



»Continuous Improvement bedeutet für mich ...

Ludger Althoff

Living up to Life

Leica
MICROSYSTEMS

Ludger Althoff ist 43 Jahre alt, verheiratet, drei Kinder, wohnhaft in Paderborn. Seit 2001 ist er in verschiedenen Positionen bei Danaher und seit 1.12.2005 bei Leica Microsystems als Vice President Global Operations und zusätzlich als DBS Leader tätig – eine Praxis, die er bereits seit vielen Jahren kennt und seit seinen Zeiten bei der Colfax Corporation ausübt.



... das ständige Streben, es beim nächsten
Mal noch besser zu machen als zuvor.«

Herr Althoff, bevor wir uns über die Bedeutung unterhalten, die für Sie ganz persönlich Continuous Improvement hat, können Sie uns mit ein paar Worten erklären, was Ihre Funktionen sind als Vice President Global Operations und Danaher Business Leader?

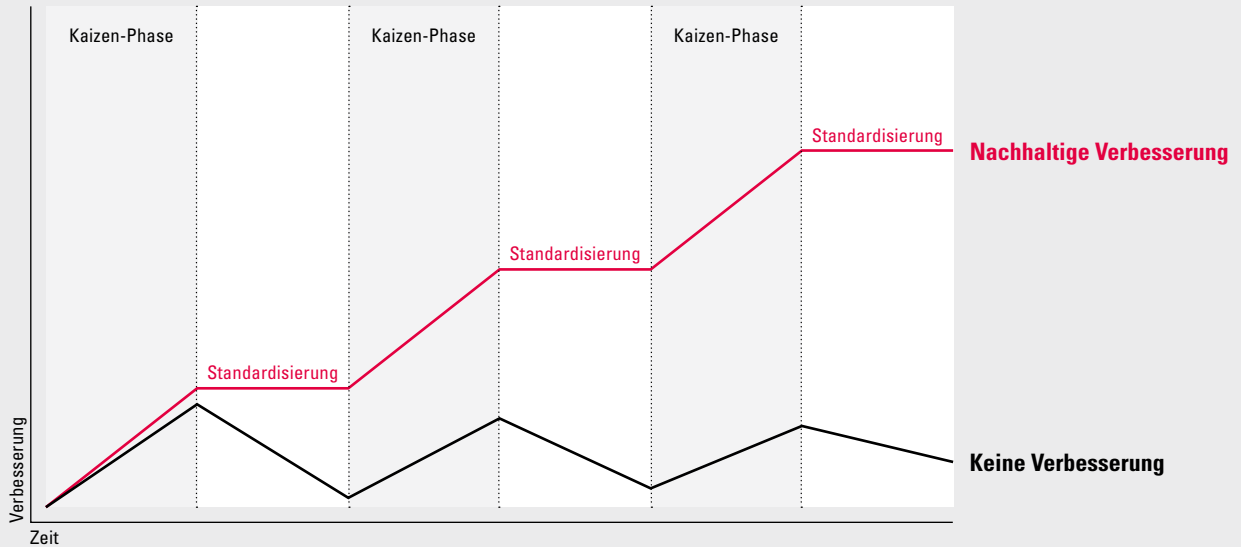
Die Position VP Global Operations hat die Aufgabe, Synergien zu erkennen und zum Vorteil des gesamten Unternehmens zu nutzen, die aufgrund der unterschiedlichen weltweiten Fertigungsstandorte überall vorhanden sind. Die zweite Aufgabe ist die Entwicklung und Weiterentwicklung der bereichs- und standortübergreifenden Prozesse.

Hierbei unterstützt der DBSL – dessen Funktion ich zurzeit in Personalunion mit vertrete – den VP Global Operations wie auch alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen. Er ist enger Berater des Management Boards und hilft mit seinem Fachwissen über die verschiedenen Danaher-Werkzeuge bei der Verbesserung und Einführung von Prozessen wie auch bei Problemlösungen.

Haben in Ihrem persönlichen Werdegang Physik und Optik schon immer einen Stellenwert gehabt? Haben Sie generell eine Affinität zur Technologie? Was fasziniert Sie an unserer Branche?

Technologie hat für mich schon immer einen großen Stellenwert gehabt. Ich komme aber eigentlich aus der Luftfahrtindustrie. Daher auch die Affinität zur Physik. Mit Optik hatte ich bis zum Eintritt bei Leica Microsystems keine Berührungspunkte.

Kaizen und Standardisierung



Kaizen ist ein Management-Konzept, das sinngemäß übersetzt ›Veränderung zum Besseren‹ bedeutet. Es betont nicht die Prozesse, sondern den Menschen und sein Potenzial zur Problemlösung. Kaizen ist eine permanente und nie endende Folge von kleinen Optimierungsschritten aller Vorgänge von der Idee über Fertigstellung und Vermarktung bis zur Kundenpflege – unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, Führungskräfte und der Geschäftsleitung. Durch Kaizen ist es jedem Beschäftigten möglich, seine Probleme zu erkennen und diese ohne Angst vor negativen Auswirkungen auf Ansehen oder berufliches Fortkommen zu thematisieren und zu lösen.

Continuous Improvement, stetige Suche nach Verbesserung, ist nicht nur ein wichtiger Bestandteil des Selbstverständnisses von Leica Microsystems, es ist vermutlich auch ein Kernwert Ihrer eigenen Arbeit. Von Japan ausgehend wird dies als Kaizen bezeichnet. Betreiben Sie Kaizen?

Wenn Sie hiermit das ständige Streben meinen, es beim nächsten Mal noch besser zu machen als zuvor, dann ja. Dieses Streben setzt voraus, dass man Fehler selbst erkennt und sich fragt, warum diese Fehler gemacht worden sind – um sie dann in Zukunft zu vermeiden. Aus Fehlern lernt man! Wichtig ist, dass man in den Spiegel schaut, sich Fehler eingesteht und erkennt, was man beim nächsten Mal besser machen kann. Dies ist meine Lebensphilosophie, und ich bin froh darüber.

»Aus Fehlern lernt man!«

»Kai« heißt Veränderung, »Zen« bedeutet »zum Besseren«. Dieses Streben zur kontinuierlichen Verbesserung beschränkt sich gewiss nicht nur auf Produktionsprozesse. Wo im Unternehmen sehen Sie noch Bedarf für Continuous Improvement?

In allen Bereichen, in denen Schnittstellen bestehen, speziell dort wo ein gewisser Vorgang an eine andere Person und/oder Abteilung übergeben wird, passieren zwangsläufig Fehler. Meist aufgrund unzureichender oder nicht vorhandener Prozesse. Jeder für sich mag gute Arbeit liefern. Das ist aber noch kein Garant dafür, dass am Ende das Ergebnis stimmt!

» Wir werden eine Firmenkultur haben, in der Fehler nicht unter den Tisch gekehrt, sondern offen in der Gruppe besprochen werden.«

Continuous Improvement geht von der Erkenntnis aus, dass es immer etwas gibt, was noch verbessert werden kann. Bedeutet dies nicht auch, dass die ganze Unternehmenskultur so beschaffen sein muss, dass man ungestraft das Vorhandensein von Schwachpunkten oder gar Problemen eingestehen darf? Müssen wir auch daran noch arbeiten?

Wie ich vorher bereits gesagt habe: Aus Fehlern lernt man! Das Erkennen von Fehlern führt uns automatisch zu den Schwachpunkten und Problemen in den Prozessen. Wir müssen und werden eine Firmenkultur haben, in der Fehler nicht unter den Tisch gekehrt, sondern offen in der Gruppe besprochen werden mit dem Ziel, den Prozess in Zukunft so wasserdicht zu machen, dass der jeweilige Fehler nicht noch einmal passiert.

Dabei steht immer im Vordergrund, dass kein Mitarbeiter absichtlich einen Fehler macht, sondern dass diese nur zustandekommen, weil der Prozess als solcher unzureichend beschrieben ist beziehungsweise die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöht. Daher liegt auch die Schuld in der Regel nicht beim Mitarbeiter. (Nachdenklich) Diese Probleme offen anzugehen, ohne mit dem Finger auf einzelne Mitarbeiter zu zeigen, daran müssen viele von uns noch arbeiten.



Nachdem Continuous Improvement großen Wert auf Kontinuität der Weiterentwicklungen und Verbesserungen legt, spielt vermutlich bei der praktischen Umsetzung die Zeitnähe eine große Rolle. Wie schnell sind Sie mit Ihren Verbesserungen?

In der Tat sehr schnell! Da die Vorschläge nicht an irgendwelche Projekte oder an ein oft behäbiges betriebliches Vorschlagswesen gekoppelt sind, sondern direkt aus der Tagesarbeit kommen, werden sie auch in der Regel innerhalb weniger Tage umgesetzt. Und zwar von den Kolleginnen und Kollegen selbst, die Fehler, Schwächen und Optimierungsmöglichkeiten entdeckt haben. So können wir gewährleisten, dass eine Vielzahl von Detailverbesserungen fast tagtäglich in die Produkte einfließt – eine Art steter evolutionärer Prozess, wenn Sie so wollen.

Ernst Leitz hat vor gut 100 Jahren den Anspruch formuliert »mit dem Anwender, für den Anwender« tätig sein zu wollen. Welche Rolle spielt Continuous Improvement aus Ihrer Sicht, wenn es darum geht, diesen Anspruch zu verwirklichen?

Den Kunden zufrieden zu stellen ist das höchste Ziel. Dabei ist es wichtig, die unausgesprochenen Bedürfnisse des Anwenders zu entdecken und diese in unsere Produkte und unseren Service einfließen zu lassen – die ausgesprochenen Bedürfnisse kennt sowieso jeder!



»Es ist wichtig, die unausgesprochenen
Bedürfnisse des Anwenders zu entdecken.«

Continuous Improvement ist eine wichtige Waffe im globalen Wettbewerb mit anderen Unternehmen unserer Branche. Wie ist Ihre Einschätzung: Wo stehen wir im weltweiten Vergleich? Müssen wir noch besser werden? Und wenn ja, in welchen Bereichen?

(Lächelt verschmitzt) Wir haben in manchen Bereichen einen Vorsprung gegenüber unserem globalen Wettbewerb. Näher ins Detail möchte ich hierbei nicht gehen. Den Vorsprung zu halten und weiter auszubauen ist das große Problem, denn der Wettbewerb schläft natürlich nicht. Große Gefahr besteht immer dann, wenn ein nicht beachteter oder gar belächelter Konkurrent uns Marktanteile abzunehmen droht. Niemals diese kleinen, aber energischen, innovativen Firmen unterschätzen!

» Wir haben in manchen
Bereichen einen Vorsprung.«



Lassen Sie uns noch einmal auf Sie persönlich zurück kommen. Was sind Ihre nächsten Projekte im Unternehmen? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und wo sehen Sie noch Handlungsbedarf? Wohin geht die Reise?

Wir werden weiterhin unermüdlich an der ständigen Verbesserung in allen Bereichen arbeiten. Der Weg ist hierbei das Ziel. Wohl wissend, dass ein Unternehmen niemals perfekt sein wird, werden wir trotzdem nicht aufhören, dieses höhere Ziel anzustreben.

Wenn man all seine Energie investiert, um das Unternehmen weltweit immer erfolgreicher zu machen, bleibt da noch Zeit für ein Privatleben? Wie sieht Ihre Freizeit aus? Wie entspannen Sie sich?

Viel Zeit für ein Privatleben bleibt wirklich nicht. Daher widme ich alle Freizeit der Familie und versuche, soviel Zeit wie irgend möglich mit Frau, Kindern und engen Freunden zu verbringen. Ich habe das Glück einer Familie, die Verständnis hat für meine beruflichen Herausforderungen, zusammenhält und mich unterstützt. Das gibt mir einerseits die Kraft, die zahlreichen Aufgaben zu meistern, die im Unternehmen anliegen, und andererseits vergesse ich so nie, dass es im Leben vor allem um eines geht: um die Menschen.