

# VERÄNDERUNGSPROZESS GANZHEITLICHES UNTERNEHMENSSYSTEM NACHHALTIG GESTALTEN

Erfahrungen mit einem Qualifizierungskonzept



# INHALT

Vorwort	03
<hr/>	
Grußworte der Projektpartner	04
<hr/>	
Projektbeschreibung von BeQ	06
<hr/>	
Multiplikatorenkonzept	16
<hr/>	
Wichtige Ergebnisse aus BeQ und Erkenntnisse zum Veränderungsmanagement	26
<hr/>	
Sichtweisen von Projektbeteiligten	40
<hr/>	
Management Summary	54
<hr/>	
Literatur	58
<hr/>	

# VORWORT



Die meisten deutschen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie befinden sich im stetigen globalen Wettbewerb. Trotzdem lassen viele Unternehmen Chancen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit unbeachtet. Immer noch zu wenig Unternehmen arbeiten konsequent daran, einen organisationalen Lernprozess so zu initiieren, dass zumindest die Vermeidung der sieben Verschwendungsarten omnipräsent bei den Mitarbeitern ist. Produktionssysteme sind in der deutschen Wirtschaft zwar schon seit Jahrzehnten bekannt, bieten aber noch immer viel Potenzial. Besonders dann, wenn nicht nur in der Produktion an Prozessverbesserungen gearbeitet wird, sondern sich sämtliche Unternehmensbereiche zu einer gemeinsamen, dauerhaft verbesserten Organisation entwickeln.

Das Qualifizierungsprojekt BeQ unterstützte die vier teilnehmenden Unternehmen auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Unternehmenssystem. Um Verbesserungen anzugehen, wurden in den Unternehmen Multiplikatoren mit dem benötigten Methodenwissen ausgestattet. Die Multiplikatoren stehen ganz nach der Herangehensweise »Problem zieht Methode« den Führungskräften unterstützend mit Fach- und Methodenwissen zur Seite. Insbesondere mit der Verankerung des Themas »Prozessverbesserung« in den tagtäglichen Führungsaufgaben und der Installation von Know-how-Trägern in der Organisation hat dieses Projekt den Wandel hin zu einem Ganzheitlichen Unternehmenssystem unterstützt.

Wir möchten uns hiermit für die gute Zusammenarbeit mit den Unternehmen bedanken und wünschen auf

dem weiteren Weg zum Ganzheitlichen Unternehmenssystem viel Erfolg, die Stärke zur Veränderung und die Ausdauer dran zu bleiben.

Des Weiteren gilt unser Dank Südwestmetall, dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und den dazugehörigen Trainern.

Ziel ist es nun, die gesammelten Erfahrungen und Ergebnisse zum Nutzen der Arbeitgeberverbände der M+E-Industrie und ihrer Mitgliedsunternehmen in die Breite zu tragen.

Herzlichst  
Ihr

*Sascha Stowasser*

# GRUSSWORTE DER PROJEKTPARTNER

## Südwestmetall

### Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.

Die Metall- und Elektroindustrie in Deutschland sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Dazu gehört nicht nur der seit Jahren stetig zunehmende globale Wettbewerbsdruck. Aktuelle Problemstellungen wie der demografische Wandel, Arbeits- und Fachkräftemangel und stärker ausschlagende Konjunkturschwankungen kommen hinzu. Dazu werden Digitalisierung und Industrie 4.0 innovative Antworten und Konzepte erfordern. Um die Industriearbeit der Zukunft als Basis unseres Wohlstands zu sichern, muss die Wettbewerbsfähigkeit hier am Industriestandort stetig gesteigert werden.

Zur Steigerung der Produktivität eines Unternehmens ist es erforderlich, dass alle Unternehmensbereiche – also nicht nur die Produktion und produktionsnahe Bereiche – verschwendungsarm und ohne Reibungsverluste zusammenarbeiten. Mit viel Engagement und vielen Initiativen arbeiten die Unternehmen seit Jahren daran, Lean Management ganz oder teilweise umzusetzen. Nicht selten scheitern solche Veränderungsprozesse, weil lang- und mittelfristige Strategien und Stabilisatoren in den Unternehmen fehlen. Oft werden auch vermeintlich moderne Methoden kampagnenartig eingeführt. Dabei wird versäumt, die betroffenen Mitarbeiter mitzunehmen. So werden die neuen Methoden schnell wieder »vergessen«. Aus den bei der Begleitung solcher Prozesse gemachten Erfahrungen heraus haben Experten aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungspolitik ein Konzept entwickelt, das die Unternehmen in die Lage versetzen soll, aus eigener Kraft solche Veränderungsprozesse zu gestalten und nachhaltig erfolgreich umzusetzen.

Dieses Konzept soll Unternehmen dazu befähigen, aus eigener Kraft Verbesserungsaktivitäten im turbulenten Unternehmensumfeld schnell und nachhaltig umzusetzen. So sollen systematisch Prioritäten und klare Zielsetzungen auf Grundlage der realen Situation in allen Unternehmensbereichen für Verbesserungsaktivitäten abgeleitet und verfolgt werden. Die tägliche Verbesserung soll als Kerngeschäft von allen Führungskräften erkannt und sichtbar gelebt werden.



Die Prozesse eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette müssen transparent und diese entsprechend den Unternehmenszielen gestaltet werden. Abweichungen von den vereinbarten Standards sind konsequent aufzuzeigen und im Rahmen des Verbesserungsmanagements zu hinterfragen und nachhaltig abzustellen. Hierzu braucht jede Führungskraft eine entsprechend ausgeprägte Methodenkompetenz in Bezug auf die Nutzung von Werkzeugen und Methoden zur Analyse, systematischen Priorisierung und Steuerung von Verbesserungsaktivitäten.

Dazu wurde BeQ initiiert. Das Konzept BeQ zeigt auf, wie eine lernende Organisation entstehen kann, die einen effizienten Veränderungsprozess erfolgreich gestaltet. Die Erfahrungsberichte aus dem Projekt legen dar, welche Defizite in Unternehmen bestehen und wie diese Veränderungsprozesse auch negativ beeinflussen können. Letztendlich ist es im Rahmen des Projektes BeQ gelungen, den KMUs Hinweise zu geben, wie Veränderungsprozesse unter Beteiligung insbesondere der Führungskräfte nachhaltig erfolgreich gestaltet werden können.

*Peer-Michael Dick,*  
Hauptgeschäftsführer, Südwestmetall

**SÜDWESTMETALL**



## Bildungswerk

### Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.

Das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft ist fest in den Arbeitgeberverbänden des Landes verankert und hat einen besonderen Zugang in die Betriebe und zu Themen, die den Unternehmen wichtig sind. Dazu gehört die Einführung der Prinzipien der schlanken Produktion und die nachhaltige kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensprozesse. Genau diese Ziele sind im Projekt »Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion – BeQ« verfolgt worden.

Als kompetenter Partner für Bildung und Qualifizierung war das Bildungswerk im Projekt BeQ federführend für die Umsetzung des Qualifizierungskonzeptes verantwortlich. Es hat die Aufgabe übernommen, das strategische und operative Management frühzeitig einzubinden, ausgewählte Fach- und Führungskräfte zu Multiplikatoren auszubilden sowie möglichst viele Mitarbeitende zu sensibilisieren und zu qualifizieren, um auf diese Weise das Unternehmensziel einer langfristig wettbewerbsfähigen Produktion zu unterstützen. Kompetente und engagierte Trainer und Coaches haben neunzehn Multiplikatoren aus vier Unternehmen zu internen Methodenspezialisten für Verbesserungsprojekte ausgebildet und bei Firmenpro-

jekten über drei Jahre begleitet. Damit haben sie ihr Expertenwissen an die Unternehmen weitergegeben und eine nachhaltige Verbreitung der Kompetenzen nach Abschluss des Qualifizierungsprojektes vorbereitet.

Der erfolgreiche Abschluss der Projektes BeQ ist Anlass, Danke zu sagen. Ein besonderer Dank gilt den vier beteiligten Unternehmen für ihr Engagement in den Workshops, für die Freistellung der Mitarbeitenden zur Qualifizierung, für die personelle Unterstützung bei den internen Projekten und nicht zuletzt für die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Verpflegung. Dank für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit geht aber auch an die Projektpartner Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und ifaa. Der Erfolg spornt uns an, auch in Zukunft die Unternehmen mit Kompetenz und Engagement zu begleiten.

*Stefan Küpper,*  
Geschäftsführer, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.



*»Die Einführung eines Produktionssystems erfordert Wissen im Unternehmen und sollte nicht nur auf externe Unterstützung bauen.«*



# PROJEKTBE SCHREIBUNG VON BeQ

## Vorstellung des Projektes



SÜDWESTMETALL



Das Projekt »Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion – BeQ« ist ein mit Mitteln des ESF gefördertes Qualifizierungsprojekt. Dieses Projekt vermittelt das notwendige Fach- und Methodenwissen für eine erfolgreiche Einführung von Produktionssystemen in vier ausgewählten Partnerunternehmen in einem dreistufigen System, um damit die Unternehmen zur eigenständigen nachhaltigen Qualifizierung zu befähigen. BeQ ist eine Kooperation des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa), des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe).

Im Rahmen dieses Konzeptes wurden Praxiserfahrungen genutzt – auch negative Erfahrungen aus Misserfolgen, um den Qualifizierungs- und Veränderungsprozess in weiteren Unternehmen effektiver zu gestalten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden u. a. mit diesem Bericht als allgemeingültige Vorgehensweise für die Breite der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zugänglich und übertragbar gemacht.

Das Qualifizierungskonzept beinhaltet Schulungen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu sogenannten Multiplikatoren. Die Multiplikatoren sollen ein fundiertes Wissen über die Maßnahmen und Methoden bekommen, um diese im Unternehmen verbreiten, eben »multiplizieren«, zu können.

Neben ausgewählten Mitarbeitern wurden auch die Führungskräfte geschult, die laut verschiedener Studien, die im nächsten Abschnitt vorgestellt werden, ebenfalls essenziell für eine erfolgreiche Einführung von Produktionssystemen sind. Des Weiteren sollte während des Projektes ein Lenkungskreis in jedem Unternehmen eingeführt werden, in welchem anfallende Themen und Probleme diskutiert und Teilprojekte abgeleitet werden sollten. Die Zielgruppe des Projektes sind die Führungskräfte, die in die Lage versetzt werden sollen, die Mitarbeiter zu trainieren, um dann gemeinsam die aktuellen Probleme mit der erforderlichen Methode zu lösen. Um dies zu erreichen, sollten u. a. durch die Multiplikatoren die benötigten Methoden in Form von Schulungsunterlagen, Schulungskonzepten und Projekterfahrungen in der Organisation verankert werden.

### Zusammenfassend lauten die drei Ziele des Projektes:

1. Eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung der Prinzipien der schlanken Produktion durch ein neuartiges Qualifizierungssystem, in welchem Mitarbeiter zu Multiplikatoren geschult werden und ihr Wissen zu den genannten Themenstellungen (mit dem Fokus problemorientiert vor Ort zu agieren) im Unternehmen verbreiten.
2. Das Ziel ist eine gemeinsame Sicht aller beteiligten Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter auf die Umsetzung der Prinzipien der schlanken Produktion, um die Unternehmensprozesse zu verbessern und damit auch einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze zu leisten.
3. Ein weiteres Ziel in diesem Kontext ist die Befähigung der Führungskräfte und Multiplikatoren, die Veränderungen aus eigener Kraft und mittelfristig ohne externe Unterstützung durch die Projektpartner zu bewerkstelligen.

Die für BeQ ausgewählten Unternehmen befinden sich alle in Baden-Württemberg. Die Unternehmen sind in Bezug auf ihre Struktur (Mitarbeiterzahl, Umsatz etc.) und Produkte sehr unterschiedlich. Im Folgenden werden sie kurz vorgestellt:



Doll Fahrzeugbau GmbH ist ein Nutzfahrzeughersteller mit Sitz in Oppenau. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen 300 Mitarbeiter im Stammwerk in Oppenau und 45 Mitarbeiter im Zweigwerk in Milde-  
nau. Doll bietet vor allem Transportlösungen an, wie zum Beispiel Schwertransporte, Holztransporte und Hubfahrzeuge. Das Unternehmen arbeitete bereits vor Beginn von BeQ an einem eigenständigen »Doll-Produktionssystem«, welches die Ziele der schlanken Produktion verfolgt. Dieses Produktionssystem sollte durch BeQ weiterentwickelt werden.

## LIEBHERR

Das Liebherr-Werk Ehingen GmbH ist ein Fertigungsstandort der Liebherr AG und fertigt primär Mobilkrane. Das Projekt BeQ wird nur an diesem Standort umgesetzt. Dort sind 3 200 Mitarbeiter mit der Herstellung von Teleskop- und Raupenkränen beschäftigt. Durch die Größe des Liebherr-Werkes Ehingen wurde nur die Produktion einbezogen. BeQ wurde mithilfe des Bereichs Unternehmensentwicklung implementiert.



Die Scheuerle Fahrzeugfabrik GmbH fertigt Schwerlasttransporter und Tieflader in Pfedelbach. Dort beschäftigen sie rund 490 Mitarbeiter. Das Thema schlanke Produktion wurde mit BeQ auch auf die Verwaltung/Büroarbeitsplätze ausgedehnt.



Die Wepuko Pahnke GmbH mit Sitz in Metzingen ist Marktführer im Bereich von Hochdruckpumpen und hydraulischen Schmiedepressen. Sie beschäftigt zurzeit knapp 140 Mitarbeiter. Auch Wepuko Pahnke behandelt das Thema Ganzheitliches Produktionssystem erstmalig im Rahmen von BeQ.

## Definition von Veränderungsmanagement und schlanker Produktion

Dieses Kapitel unterteilt sich in Veränderungsmanagement und in schlanke Produktion (ganzheitliches Produktionssystem). Beide Themen sind essenziell für BeQ und bedürfen besonderer Beachtung. Zunächst wird das Thema Veränderungsmanagement allgemein beschrieben. Darauf folgend wird der spezielle Veränderungsprozess »schlanke Produktion« im Rahmen von BeQ genauer untersucht.

### Veränderungsmanagement

Unter Veränderungsmanagement, im Englischen »Change Management«, versteht man die »laufende Anpassung von Unternehmensstrategien, -strukturen und -prozessen an veränderte Rahmenbedingungen«. Das breite Feld des Veränderungsmanagements ist gekennzeichnet durch eine Fülle an involvierten Personen, Chancen, Risiken, Theorien und Methoden. Veränderungsmanagement ist damit ein essenzieller Bestandteil von Unternehmen und deren Strategien. Die Bedeutung des Themas war für das Management schon immer hoch, hat aber in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dies liegt an tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft, die bei weitem noch nicht abgeschlossen sind (bspw. Digitalisierung und Industrie 4.0). Zu den wichtigsten Veränderungen zählen neue Kommunikations- und Lieferwege, Eröffnung der Social Media Netzwerke, technische Innovation, beschleunigte Produktzyklen, aber auch ein neues Verständnis von Produktivität und Kunden-Lieferanten-Verständnis. Unternehmen wie Apple und Google gelten als Vorreiter der neuen Märkte. Auch ein Unternehmen wie Toyota kann man als Innovationsträger bezeichnen, da Toyota bereits vor Jahrzehnten ein neues Denken im produzierenden Gewerbe angestoßen hat (Stichwort: schlanke Produktion im Toyota-Produktionssystem).

---

**Ein gut funktionierendes Unternehmen muss heutzutage flexibel auf diese Veränderungen reagieren können und wandlungsfähig sein, um weiterhin erfolgreich zu sein. Dabei soll ein systematisches Veränderungsmanagement helfen.**

---

»Das einzig Verlässliche im Business ist die Veränderung« (Bergstein und Mollbach 2012, S. 5).

Veränderungsmanagement ist eine unternehmensübergreifende Disziplin, die alle Unternehmensbereiche



betrifft. Von Veränderungsmanagement ist praktisch jedes Unternehmen, jeder Unternehmensbereich und jeder Mitarbeiter betroffen. Für jeden angestoßenen Veränderungsprozess brauchen Unternehmen eine passende Methode, die u. a. dabei hilft, den Handlungsbedarf zu verdeutlichen und die richtigen Lösungen für die vielen Methoden zu finden. »Problem zieht Methode« wird immer wieder als der Ansatz genannt, der den Akteuren hilft, sich in der Fülle von Methoden und Instrumenten zu orientieren und diejenigen auszuwählen, die in einem Veränderungsprozess unterstützend und hilfreich eingesetzt werden können. Methoden allein reichen aber nicht, um einen Veränderungsprozess erfolgreich durchzuführen. Die Bereitschaft für Veränderung muss vor allem in der Kultur des Unternehmens und in den Köpfen der involvierten Personen erreicht werden. Das Problem dabei ist, dass im Allgemeinen die Menschen ungern von ihren Gewohnheiten abweichen und deshalb Neuerung zunächst meiden wollen. Dementsprechend werden auch Veränderungsprozesse zunächst abgelehnt. Daher müssen im Veränderungsprozess auch immer sogenannte »Soft Skills« für den richtigen Umgang mit Betroffenen und Beteiligten gelehrt und implementiert werden. Veränderungsmanagement ist immer unternehmensspezifisch und deshalb sehr vielfältig. Vorgehensweisen und Umsetzungswege lassen sich kaum verallgemeinern. Durch die Vielzahl möglicher Auslöser kann in jedem Unternehmen Veränderungsdruck entstehen. Dieser kann aus positiven (Wachstum) oder negativen (Insolvenz) Umständen resultieren, wichtig ist der richtige Umgang damit.

Durch die enorme Wichtigkeit und Aktualität des Themas gibt es viele theoretische Modelle und Methoden. Im Folgenden werden hier vier Modelle vorgestellt und miteinander verglichen, um einen Überblick über das vielfältige Thema Veränderungsmanagement zu erhalten.

Als erstes Modell wird das »Drei-Phasen-Modell« von Kurt Lewin vorgestellt. Grundannahme seines Modells ist das Vorhandensein von »Driving Forces« und »Restraining Forces«. Übersetzt bedeuten diese Begriffe, dass es in einem Unternehmen »treibende« und »hindernde« Kräfte gibt. Beide Kräfte stehen im Gegensatz zueinander und gleichen sich im Normalfall aus. Möchte ein

Unternehmen einen Veränderungsprozess umsetzen, gilt es, dieses Gleichgewicht aufzubrechen und mehr »Driving Forces« als »Restraining Forces« zu entwickeln. Nur wenn mehr treibende und unterstützende Kräfte wirken als verhindernde und blockierende, kann ein Veränderungsprozess erfolgreich sein. Des Weiteren hat Lewin drei Phasen abgegrenzt, die die Erfolgsquoten von Veränderungsprozessen erhöhen sollen.

**Phase 1:** Unfreezing/Auftauen: In dieser Phase geht es darum, die unterstützenden Kräfte zu aktivieren.

**Phase 2:** Changing/Verändern: In der zweiten Phase läuft der eigentliche Veränderungsprozess ab. Dabei gilt es, nicht nur bestehende Strukturen zu verändern, sondern auch die Verhaltensweisen der Akteure, damit »Driving Forces« (Antriebskraft) nicht wieder zu »Restraining Forces« (hindernde Kräfte) werden.

**Phase 3:** Refreezing/Stabilisieren: Die dritte Phase dient der Stabilisierung der Veränderung. Sie muss in die Unternehmenskultur verankert werden, damit Rückfälle vermieden werden. Dabei können eingeführte Standards helfen, den neuen Zustand zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen.

Als zweites wird das »8-Schritte-Modell« von John P. Kotter vorgestellt. Kotter gilt als Veränderungsmanagement-Spezialist und hat bereits 1996 in seinem Buch »Leading Change« das Modell zum Thema Veränderungsmanagement vorgestellt. Die Hauptfaktoren von Kotters Modell sind:

- Entwicklung eines dualen Betriebssystems (siehe Abb. 1), bestehend aus der eigentlichen Organisation und einem Strategienetzwerk, welches für den Veränderungsprozess zuständig ist.
- Change Agents, die den Veränderungsprozess begleiten.

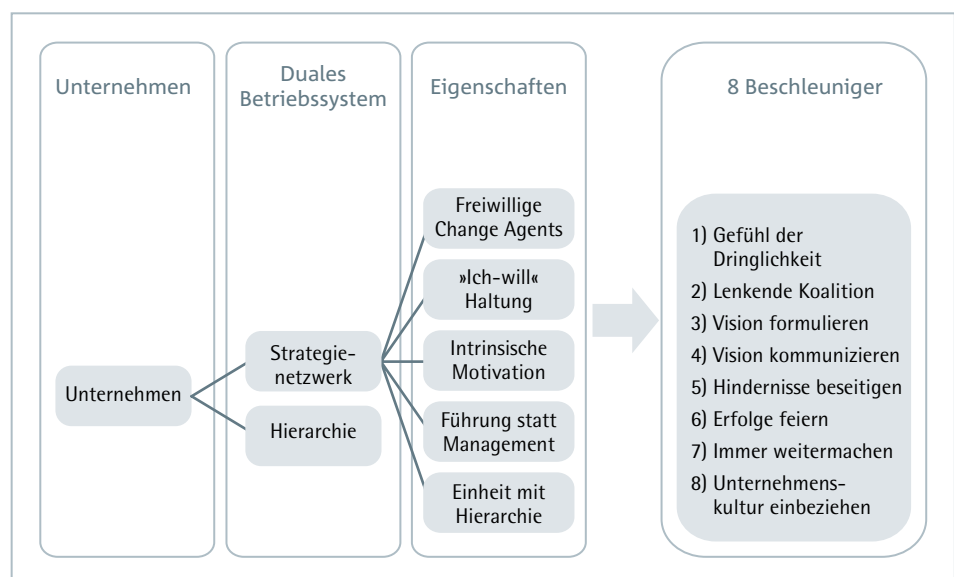


Abbildung 1: Kotters »duals Betriebssystem« in einem Unternehmen (in Anl. an Kotter 1998)

- Intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die eine Veränderung wirklich unterstützen wollen.
- Unterstützung durch die Führungskräfte

Abbildung 1 (Seite 9) verdeutlicht, wie diese Faktoren wirken und die acht Beschleuniger hervorbringen.

Als dritter Ansatz werden praxisorientierte Erfolgsfaktoren und Methoden, die Unternehmen im Veränderungsprozess helfen sollen, von Doppler und Lauterburg (2002) beschrieben. Vergleichbar mit Kotter empfehlen sie, ein selbstständiges Netzwerk aufzubauen, welches folgende acht Kennzeichen hat:

»Zielorientiertes Management, keine Maßnahme ohne Diagnose, ganzheitliches Denken und Handeln, Beteiligung der Betroffenen, Hilfe zur Selbsthilfe, prozessorientierte Steuerung, lebendige Kommunikation, sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen.« (Doppler und Lauterburg 2002, S. 148). Des Weiteren wurden sechs Schlüsselfaktoren identifiziert, die eine erfolgreiche Veränderung fördern:

- Vertrauen aufbauen durch Überzeugung der Menschen für eine Veränderung
- Denken in Prozessen anstatt in Hierarchien akzeptieren
- Unternehmensumfeld einbeziehen und analysieren
- unternehmensinterne Kommunikation fokussieren, um für Vernetzung zu sorgen
- Die Sicherung der Existenz des Unternehmens ist das wichtigste Ziel.
- organisationales Lernen sicherstellen

(Doppler und Lauterburg 2002)

Das vierte Modell entwickelte die IBM Global Services. Im Mittelpunkt stehen vier »Change-Diamanten«, die zu höheren Erfolgsquoten führen sollen (Jørgensen et al. 2008):

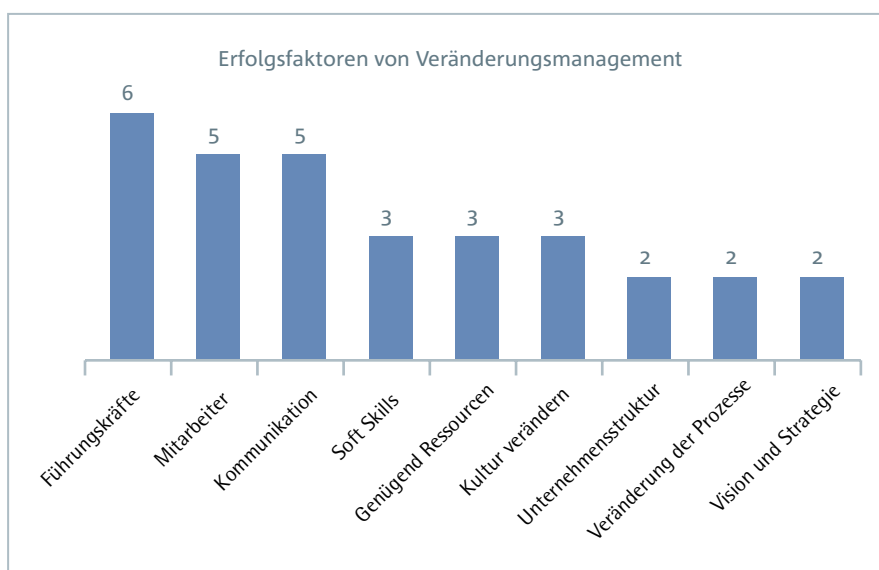


Abbildung 2: Darstellung der Häufigkeit der genannten Erfolgsfaktoren für Veränderungsmanagement

- Der erste Faktor ist »klares Bewusstsein, konkrete Maßnahmen«. Damit möchte IBM zum Ausdruck bringen, dass ein Veränderungsprozess klare Ziele und ein sicheres Verständnis über den Aufwand benötigt. Ist dieses Bewusstsein geschaffen, sollten die beteiligten Personen Maßnahmen ergreifen, um den Veränderungsprozess umzusetzen.
- Das zweite Element sind »standardisierte Methoden, solide Ergebnisse«. Veränderungsmaßnahmen müssen stets systematisch, strukturiert und standardisiert angewendet werden, damit diese zu erfolgreichen Ergebnissen führen. Dabei sollte man sich an der Projektmanagementmethodik orientieren.
- Das dritte Element »konzentrierte Fähigkeiten, erfolgreiche Veränderung« bezieht sich auf die Sicherstellung von personellen Ressourcen. Man sollte einen Change-manager benennen, der sich auf die Veränderung konzentriert. Das Topmanagement muss den Veränderungsprozess verstehen und fördern.
- Die vierte Facette »gezielte Investitionen, positive Wirkung« betont, dass Investitionen in einem Veränderungsprozess nötig sind, aber sinnvoll eingesetzt werden müssen. Sie sollten stets in einem Ertrag nach Beendigung des Projektes münden.

Jedes der beschriebenen Modelle erläutert direkt oder indirekt Erfolgs- und Risikofaktoren für die Umsetzung einer Veränderung. Diese werden im Folgenden anhand eines Vergleichs der Modelle identifiziert und beschrieben.

Wichtig hierbei ist, dass Erfolgsfaktoren zu Risikofaktoren werden können und umgekehrt. Daher wird hier nur auf die identifizierten Erfolgsfaktoren eingegangen. Berücksichtigt ein Unternehmen diese Faktoren nicht ausreichend, werden Erfolgsfaktoren zu Risikofaktoren. Anders herum können Risikofaktoren zu Erfolgsfaktoren werden, wenn man diese richtig beachtet und einsetzt.

Die Erfolgsfaktoren der vier Modelle sowie weitere aus aktuellen Studien der Unternehmensberatungen Capgemini Consulting, Kienbaum und C4 Consulting sind in Abb. 2 zusammenfassend grafisch aufbereitet, um dem Leser einen Überblick über die Bedeutung der genannten Erfolgsfaktoren (bei Nichtbeachten: Risikofaktoren) zu geben. Es sind nur Erfolgsfaktoren einbezogen, die mindestens in zwei Modellen genannt wurden.

In den verglichenen Modellen und Studien wird primär der »Faktor Mensch« genannt. Dieser lässt sich unterteilen in Führungskräfte und Mitarbeiter. Zusammen betrachtet sind diese beiden die entscheidenden Faktoren im Veränderungsprozess.

Die Aufgabe der Führungskräfte liegt darin, »Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen« (Doppler und Lauterburg 2002, S. 67). Sie sollen die Mitarbeiter unterstützen, als Vorbild handeln und zur aktiven Mitarbeit anregen. Dieser Bedarf steigt in Veränderungsprozessen stark an, da die Mitarbeiter Respekt vor den Veränderungen haben und deshalb unsicher sind. Die Mitarbeiter brauchen Stabilität und Sicherheit, die eine Führungskraft vorleben sollte. Zudem muss eine Führungskraft von der Veränderung bereits überzeugt sein, um den Mitarbeitern die Dringlichkeit erklären zu können und danach handeln, da ansonsten die Mitarbeiter dem Wandel nicht folgen werden. »Führung ist Kommunikation« (Bohn und Keicher 2012, S. 34): Um den Mitarbeitern die Veränderung zu verdeutlichen, muss die Führung bereits im Vorfeld mit den Mitarbeitern kommunizieren.

Die Mitarbeiter spielen in einem Veränderungsprozess ebenfalls eine tragende Rolle, da diese trotz oder vor allem mit den Veränderungen arbeiten müssen. So lautet ein Grundsatz im Buch von Doppler und Lauterburg, dass man die betroffenen Mitarbeiter beteiligen muss. Bezieht man die Mitarbeiter nicht von vornherein aktiv in den Veränderungsprozess ein, so kann dies zu Widerständen und letztendlich zum Scheitern des Wandels führen. Es fördert zudem die Motivation der Mitarbeiter, wenn diese aktiv an der Umsetzung des Veränderungsprozesses mitarbeiten, da sie sich mit dem Prozess identifizieren und ihn wirklich verstehen. Eine Studie von McKinsey belegt, dass die Erfolgsquote von Veränderungsprozessen auf 79 Prozent ansteigt, wenn die Mitarbeiter von dem Projekt überzeugt sind und selbst an der Umsetzung mitarbeiten (Keller et al. 2010). Dies gelingt aber nur durch engagierte Führungskräfte, die mithilfe von Kommunikation die Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit anregen. Die Mitarbeiter sollten allerdings nicht dazu gezwungen werden, am Veränderungsprozess teilzunehmen. Wichtiger ist, wie Kotter (1998) beschreibt, dass die Mitarbeiter aus freien Stücken und mit der richtigen Einstellung mitmachen sollten. Die Unternehmensberatung Kienbaum (2012) bezieht sich in dem Zusammenhang auf eine entsprechende Personalentwicklung. Ein Veränderungsprozess in Unternehmen erfordert Umdenken und teilweise das Erlernen neuer Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen. Daher sollte ein

Wandel stets mit gezielter Personalentwicklung einhergehen, damit die Führungskräfte und Mitarbeiter den Veränderungsprozess bestmöglich umsetzen können.

Der Erfolgsfaktor Kommunikation wurde ebenfalls in fünf Modellen/Studien aufgegriffen und ist damit ein fester Bestandteil eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Bereits bei den zuvor genannten Erfolgsfaktoren wird klar, dass Führungskräfte die Mitarbeiter durch Kommunikation zur aktiven Teilnahme am Veränderungsprozess animieren müssen. Kommunikation ist damit die wichtigste Managementaufgabe, wie auch Statistiken zeigen: 80 Prozent der täglichen Arbeit verwenden Führungskräfte für Kommunikation (Doppler und Lauterburg 2002, S. 335). Es geht aber nicht nur um Motivieren, sondern auch um Informieren der beteiligten Parteien.

Dabei ist die direkte Kommunikation, trotz Zeiten der sozialen Netzwerke, des Intranets und der Mails am geeignetsten, weil die Führungskraft damit unmittelbar und authentisch ihre Meinung verdeutlichen kann.

Ein weiteres wichtiges Kriterium der Kommunikation ist nicht nur, dass Informationen und Ergebnisse ausgetauscht werden, sondern vor allem Erfolge im Veränderungsprozess kommuniziert werden, wie Kotter bereits in seinem Modell angesprochen hat. Dies fördert die Motivation der Beteiligten, die Veränderung erfolgreich umzusetzen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die sogenannten Soft Skills. Soft Skills (übersetzt: weiche Fähigkeiten) sind jene Fähigkeiten, die mit der Persönlichkeit eines Menschen zu tun haben, also Sozialkompetenz. Fehlen diese Soft Skills, fällt es Menschen oftmals schwerer, mit anderen zusammen zu arbeiten, zu kommunizieren, mit Kritik umzugehen, Situationen zu analysieren oder sich selbst zu disziplinieren. Gerade in Veränderungssituationen werden Soft Skills benötigt, da ein erhöhter Bedarf an Kommunikation und Teamarbeit besteht. Soft Skills wirken indirekt auf die meisten der beschriebenen Erfolgsfaktoren. Soft Skills sind keineswegs festgelegte und unveränderbare Eigenschaften, sie können erlernt und trainiert werden.

Ein weiterer genannter Erfolgsfaktor sind ausreichend Personal- und Zeitressourcen. Es muss eine frühzeitige Planung von Ressourcen sichergestellt sein.

Der Erfolgsfaktor »Unternehmenskultur verändern« wird ebenfalls in drei der vorliegenden Modelle und Studien genannt. Darunter versteht man »die Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen« (Doppler und Lauterburg 2002, S. 451). Diese Normen und Werte steuern die Mitarbeiter eines Unternehmens in eine

bestimmte Richtung. Werden in einem Unternehmen Veränderungsprozesse umgesetzt, dann muss man auch die Unternehmenskultur betrachten. In Kotters Modell ist die Veränderung der Kultur der letzte Schritt eines Verbesserungsprozesses. Bevor man die Veränderung nicht in die Unternehmenskultur integriert hat, ist diese nicht abgeschlossen. Die Mitarbeiter müssen sich auf die neuen Normen und Werte einstellen können, um nicht in alte Verhaltensweisen zurückzufallen.

Die Autoren Kotter, Doppler und Lauterburg sind in ihren Modellen ebenfalls auf den Erfolgsfaktor »Unternehmensstruktur« eingegangen. Sie erläutern, dass Hierarchien in der heutigen Zeit, die durch viele Umstrukturierungen geprägt ist, oftmals zu starr und unflexibel sind. Daher empfehlen beide ein Netzwerk aufzubauen, welches sich mit den Themen des Veränderungsprozesses beschäftigt. Kotter nennt es »duales Betriebssystem« (Kotter 2012, S. 7) und entfernt sich in diesem vollkommen von hierarchischen Strukturen. Bestandteile sind freiwillige, die sich neben ihrer regulären Arbeitstätigkeit mit Motivation und Engagement der Veränderung widmen. Doppler und Lauterburg dagegen empfehlen das Unternehmen mit mehreren Netzwerken, die flache Hierarchien haben, zu organisieren.

Als letzten Erfolgsfaktor nennen zwei Modelle/Studien die Einbeziehung der Vision. Damit meint Kotter, dass jede Veränderung eine Vision braucht, die den beteiligten Personen eine Orientierung bietet. Diese Vision muss festgelegt und dann kommuniziert werden, damit jeder Mitarbeiter Kenntnis erhält. Diese sollen passend zu den Unternehmenszielen und der Unternehmensvision sein.

## Schlanke Produktion

Ein Veränderungsprozess mit der Zielsetzung »schlanke Produktion« soll im folgenden Bericht genauer erläutert werden. Dieser Veränderungsprozess wird durch das Projekt »BeQ« in den vier genannten deutschen Unternehmen durchgeführt bzw. weiterentwickelt.

Der Begriff »schlanke Produktion« ist im Englischen unter »lean production« bekannt. Vorrangig geht es darum, das Produktionssystem (bzw. Unternehmenssystem) so verschwendungsarm wie möglich zu gestalten, um einen höchstmöglichen Grad an Wertschöpfung in allen Unternehmensbereichen zu erreichen.

Der Begriff Lean Production wurde im Rahmen einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) bekannt, bei welcher amerikanische, asiatische und europäische Automobilhersteller und -zulieferer untersucht und miteinander verglichen wurden. Dabei zeigte der japanische Hersteller Toyota ein bislang für

westliche Regionen unbekanntes Produktionssystem, welches zu einer effizienteren, qualitativ besseren und flexibleren Produktion führt. Insbesondere bei Toyota und seinen Zulieferern wurde mit den Gedanken des Lean Managements bereits seit 1950 gearbeitet. Dort entwickelten Taiichi Ohno und Eiji Toyoda als Gegensatz zur Massenproduktion das »Toyota-Produktionssystem«, welches die Methoden »just in time« und »Kanban« einführte. Diese Methoden zielen, wie das gesamte Lean Management, auf eine effektivere und zeiteinsparende Arbeitsweise ab. Durch die Veröffentlichung der MIT-Studie erkannten auch amerikanische und europäische Hersteller das Potenzial von Lean Management und waren bestrebt, die Methoden und Denkweisen zu übernehmen und einzuführen. Dies war und ist aber noch immer mit Schwierigkeiten verbunden. Die Gründe dafür sind zahlreich und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Einige Hauptgründe haben sich aber herauskristallisiert. Dazu zählt ein mangelndes Wissen über den Einsatz von Methoden des Lean Managements bei Mitarbeitern und Führungskräften. Fehlt dieses Wissen, so kommt es häufig zu Widerständen bei Mitarbeitern, da diese die damit verbundenen Vorteile nicht erkennen. Des Weiteren werden in Unternehmen teilweise unpassende Konzepte verfolgt (»möglichst viele Methoden einführen«) und es fehlt häufig das Verständnis auf Managementebene (»Aufgabe des KVP-Verantwortlichen«). Die Partizipation der Menschen im Veränderungsprozess »schlanke Produktion« ist also ein essenzieller Faktor.

Was genau bedeutet nun schlank? Dazu sagt die Studie vom MIT:

»Lean Production ist »schlank«, weil sie von allem weniger einsetzt, als die Massenfertigung – die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestands, führt zu weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten.« (Jones et al. 1991, S. 17).

Unter der Wertschöpfung versteht man den Wertzuwachs in einem Unternehmen in einer bestimmten Periode, der durch das Umwandeln und Zusammenbringen von Produktionsfaktoren zustande kommt. Dagegen wird Verschwendung wie folgt definiert: »Verschwendung ist der Verzehr von Ressourcen, gleich welcher Art, durch den keine Wertsteigerung erzielt wird.« (Klevers 2007, S. 12). Eine weitere Definition verknüpft den Begriff der Verschwendung bereits mit Wertschöpfung: »Verschwendung ist alles außer dem Minimum an Aufwand für Betriebsmittel, Material,

Teile, Platz und Arbeitszeit, das für die Wertsteigerung eines Produktes unerlässlich ist« (Cho o. J., o. S., zitiert nach Steinhardt 2008, S.1). Um eine Produktion schlank zu gestalten, muss Verschwendung jeglicher Form aus dem Arbeitsprozess entfernt werden.

Verschwendungen sind also jegliche Arten von Tätigkeiten, für die der Kunde nicht bereit ist zu zahlen.

Für die Implementierung einer schlanken Produktion gibt es zahlreiche Methoden, die angewandt werden und heutzutage Standard in der Methodenkompetenz einer Führungskraft sein müssen. Neben der Verschwendungserkennung, die als Methode unter dem Namen »7 Arten der Verschwendung« bekannt ist, gibt es u. a. Methoden zur Sauberkeit (5S), Rüstzeitoptimierung oder Wertstromverbesserungen.

## Verlauf des Projektes

Wie bereits im Veränderungsmanagement (Seite 8) beschrieben, haben Unternehmen im heutigen Umfeld mit ständig neuen Situationen und Problemen zu tun. Diese permanente Änderung der Rahmenbedingungen führt zur Komplexitätssteigerung. Des Weiteren sind die Kundenabrufe un stetig und schwanken häufig. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Störungen und Verfügbarkeitsprobleme von Betriebsmitteln und Materialien etc. in der Fertigung auftreten. Dies wird durch einen quantitativen und auch qualitativen Mangel an Personal verschlimmert.

Aufgrund der Mängel bei Personal und Material treten häufig Prozessstörungen infolge von intransparenten, instabilen und nicht abgestimmten Prozessen auf. Das liegt unter anderem an unzureichend standardisiertem und störungsanfälligem Materialfluss, mangelhafter Datenbasis und Schnittstellenproblemen. Die folgende Abb. 3 veranschaulicht diese Probleme.

Um die Probleme zu beseitigen, setzen viele Unternehmen auf die Potenziale der schlanken Produktion. Um diese erfolgreich zu erschließen, soll im Projekt BeQ einerseits das notwendige Fach- und Methodenwissen in den vier ausgewählten Partnerunternehmen vermittelt werden und andererseits aus den Erkenntnissen eine allgemeingültige Vorgehensweise abgeleitet werden, die für die Breite der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zugänglich gemacht werden. Dies soll u. a. mit dieser Broschüre geschehen.

Wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines Ganzheitlichen Produktionssystems und einen erfolgreichen Veränderungsprozess sind ein systematischer und problemorientierter Methodeneinsatz (»Problem zieht Methode«). Das Projekt BeQ setzt an dieser Stelle an. Das Qualifizierungskonzept von BeQ soll die Ursachen für das Scheitern einer Implementierung der schlanken Produktion vermeiden:

- BeQ befähigt die Führungskräfte, die Ziele der schlanken Produktion in ihrem täglichen Handeln umzusetzen.
- BeQ ermöglicht breite Beteiligung und Einbeziehung aller Beschäftigten der beteiligten Unternehmen.

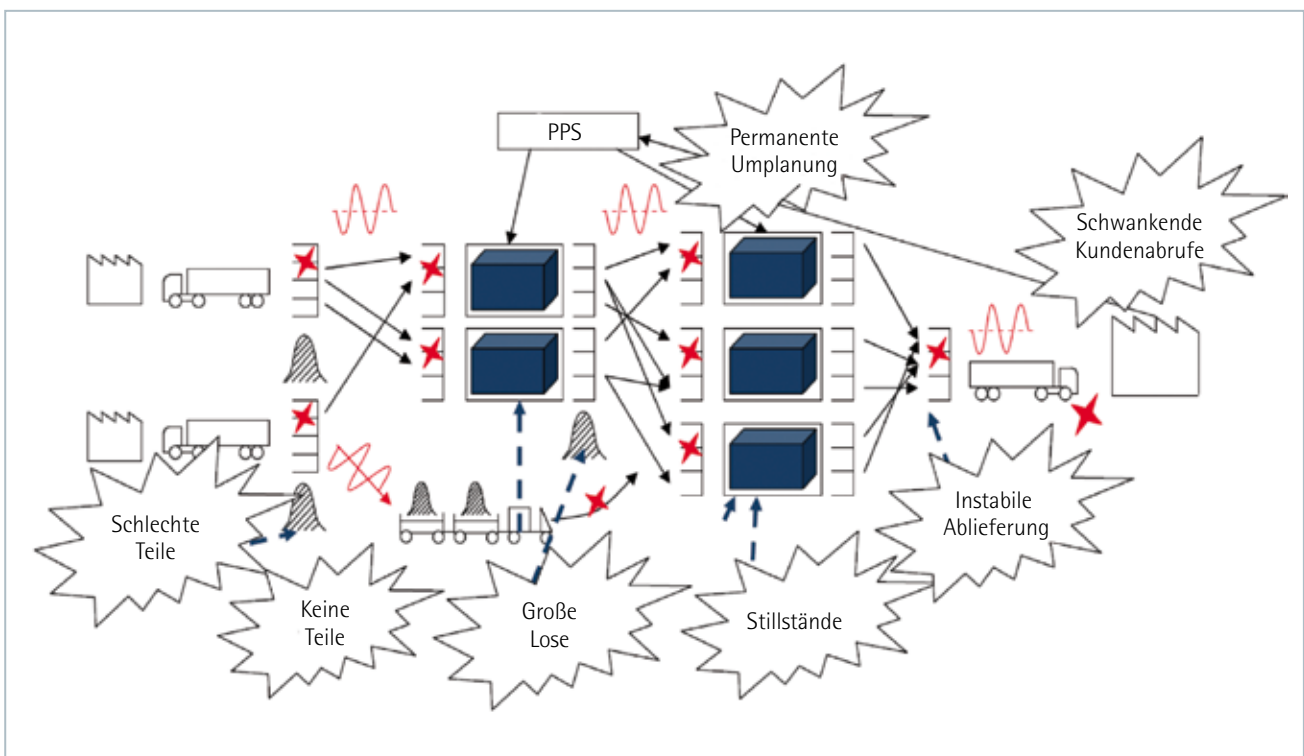


Abbildung 3: Störungen und Probleme im Produktionsumfeld | Quelle: Richter (2010)

- BeQ ermöglicht ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Vorgehensweisen und Wirkmechanismen der verschiedenen Elemente eines Produktionssystems.
- BeQ befähigt die Akteure des Unternehmens zur eigenständigen nachhaltigen Qualifizierung.
- BeQ sorgt für das erforderliche Wissen bei den Führungskräften zur erfolgreichen Umsetzung konkreter Verbesserungsprozesse.
- BeQ ermöglicht, aktuelle Probleme strukturiert aus eigener Kraft zu lösen.

Das Vorgehen im Projekt fasst nachfolgendes Schaubild (Abb. 4) zusammen:

In der ersten Stufe (Jahr 2011) wurden in den teilnehmenden Unternehmen die Grundlagen für das Projekt geschaffen, indem das Management, die Führungskräfte und der Betriebsrat für das Thema »schlanke Produktion« sensibilisiert und davon überzeugt wurden. Es wurden gemeinsam Ziele definiert. Die Ziele waren aus den aktuellen Unternehmenszielen abgeleitet.

In der zweiten Stufe (Jahr 2012) wurden engagierte Mitarbeiter gefunden und zu sogenannten Multiplikatoren ausgebildet. Die Multiplikatoren wurden geschult, indem sie zunächst theoretisches Basiswissen (bspw. Verschwendung, Wertschöpfung) erlernten und dieses unmittelbar vor Ort in den Unternehmen umgesetzt (bspw. Verschwendungs-/Wertschöpfungsanalysen) haben. Neben den Multiplikatoren erhielten die Führungskräfte und Betriebsräte Schulungen, damit sie das System der schlanken Produktion für sich erkennen und nutzen können. Die Führungskräfte durchliefen ein mehrtägiges Training zur Sensibilisierung für das Thema. Hierbei wurden u. a. ihre eigene Rolle im Veränderungsprozess und die Unterstützerfunktion der Multiplikatoren diskutiert.

Die dritte Stufe (Jahr 2013) umfasste eine flächendeckende Basisqualifizierung der Mitarbeiter, durch die Führungskräfte mit methodischer Unterstützung der Multiplikatoren im Unternehmen. Dabei übertrugen die Multiplikatoren ihr Wissen an Führungskräfte, indem sie diese nach dem Motto »Problem zieht Methode« qualifizierten. Somit fungierten die Multiplikatoren mithilfe des erlernten Wissens als Unterstützer der Führungskräfte für und bei den Schulungen. In der vierten Stufe (Jahr 2014) unterstützten die Multiplikatoren die Führungskräfte bei ihren selbst initiierten Verbesserungsprojekten.

Wichtig war, dass die Umsetzung stets nach dem Grundsatz »Problem zieht Methode« erfolgte. Die in dem Unternehmen auftretenden und aktuellen Probleme fungieren als Entscheidungsgrundlage für umzusetzende Projekte und dem daraus resultierenden Qualifikationsbedarf.

## Projektteam und Institutionen



**SÜDWESTMETALL**



Folgend wird nur das Kernprojektteam dargestellt. Bei allen drei Institutionen haben noch weitere Personen entscheidende Aufgaben übernommen.

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) in Düsseldorf ist eine Einrichtung der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie in

Deutschland mit den Schwerpunkten Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation. Die Arbeit des ifaa zielt primär auf die Stärkung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und damit auf den Erhalt der Arbeitsplätze in Deutschland ab. Seit seiner Gründung im Jahre 1962 setzt das ifaa arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in praxisorientierte Lösungen um und bereitet arbeitswirtschaftliche Erfahrungen aus Unternehmen für Unternehmen auf.

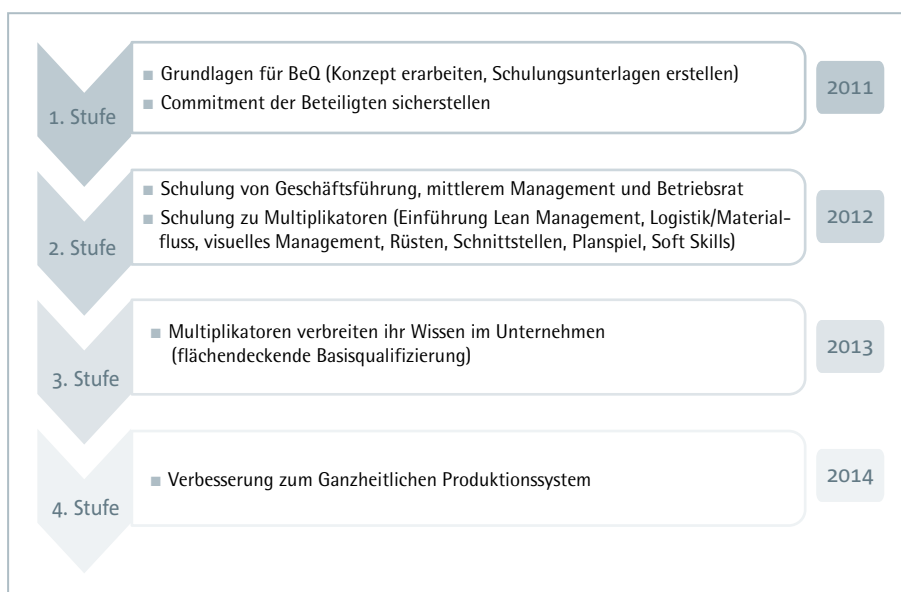


Abbildung 4: Aufbau des Projektes BeQ



*Monika Guhs,  
Bildungswerks der Baden-Württembergischen  
Wirtschaft e. V.*



*Jürgen Dörich,  
Südwestmetall Verband der Metall- und  
Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.*



*Timo Marks,  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft e. V.*

Das ifaa besitzt ausgewiesene Kompetenz bei der Einführung von Methoden und Elementen Ganzheitlicher Produktionssysteme. Das ifaa begleitete aktiv die Qualifizierung der Multiplikatoren sowie die flächendeckende Qualifizierung in den Betrieben. Auch war und ist das ifaa maßgeblich an den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und des Transfers der Ergebnisse und Erfahrungen aus den Unternehmen in die Strukturen der Metall- und Elektroindustrie in Deutschland beteiligt. Im Vorhaben übernahm das ifaa die Projektleitung und war verantwortlich für das Projektmanagement.

Timo Marks ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. in Düsseldorf. Er leitete und koordinierte das Gesamtprojekt.

Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. ist der Tarifträgerverband für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Der Verband vertritt tarifpolitisch die Interessen von über 1 000 Mitgliedsbetrieben mit knapp 500 000 Beschäftigten (Stand: 31.12.2007).

Ziele von Südwestmetall sind, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken, den betriebsindividuellen Bewegungsspielraum der Firmen zu erweitern und dabei gleichzeitig zur Sicherung des sozialen Friedens in den Betrieben beizutragen. Südwestmetall besitzt eine ausgewiesene Kompetenz in der ganzheitlichen Unterstützung seiner Mitgliedsunternehmen zur Sicherung von Produktionsarbeit. In diesem Kontext ist Südwestmetall im engen Austausch mit dem oberen Management seiner Mitgliedsunternehmen, um es für notwendige Veränderungen zu sensibilisieren und bei der Umsetzung arbeitspolitischer Konzepte zu begleiten.

Jürgen Dörich ist Verbandsingenieur bei Südwestmetall in Baden-Württemberg. Er ist für den Bereich »Sicherung der Produktionsarbeit« verantwortlich. Er hat insbesondere die Schulung und Betreuung der Führungskräfte übernommen.

Das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. ist 1972 zum Zwecke der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften gegründet worden.

Mitglieder sind alle relevanten Arbeitgeberverbände des Landes Baden-Württembergs. Das Angebot des Bildungswerks reicht von offenen Seminaren bis zu firmenspezifisch maßgeschneiderten Konzepten mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und zu erhalten. In den vergangenen Jahren hat das Bildungswerk seine Kompetenz im Bereich der Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung weiter ausgebaut.

Die Implementierung der Prinzipien der schlanken Produktion ist ein zentrales Handlungsfeld des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. Für die Schulung der Führungskräfte und der Multiplikatoren, für die Befähigung zum Qualifizieren und für den Prozess der Begleitung und des Coachings der Multiplikatoren bestand die Möglichkeit mit insgesamt ca. 15 Trainern und Beratern mit langjähriger Erfahrung und ausgewiesener Expertise je nach Thema zusammenzuarbeiten. Monika Guhs ist Bildungsreferentin beim Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. Zusätzlich zur Schulung der Führungskräfte war insbesondere die Auswahl und Unterstützung der Trainer Aufgabe von Frau Guhs und den Mitarbeitern des Bildungswerks.

*»Methoden sollten zu Problemen passen und daher gilt es, immer erst das Problem zu analysieren und dann die Methode zu ziehen.«*





# MULTIPLIKATORENKONZEPT

## Sichtweise: Problem zieht Methode

Elementarer Inhalt des Projektes war die Herangehensweise »Problem zieht Methode«. Dies beinhaltet, Probleme zu erkennen und diese transparent zu machen. Probleme sollen durch die Führungskräfte aber auch Mitarbeiter der unterschiedlichen Bereiche der Unternehmen aufgedeckt werden. Zur Unterstützung, Darstellung oder auch Analyse dienen die Multiplikatoren. Außerdem ist es die Aufgabe der Multiplikatoren, (Mitarbeiter und Führungskräfte) in Methoden und dem Erkennen von Problemen zu schulen.

Nach dem Erkennen des jeweiligen Problems gilt es, dieses als Projekt zu beschreiben und im Lenkungsreis (größtenteils bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung) zu entscheiden, ob dieses angegangen wird. Das Problem dient als Basis für die Definition der Herangehensweise. Die Multiplikatoren nutzen dies, um die zur Verfügung stehenden und gelernten Methoden passend anzuwenden. Die entscheidende Phase stellt die Ausarbeitung des Problems durch die betroffene Führungskraft dar.

Nach der Entscheidung über die Durchführung des Projektes ist es die Aufgabe der Multiplikatoren, die Führungskräfte auf das Projekt vorzubereiten und das Projekt zu begleiten. Die Verantwortung für das Ergebnis und die Umsetzung (inkl. Schulung der Mitarbeiter) liegt bei der Führungskraft. Im Verlauf und nach der Umsetzung des Projektes gilt es, zu evaluieren inwieweit die Probleme nachhaltig behoben sind. Dies wird durch die Führungskräfte mit Unterstützung durch die Multiplikatoren durchgeführt.

---

*»Als Führungskraft gilt es, Probleme im eigenen Bereich zu erkennen. Der Multiplikator hat die Methodenkompetenz, um die Führungskräfte zu unterstützen.«*

---

## Beschreibung des Multiplikatorenkonzeptes

Die Sicherung der Nachhaltigkeit ist bei der Einführung eines schlanken Produktionssystems essenziell. Dabei geht es vor allem um einen Kulturwandel im gesamten Unternehmen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Prinzipien eines Ganzheitlichen Produktions- bzw. Unternehmenssystems verstehen und leben. Ohne diese Nachhaltigkeit kommt es erfahrungsgemäß immer wieder zu Rückfällen in alte Arbeitsweisen.

Das Projekt BeQ beabsichtigte die Nachhaltigkeit durch den Einsatz von Multiplikatoren (interne Mitarbeiter). Der Multiplikator erhielt besondere Fach- und Methodenkompetenz und kann dadurch andere Mitarbeiter (insb. Führungskräfte) zur Verbesserung der Prozesse befähigen (Abb. 5, Seite 18).

Im Abschnitt Veränderungsmanagement (Seite 9) beschriebenen Modell von Kotter werden vergleichbar mit dem Multiplikatorenkonzept Change Agents für die Umsetzung einer Veränderung eingesetzt. Es geht vor allem darum, eigene Mitarbeiter einzubeziehen und zu Beteiligten zu machen, damit diese motiviert an der Veränderung mitarbeiten. Durch die Schulung von Mitarbeitern zu Multiplikatoren werden diese von Beginn an einbezogen und können so unterstützen, die Prozesse der schlanken Produktion zu gestalten. Die Führungskräfte müssen die Multiplikatoren mit ihrer vorhandenen Methodenkompetenz zur Unterstützung in den Projekten anfordern.

Das Ziel von BeQ war es, Multiplikatoren aufzubauen, um die Prinzipien der schlanken Produktion im ganzen Unternehmen (insb. im Managementsystem und zur

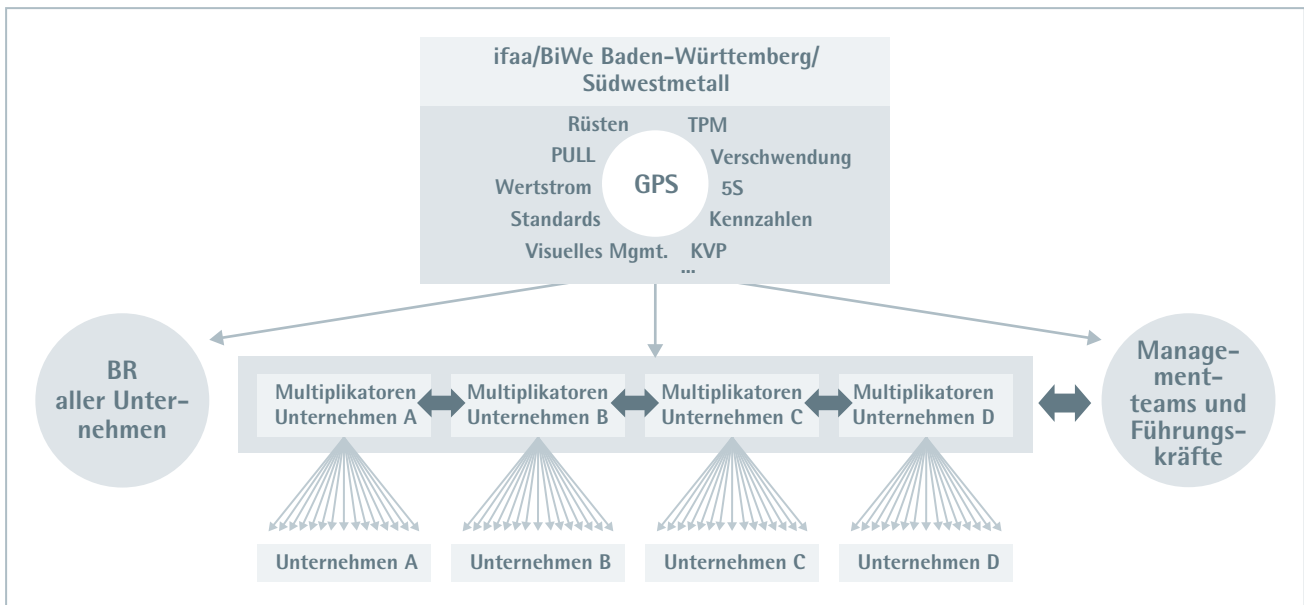


Abbildung 5: Schulungs- und Multiplikatorenkonzept

Unterstützung der Führungsaufgaben) erfolgreich und nachhaltig zu implementieren. Dazu wurden Mitarbeiter in den vier Unternehmen gemeinsam mit den Projektbegleitern ausgewählt, um sie zu Multiplikatoren auszubilden und Führungskräfte mit Methodenkompetenz dabei zu unterstützen, Verbesserungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

Ein umfassender Schulungsplan sorgte für die Qualifizierung der Multiplikatoren.

Neben einer reinen Theorie- und Methodenausbildung, wurden auch Soft Skills (bspw. Projektmanagement) geschult und erlernt. Dieses neue Wissen befähigt die Multiplikatoren zur eigenständigen Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen. Dafür sollten die Multiplikatoren eigenes Schulungsmaterial für das jeweilige Unternehmen anfertigen, um in Projekten und auch nach Ende des Projektes gezielt helfen und qualifizieren zu können.

Die Multiplikatoren wurden und werden vor allem dann zur Unterstützung und Schulung aktiv eingesetzt, wenn die Führungskräfte ein Problem in ihrem Unternehmensbereich erkannt haben. Dazu war es essenziell, dass auch die Führungskräfte zum Thema schlanke Produktion geschult wurden, damit sie relevante Themen erkennen und die Multiplikatoren gezielt einsetzen können. Die Qualifikation der Führungskräfte war ein Hauptfokus von BeQ. Unter anderem bildeten die Ergebnisse der Verschwendungsanalysen die Basis für die Auswahl von konkreten Umsetzungsprojekten. Die hieraus entstandenen Projektideen mussten von dem Lenkungskreis im jeweiligen Unternehmen freigegeben werden. Zur Durchführung der Umsetzungsprojekte auf dem Weg zur schlanken Produktion

fürten die Multiplikatoren entsprechend dem Grundsatz »Problem zieht Methode« die notwendigen Qualifizierungen der entsprechenden Fach- und Führungskräfte sowie gemeinsam mit den Führungskräften der Mitarbeiter »betroffener« Bereiche durch.

Wenn beschlossen wurde, ein Projekt durchzuführen, wurde ein Multiplikator angesprochen, der das Projekt begleitet. Die dazu gewonnene Fach- und Methodenkompetenz unterstützte dabei, das Problem zu beheben. Außerdem galt es, die betroffenen Führungskräfte (und Mitarbeiter) dazu zu qualifizieren, vergleichbare Probleme in Zukunft selbst lösen zu können. Weitere Mitarbeiter wurden mit den zuvor erarbeiteten Schulungsunterlagen geschult.

Neben den Führungskräften sind die Multiplikatoren ein weiterer Schlüssel zur Nachhaltigkeit, da sie es den Unternehmen möglich machen, langfristig ohne externe Hilfe auszukommen, da sich das benötigte Wissen in Form der Multiplikatoren bereits im Unternehmen befindet.

## Beschreibung der Ausbildung/ Schulungen

Im Schulungsplan wurde die nötige Fach- und Methodenkompetenz vermittelt. Dabei wurden fünf Zielgruppen unterschieden:

- Geschäftsführung
- Führungskräfte aller Ebenen
- Betriebsrat
- Multiplikatoren
- andere Mitarbeiter

Zielgruppe	Maßnahme	Dauer/Tage
Geschäftsführung/ Managementteam	Rollenverständnis, Visions-Workshop, Zieloperationalisierung	2
Alle Führungskräfte	Rollen, Ziele, Verantwortung	2
Betriebsräte	Grundlagen eines Produktionssystems	2
Multiplikatoren (1 bis 2 Mitarbeiter)	Grundlagen eines Produktionssystems (5S, Vermeiden von Verschwendung, KVP, Planspiel) Praxistag	2 + 1
	Logistik und Materialfluss Praxistag	1+1
	Visuelles Management Praxistag	1+1
	Schnelles Rüsten Praxistag	1+1
	Nach Bedarf: TPM, Wertstrom Praxistag	2+1
	Problemlösungs-, Entscheidungskompetenz, Moderatoretraining, Projektmanagement	1+3+3
Alle Mitarbeiter	Grundlagen eines Produktionssystems	2

Abbildung 6: Schulung je Zielgruppe

Alle Zielgruppen wurden durch Trainer, Projektbegleiter, Multiplikatoren und Führungskräfte zu den Themen geschult (Abb. 6 und 7).

Die Schulungen wurden zum einen von erfahrenen Experten (z. B. Trainern) und zum anderen von Experten von Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V., des Bildungswerks und des ifaa durchgeführt. Dabei wurden die Schulungen unterteilt in unternehmensspezifische und unternehmensübergreifende Schulungen. Die einzelnen Elemente zeigt Abb. 8 (Seite 20):

Die folgende Abbildung stellt den Aufbau in Form eines Projektplans dar.

Als Erstes wurden die Geschäftsführung bzw. das Topmanagement geschult. In zwei Schultagen wurden die Themen Rollenverständnis, Zieldefinition und Vision behandelt und festgelegt. In einem zweiten Schritt wurden alle anderen Führungskräfte zwei Tage zu den Themen Aufgabe, Rolle, Zielverständnis und Verantwortung im Rahmen der Führungskraft geschult. Die Betriebsräte erhielten eine zweitägige Schulung, um ein Verständnis zum Projekt und über die Grundlagen eines Produktionssystems zu erhalten. Zu den theoretischen Schulungen und den Übungen vor Ort wurde die Durchführung eines Planspiels als Trainingsinstrument genutzt. Das Planspiel vermittelte die Philosophie der schlanken Produktion. Die Teilnehmer des Planspiels bekamen in einer Nachbildung eines Produktionssystems aktive Rollen (vom Produktionsleiter bis zum Fertigungsmitarbeiter) zugewiesen. In drei Verbesserungsrounds optimierten sie das vorhandene

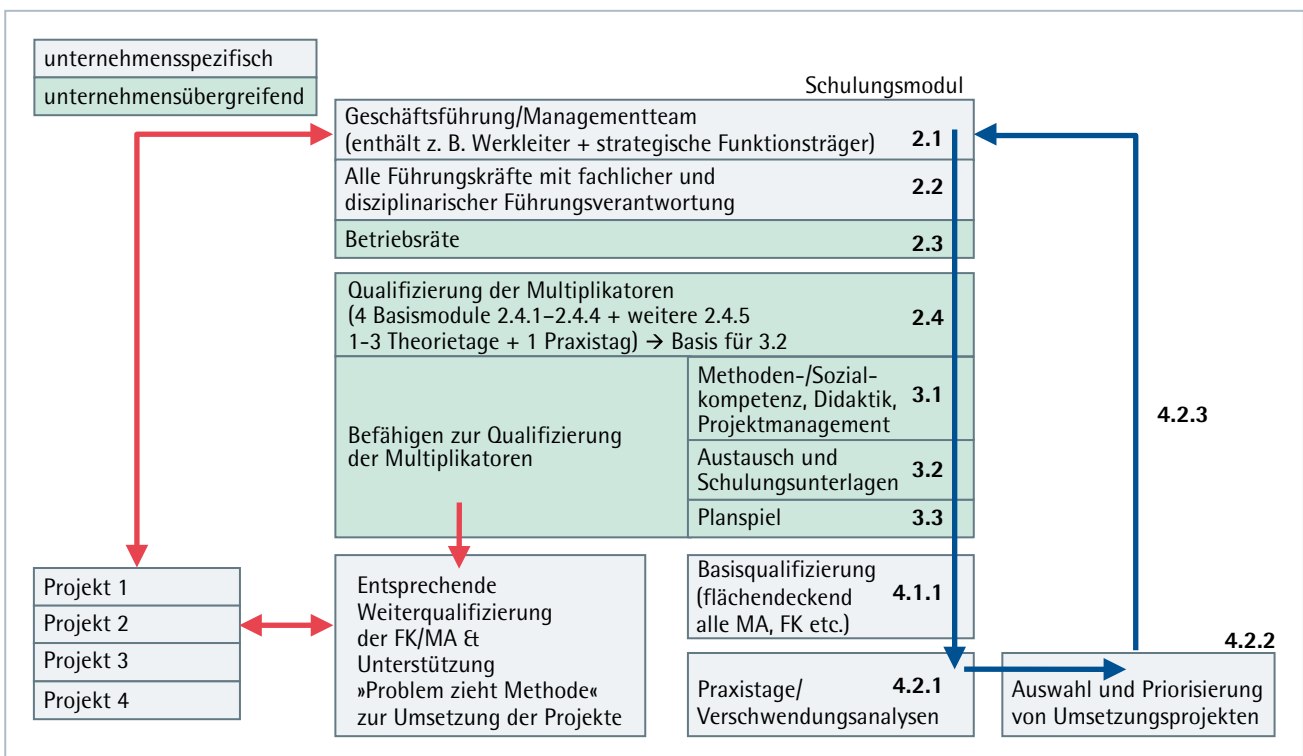


Abbildung 7: Aufbau des Projektes BeQ

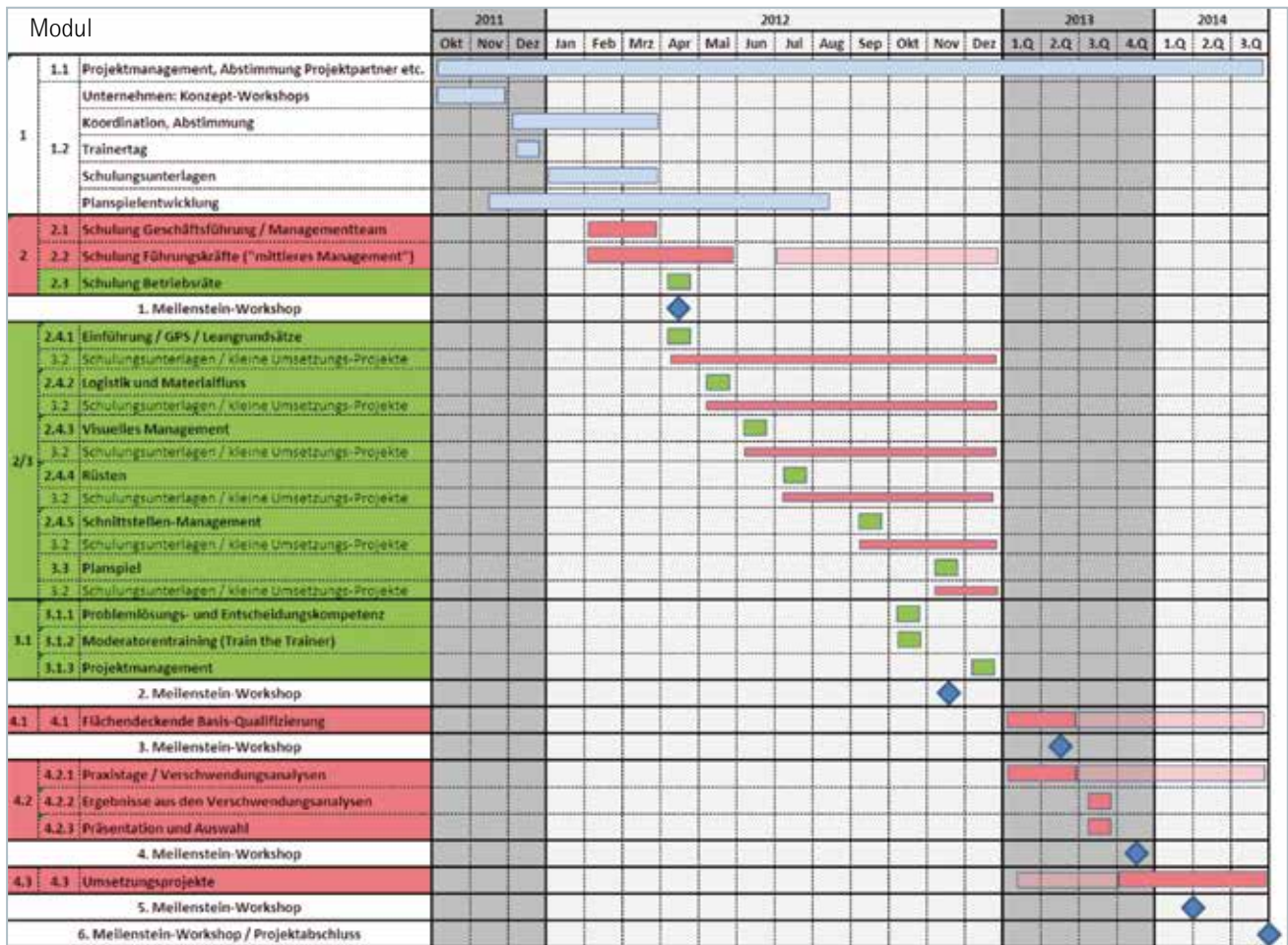


Abbildung 8: Auszug aus dem Projektplan BeQ

Produktionssystem. Dabei lernten die Teilnehmer die Vorteile der schlanken Produktion kennen sowie die Bedeutung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) bei der Entwicklung eines synchronen Produktionssystems. Den Teilnehmern wurde so auch ein Blick für Verschwendung in einem Produktionsumfeld vermittelt. Das Planspiel bildete eine Fertigung und

Montage ab. Dabei wurden Probleme einer Produktion, wie z. B. hohe Bestände und lange Durchlaufzeiten realistisch dargestellt. Durch gezielte Verbesserungsschritte wurde eine schlanke Produktion bzw. ein gesamtes Unternehmenssystem erarbeitet.

Je nach Schwerpunkt und Zielgruppe kamen weitere Schulungselemente und -methoden (zum Beispiel Wertstromanalyse) zum Einsatz. Jeder Schulung folgte in den jeweiligen Fach- oder Produktionsbereichen ein Praxistag zur Verschwendungsanalyse, an dem das erlernte Wissen praktische Anwendung fand. Die anderen Mitarbeiter bekamen zunächst, ähnlich wie die Betriebsräte, eine zweitägige Basisschulung zu den Grundlagen eines Produktionssystems. Weitere Methodenkompetenz (z. B. »7 Arten der Verschwendung«) erhielten sie durch die Multiplikatoren.

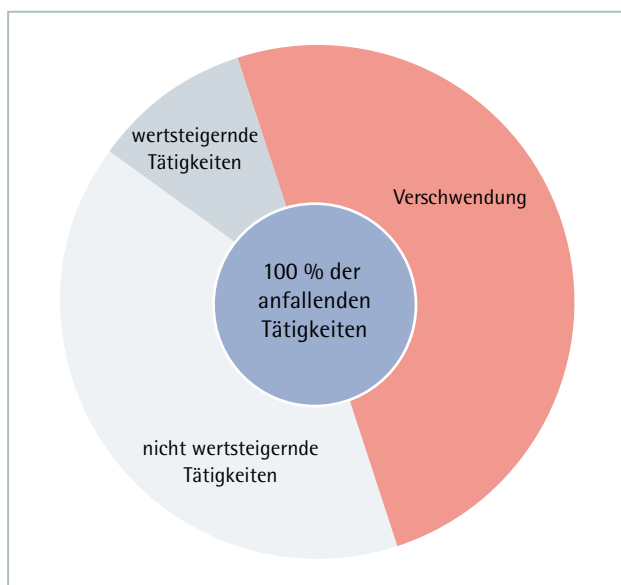


Abbildung 9: Verschwendung sehen lernen

## Exemplarische Eindrücke der Multiplikatoren Ausbildung



## Exemplarische Eindrücke der Multiplikatoren Ausbildung



## Beschreibung des Zusammenspiels der unterschiedlichen Akteure

Im Vorfeld wurden bereits einige Modelle benannt, die sich mit dem Thema Veränderungsmanagement auseinandersetzen. BeQ hat sich zwar an den vorgestellten Modellen orientiert, aber diese nicht vollständig angewendet. Es wurde ein eigenständiges Modell entwickelt, welches einige Parallelen zu den bereits vorhandenen Modellen aufzeigt. Das BeQ-Modell wird in der folgenden Grafik gezeigt:

berichten und entscheidet über das weitere Vorgehen. Neue Projekte werden von den Projektleitern, die in der Regel Führungskräfte sind, vorgestellt und vom Lenkungsreis ggf. modifiziert genehmigt. Der Lenkungsreis kann selbst Projekte initiieren und den Projektleiter benennen und entscheidet über erforderliche Kapazitäten, also u. a. die zeitliche Freistellung der Multiplikatoren für die Durchführung von Qualifikationen der Mitarbeiter oder Moderation von Workshops. Der Sprecher des Lenkungsreises, der Geschäftsführer, lädt zu den Regelterminen ein und gibt eine Agenda vor.

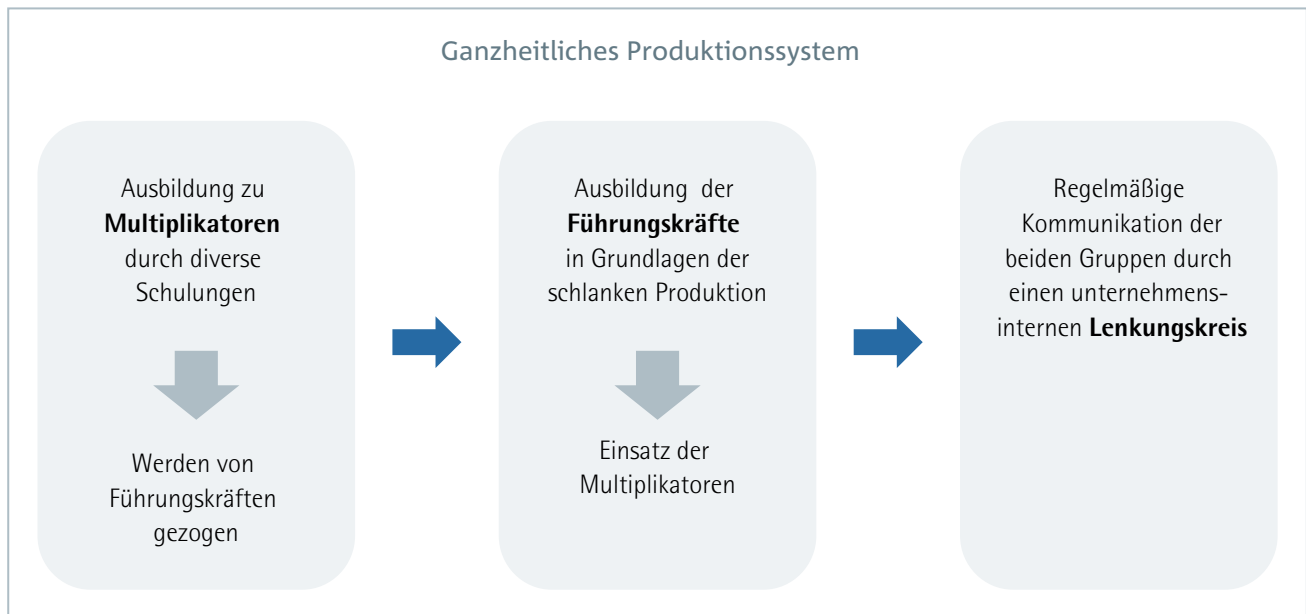


Abbildung 10: Zusammenspiel der Akteure von BeQ

Die Führungskräfte haben die entscheidende Rolle im Projekt, denn diese setzen die Multiplikatoren und deren Methodenwissen für die anstehenden Projekte ein. Welches Projekt letztendlich umgesetzt wird, soll im Lenkungsreis mit den involvierten Personen kommuniziert und beschlossen werden.

Viele Beispiele aus der betrieblichen Praxis (z. B. Einführung von Gruppenarbeit, Einführung von Produktionssystemen etc.) haben gezeigt, dass Veränderungsprozesse keine Selbstläufer sind, sondern konsequent gesteuert und vom Management begleitet werden müssen. Deshalb wurde in jedem Unternehmen ein Lenkungsreis installiert, der neue Projekte genehmigt und laufende Projekte steuert. Im Lenkungsreis sind in der Regel die Geschäftsleitung und die betroffenen Funktionsträger des Unternehmens vertreten, also alle wesentlichen Entscheidungsträger. Förderlich ist es, den Betriebsrat aktiv einzubinden. Der Lenkungsreis ist die oberste Kontroll-, Weisungs- und Entscheidungsinstanz für die Projektarbeit und trifft sich regelmäßig, lässt sich über den aktuellen Stand der laufenden Projekte

## Zusammenspiel Multiplikator und Führungskraft

Die Funktion des Multiplikators wurde in Workshops gemeinsam mit den anwesenden Führungskräften erarbeitet und als verbindlich verabschiedet. Die wesentlichste Aufgabe des Multiplikators ist es, die Methodenkompetenz der Führungskräfte so zu stärken, dass diese in der Lage sind, aktuelle Probleme mit den richtigen Methoden gemeinsam mit den Mitarbeitern zu lösen. Der Multiplikator schult demnach die Führungskraft in einer bestimmten Methode und unterstützt ggf. anfangs bei der Umsetzung dieser, um das Problem zu lösen. Er überprüft, ob die Methode richtig umgesetzt wird, bewertet die Wirksamkeit des Methodeneinsatzes und gibt Feedback auf den Prozess. Im Grunde genommen ist der Multiplikator ein interner Berater für die Führungskräfte. Den Führungskräften steht der Multiplikator für Methodenkompetenz und Problemlösung im Prozess zur Unterstützung zur Verfügung. Der Multiplikator kann auch auf Verschwendungen in den Prozessen hinweisen und gemeinsam mit der verant-

wortlichen Führungskraft ein Lösungskonzept erarbeiten. Der Multiplikator kann zu bestimmten Fachthemen nach Aufforderung im Lenkungskreis seine Sichtweise darlegen und ggf. alternative Methoden zur Lösung des Problems vorschlagen. Durch seine Kompetenz in Moderation, Gesprächstechnik und Projektmanagement ist er befähigt, Problemlösungsprozesse zu moderieren.

---

*»Die Verantwortung für Verbesserungen und Umsetzung der Projekte liegt bei den Führungskräften und nicht bei den Multiplikatoren.«*

---

Der Multiplikator nimmt im Rahmen des KVP die Rolle und Position eines neutralen, fachlich orientierten Moderators im Veränderungsprozess ein. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte von ihm durch die Vermittlung, Anwendung und Bereitstellung geeigneter Methodenkompetenzen dazu befähigt werden, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Probleme und Veränderungsbedarfe in Eigeninitiative zu identifizieren sowie Probleme in aktuellen Prozessen aufzudecken und adäquate Lösungen zu erarbeiten, welche dann von der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern in Zusammenarbeit und Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen realisiert werden.

Es ist ggf. unter Einbeziehung methodischer Anleitung und Unterstützung, Aufgabe der Führungskräfte im Rahmen des KVP neue Standards für die Prozesse zu entwickeln.

Die Prozesse und definierten Standards müssen regelmäßig auf ihre Umsetzung und Aktualität überprüft werden. Stellt eine Führungskraft – und hier ist insbesondere auch die oberste Führungsebene gemeint – fest, dass die gesetzten Standards nicht realisiert werden konnten oder veraltet sind, werden gemeinsam mit methodischer Unterstützung des Multiplikators die Gründe für die Nichterfüllung des Standards analysiert und/oder ein neuer, passender Standard entwickelt. Die Verantwortung für die Beschreibung und Einhaltung des neuen Standards trägt die zuständige Führungskraft in Abstimmung mit den vor- und nachgelagerten Bereichen.

Benötigt eine Führungskraft methodische und fachliche Unterstützung, um ein im Rahmen des KVP sichtbar gewordenes Problem bspw. in Form eines KVP-Projektes zu bearbeiten, so kann sie hierzu die methodische Unterstützung des Multiplikators anfordern. Die angebotene Unterstützungsleistung besteht unter anderem darin, mit der Führungskraft und/oder ihren Mitarbeitenden einen Konsens über den zu klärenden Sachverhalt festzuhalten, durch die Anwendung von Moderation- und Fragetechnik zur kritischen Reflexion des Prozesses anzuregen, Problemanalyse und den Zielfindungsprozess zu

moderieren sowie die gemeinsam entwickelten Maßnahmen festzuhalten. Die Umsetzungsverantwortung bzw. Zielerreichung liegt bei den verantwortlichen Führungskräften.

Es ist nochmals hervorzuheben, dass die Umsetzung und Realisierung vereinbarter Maßnahmen und Ziele im Rahmen des KVP nicht durch den Multiplikator erfolgt, sondern in der

alleinigen Verantwortung der jeweiligen Führungskräfte der Bereiche liegt. Es liegt nicht im Verantwortungsbereich des Multiplikators, etwaige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit einem Prozess zu klären. Besteht über die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche kein Konsens der Prozessbeteiligten, ist er dazu berechtigt, die Prozessaufnahme und -analyse bis zur endgültigen Klärung des Sachverhaltes auszusetzen und kann diese Situation in den Lenkungskreis eskalieren lassen.

Die Gesamtverantwortung für den KVP trägt das gesamte Management. Die Geschäftsführung gibt die Ziele des KVP vor. Ihr obliegt die strategische Verantwortung über die Prozesse und sie vertritt die Gesamtheit der Prozesse auf der Ebene der Führungskräfte. Der Lenkungskreis sichert die abteilungsübergreifende Steuerung der Prozesse, sorgt für das Funktionieren der Schnittstellen der Prozesse untereinander und führt ggf. die erforderlichen Abstimmungen auf der obersten Führungsebene durch. Die Geschäftsleitung kommuniziert die strategischen Ziele des KVP gegenüber den Führungskräften und steuert das KVP-Berichtswesen.

Auf Grundlage vereinbarter Standards überprüft der Multiplikator die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit von Prozessen in allen Bereichen, indem er regelmäßige Audits durchführt. Abweichungen von Standards werden mit den zuständigen Führungskräften besprochen, damit diese Gegenmaßnahmen einleiten können. Er koordiniert und administriert deren Moderationseinsätze und leistet bei Bedarf Unterstützung.

Führungskräfte, welche die direkte operative Verantwortung für einen Prozess oder Teilprozesse innehaben, werden als Prozessverantwortliche bezeichnet. Sie setzen Standards für den jeweiligen Prozess und fordern von ihren Mitarbeitenden die Umsetzung und Einhaltung dieser Standards ein. Sollen Veränderungen realisiert werden, wird die Führungskraft zum Projektauftraggeber für ihre Mitarbeiter, welche eine KVP-Gruppe bilden, und gibt dieser den Rahmen und die Bedingungen für das zu bearbeitende KVP-Projekt vor. Eine KVP-Gruppe setzt sich, unabhängig der Hierarchiestufen, aus den beteiligten Mitarbeitern eines



Prozesses zusammen. Die KVP-Gruppe analysiert den Prozessablauf im Sinne des KVP regelmäßig, entwickelt Verbesserungsmaßnahmen, bewertet diese und setzt sie nach der Genehmigung durch die Steuergruppe um. Der Führungskraft obliegt die Verantwortung, dass ihre Mitarbeitenden dazu befähigt werden, Verbesserungen zu erkennen, und diese aktiv anzugehen, etwa indem sie die erforderlichen Ressourcen bereitstellt. Dies geschieht beispielsweise durch die Schaffung definierter Zeitfenster, in welchen die Mitarbeitenden sich während ihrer Arbeitszeit mit KVP beschäftigen können und sollen. Zudem stellt die Führungskraft sicher, dass die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter in Bezug auf KVP vorhanden sind und bei Bedarf weiterentwickelt werden. Das von der KVP-Gruppe erarbeitete Ergebnis zur Problemlösung wird von der zuständigen Führungskraft abgenommen und in der Steuergruppe zur Genehmigung vorgelegt. Die Führungskräfte präsentieren den Stand ihrer KVP-Projekte in der Steuergruppe, welche Ergebnisse abnimmt und einfordert. Zudem berät die Steuerungsgruppe über geeignete Methoden zum KVP und wirkt als Deeskalationsinstanz bei auftretenden Schwierigkeiten. Beschlüsse zum KVP werden von der Steuerungsgruppe verabschiedet.

## Rolle der Trainer im Projekt

Alle Trainer verfügen über eigene umfangreiche Industriepraxiserfahrung und sie sind als Berater in unterschiedlichsten Unternehmen im Einsatz. Diese Praxiserfahrung war entscheidend, um sie im Projekt als Trainer für die Multiplikatoren einzusetzen.

Die Aufgabe der Trainer war es, im Projekt die Multiplikatoren dazu zu befähigen, Probleme zu analysieren und Empfehlungen für Methoden auszusprechen. Die Trainer sollten motivieren diese Aufgabe zu übernehmen. Es wurde Theorie gelehrt und aus der Erfahrung berichtet. Die erlernten Tools wurden gemeinsam mit den Multiplikatoren angewandt. Hierbei galt es immer wieder, durch Feedback über die Herangehensweise die Multiplikatoren zu befähigen und zu motivieren.

Im Rahmen der unternehmensinternen Projekte war es die Aufgabe der Trainer, als Mentor zu fungieren. Dies bedeutete einerseits, mit den Multiplikatoren Projekte vorzubereiten, Themen erneut zu erklären oder auch vorzuführen, andererseits bei Fragen oder Sorgen zur Seite zu stehen. In Abstimmung mit der Projektleitung konnten die Trainer im Projekt die Multiplikatoren mit koordinieren, Teilprojektdefinitionen mit ihnen verändern und den Verlauf bei Bedarf anpassen.

## Rolle der Verbandsingenieure im Projekt

Die Verbandsingenieure von Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. standen auch bei inhaltlichen Fragen zum Projekt(-verlauf) den Unternehmen zur Verfügung. Des Weiteren haben sie regelmäßig mit den Unternehmen (insb. Geschäftsführung und Ansprechpartner) über den aktuellen Stand des Projektes und nächste Schritte diskutiert. Um dies leisten zu können, haben die Verbandsingenieure an Meilensteinterminen und unternehmensinternen Terminen aktiv teilgenommen. Ziel dieser Zusammenarbeit war es, dass die Verbandsingenieure Erfahrungen aus dem Projekt BeQ mit anderen Unternehmen teilen sowie die vier beteiligten Unternehmen bei der weiteren Umsetzung des Ganzheitlichen Unternehmenssystems unterstützen konnten.

*»Qualifizierung stand im Fokus des Projektes, aber es wurden einige Erfahrungen zu Veränderungsprozessen gesammelt.«*



# WICHTIGE ERGEBNISSE AUS BeQ UND ERKENNTNISSE ZUM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

## Ergebnisse einer Befragung im Projekt BeQ

Um zu beurteilen, ob die vier Unternehmen den mit BeQ angestoßenen Veränderungsprozess erfolgreich umgesetzt haben, und Empfehlungen aus dem Projekt abzuleiten, wurde eine Befragung in den beteiligten Unternehmen (Unternehmensführung, Multiplikatoren, Ansprechpartner, Meister etc.) und den Projektbeteiligten (Trainer, Verbandsingenieure und Projektteam) durchgeführt.

Der BeQ-Fragebogen hierzu umfasst 42 Fragen mit unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten: Multiple Choice, Kommentare, Freitext, Zeichnungen. Die Fragen orientierten sich an der Struktur des EFQM-Modells. EFQM ist die Abkürzung für »European Foundation for Quality Management«. Das EFQM-Modell ist der europäische Ansatz des Total-Quality-Managements. Der EFQM-Excellence-Ansatz unterscheidet exzellente von nicht exzellenten Unternehmen anhand von drei wesentlichen Bausteinen:

- die acht Grundkonzepte der Excellence (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, Gesellschaft, Kunden, Schlüsselergebnisse),
- Kriterienmodell (beinhaltet »Befähigerkriterien« Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie die »Ergebniskriterien« mitarbeiter-, kunden-, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und Schlüsselergebnisse, Themen des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung) und die
- RADAR-Logik (Regelkreis) (DGQ 2013).

Ein Unternehmen welches über diese drei Bausteine verfügt und sie konsequent anwendet, hat einen hohen Reifegrad erreicht. Aus dem Kriterienmodell wurden die in Abb. 11 dargestellten Schlüsselkriterien entnommen und zur Strukturierung des BeQ-Fragebogens genutzt.

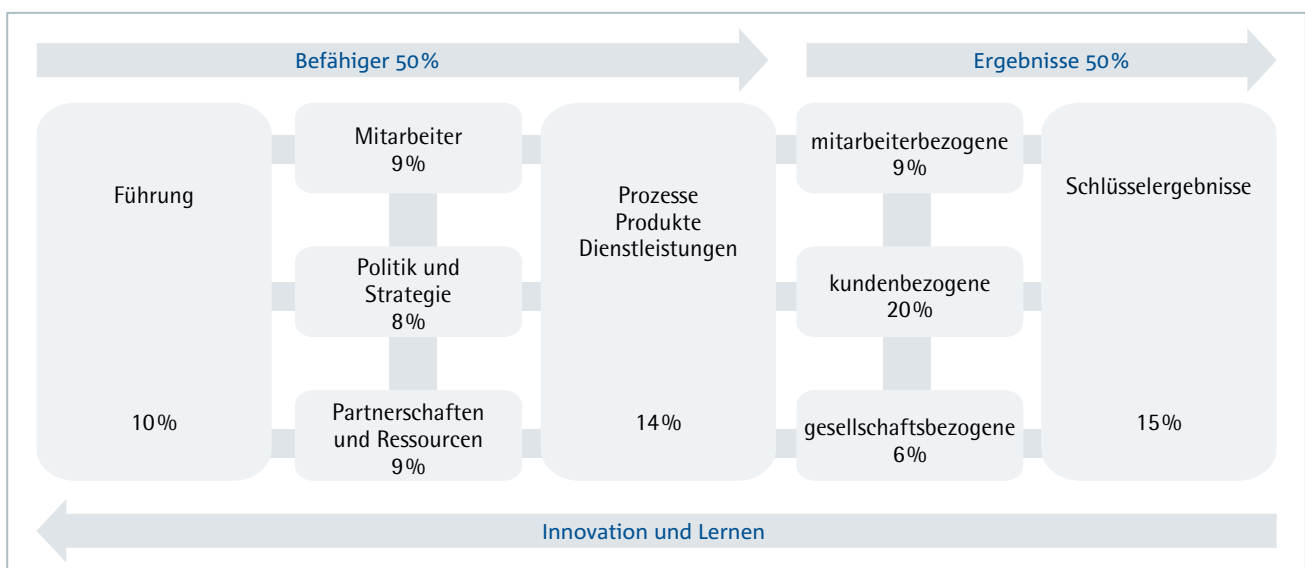


Abbildung 11: EFQM-Modell als Struktur für den Fragebogen | Quelle: DGQ (2013)

Zu jedem Kriterium des EFQM-Modells wurden passende Fragen entworfen und jeweils an die Zielgruppen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Personen angepasst. Unternehmensinterne Personen waren Geschäftsleitung, Ansprechpartner, Multiplikatoren und andere (Meister, Führungskräfte etc.). Zu den unternehmensexternen Personen zählen Verbandsingenieure, Trainer, Mitarbeiter des Bildungswerks und des ifaa. Nach Auswertung der Fragebögen wurden die Ergebnisse in anonymisierter Form der jeweiligen Geschäftsführung der vier Unternehmen präsentiert.

## Grundkonzept Strategie

Die »Strategie« ist eines der entscheidenden Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Ohne eine schlüssig formulierte Strategie fehlt dem Unternehmen die angestrebte Richtung und die Handlungsmaxime. Bei den Teilnehmern der Befragung wurde abgefragt, ob das Projekt die Unternehmensziele unterstützte, ob passende Methoden zur Strategieumsetzung und Zielerreichung entwickelt wurden, ob das Thema nachhaltig behandelt wurde und wie hoch der Zeitaufwand des Projektes war.

Die Befragungen der unternehmensexternen Personen ergab, dass im Umgang mit Zielen noch Schwachstellen bestehen. Uneindeutige Ziele können zu Missverständnissen im Allgemeinen und bei der erfolgreichen Umsetzung des Projektes BeQ führen.

Im Rahmen eines Changeprozesses werden zur Bewältigung aktueller Probleme passende Methoden benötigt. Der Großteil der Unternehmen gibt an, dass dies

so sei. Diese Methoden wurden im Projekt geschult und angewandt. In den Diskussionen der Externen stellte sich die Frage, inwiefern diese Methoden wirklich angewendet und implementiert wurden (siehe Thema »Grundkonzept Prozesse Seite 32«). Des Weiteren wurde nach der Nachhaltigkeit des Projektes gefragt. Die Antworten darauf fallen in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich aus.

Die Gründe hierfür sind, dass es noch nicht in allen Unternehmen in vollem Umfang gelungen ist, alle Mitarbeiter und Hierarchieebenen einzubinden. Allerdings gab es in BeQ auch Personalentwicklungen, welche die Nachhaltigkeit der Veränderungen unterstützen (z. B. wurde ein Multiplikator Produktionsleiter).

Der Zeitaufwand in den Unternehmen für das Projekt wurde ebenfalls unterschiedlich angegeben. Drei Unternehmen schätzten den Zeitaufwand als »mittel« ein, das vierte Unternehmen empfand den Aufwand »gering«. Somit kann davon ausgegangen werden, dass es mit dem Tagesgeschäft vereinbar war. Betrachtet man hingegen die Theorie von Veränderungsprozessen, so wird von einem hohen erforderlichen Zeitaufwand für eine erfolgreiche Umsetzung gesprochen. Es ist daher zu überlegen, inwiefern das Projekt BeQ mit einem geringen Zeitaufwand erfolgreich bearbeitet werden konnte oder ob die Gründe darin liegen, dass die Intensität und die Priorisierung des Themas in den Unternehmen variierte. Teilweise gehört BeQ mittlerweile für die Befragten zum Alltag (z. B. in täglichen KVP-Runden) und wird deshalb nicht mehr direkt als »Aufwand« empfunden.

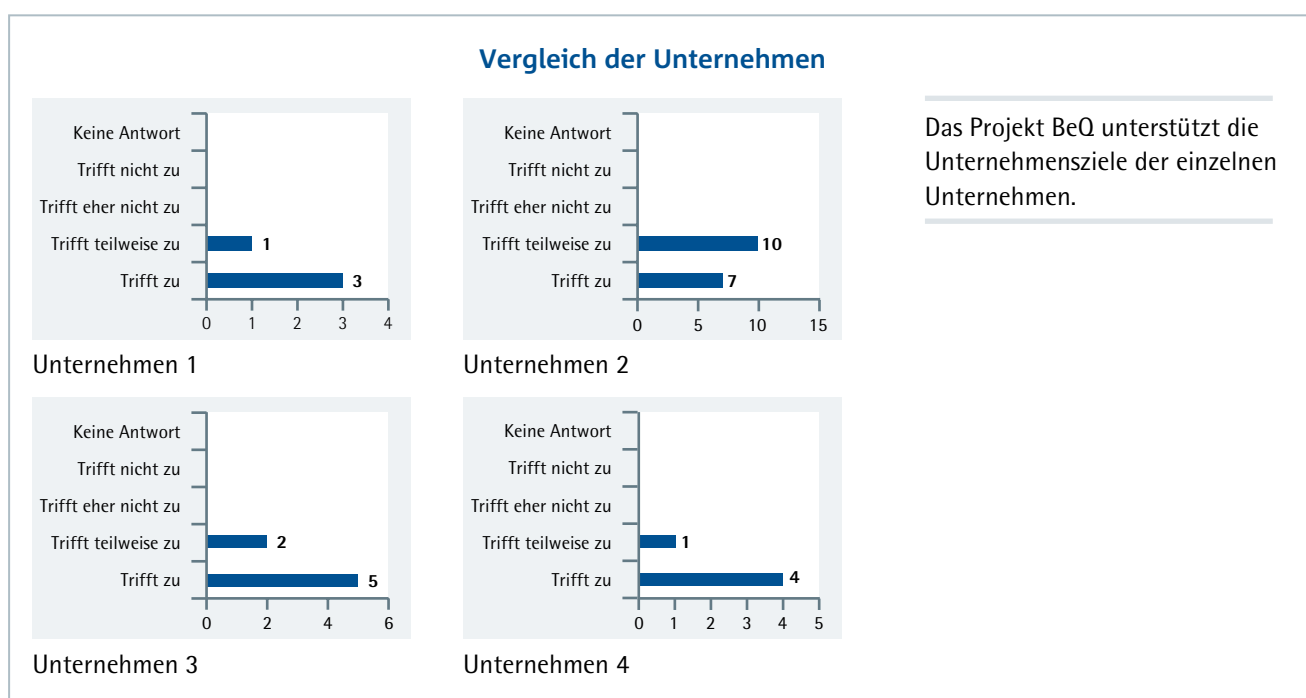


Abbildung 12: Frage: Unterstützt das Projekt BeQ Ihrer Meinung nach die Unternehmensziele?

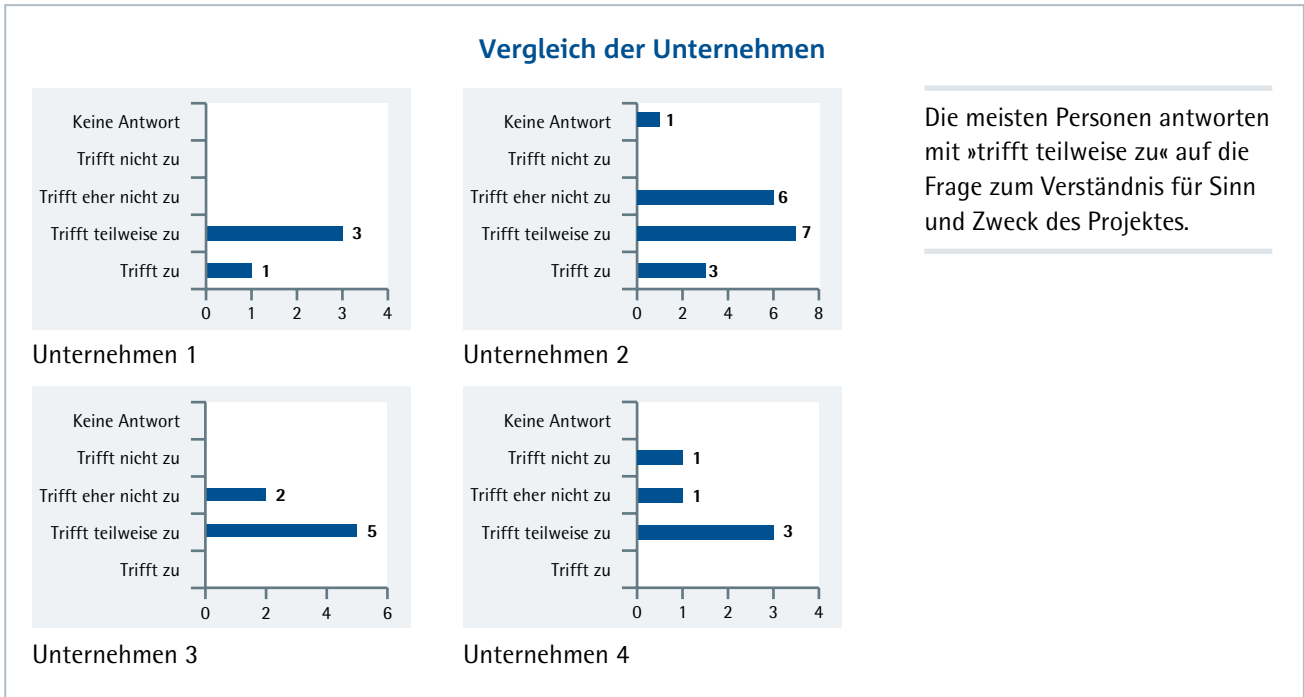


Abbildung 13: Frage: Haben die Mitarbeiter Ihrer Meinung nach den Sinn und Zweck des Projektes verstanden?

## Grundkonzept Mitarbeiter

Die Mitarbeiter spielen neben den Führungskräften eine essenzielle Rolle in Veränderungsprozessen. Die Fragen hierzu berücksichtigten die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter allgemein und die Auswahl der Multiplikatoren.

Die Frage beinhaltete, zu wie viel Prozent sich die Mitarbeiter passiv gegenüber dem Veränderungsprozess verhalten (Abb. 14).

Die Einbindung der Mitarbeiter ist in den Unternehmen unterschiedlich gut gelungen. Fakt ist aber, dass man engagierte Mitarbeiter im Veränderungsprozess braucht. Da alle Unternehmen angegeben haben, dass sich ein Teil der Mitarbeiter passiv verhält, können der Erfolg und die Nachhaltigkeit der Veränderung gefährdet sein.

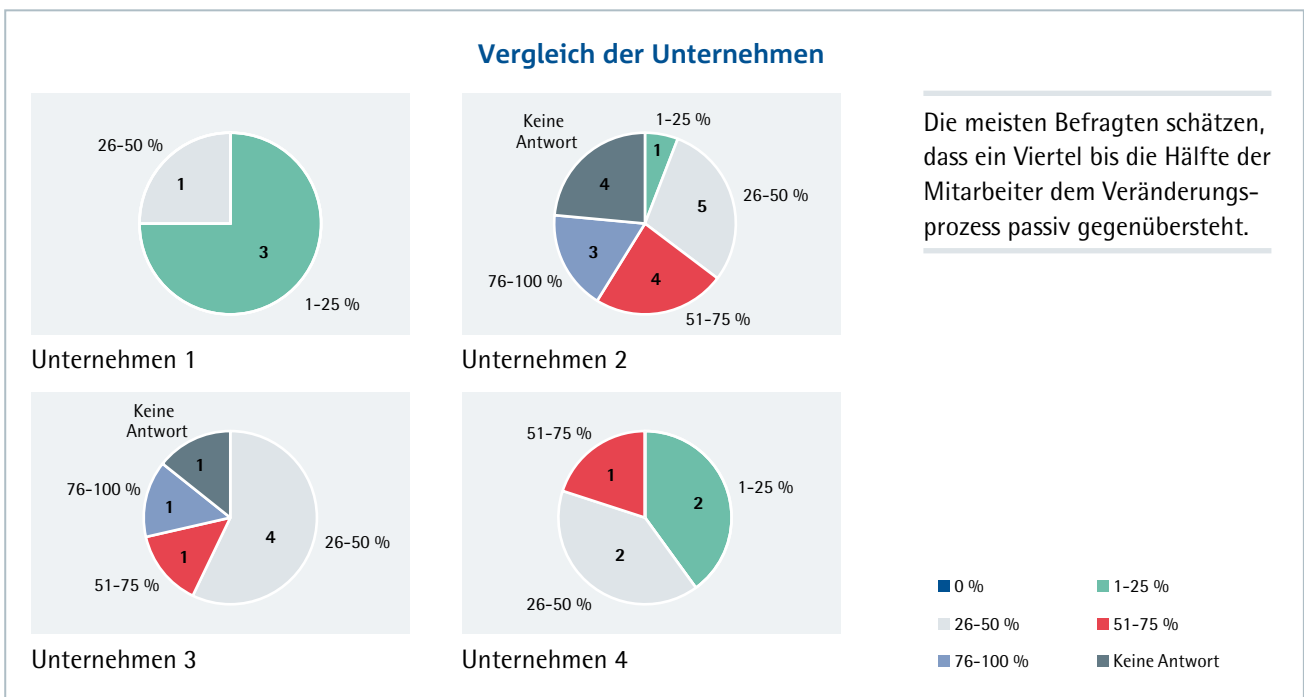


Abbildung 14: Frage: Wie viel Prozent der Mitarbeiter verhalten sich passiv gegenüber dem Veränderungsprozess?

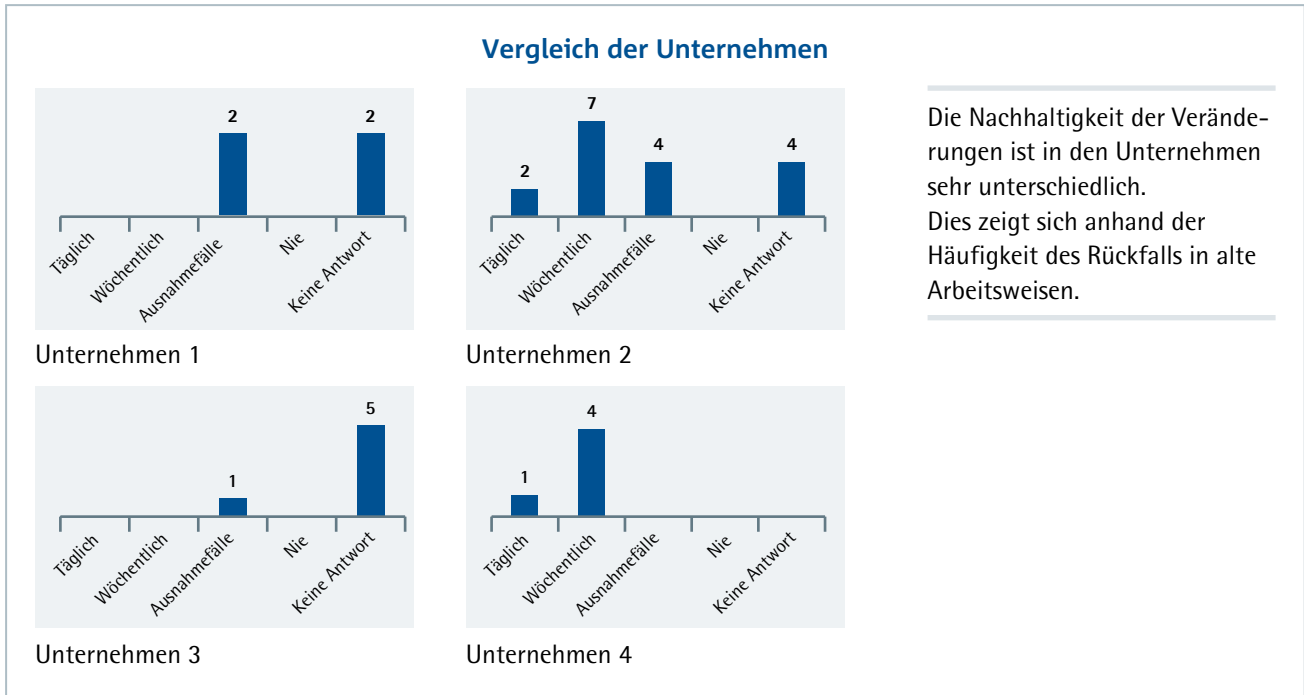


Abbildung 15: Frage: Gibt es Rückfälle in alte Arbeitsweisen?

### Gibt es Rückfälle in alte Arbeitsweisen?

Mit Rückfällen in alte Arbeitsweisen sind Arbeitsweisen gemeint, die vor Einführung eines Ganzheitlichen Produktionssystems vorhanden waren. Durch einen Rückfall wird die Veränderung gestoppt. Alle Unternehmen gaben hier an, dass es zumindest in Ausnahmefällen zu Rückfällen in alte Arbeitsweisen kommt. In zwei der vier Unternehmen wurde zudem von täglichen und wöchentlichen Rückfällen gesprochen. Die Gründe hierfür waren vielfältig: Im Tagesgeschäft gab es

Zeitdruck, so dass man die Veränderung nicht konsequent verfolgen konnte; die Führungskräfte achteten zu wenig auf Einhaltung der Veränderungsmaßnahmen. Ebenfalls können unklare Ziele und unzureichende Kommunikation zu Rückfällen führen. Auch die Auswahl (Anforderungsprofil) der Multiplikatoren wurde untersucht, indem gefragt wurde, ob die richtigen Multiplikatoren ausgewählt wurden. Die richtige Auswahl haben alle Unternehmen im Fragebogen bestätigt. Lediglich in einem Unternehmen zweifelten zwei Befragte an der Eignung der gewählten Multiplikatoren.

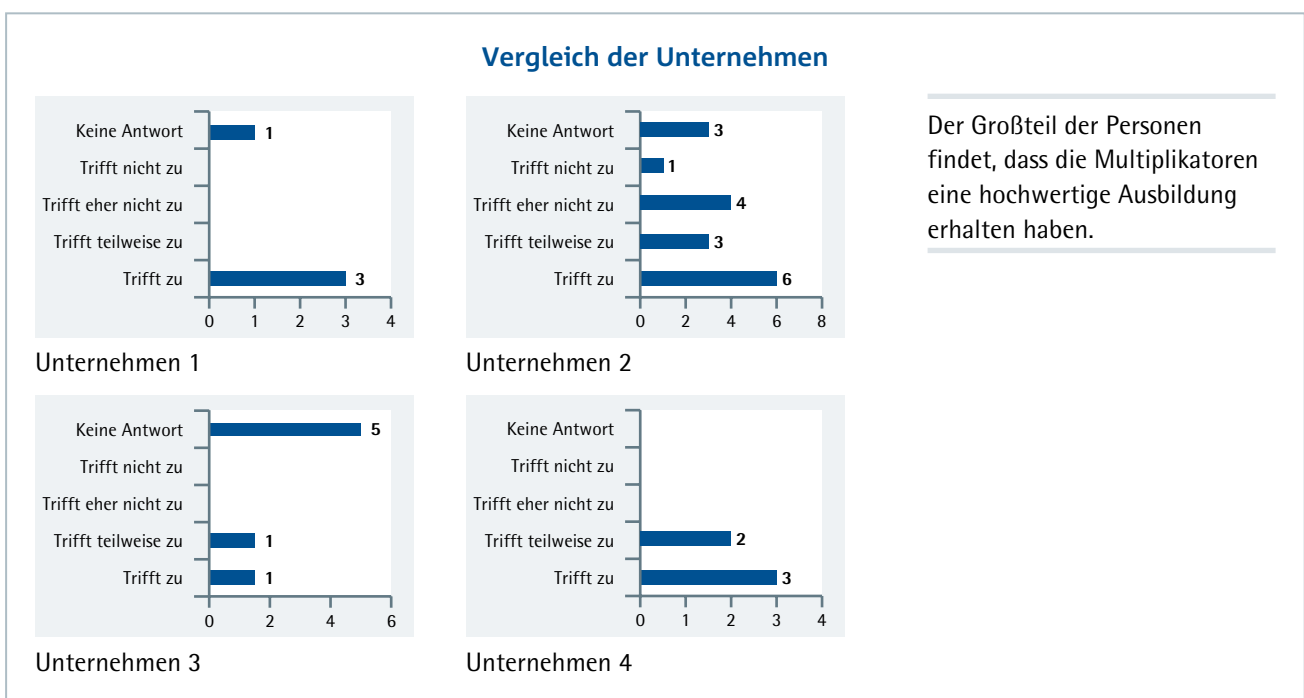


Abbildung 16: Frage: Haben die Multiplikatoren aus Ihrer Sicht eine qualitativ hochwertige Ausbildung erhalten?

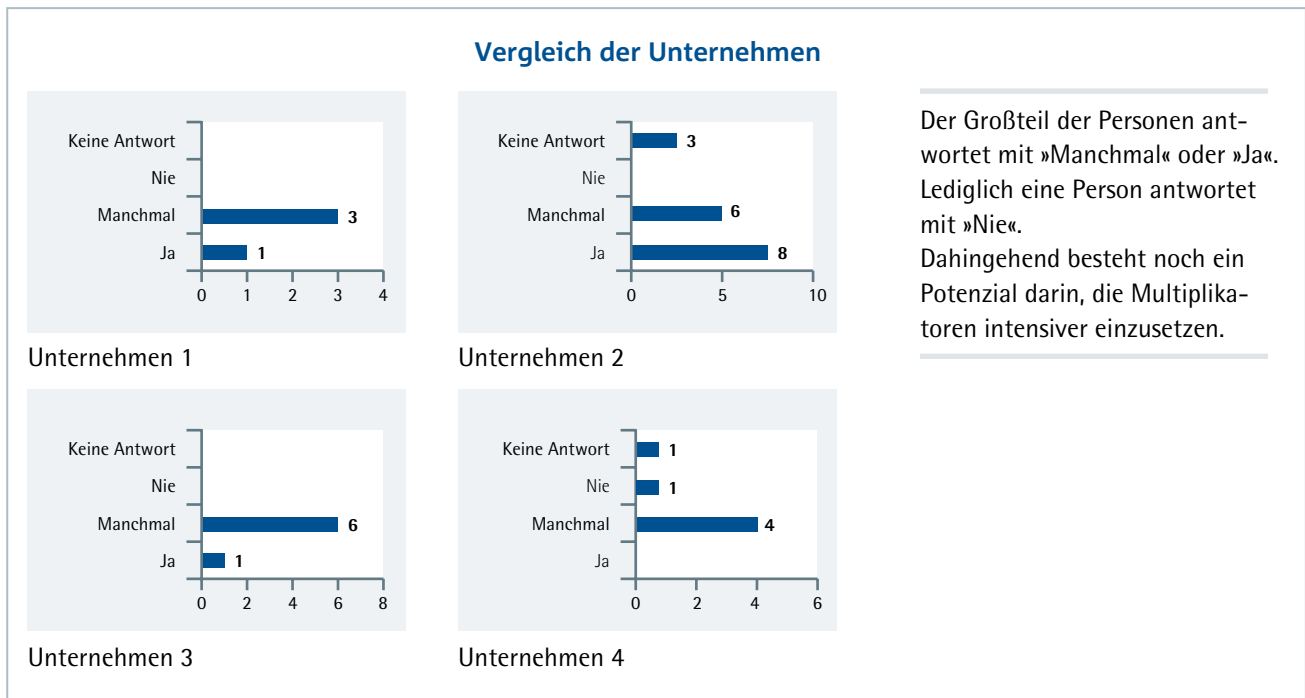


Abbildung 17: Frage: Werden die Multiplikatoren (zur Unterstützung der Führungskräfte) eingesetzt?

Zu guter Letzt sollten die vier Unternehmen die Qualität der Ausbildung (Abb. 16) beurteilen. In drei Unternehmen wurde die Antwort gegeben, dass die Ausbildung (teilweise) qualitativ hochwertig war.

In einem Unternehmen fanden die Hälfte der Befragten die Ausbildung nicht hochwertig genug. Dies kann dadurch begründet werden, dass die Multiplikatoren teilweise viele der Themen schon im Rahmen ihres Studiums gelernt hatten.

Agrund der unterschiedlichen Vorbildung wurden von einigen Multiplikatoren folgende Verbesserungsvorschläge der Unternehmen genannt: mehr Praxisanwendungen, mehr Soft Skills, teilweise wurden die komplexen Themen zu schnell vermittelt, andere einfachere Themen dafür zu ausführlich. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Teilnehmer eine unterschiedliche Vorbildung hatten.

In den vier Unternehmen werden die Mitarbeiter durch Multiplikatoren, die Führungskräfte schulen und unterstützen, in den Veränderungsprozess eingebunden. Dafür wurde ein passender Schulungsplan entwickelt und in der Laufzeit umgesetzt. Dennoch wurden die Multiplikatoren in der Praxis nicht immer so eingesetzt, wie es gewünscht war. Ziel war, dass die Führungskräfte bei Problemen und anstehenden Veränderungsprojekten die Multiplikatoren gezielt einsetzen (»ziehen«) sollten, um Hilfestellung und Unterstützung von diesen zu erhalten. Dies wurde häufig nicht realisiert, was zum einen an mangelndem Wissen (z. B. über Probleme und Potenziale der Berei-

che) der Führungskräfte und zum anderen an unternehmensindividuellen Gründen (bspw. Führungskräfte wollten keine Unterstützung) (Abb. 17).

## Grundkonzept Führungskräfte

In diesem Themenkomplex wurde gefragt, inwiefern die Führungskräfte zur Mitarbeit anregen, wie oft sie über den Stand des Veränderungsprozesses informiert werden, wie häufig sie den Mitarbeitern unterstützen und ob die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz benötigen.

### Was machen die Führungskräfte, um zu aktiver Beteiligung der Mitarbeiter am Verbesserungsprozess anzuregen?

Die Frage beantworteten die Befragten in Kommentaren. Diese Kommentare zeigten sowohl positive als auch negative Einschätzungen zu der Frage, ob »Führungskräfte zur Mitarbeit anregen«. Einige Personen finden, dass die Führungskräfte die Mitarbeiter motivieren, ihnen den Sinn und Zweck erläutern, die Mitarbeiter informieren und Anregungen und Anstöße geben. Andere wiederum sagen, dass die Führungskräfte ein eher abwartendes Verhalten zeigen, nichts machen oder zu wenig helfen, da sie beispielsweise zu viel im Tagesgeschäft eingebunden sind. Die Antworten waren in allen vier Unternehmen vergleichbar. In der Wahrnehmung der unternehmensexternen Personen regt die

Mehrheit der Führungskräfte die Mitarbeiter nicht zur Mitarbeit an. Beispiele für Antworten zu dieser Frage waren:

- »Verstärkte Präsenz in den Projektbereichen und Nachfragen an mitwirkende Mitarbeiter und Multiplikatoren«
- »Nicht viel, da sie im Tagesgeschäft eingebunden sind und Aufgaben an Multiplikatoren delegieren sollen.«
- »Die Führungskräfte managen ihren Bereich und stehen mit Rat und Tat zur Seite. Allerdings können Sie aus Kapazitätsgründen viele Aufgaben nicht selbst wahrnehmen.«
- »Mit Mitarbeitern sprechen, Sinn und Zweck erklären. Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbeziehen.«
- »Gibt Anregungen und Anstöße. Die Verbesserung selbst kommt vom Mitarbeiter.«
- »Sie schlagen die Methode BeQ zur Problemlösung vor.«
- »Sehr wenig, nur Spekulation: Faulheit, keine Lust, Sturheit.«

---

### Werden die Führungskräfte regelmäßig über den Stand des Projektes unterrichtet?

---

Die Auswertung dieser Frage zeigt eine unregelmäßige Kommunikation: Drei Personen antworten mit »Nie«, sieben Personen mit »nur in Ausnahmefällen«, acht Personen gehen von einer wöchentlichen Kommunikation aus und nur eine Person beantwortet die Frage mit »Täglich«. Hierbei zeigen die beigefügten Kommentare, dass die Kommunikation im Verlaufe des Projektes versandete: »Am Anfang des Projektes gab es regelmäßige Kommunikation, diese wurde aber mit der Zeit immer weniger«. Dies kann z. B. daran liegen, dass ein Unternehmen im Rahmen des Projektverlaufs die Priorität auf andere strategische Projekte legte oder die Lenkungsreise nicht wie geplant stattfanden.

Eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern über Probleme und Potenziale findet ebenfalls teilweise nicht statt. Einige Personen sagen aus, dass die Führungskräfte zu wenig Wissen und Methodenkompetenz besitzen, um Multiplikatoren wirklich einzusetzen. Außerdem steht BeQ nicht bei allen Führungskräften an erster Stelle, weswegen die zeitliche Ressource oft zu kurz kommt. Hinzu kommen in einigen Fällen unternehmensindividuelle Schwierigkeiten (Restrukturierungen, andere strategische Projekte etc.).

---

### Wie häufig müssen Führungskräfte beim Lösen von Problemen im Tagesgeschäft unterstützend helfen?

---

Dabei schätzen die internen Personen den Unterstützungsbedarf geringer ein als die externen Personen. Der Großteil der internen Personen geht davon aus, dass die Mitarbeiter die Probleme teilweise selbstständig und teilweise mit Unterstützung der Führungskräfte lösen können. Die externen Personen sehen hingegen in allen Unternehmen einen häufigen bis sehr häufigen Unterstützungsbedarf. KVP ist ein durch Führungskräfte getriebener Prozess, daher muss die Führungskraft erkennen, ob eine aktive Mitarbeit der Führungskräfte im Problemlösungsprozess erwünscht ist und darüber hinaus entscheiden, ob die Mitarbeiter evtl. weitere Schulungen benötigen, um Probleme selbst lösen zu können.

---

### Benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz?

---

Auch hier differieren die Aussagen von einzelnen Personen stark. Der Großteil der Befragten (intern und extern) gibt an, dass die Führungskräfte noch Schulungen benötigen, um weitergehende Methodenkompetenz (bspw. Erkennen von Verschwendung, »Problem zieht Methode«) zu erlangen. Es wurde auch angegeben, in welchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf besteht: »Besseres Gefühl« beim Erkennen von Problemen und Finden von Ursachen, mehr Grundlagen im Lean Management, mehr Soft Skills und mehr Problemlösungsmethoden. Es ist elementar, dass die Führungskräfte ein Verständnis für ihre Rolle im Rahmen eines Produktionssystems und auch ein Grundverständnis der Thematik haben.

### Grundkonzept Prozesse

Mit dem Grundkonzept Prozesse wird die Arbeit an der Optimierung der Prozesse in den Unternehmen betrachtet. Dafür wurden im Verlauf von BeQ Schulungen durchgeführt, um schrittweise die Veränderung durchzuführen und ein Ganzheitliches Produktionssystem zu schaffen. Die Schulungen umfassten die Themen 5S, sieben Arten der Verschwendung, Rüstzeitoptimierung und Wertstromdesign. Daher wurde im Fragebogen abgefragt, zu wie viel Prozent die jeweiligen Methoden im Bereich der Produktion eingeführt wurden. Anschließend wurde gefragt, welche der Methoden auch im administrativen Bereich umgesetzt wurden und ob die Umsetzung in beiden Bereichen vergleichbar ist.



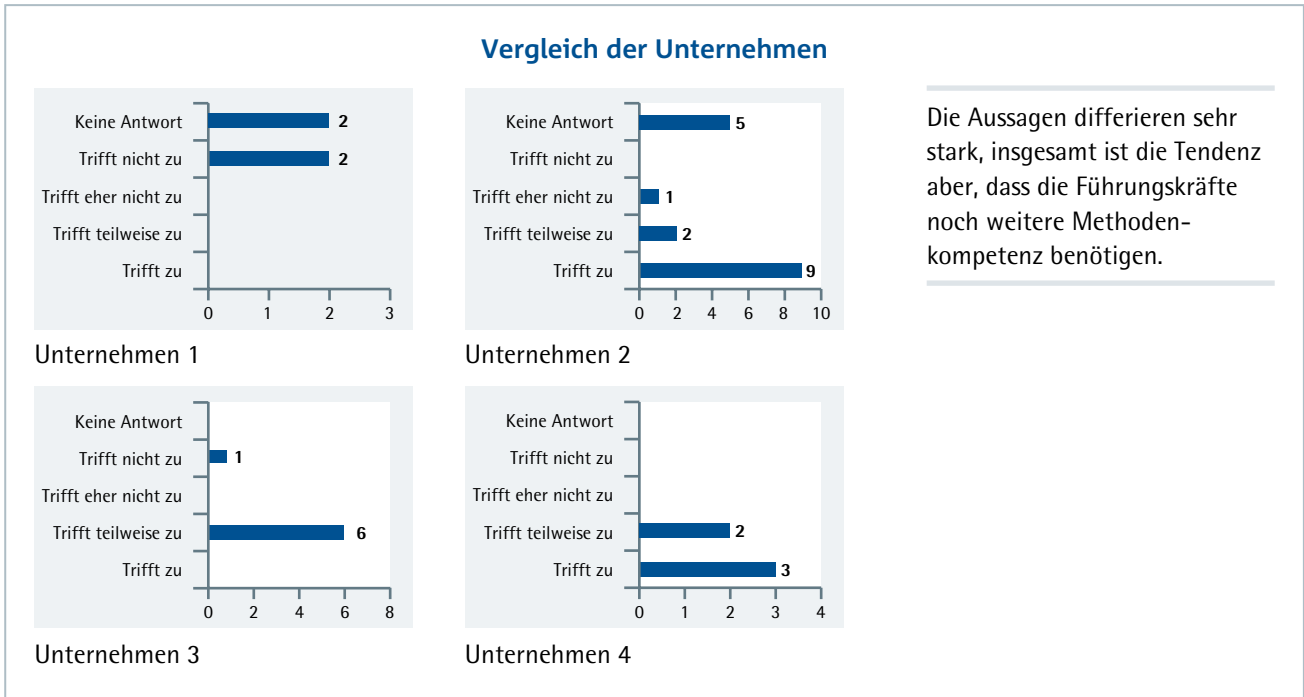


Abbildung 18: Frage: Benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz?

Das Thema Prozesse ist sehr unternehmensspezifisch zu behandeln, weil die Unternehmen vollkommen unterschiedliche Ergebnisse in der Umsetzung des Unternehmenssystems erzielt haben. Die Antworten differieren aber nicht nur zwischen den Unternehmen, sondern auch innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche. Anscheinend haben einzelne Abteilungen mehr Methoden eingeführt.

Als Erstes wurde die Methode 5S (Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren, Selbstdisziplin) abgefragt, unterteilt in Erreichung der 3S (Sortieren, Systematisieren, Säubern), 4S (Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren) und schließlich 5S (Abb. 19). Diese Methode gilt mit 7V als Grundstein zur Einführung einer schlanken Produktion und wird daher häufig als erstes implementiert. Deshalb müsste diese Methode auch am weitesten verbreitet sein, da die

anderen Methoden darauf aufbauen. Die Realität sieht aber anders aus. Der Großteil der Befragten gibt an, dass 3S und 4S mindestens zu 25 Prozent in der Produktion eingeführt wurde. Allerdings gibt es auch hier Abweichungen nach oben und unten. Innerhalb eines Unternehmens sind die Aussagen teilweise so unterschiedlich, dass Werte von 0 bis 100 Prozent angegeben wurden. Dies kann damit zu tun haben, dass die unterschiedlichen Befragten ein unterschiedliches Bild über den Ist-Stand der Umsetzung haben und die Potenziale unterschiedlich einschätzen. Bei der Frage, wie weit das fünfte S (Standards einhalten) eingeführt wurde, sind die meisten Befragten zurückhaltend. Die meist genannte Antwort liegt im Bereich 1 bis 25 Prozent. Hierfür müssen offensichtlich lange Einführungszeiten berücksichtigt und langfristig Kapazitäten eingeplant werden.

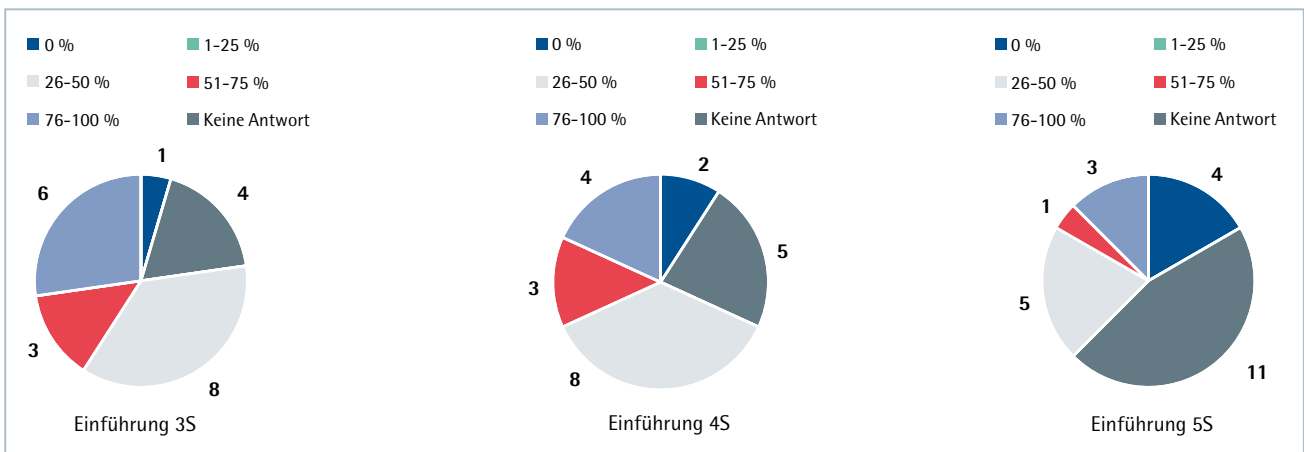


Abbildung 19: Vergleich 3S bis 5S (alle Unternehmen)

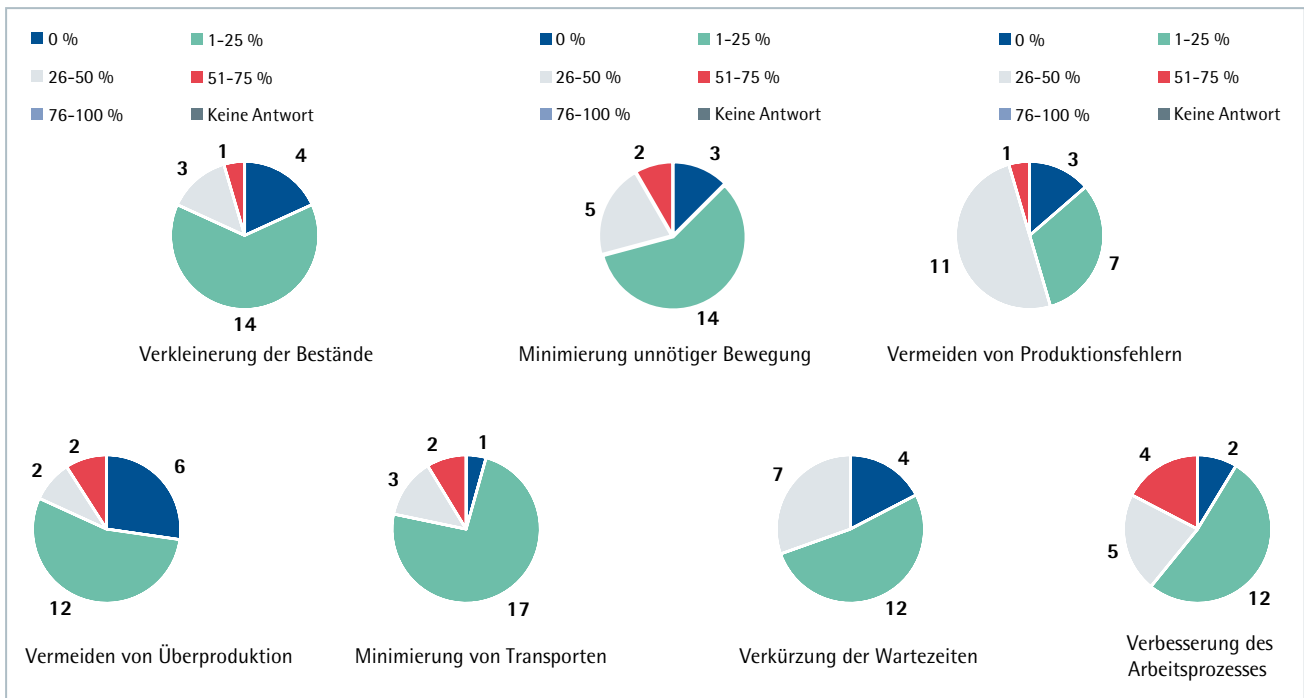


Abbildung 20: Vergleich der 7 Arten der Verschwendung (alle Unternehmen)

Bei den sieben Arten der Verschwendung (7V) wurde von den Befragten angegeben, zu wie viel Prozent an der Beseitigung der jeweiligen Verschwendungsart im Unternehmen gearbeitet wurde (Abb. 20). 100 Prozent bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle sieben Arten der Verschwendung bearbeitet wurden und die Verschwendungen radikal gesenkt wurden. Wie auch bei 5S sind die Antwortstreuungen in den jeweiligen Unternehmen groß. Allerdings lassen sich einige Arten der Verschwendungen erkennen, an denen viel gearbeitet wurde und die dementsprechend mit hohem Prozentbereich bewertet wurden. Dazu zählen: Verbesserung des Arbeitsprozesses, vermeiden von Produkti-

onsfehlern, Minimierung von Transporten. Mindestens eine von diesen drei Verschwendungsarten wurde in jedem der vier Unternehmen bekämpft. Ähnlich wie im Bereich 5S wurden die unterschiedlichen Arten der Verschwendung aber nicht vollständig minimiert. Daher scheint es in allen Bereichen noch Verbesserungspotenzial zu geben. Insbesondere das Thema 7V hat Gewicht, wenn es darum geht, als Führungskraft Probleme zu erkennen und den Unternehmensbereich zu optimieren.

Die Methode Rüstzeitoptimierung (Abb. 21) und Wertstromanalyse (Abb. 22) werden generell wenig umgesetzt. Bereits bei der Auswertung der Fragebögen konnte man erkennen, dass die Schulungen zu beiden

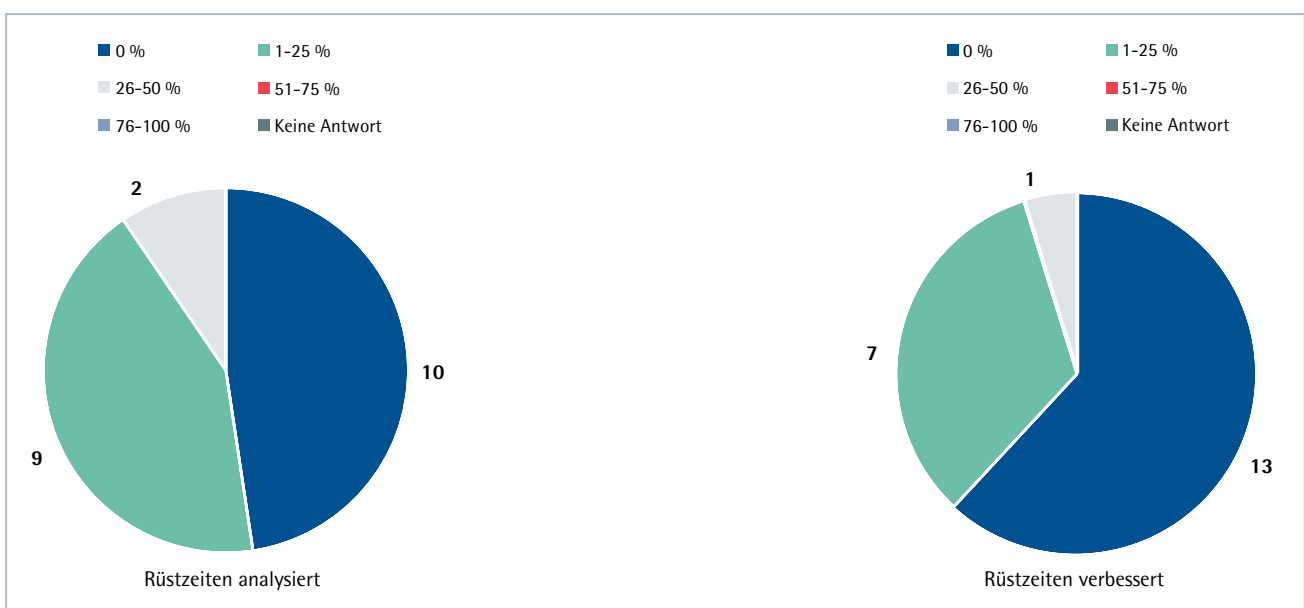


Abbildung 21: Optimierung des Rüstprozesses (alle Unternehmen)

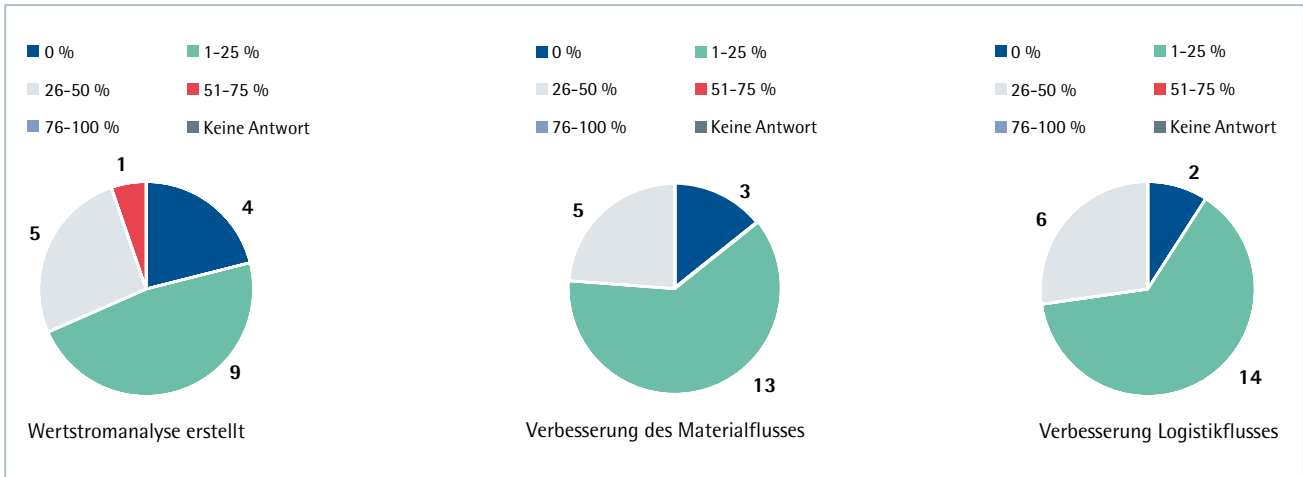


Abbildung 22: Verbesserung des Wertstroms (alle Unternehmen)

Themen vertieft werden müssen. Die Multiplikatoren bestätigten, dass der Schulungszeitraum für das Thema zu kurz war. Daher wurden zum Ende des Projektes diese Themen vertieft geschult. Einige Befragte gaben an, dass hierzu weitere Methodenkompetenz benötigt wird. Dementsprechend wurden beide Methoden vom Großteil auch nur in den Bereich 1 bis 25 Prozent eingeordnet. Die externen Personen bestätigen dieses Bild.

Als Letztes wurde nach dem Umsetzungsgrad der genannten Methoden im indirekten Bereich (Administration/Büro) gefragt. Die Antworten waren einheitlich. Gespräche im Anschluss ergaben, dass entweder nichts gemacht wurde oder es lediglich 5S-Maßnahmen gibt. Die fehlende Umsetzung in den indirekten Bereichen wurde von vielen Personen in den Kommentarfeldern zu dieser Frage kritisiert: »Fehlende Einsicht der Mitarbeiter im indirekten Bereich die

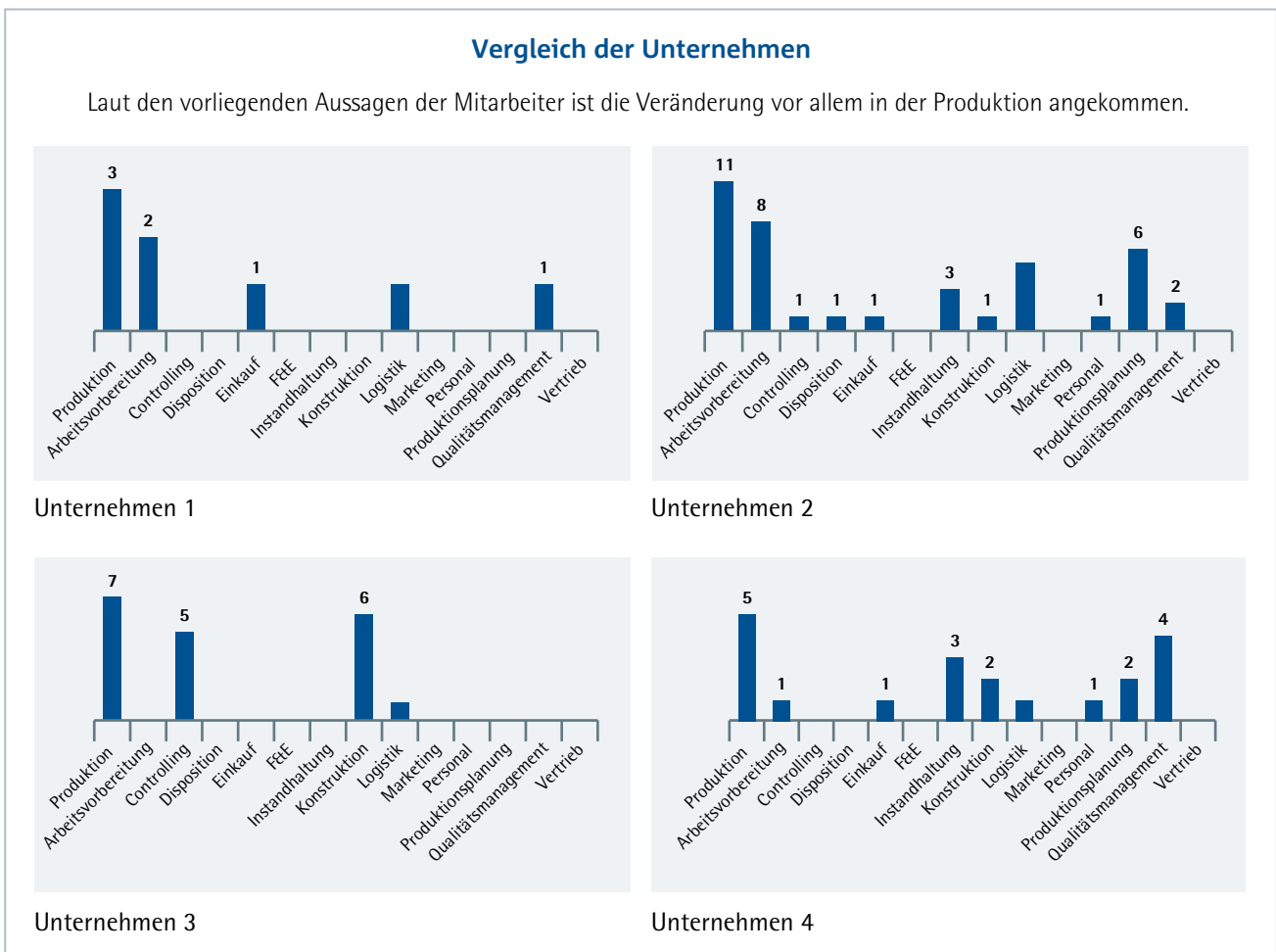


Abbildung 23: Frage: In welchen Bereichen des Unternehmens ist die Veränderung angekommen?

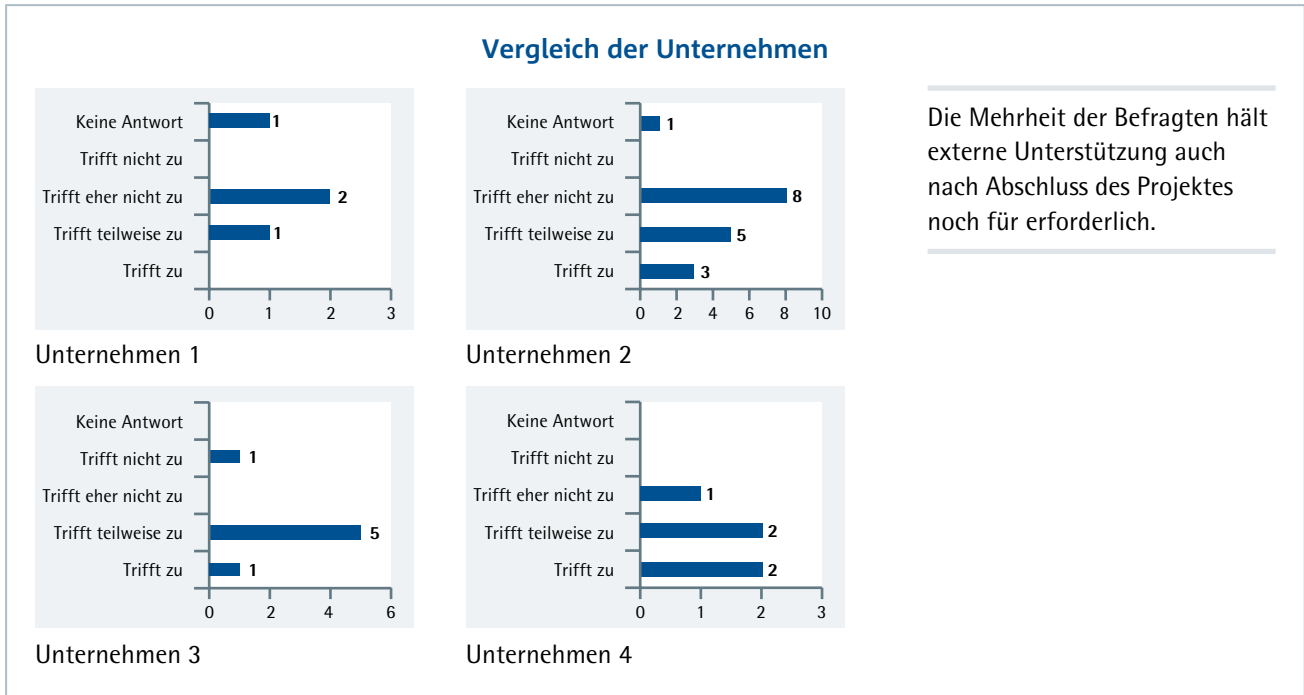


Abbildung 24: Frage: Wird aus Ihrer Sicht nach Abschluss des Projektes auch zukünftig externe Hilfe benötigt?

Methoden umzusetzen, kein sichtbarer Erfolg, kritische Einstellung und verhaltener Start«. Mit BeQ sollte ein Ganzheitliches Produktionssystem eingeführt werden. Einige der indirekten Bereiche nahmen nicht an BeQ teil, mit der Begründung, sie gehörten nicht zur Produktion. Im Nachhinein wäre es deshalb zielführender gewesen, im Projektnamen den Begriff Ganzheitliches Unternehmenssystem – der sich auf das gesamte Unternehmen bezogen hätte – zu verwenden statt des Begriffes Ganzheitliche Produktionssysteme. Folgend hierzu die Frage, in welchen Bereichen die Veränderung angekommen ist (Abb. 23) und ob das Projekt die Standortsicherung unterstützt (Abb. 24).

Der Bereich Ergebnisse ist besonders interessant im Hinblick auf den Erfolg des Veränderungsprozesses. Er gibt Aufschluss, ob die Ziele erreicht wurden, ob zukünftig weitere externe Hilfe benötigt wird, ob die vermittelten Methoden richtig eingesetzt worden sind, wie der Aufwand also der Kosten- und Nutzenaspekt eingeschätzt wird und ob das Projekt die Standortsicherung des Unternehmens unterstützt.

#### Wie hoch ist der Zielerreichungsgrad?

Die Frage des Zielerreichungsgrades beantworteten die Befragten sehr uneinheitlich. Auch hier ist die Frage, ob dies an unterschiedlichen Zielvorstellungen, Abteilungen oder Selbsteinschätzungen liegt. In einem Unternehmen antworteten zwei Personen, dass die Ziele zu

0 Prozent und zwei andere Personen, dass sie zu 51 bis 75 Prozent erreicht wurden. In den anderen drei Unternehmen liegt der Zielerreichungsgrad ebenfalls zwischen 0 und 75 Prozent, allerdings sind dort die Antwortstreuungen geringer.

Die mit dem Veränderungsprojekt gesetzten Ziele im Unternehmen wurden also nicht vollständig erreicht und damit war die Veränderung nicht gänzlich erfolgreich. Mögliche Gründe wurden in der vorangegangenen Analyse erläutert und werden im nachfolgenden Kapitel vertieft.

#### Wird aus Ihrer Sicht nach Abschluss des Projektes auch zukünftig externe Hilfe benötigt?

Eines der Hauptziele von BeQ war zudem, mithilfe von Führungskräften, Multiplikatoren und einem effizienten Lenkungsreis ein System zu schaffen, welches zu einer eigenständigen nachhaltigen Qualifizierung befähigt. Mit der Unterstützung von externen Trainern sollten das Wissen und die Kompetenzen der Multiplikatoren im Unternehmen verbreitet werden. Langfristig war es das Ziel, dass die Unternehmen ohne externe Hilfe (Unterstützung durch erfahrene Trainer) auskommen, da interne Experten (Multiplikatoren) entwickelt wurden. Auf die Frage, ob dieses Ziel erreicht wurde, antworteten 13 unternehmensinterne Personen, dass sie externe Hilfe weiterhin für nötig halten, 11 unternehmensinterne Personen finden dies nicht.

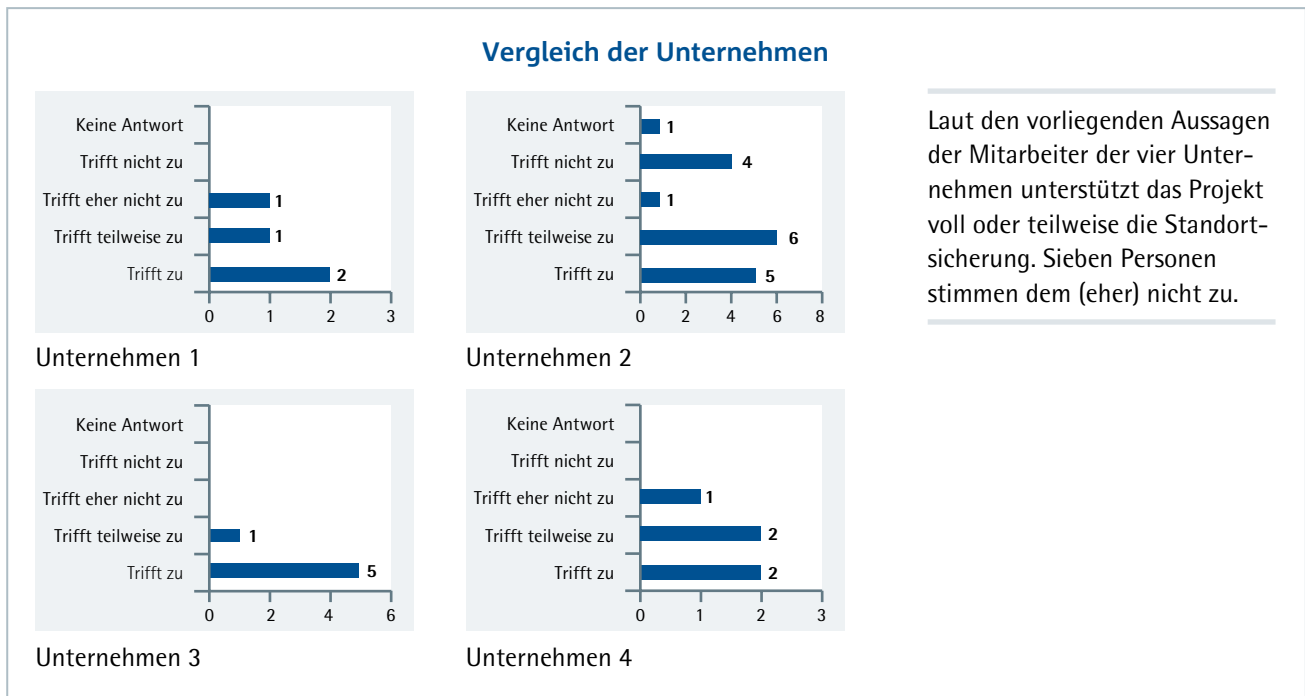


Abbildung 25: Frage: Unterstützt das Projekt BeQ die Standortsicherung des Unternehmens?

Die externen Personen halten die Hilfe ebenfalls weiterhin für sinnvoll, da das Ganzheitliche Produktionssystem noch längst nicht vollständig implementiert ist und einige Personen noch weitere Schulungen benötigen.

Die Befragten sollten angeben, wie lohnend sie das Projekt hinsichtlich des Aufwand-, Kosten- und Nutzenaspektes einschätzen. Hier antworten 16 Personen mit lohnend und neun Personen mit wenig lohnend.

#### Unterstützt das Projekt BeQ die Standortsicherung des Unternehmens?

Bei der Befragung fand ein Großteil, dass dies zutrifft. Dies sollte auch grundsätzlich der Fall sein, da man durch Einführung der schlanken Produktion Kosten und Zeit spart sowie die Qualität erhöht. Allerdings gibt es insgesamt sieben unternehmensinterne Stimmen, die das nicht so empfinden.

Es gibt jedoch diverse Punkte, die sowohl im Fragebogen als auch in Gesprächen immer wieder als problematisch angesehen wurden. Diese sind im Folgenden in Stichworten zusammengefasst:

- teilweise wenig Unterstützung durch das Management
- Multiplikatoren wurden teilweise nicht ausreichend freigestellt
- Auswahlprozess der Multiplikatoren und interner Projektleiter teilweise verbesserungswürdig, Bewerbung für die Rolle vorsehen

- abteilungsübergreifende Schnittstellen haben die Umsetzung von Verbesserungsprojekten verhindert
- Rolle und Aufgabe von Führungskräften muss durch mehr Schulungen (bspw. erkennen von Problemen/Potenzialen im eigenen Bereich) noch stärker fokussiert werden
- Messbarkeit der Ergebnisse des Projektes (mehr in Euro ausdrücken)

Das Ziel von BeQ, interne Multiplikatoren auszubilden, die den Veränderungsprozess mit der erforderlichen Medienkompetenz begleiten wurde erreicht.

#### Fazit der Befragung bezogen auf die Erfolgsfaktoren von Veränderungsmanagement

Im Abschnitt Veränderungsmanagement (Seite 8) wurden die Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess anhand verschiedener Modelle erläutert. Nachfolgend werden diese Faktoren auch anhand der Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes BeQ bewertet. Grundlage hierfür sind die bereits in Abb. 2 dargestellten Erfolgsfaktoren von Veränderungsmanagement.

#### Erfolgsfaktor Führungskräfte

Die theoretischen Modelle identifizieren als wesentlichen Erfolgsfaktor für Veränderungsmanagement die Führungskräfte eines Unternehmens. Auch im Konzept

und in der Umsetzung des Projektes BeQ wurden diesem Faktor ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Rückblickend sind die Führungskräfte und vor allem das Topmanagement allerdings zu wenig in die Qualifizierung eingebunden worden. Es gilt hier, diese intensiver zu trainieren und zu coachen. Es gab zwei Schulungen mit je zwei Tagen für Führungskräfte im unteren und mittleren Management. Das Topmanagement hat als Auftakt der Qualifizierung detailliert die Unternehmensziele erläutert. Das Topmanagement wurde im Rahmen des Projektes nicht ausreichend geschult, eine aktive Teilnahme wurde aber dennoch vorausgesetzt. Dies führte zu Problemen hinsichtlich der Vorbildfunktion und der Partizipation. In allen Unternehmen wurde von mangelnder Unterstützung durch die Führungskräfte berichtet, häufig war das Tagesgeschäft der Hauptgrund dafür. Das Thema Führungskräfte ist also nicht nur eines der Wichtigsten, es ist auch einer der schwierigsten Faktoren in der Umsetzung.

## Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Die Theorie fordert eine starke Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess, am besten von Anfang an. Genau dort setzte das Projekt BeQ an: Durch die Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern zu sogenannten Multiplikatoren erfolgte die Integration. Dies sollte zu einer nachhaltigen Umsetzung im Unternehmen führen und langfristig ein Auskommen ohne externe Hilfe möglich machen. Eine Freistellung erfolgte in den meisten Fällen nicht. In den Unternehmen sollte das Projekt in das normale Tagesgeschäft integriert werden. Dies gestaltete sich teilweise schwierig entweder wegen einer hohen Kapazitätsauslastung aufgrund hoher Auftragslage oder wegen schlechter wirtschaftlicher Bedingungen (bspw. akuter Kostendruck). Außerdem wurden nicht alle Multiplikatoren regelmäßig eingesetzt. Positiv ist die Personalentwicklung, die mit der Ausbildung zu Multiplikatoren einhergeht. Die Mitarbeiter wurden so optimal auf den Veränderungsprozess vorbereitet und konnten teilweise durch die Ausbildung hierarchisch aufsteigen. Die Unternehmen, Trainer und Projektbegleiter schätzen die Ausbildung der Multiplikatoren und die Schulung der Mitarbeiter durch die Multiplikatoren umfassend als einen guten Ansatz ein.

## Erfolgsfaktor Kommunikation

In der Theorie wird die Kommunikation mit als wichtigster Erfolgsfaktor angesehen. Ohne Kommunikation kann kein Veränderungsprozess durchgeführt werden. Daher sollte in den Unternehmen ein Lenkungsreis implementiert werden, in welchem regelmäßig über die

Veränderungen durch BeQ gesprochen wird. Was zu Beginn noch häufig durchgeführt wurde, wurde gegen Ende des Projektes z. T. überhaupt nicht mehr gemacht und die Lenkungsreis haben sich nur unregelmäßig getroffen. Dies lag daran, dass teilweise in den Lenkungsreisen der Unternehmen im Verlauf andere Prioritäten gesetzt wurden.

## Erfolgsfaktor Soft Skills

In theoretischen Modellen werden sog. Soft Skills bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen als sehr wichtig angesehen und dies zeigt sich auch in der Praxis. Nach Aussagen von beteiligten Multiplikatoren und Unternehmensvertretern stellte sich im Laufe des Projektes in diesem Bereich ein noch höherer Bedarf heraus als geplant. Obwohl die Teilnehmer des Projektes die Möglichkeit hatten, zusätzlich zu den vorgesehenen Schulungen weitere Soft Skills, wie z. B. das Präsentieren von Herausforderungen oder Ideen, durch das Coaching der erfahrenen Trainer zu erlernen, wurde dies nicht von allen Unternehmen ausreichend genutzt.

Ausreichende Sozialkompetenz wie z. B. Empathie, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Fähigkeit andere zu motivieren, wertschätzende Haltung etc. erleichtert es den Multiplikatoren, Veränderungsprozesse in den Unternehmen nachhaltig zu unterstützen. Ein gezielter Einsatz dieser Fähigkeiten und Kompetenzen trägt zum guten Gelingen von Veränderungsprozessen bei.

## Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens wird durch Normen und Werte geprägt und zeigt den Mitarbeitern eine Richtung auf, nach der gehandelt werden sollte. Entscheidend ist eine passende Kultur für Veränderungen. Da die Veränderung bei allen Unternehmen noch nicht abgeschlossen ist, kann man diesen Punkt noch nicht bewerten. Zudem benötigt die Integration in die Kultur sehr viel Zeit, da man je nach vorhandener Kultur Denkweisen aufbrechen und verändern muss.

## Erfolgsfaktor Ressourcen

In den theoretischen Modellen wird darauf hingewiesen, dass man genügend Ressourcen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess zur Verfügung stellen muss. Damit sind vor allem die Faktoren Zeit und Personal gemeint. Durch die Multiplikatoren wurde Personalressource für den Veränderungsprozess zur Verfügung gestellt. Eine vollständige Freistellung des

Personals wurde nur in einem Unternehmen vollzogen. Der Faktor Zeit wurde in der Praxis besonders kritisch angesehen: Durch eine hohe Auslastung im Tagesgeschäft gab es zu wenig Zeit für die Umsetzung des Projektes. Diese Engpässe führten stellenweise zum Stillstand der Veränderung. Insbesondere aufgrund des Drucks durch eine gute Auftragslage wurde das Verbesserungsprojekt ohne direkten externen Auftraggeber geringer priorisiert. Als Fazit gilt es, hier festzuhalten, dass die Ressourcen für interne Projekte, die langfristig die Position des Unternehmens verbessern, häufig in Unternehmen und leider auch teilweise in diesem Projekt nicht ausreichend sind.

### Erfolgsfaktor Prozesse verändern

Die Prozesse wurden analysiert und verbessert, um schlankere und effizientere Prozesse zu gestalten. Durch die zahlreichen Schulungen zu den unterschiedlichsten Methoden der Prozessverbesserung wurde diesem Erfolgsfaktor vermutlich im Projekt der höchste Stellenwert zugeschrieben. Dennoch wurden durch die Ergebnisse der Befragung deutlich, dass diese Veränderung noch nicht abgeschlossen ist. Auch wenn sich im Sinne des KVP diese Veränderung in einer »endlosen« Schleife befindet. Nachholbedarf besteht vor allem noch im indirekten Bereich, in welchem die Prozesse bislang vernachlässigt wurden.

### Erfolgsfaktor Unternehmensstruktur

In den auf Seite 9 ff. erläuterten Modellen wurde auf die Problematik von starren Hierarchien eingegangen. Ein flexibles Netzwerk gilt als Erfolgskonzept. Die Projektbegleiter haben mit dem Konzept, Multiplikatoren aus verschiedenen Unternehmensbereichen auszubilden, die Basis für ein flexibles Netzwerk in den Unternehmen gelegt. Dieses sollte für eine bessere und schnellere Veränderung in der gesamten Organisation sorgen. Hierbei gab es keine Änderung der disziplinarischen Weisungsbefugnis. Zusätzlich zu den geschulten Multiplikatoren bzw. Führungskräfte umfasst die Projektorganisation auch einen Lenkungskreis. Dieser entschied, bei welchen Projekten die Multiplikatoren die Führungskräfte unterstützen sollten. In der praktischen Umsetzung gab es dabei noch einige Probleme: Die Führungskräfte hatten teilweise zu wenig Methodenkompetenz und Verständnis für die Themen der schlanken Produktion, sodass sie die Multiplikatoren nicht sinnvoll einsetzten und eine Regelkommunikation in den Lenkungskreisen ebenfalls nicht überall stattfand. Dies könnten Gründe für die passive Haltung (Abb. 14, Seite 29) gegenüber der Umsetzung der Veränderung sein. Es hätte ggf. noch mehr Zeit in die

Schaffung von organisatorischen Strukturen gemeinsam mit der Geschäftsführung investiert werden müssen. Dies sollte in das Schulungskonzept aufgenommen werden.

### Erfolgsfaktor Vision

Ebenfalls als Erfolgsfaktor wurde die Vision der Veränderung genannt. Es geht darum, für einen Veränderungsprozess eine Vision festzulegen, um eine Richtung aufzuzeigen. An der Vision können sich die Mitarbeiter orientieren. Ebenso können daraus Strategien und Ziele abgeleitet werden. Bei BeQ wurden zu Beginn des Projektes Ziele und Visionen durch die Geschäftsleitung festgelegt und erläutert. Jedoch wurde diese nicht konsequent über den Zeitraum der drei Jahre kommuniziert. Zu Beginn des Projektes hätte teilweise an organisatorischen Strukturen noch mehr gearbeitet werden müssen und ggf. hätte die Geschäftsführung teilweise dieses Projekt noch intensiver in ihr Tagesgeschäft integrieren müssen. Dies gilt es, in dem Schulungsplan zu ergänzen.

*»Ein Erfolgsfaktor für  
solch ein Programm ist  
die Unterstützung der  
Führungsmannschaft.«*





# SICHTWEISEN VON PROJEKT BETEILIGTEN

Dieses Kapitel dient dazu, Meinungen zum Projekt BeQ aufzunehmen und darzustellen. Dabei stellen die Beteiligten ihren Blickwinkel dar und geben eine Einschätzung zum Verlauf und/oder zum Erfolg des Projektes.

## Aus dem Blickwinkel des Bildungswerks

Die Qualifizierung der Multiplikatoren besteht im Wesentlichen aus vier großen Blöcken:

- die fachliche Qualifizierung der fünf Methoden 5S, Rüsten, Visualisierung etc. (das WAS)
- die Qualifizierung in der Methodik und Didaktik der Vermittlung, den Soft Skills (das WIE)
- Durchführung des Planspiels
- der Aufbau von Handlungskompetenz durch die Bearbeitung von Projekten (das TUN)

Es gibt zwei grundsätzlich unterschiedliche methodisch-didaktische Ansätze für die Zielerreichung: der deduktive Ansatz (Lernen des Speziellen aus dem Allgemeinen) und der induktive (Lernen des Allgemeinen aus dem Speziellen).

### 1. Deduktive Methode

Bei der deduktiven Methode werden im ersten Schritt alle fünf Methoden vermittelt und die Schulungsunterlagen erstellt, dann werden die einzelnen Soft Skills trainiert, danach erfolgt die Befähigung das Planspiel zu leiten. Nachdem die Grundlagen komplett zur Verfügung stehen, erfolgt die Anwendung der einzelnen Methoden in konkreten Projekten.

- Vorteil: Die Grundprämisse »Problem zieht Methode« kann eingesetzt werden.
- Nachteil: Die ersten neun Monate sind rein vorbereitende Qualifizierungszeit.

### 2. Induktive Methode

Bei der induktiven Methode wird zunächst nur 5S trainiert, dann die Grundlagen der Kommunikation, Erstellung der benötigten Schulungsunterlagen und anschließend das erste kleine Umsetzungsprojekt. Danach erfolgt die Ausbildung in der zweiten Methode, die Erstellung der dazugehörigen Schulungsunterlagen, Grundlagen der Moderation und das zweite kleine Umsetzungsprojekt. Auf diese Weise werden alle fünf Methoden vermittelt.

- Vorteil: höhere Motivation wegen schnellerer Anwendung des Gelernten und Wirksamkeit der Qualifizierung im Unternehmen
- Nachteil: Planspiel kann zeitlich erst sehr spät eingesetzt werden, da das komplette Methodewissen dazu benötigt wird. Damit wird das Planspiel zur Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für das Produktionssystem zeitlich später eingesetzt. Risiko des Misserfolgs der kleinen Projekte im Unternehmen höher, da die Vermittlungskompetenzen in den ersten Anwendungsprojekten nicht ausreichend vorhanden sind und sich die Komplexität der Unternehmenswirklichkeit nicht beliebig reduzieren lässt.

Von den beteiligten Unternehmen, Multiplikatoren und Trainern kamen verschiedene Rückmeldungen, die im Wesentlichen die oben beschriebenen Vor- und Nachteile bestätigten. Die Trainer empfehlen die deduktive Methode grundsätzlich beizubehalten, jedoch die fachliche Methodenschulung mit der Ausbildung in den Soft Skills zeitlich enger zu vernetzen.

Die Ausbildung der Methoden in den beteiligten Unternehmen durchzuführen, um so Theorie und Praxis zu verzahnen, fand bei allen Beteiligten, Unternehmen, Multiplikatoren und Trainern große Zustimmung.

Die Unterstützung durch die Trainer während der Anwendungsphase in den einzelnen Projekten wurde

von den Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. Beobachtbar ist, dass je häufiger ein Trainer in Anspruch genommen wurde, desto mehr Projekte wurden gestartet und in der Regel auch intensiver betrieben.

#### FAZIT:

Beibehalten der deduktiven Methode bei besserer Verzahnung der Soft Skills mit der fachlichen Methodenqualifizierung. Unterstützung durch die Trainer in der Rolle als Coach in der Projektphase hat sich als sinnvoll erwiesen.

## Aus dem Blickwinkel der Unternehmensvertreter (Ansprechpartner für BeQ)

Es wurden mit den Ansprechpartnern Frau Benn (Liebherr), Herr Finkbeiner (Scheuerle), Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke) und Herr Klumpp (Doll) im April und Mai 2014 Interviews durchgeführt. Die Antworten werden folgend wiedergegeben.

### 1. Wie lange dauert Ihrer Meinung nach die Einführung eines Ganzheitlichen Produktionssystems?

#### Frau Benn (Liebherr):

Die Einführung dauert meiner Erfahrung nach ca. 5–8 Jahre. Dabei ist es wichtig, dass das Unternehmen seine eigene Identität und somit Stärke behält und weiterentwickelt. Es gibt mehrere Ebenen bei einem Veränderungsprozess bzw. der Einführung von LEAN-Denken in Unternehmen. Die Veränderung wird in mindestens

3 Ebenen vollzogen. Eine ist sicherlich die Wissens- und Methodenkomponente. Hier sind Schulungen und Lernerfahrung gemeint. »Sehen lernen« und mit neuen Blickwinkeln und Herangehensweisen zu neuen Lösungen und Ansätzen kommen. Praktische eigene Erfahrung durch Verbesserungsaktivitäten sind dabei sehr wichtig, Erfolge motivieren zum Weitermachen.

Schulungen und Workshops sind die ersten Zugänge zum schlanken Unternehmen.

Durch die Anwendung neuer Methoden werden auch neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt sowie neue organisatorische Bedürfnisse. Die organisatorische Ebene ist somit eine weitere Ebene.

Doch letztlich geht es vor allem um die Veränderung der Kultur, der höchsten Ebene. Damit meine ich eine Veränderung des Grundverständnisses. Weg vom reinen Troubleshooting hin zum systematischen Herangehen. Sprechen wir von Fehlern oder Potenzialen? Fehler sind Schätze! Sprechen wir von »Wer war es?«; oder geht es um 5x »Warum?«. Prozessorientierte Sichtweisen über Schnittstellen hinweg und Kommunikation über Inseln hinweg für das beste Gesamtziel. Offenheit und Selbstkritik, Neugier und Transparenz wollen neu entdeckt werden. Das ist kultureller Wandel und benötigt Zeit und Begleitung.

In mittelständigen Unternehmen ist es das Thema. Das klappt nicht innerhalb von 6 Monaten. Wir sind seit 2009 unterwegs und wir brauchen mindestens die 8 Jahre, wenn nicht länger.

#### Herr Finkbeiner (Scheuerle):

Minimum 5 Jahre. Wir haben mit BeQ vorsichtig angefangen und sind jetzt dabei, das Ganze umzusetzen. Wir brauchen mit Sicherheit noch 2 Jahre.

Abbildung 26: Frau Benn (Liebherr), Herr Finkbeiner (Scheuerle), Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke) und Herr Klumpp (Doll)



### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Drei bis fünf Jahre. Zuerst mal muss man eine Aufstellung machen, was zu tun ist, dann folgt die Implementierung. Für die Nachhaltigkeit ist bei uns speziell eine Kehrtwende in der Kultur nötig. In der Theorie hören sich die Dinge immer gut an, aber das Thema wirklich in der Kultur und in der Firma umzusetzen, das dauert doch recht lange. Mittlerweile hat sich die Kultur in einigen Bereichen schon geändert, aber bis das System im ganzen Unternehmen implementiert ist, vergehen bestimmt noch zwei bis drei Jahre.

### Herr Klumpp (Doll):

Wir haben eine kleine Vorgeschichte diesbezüglich. Wir hatten vor BeQ bereits ein Doll-Produktions-System, mit ähnlichen Themen rund um Lean Production. Dafür wurde eine Person eingestellt. Leider ist dies schnell eingeschlafen, da eine Person allein das nicht durchführen kann. Mit BeQ wollten wir das Ganze nun auf breitere Schultern stellen.

Um auf die Frage zurückzukommen: Vor BeQ haben wir bereits 2 bis 3 Jahre daran gearbeitet, um es aber ganzheitlich umzusetzen sind 5 Jahre keine Zeit. Es ist zwar bereits im Unternehmen angekommen, aber noch nicht ganzheitlich etabliert.

Wir sind mittlerweile mit den Schulungen durch die Abteilungen in der Produktion fertig. Im Büro ist das Thema allerdings noch nicht so weit fortgeschritten. Man muss immer wieder Druck machen, sonst schläft es ein. Wichtig ist, dass es vom Unternehmen gewollt sein muss und eben kein Trend ist, den man gerade mal verfolgt. Die Führung muss immer wieder dahinter stehen und das Thema anstoßen. Dies geht bei uns leichter, seit ich vom Multiplikator zum Produktionsleiter aufgestiegen bin.

---

## 2. Welche Projekte sind bei Ihnen umgesetzt wurden?

---

### Frau Benn (Liebherr):

2009 haben wir im Zuge der Umgestaltung des Stahlbaues ein Großprojekt mit 9 Unterprojekten gestartet – SOM – Sauberkeit Ordnung und Materialfluss.

Neben dem wichtigen Startthema 5S (Sortieren, Sauberkeit, »Simple« machen, Standardisieren, Standard einhalten) haben wir auch Materialsortierung, Rüsten, Transportoptimierung und Transparenz und Steuerung in der Fertigung bearbeitet.

So wie der Stahlbau wurde auch die komplette Schiebeholmfertigung unter die Lupe genommen. Das Layout wurde verändert und der Wertstrom machte sichtbar,

dass Prozesse zusammengefasst werden können. Fläche, Durchlaufzeit und Mitarbeiter wurden eingespart.

In der Montage läuft ein Projekt, wo ein Supermarkt mit Kommissionierwagen eingerichtet wurde. Auch in der Vormontage für Fahrerhäuser haben wir sowohl Materialzonen umgestaltet wie Materialwagen zum Kommissionieren gebaut.

Das Material ist jetzt unverpackt und ergonomisch eingelagert, FIFO (First In-First Out) kann eingehalten werden.

In der Blecherei wurde eine Taktfertigung zur Herstellung von Fahrerhäusern umgesetzt. Platz und Zeit wurde eingespart und die vielen Vorbaugruppen werden nicht mehr in das Regal gefertigt, sondern gleich für den nächsten Takt.

Das Büro in der Vorfertigung wurde unser vorbildliches 5S-Office.

Für die Probleme aus dem Feld vom Kunden wurde unsere Erfassung beschleunigt und ein systematischer Problemlösungsprozess eingeführt und läuft inzwischen sehr gut.

### Herr Finkbeiner (Scheuerle):

Wir haben 5S in der Produktion und in der Verwaltung relativ stark implementiert. Außerdem wurde der Auftragsabwicklungsprozess abgesprochen, es gab ein Projekt, um die Zusammenarbeit zu verbessern, und ein weiteres Logistikprojekt.

Folgende Bereiche haben Projekte gestartet: Verladung und Versand. Zu Rüstzeiten und Wertstrom haben wir noch nichts gemacht, aber wir werden ein Projekt zum Thema Durchlaufzeiten starten.

### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Die Themen 5S und 7V wurden komplett ausgerollt. Ebenso wurde der PDCA-Regelkreis implementiert und Themen zur Visualisierung durchgeführt (Kennzahlen, Verschwendungstafeln). Diese Themen wurden zunächst in Pilotbereichen (Montage) umgesetzt. Jetzt sollen diese ausgeweitet werden und in andere Bereiche implementiert werden. Zum Thema Rüstzeiten gab es ebenfalls schon ein oder zwei Workshops, aber dieses Thema ist rein aus der Not heraus und der mangelnden zeitlichen Zuwendung wieder versumpft. Wertstromdesign ist ein Begriff, der ist bei uns noch relativ weit weg, da das Thema sehr komplex ist und viel zeitlichen Input benötigt. Priorität 1 ist zurzeit, wie gesagt, das vorhandene System aus den Pilotbereichen relativ schnell in andere Bereiche ausdehnen.

### Herr Klumpp (Doll):

Abgeschlossene Projekte sind: Fehlerquoten definieren (Ursachen, Maßnahmen im ERP-System), 5S/7V in Produktion, 5S/7V in der Ausbildung, Multiplikator hat einen Workshop mit Azubis gemacht.

Begonnene Projekte sind: Sicherheitsthemen, KVP-Tafeln (Bereichstafel bei uns), Audits (unangekündigt in einem Bereich, jeden Freitag).

---

### 3. Wie lautet Ihre Meinung dazu, mit 5S bei der Einführung zu beginnen?

---

#### Frau Benn (Liebherr):

5S ist ein guter Start, um von dort aus Verbesserungen aufzusetzen. Erst wenn es übersichtlich geworden ist, können wir auch weitere Probleme und Themen klar erkennen.

Aber eine weitere Aufgabe beim Start ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte wahrzunehmen und in den ersten Aktivitäten Erfolge zu erreichen, die einen Nutzen für die Menschen haben. Die ersten Projekte müssen immer auch einen großen Anteil Überzeugungsarbeit leisten.

So kann es auch gut sein, mit der Aufnahme und Lösung von Problemen zu starten.

Für die Montage zum Beispiel stehen Themen rund um Material im Mittelpunkt. Da wäre es fatal, mit Aufräumen von Werkzeug zu beginnen und würde zu Unverständnis führen.

Wo tut es wirklich weh und wo kann man schnell Erfolge erzielen?

Je nachdem, wo man die Not sieht, sollte man mit den Mitarbeitern und Führungskräften das Thema bearbeiten.

#### Herr Finkbeiner (Scheuerle):

Ich glaube, das ist genau das Richtige: Damit schafft man eine Basis und ein Verständnis für das Thema. Man sieht die Ergebnisse direkt, die Mitarbeiter merken, dass etwas passiert. Außerdem kann man mit 5S andere Projekte direkt vorbereiten.

#### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Es bietet die Grundlage für die Mitarbeiter in diesem Thema Fuß zu fassen. Man kann mit einfachen Mitteln schnell an den Start kommen. Daher ist 5S die Grundlage für jegliche weitere Schritte. Zum Beispiel beim Thema Wertstrom oder Rüstzeiten: Was soll ich Zeiten optimieren, wenn ich noch überall suchen muss? Also

erst, wenn 5S nachhaltig gegeben ist, dann können wir über weitere Schritte nachdenken.

#### Herr Klumpp (Doll):

Wir haben auch bei Doll mit 5S begonnen, um schnell ein Erfolgserlebnis zu haben (vor allem wegen unserer Vorgeschichte). Man sieht den Erfolg direkt und die Mitarbeiter waren überrascht von den Ergebnissen. So findet das Thema Gehör und die Mitarbeiter fanden es gut, dass wieder etwas gemacht wurde.

---

### 4. Welche Meinung haben Sie zu dem Multiplikatorenprinzip?

---

#### Frau Benn (Liebherr):

Grundsätzlich ist es ein gutes Prinzip, Mitarbeiter auszubilden, um ihr Wissen weiter zu geben, »zu multiplizieren«. Natürlich sollte dies in einer entsprechenden Organisations- und Schulungsstruktur abgebildet sein.

Wir haben ein Schulungskonzept erarbeitet mit einzelnen Modulen zum Thema schlankes Unternehmen, ob Grundlagen, Rüsten, Material oder das Büro. Ebenso werden regelmäßig Moderatoren für Workshops und Projekte ausgebildet.

Inzwischen sind weit über 400 Menschen zu unterschiedlichen Lean-Themen geschult.

#### Herr Finkbeiner (Scheuerle):

Das finde ich grundsätzlich gut. Vor allem, weil die Multiplikatoren nicht in die Verantwortung gezogen werden können. Die liegt weiterhin bei den Führungskräften, die leider im Projekt zu kurz gekommen sind. Man müsste die Vorgesetzten mehr einbeziehen und ausbilden, damit die ein besseres Verständnis bekommen.

#### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Kritik gab es daran nicht. Für uns war wichtig, dass wir eben diese Methodenkompetenz auf diesem recht hohen Niveau jetzt selbst im Haus haben. Daran scheitert es relativ schnell und eben auch häufig. Ein Externer kommt und ist schnell wieder weg. Die Internen dagegen kennen die Kultur und können jetzt über die neuen Kompetenzen das System ausweiten. Das hat schon Charme. Generell gab es also keinen Widerstand oder Kritik am Multiplikatorenprinzip.

#### Herr Klumpp (Doll):

Am Anfang waren alle Multiplikatoren nach den Schulungen sehr motiviert und geladen bis in die

Haarspitzen, aber dann kam man schnell an die Grenzen. Manche Themen erreicht man eben nur als Führungskraft. Das Gute war, dass ich aufgestiegen bin und selbst Produktionsleiter geworden bin. Das Prinzip funktioniert nämlich nur, wenn die Führung dahinter steht. Manchmal braucht man eben den Zwang, um Mitarbeiter zu etwas aufzufordern und den können die Multiplikatoren nicht aufbauen. Die Führungskräfte sollten Themen anstoßen, bei uns waren es eher die Multiplikatoren.

Eigentlich bräuchte man im Unternehmen eine Art Querverbindung. Man sollte in jeder Ebene einen Multiplikator schaffen, damit man auch die nötige Weisungsbefugnis hat.

---

### 5. Wie haben Sie die Multiplikatoren ausgewählt? War die Ausführung zielführend oder werden noch andere Methoden zur Auswahl benötigt?

---

#### **Frau Benn (Liebherr):**

Wir haben Multiplikatoren aus den Reihen der Mitarbeiter gewählt, von denen wir erwarteten, dass sie auch einen Teil ihres Arbeitstages mit Projektarbeit verbringen können. Sie sollten integrativ sein und bereit sein, neue Wege zu gehen. Das hat zum Teil sehr gut funktioniert, jedoch sind einige extrem in ihrem Tagesgeschäft untergegangen und konnten somit nicht das Gelernte mit Praxisprojekten untermauern. Dort, wo wir Zeit für Projekte und Arbeitskreise investiert haben, konnten wir auch schöne Erfolge ernten.

Leider haben wir keine Führungskräfte gewählt. Das ist im Nachgang sehr schade, denn unsere Führungskräfte sind der wesentliche Stellhebel für Veränderungen. Nur was durch ihren Kopf geht, setzt sie auch in Bewegung.

#### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Wir haben uns im Lenkungskreis darüber unterhalten und wollten gerne aus mehreren Bereichen Multiplikatoren ausbilden. So kamen wir auf die vier ausgewählten Multiplikatoren, damit wir auch breit im Unternehmen aufgestellt sind. Spezielle Qualifikationen waren nicht nötig, sie sollten offen sein und akzeptiert werden. Außerdem wollten wir nicht nur junge Leute, sondern auch einen altgedienten, erfahrenen Meister und einen Multiplikator aus der Verwaltung.

#### **Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):**

Es gab keine interne Ausschreibung oder ein Profil. Wir haben uns zu fünf (KVP-Verantwortlicher, ordentlicher Mitarbeiter, Betriebsratsvorsitzende, ich, keine Ge-

schäftsführung) zusammengesetzt und uns gefragt, wer da grundlegend in Frage kommt. Wer ist wichtig, wer hat Zeit, wer hat den Weitblick im KVP, wer ist ordentlich von sich aus und wen kann man zeitweise entbehren? In Summe waren das drei Mitarbeiter. Allerdings war einer davon sehr skeptisch, daher ist das quasi an den anderen zwei hängen geblieben und das hat sich sicher auch bewährt. Einer ist für die Produktion zuständig und einer fürs Büro.

#### **Herr Klumpp (Doll):**

Es gab einen Aushang, auf den man sich hätte bewerben können, quasi wie ein Bewerbungsschreiben. Außerdem gab es ein kurzes Informationsschreiben. Spezielle Leute sind auch darauf angesprochen worden. Es gab allerdings keine Flut von Bewerbern, aus der man hätte auswählen können.

---

### 6. Wurden die Multiplikatoren von Führungskräften gezogen?

---

#### **Frau Benn (Liebherr):**

Voraussetzungen für das Nachfragen durch Führungskräfte sind ein klares Verständnis und ein fester Wille etwas ändern zu wollen oder in Angriff zu nehmen. In einem Bereich arbeiten wir inzwischen seit 4 Jahren an Lean-Themen in den unterschiedlichsten Projekten. Hier ist das Rollenverständnis der Multiplikatoren recht gut und hier ist die Nachfrage da. In anderen Bereichen stecken wir noch in den Kinderschuhen und es braucht andere Maßnahmen im Vorfeld.

Lean-Projekte bedürfen einer Voraussetzung: Führungskräfte müssen zu dem Thema geschult sein und im Status sein: Ich will.

Das heißt, bei der Einführung ist es wichtig, sich richtig Zeit zu nehmen, und die Inhalte schulen und erfahrbar machen. Zum Beispiel gemeinsam Leitsätze oder eine Vision entwickeln und eine Willensbekundung einfordern. Eine andere Idee ist, dass man die Führungskräfte zu Multiplikatoren ausbildet, anstelle der Mitarbeiter.

#### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Das ist genau der Punkt, warum man die Führungskräfte mehr einbinden muss. Die ziehen die Multiplikatoren momentan noch nicht, weil sie das Verständnis nicht haben und nicht wissen, wann sie ziehen müssen. Bislang haben nur wenige Führungskräfte das Verständnis. Man bräuchte mehr Schulungen (auch mind. 6–10 Tage) für Führungskräfte, um die Grundprinzipien zu erlernen. Das wurde intern teilweise nachgeholt.

### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Hauptsächlich im Produktionsbereich haben wir schon einige Workshops gemacht und da waren auch die Führungskräfte ein paar Mal mit dabei. Aber zu 100 Prozent ziehen ist bei allen Führungskräften noch nicht gegeben, das dauert noch ein Stück. Das liegt daran, dass die Führungskräfte selbst diesen Lean-Gedanken noch nicht 100 Prozent verinnerlicht haben. Außerdem ist sicherlich auch ein Aspekt, dass wir mit unserem Projektgeschäft, was wir haben, streckenweise zu wenig Zeit haben, um das gut treiben zu können. Das restliche Drittel funktioniert dann ganz gut. Ich persönlich finde eine intrinsische Motivation auch besser. Man sollte die Führungskräfte nicht zwingen, mitzumachen und die Multiplikatoren zu ziehen. Die müssen das selbst verstehen. Freiwilligkeit ist der bessere Ansatz, nichtsdestotrotz muss man in der Anfangszeit auch etwas Druck ausüben.

### Herr Klumpp (Doll):

Am Anfang sind die Multiplikatoren zu den Führungskräften gegangen, inzwischen ist es aufgrund von meiner Person andersherum. Andere Führungskräfte setzen die Multiplikatoren allerdings wenig ein. Leider verstecken sich manche Führungskräfte im Tagesgeschäft.

---

## 7. Wie werden sich die Multiplikatoren unternehmensintern entwickeln?

---

### Frau Benn (Liebherr):

Da ist schon eine Entwicklung – einer ist zur Führungskraft geworden. Durch BeQ muss man nicht zwingend aufsteigen. Vielmehr arbeiten wir jetzt generell an einem neuen Bild unserer zukünftigen Führungskräfte und da wird es ein großer Pluspunkt sein, Kenntnisse, Methoden und Erfahrung zum Thema »schlankes Unternehmen« zu haben.

### Herr Finkbeiner (Scheuerle):

Die haben sich sicherlich persönlich weiterentwickelt, aber es gab keine hierarchische Entwicklung durch BeQ.

### Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):

Rein von der hierarchischen Position sind die Multiplikatoren gleich geblieben, aber sie haben sich persönlich entwickelt.

### Herr Klumpp (Doll):

Ein Multiplikator aus der Produktion ist immer noch in der Produktion. Er ist für manche Aufgaben freigestellt,

hat aber bisher noch keine andere Stellung. Ein anderer ist Projektleiter geworden, er hat nun eine eigenständige Aufgabe im Fertigungsprozess. Und ich, als ehemaliger Multiplikator, bin nun Produktionsleiter.

---

## 8. Problem zieht Methode – was halten Sie von dieser Aussage?

---

### Frau Benn (Liebherr):

Eine schöne Aussage, die in die richtige Richtung zielt. Ich würde gerne ergänzen: mit »Wissen häppchenweise vermitteln«, »Selbsterfahrung in den Vordergrund stellen« und immer über praktische Anwendungen das Wissen stabilisieren. Erst in den Projekten kommen die »Aha-Effekte«. Antwort: Ich halte die Aussage grundsätzlich für den richtigen Ansatzpunkt. Es gibt Gott sei Dank für viele Probleme eine geeignete Methode. Nur nach Methode x zu arbeiten ist nicht so sinnvoll. Bei uns im Hause wird sicherlich auch nach dem Ansatz »Problem zieht Methode« gehandelt. Momentan werden schon für viele Probleme Methoden gefunden. Wir sind aber ja auch bei Weitem noch nicht durch mit allen Schulungen. Für das, was wir bis jetzt gemacht haben, ist das sicherlich der richtige Ansatz, aber für die zukünftigen Probleme und Methoden kann ich jetzt noch keine Aussage tätigen. Generell finde ich den Ansatz sinnvoll.

### Herr Klumpp (Doll):

Diese Aussage stellt das Optimum dar – in Wirklichkeit ist das bei uns noch nicht so. Es gibt nicht für alles Musterlösungen. Bei 5S funktioniert das vielleicht noch, aber bei Problemen darüber hinaus wird es schwierig. Da fehlt eine Person, die für die Organisation zuständig ist und entscheidet, wie Themen umgesetzt werden (im Sinne von »So machen wir das jetzt.«). Nur Problem zieht Methode allein funktioniert nicht. Darunter leidet dann die Nachhaltigkeit.

---

## 9. Gab es einen funktionierenden Lenkungsausschuss?

---

### Frau Benn (Liebherr):

Ein Lenkungsausschuss, bei uns Steuerkreis, ist ein sehr gutes Instrument, um stringent und geradlinig die Projekte und ihre Ziele zu verfolgen. Für BeQ selber gibt es keinen Lenkungsausschuss, aber wir haben inzwischen Steuerkreise zu jedem Projekten oder zusammengefasst für Bereiche im ganzen Unternehmen erfolgreich implementiert. Das funktioniert inzwischen sehr

gut, wird angenommen und auch als notwendig und sinnvoll erachtet. Die Steuerkreise bestehen aus dem jeweiligen Geschäftsführer, den Führungskräften und dem Projektleiter und Moderator sowie dem Betriebsrat. In unseren übergeordneten Unternehmensentwicklungsprojekten sind alle vier Geschäftsführer vertreten.

#### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Es gab einen Lenkungsausschuss. Mitglieder waren die kaufmännische Geschäftsführung, technische Geschäftsführung, der Betriebsratsvorsitzende und ich. In zwei Jahren haben wir vier Mal getagt, in Abhängigkeit davon, welche Projekte gerade anstanden.

#### **Herr Klumpp (Doll):**

Nein. Unser Lenkungskreis ist der Führungskreis. Da sollten die Themen von BeQ diskutiert werden. Im ersten Jahr wurde zumindest über das Projekt berichtet, aber nach 1 ½ Jahren ist es eingeschlafen. Ich referiere dem Chef, weitere Kreise zieht es nicht.

---

### 10. Was wurde gemacht, um das Thema Nachhaltigkeit zu implementieren?

---

#### **Frau Benn (Liebherr):**

Wir haben bei unseren vielfältigen Projekten mehrere Tools eingesetzt, um eine Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

##### 1. Schulung

Es wurden in den Projekten nicht nur die Mitarbeiter, sondern vor allem die Führungskräfte geschult. Eine weiterführende und wiederholende Schulung zu den Basisthemen und den spezifischen Themen ist eine Grundlage für Nachhaltigkeit.

##### 2. Audit

Mit der Einführung von 5S wurde auch das Audit mit eingeführt. Natürlich ist das ein Prozess, der nicht von Anfang an flüssig lief. Das Audit wurde bei uns ganz bewusst erst mit kleinen Schritten begonnen (abstecken des Rahmens, nur Treffen oder Checklisten) und dann entwickelt zu einem sehr gut funktionierenden System. Inzwischen wird es ebenso in anderen Bereichen übernommen und entsprechend adaptiert.

##### 3. Review

Um eine stetige Überprüfung und Entwicklung im gleichen Maße wie die Menschen in den Systemen zu gewährleisten, nutzen wir das Review.

Das Review wird in größeren Abständen von 3–6 Monaten durchgeführt. Mitarbeiter, Führungskräfte

und Berater ziehen zum Prozess oder zum Thema wie z. B. »Audit« Bilanz.

Was war gut?

Was kann besser werden?

Was fehlt? Wie wird es angenommen?

Welche Impulse gibt es zum Thema?

Und der Prozess wird korrigiert, angepasst oder verfeinert.

#### 4. Kennzahlen

Mit jedem Projekt wollen wir messbare Kennzahlen erkennen und einführen. Das ist in unserem Unternehmen nicht leicht, dennoch wollen wir mit Vorsicht und Minimalismus die richtigen Zahlen einführen. Das verschafft uns Klarheit, ob und wie unsere Arbeit wirksam ist.

Unsere Praxis zeigt aber, wo wir diese 4 Punkte konsequent einsetzen, bleiben wir auch nachhaltig. Natürlich ist uns das nicht immer in der gleichen Qualität geglückt. Es ist eine Arbeit mit Menschen. So müssen wir auch lernen mit Rückschlägen umzugehen und die Kraft für Erneuerungen aufzubringen.

#### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Da, wo wir 5S gemacht haben, ist die Nachhaltigkeit gegeben. Das wird durch die durchgeführten Audits verstärkt. Dieses Jahr haben wir BeQ deutlich mehr verankert, weil das bislang etwas zögerlich lief. Wir versuchen mehr Druck aufzubauen und den Führungskräften mehr Verständnis mitzugeben.

#### **Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):**

Also wir haben ein Stück weit Nachhaltigkeit erzielt, indem sich seit gut 1 ½ Jahren unser Koordinationsteam mit den Multiplikatoren vor Ort an den KVP-Tafeln zwei Mal die Woche trifft. Außerdem haben wir ein halbes Jahr nach den Workshops eine Aufarbeitung zu den jeweiligen Themen durchgeführt, um zu sehen, ob es noch gelebt wird. Ein Stück weit muss man aber auch von oben drücken, um diese Nachhaltigkeit zu bekommen. So ganz durchgängig ist sie noch nicht.

#### **Herr Klumpp (Doll):**

Ich beschäftige mich intensiv mit dem Thema »Produktionssysteme«. Aber wenn ich das nicht wollte und machen würde, dann würde es nicht existieren. Man muss dafür Zeit und Geld investieren. Methoden zur Nachhaltigkeit sind bei uns: Bereichstafeln und Audits. Ich als Führungskraft muss das aber wirklich wollen und dahinter her sein. Leider gibt es trotzdem immer wieder Rückfälle.

---

## 11. Unterstützt das Projekt den Standorterhalt?

---

### **Frau Benn (Liebherr):**

BeQ kann einen guten Impuls für Veränderungen im Unternehmen geben. Von Führungskräften erkannt und mit entsprechenden Kapazitäten flankiert kann es ein Start in systematische Verbesserungen sein. Für uns ist es im Wandel ein weiteres wichtiges Puzzelteil auf unserem Kurs.

### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Ja, das Projekt unterstützt den Standorterhalt, wenn es denn nachhaltig eingesetzt wird. Die Effizienz wird höher, Prozesse werden besser, Verantwortlichkeiten werden geklärt und die Transparenz wird erhöht. Zurzeit kann man das allerdings noch nicht sagen bzw. in Zahlen messen.

### **Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):**

Unterstützen auf jeden Fall. Die Frage ist aber, inwieweit sich das Unternehmen diesen ganzen Methoden und dem Lean-Gedanken anvertraut hat und den auch umsetzt. Grundsätzlich finde ich, dass BeQ ein richtig guter Ansatzpunkt für den Standorterhalt ist, aber dafür muss man BeQ natürlich auch nachhaltig umsetzen.

---

## 12. Würden Sie das Thema heute noch einmal Ganzheitliches Produktionssystem (oder Ganzheitliches Unternehmenssystem) nennen?

---

### **Frau Benn (Liebherr):**

Wir nennen das nicht schlankes Produktionssystem, sondern schlankes Unternehmen, weil wir Verbesserungen auch in administrativen Bereichen und deren Prozessen brauchen. Gerade in unserem urschwäbischen Unternehmen ist es wichtig, auch mit den Begrifflichkeiten den richtigen Ton, passend zur Unternehmenskultur, zu finden. So finden wir bei uns nicht das klassische Lean-Vokabular, was inzwischen durch die Unternehmen getrieben wird wie die »Sau« durch das Dorf.

### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Ich sehe das als ganzheitliches System an, welches nicht nur in der Produktion umgesetzt wird. Aber prinzipiell sollte man schon mit der Produktion beginnen, weil man da die Erfolge schnell sieht. Wenn man von »Ganzheitlich« spricht, muss man eben auch die Schnittstellen beachten und das ist ein schwieriges Thema.

### **Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):**

Wir haben den Begriff verbannt und es Ganzheitliches Unternehmenssystem genannt. Nur die Produktion allein reicht nicht aus. Die Vorarbeit muss stimmen, damit die Ergebnisse in der Produktion besser werden. Als »Produktioner« lebt man eben in Abhängigkeit vom Büro, daher muss das ganze Unternehmen mitspielen. Nennt man es eben nur »Ganzheitliches Produktionssystem«, dann sagen alle, die nichts mit der Produktion zu tun haben, das geht mich nichts an. Am Anfang hat das Büro deshalb auch nicht mitgemacht. Leider ist es generell bis zum heutigen Tag noch recht zäh in den indirekten Bereichen.

### **Herr Klumpp (Doll):**

Ja, dem stimme ich zu. Es ist nicht nur ein wichtiges Thema im direkten Bereich, da Fehler im indirekten Bereich auch die direkten Bereiche berühren. Ordnerstruktur, Datenstruktur sind im indirekten Bereich allerdings wichtiger als ein sauberer Arbeitsplatz. Bei uns ist dort sehr viel Potenzial. Für 5S hätte man aber nicht nach Japan fahren müssen. Sauber gemacht hat man früher freitags auch. Da steckt ja noch mehr dahinter. Im Büro ist 5S effektiver, aber auch mit mehr Aufwand verbunden.

---

## 13. Zum Ende des Projektes: Was würden Sie heute anders machen? Was waren die größten Hürden?

---

### **Frau Benn (Liebherr):**

Ich würde mir wünschen, dass die Notwendigkeit der Schulung von Führungskräften erkannt und akzeptiert ist. Mitarbeiter, gar Führungskräfte 2 Tage auf ein Seminar zu schicken, heißt auch, daran zu glauben, dass es nützt. Wer in das Thema einsteigt, hat aber noch keine Erfahrung und Beweise, dass es sich lohnt.

Weiterhin würde ich mir wünschen, dass Erwartungen klar formuliert werden und stringent/rhythmisch abgefragt werden. Das sind wichtige Stellhebel.

### **Herr Finkbeiner (Scheuerle):**

Ich würde die Vorgesetzten, die nicht direkt in BeQ drin sind, deutlich mehr schulen, damit da Verständnis und Motivation da ist. Dann kriegt das Projekt deutlich mehr Drive.

### **Herr Hildenbrand (Wepuko Pahnke):**

Grundsätzlich Negatives fällt mir eigentlich nicht ein. Ich finde den Ablauf gut. Ich finde gut, dass sich die Multiplikatoren regelmäßig treffen und dass es Meilen-



steintermine gibt. Gut ist auch, dass es Ansprechpartner gibt, die zur Verfügung stehen. Wir haben mit BeQ schon zum zweiten Mal versucht, ein Ganzheitliches Produktionssystem umzusetzen. Vor einigen Jahren hatten wir einen Externen, der versucht hat, uns ein neues System einfach überzustülpen. Durch fehlende Nachhaltigkeit ist das aber versumpft. Mit BeQ haben wir das Thema dann neu ausgerollt und im Vergleich zum ersten Mal, mit kleineren Schritten Nachhaltigkeit erzielt. Es dauert allerdings länger und wird dadurch auch zäher im Gesamten.

Das Koordinationsteam hat sich ziemlich Mühe gegeben, das Thema von oben in die Breite und bis nach ganz unten zu verbreiten. Dennoch waren nicht alle überzeugt und die Nachhaltigkeit wird noch nicht überall gelebt. Im Moment ist die treibende Kraft die Produktion, also da müssten wir das System jetzt noch weiter ausbreiten.

### Herr Klumpp (Doll):

Eine Querverbindung (durch Multiplikatoren in allen Ebenen) von oben nach unten wäre ideal für die Nachhaltigkeit. So ähnlich ist es ja auch bei mir: Wenn ich es haben will, dann wird es gemacht. So was hätte man vielleicht von Anfang an implementieren sollen, aber es wird schwierig sein, das in die Workshops einzubringen. »Kleiner, mittlerer, großer Chef« – wie kann man sich da abstimmen?

Von der BeQ-Organisation an sich, mit den Schulungen, das muss man wohl so machen. Es gibt zwei oder drei Methoden, wo wir in der Zwischenzeit sagen, die hätte man früher machen sollen.

Die Mischung der Multiplikatoren war wunderbar und es gab einen interessanten Austausch. Je mehr und je schneller das Unternehmen dahinter steht und es umsetzt, desto mehr hat es davon. Der Widerstand ist groß, der Aufwand riesig, aber es bringt ja auch was.

## Aus dem Blickwinkel der Trainer



### Trainer: Herr Sindel

In vielen, evtl. den meisten Unternehmen ist der Wunsch sehr groß sich nach Benchmarks auszurichten, nicht immer in Abhängigkeit, ob es »gut« oder »schlecht« geht. Was meist vergessen wird, ist die Organisation mitzunehmen, zu begeistern, zu beteiligen, zu sensibilisieren, letztendlich zu befähigen. Eine sehr gute Möglichkeit ist die Entwicklung von internen Change Agents (Multiplikatoren).

Die Einführung eines Unternehmens-/Produktionssystems dauert lange bzw. ist eine facettenreiche und unendliche »Erfolgsgeschichte«, welche ständig reflektiert und angepasst werden muss. Eine Konstante ist allerdings die Organisationsentwicklung, daher bin ich der Meinung, »nicht die Methode ist entscheidend, sondern aus der erkannten und definierten Abweichung dass Richtige abzuleiten« – Problem zieht Methode.

Immer wieder erlebe ich, dass Externe beauftragt werden diesen Prozess in ein Unternehmen zu tragen, was durchaus in Form von Anschubleistung, Qualifizierung und Coaching hilfreich ist, aber dann?

In dem Zuge sehe ich die Multiplikatoren Ausbildung – BeQ (Befähigen zum Qualifizieren) als wertvolle Organisationsentwicklung und als Möglichkeit, einen Veränderungsprozess mit internem Wissen und Kapazität zu flankieren. Letztendlich bleibt es ein Top-Down-Prozess und damit steht und fällt der Erfolg einer Veränderung zum (noch) Besseren. Der Erfolg kommt nur, wenn die Führungsmannschaft konstant die richtigen Signale abgibt.

Das begleitete Schulungs-/Trainingsprogramm – Multiplikatoren Ausbildung – entspricht einer guten Idee, welche ja auf über 3 Jahre erprobt wurde. Im ersten

Jahr wurden Methoden und Werkzeuge geschult und trainiert, welche in kleinerem Umfang in den Unternehmen (üben und trainieren) angewendet wurde. Parallel fand in einer Art Netzwerkgedanke, intensiver Austausch unter den beteiligten Unternehmen statt.

So kann »matrixförmig« in kurzer Zeit ein hohes Niveau in Richtung »schlankes Unternehmen« aufgebaut und angewendet werden.

Die beiden weiteren Jahre dazu zu verwenden, im Unternehmen Optimierungs-/Veränderungsprojekte anzugehen, welche extern »gecoach« wurden, finde ich eine runde Sache, so hat das Unternehmen, außer eventuell über die »Freistellung« interner Kapazitäten, nur Vorteile.

Wichtig an der Stelle zu erwähnen ist die Freistellung der Multiplikatoren. Hier sollte, darf nicht das Zufallsprinzip gelten, leider erlebt, sondern hier muss acht auf den Auswahlprozess gelegt werden. Idealerweise findet ein Assessment statt, welches in einem Entwicklungsprogramm mündet. Nichts Schlimmeres für die neuen Multiplikatoren, wenn diese nach dreiviertel der Zeit nach Alternativen suchen müssen oder teilweise schon vorher aufgeben. Hier müssen sich die Unternehmen noch intensiver »Gedanken machen«.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für solch ein Programm ist die Unterstützung der Führungsmannschaft, d. h., hier kann eine Art Patenschaft der richtigere Weg sein. Natürlich muss der »Pate« die richtige Einstellung, das Wissen und das Standing haben, um die Multiplikatoren in der »optimalen Spur« zu halten. Die Begleitung/ das Coaching durch Externe, methodisch und didaktisch, ist sehr gut, reicht aber alleinig nicht aus.

Die Entscheidung und Einstellung durch den Geschäftsführer alleine reicht nicht. Idealerweise entsteht für den angedachten Veränderungsprozess ein Pull, speziell von der Führungsmannschaft, das hatte in der begleiteten Zeit noch »Luft nach oben«.

Aus dem Erlebten heraus würde ich schon sagen, dieses Programm hat zu ersten guten bzw. weiteren Erfolgen geführt, ist aber in der von mir begleiteten Unternehmensgröße ein erster bzw. weiterer Schritt.

An der Stelle bin ich mir aber sicher, dass die Geschäftsführung die richtigen weiteren Schritte vorbereiten und angehen wird.

### Mein persönliches kurzes Fazit:

- eine verbessertes Auswahlverfahren der Multiplikatoren
- dazu ein angepasstes Personalentwicklungskonzept
- intensiveres Methodentraining für Multiplikatoren

und Führungsmannschaft, d.h. noch bedarfsorientierter (z. B. Shopfloormanagement ...)

- Patenschaften aus der Hierarchie (nicht direkte Führungskräfte)
- vertiefende Einbindung der »Paten« aus der Hierarchie, ggf. flankierendes Programm aufbauen und durchführen
- intensivere Einbindung der Externen, speziell in den Auswahl-/Analyseprozess für die Projektvorbereitung



### Trainer: Herr Tauch

Der Erfolg und die Dauer einer durchgängigen Einführung des Gesamtheitlichen Produktionssystems (GPS) ist abhängig von begleitenden Faktoren, wie Unternehmensgröße, Quantität und Qualität der eingesetzten Ressourcen, dem Veränderungswillen des Unternehmens und der Führungskompetenz, um nur einige zu nennen. Im betreuten Unternehmen war die Auswahl der Multiplikatoren ein wichtiger Qualitätsfaktor. Der zeitliche Einsatz der beiden Mitarbeiter war jedoch auf ein Minimum beschränkt. Die Entwicklung des Prozesses zu einem GPS war dadurch deutlich gehemmt. Ein Übertragen der standardisierten Methoden auf andere als die durch Workshops betreuten Bereiche konnte bis heute nicht erreicht werden.

Als Basis für die Einführung eines GPS bildet die 5S-Methode den idealen Auftakt für die Schaffung eines unternehmerischen Bewusstseins und die beabsichtigte Veränderung der Unternehmenskultur auf der Ebene der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Die Methoden zu 5S sind leicht verständlich, schnell umzusetzen und überall anzuwenden. Bei konsequenter Anwendung bedeutet dies, über alle Hierarchien und Bereiche sitzen die Betroffenen im gleichen Boot.

Die daraus resultierenden Gemeinsamkeiten schaffen eine Kommunikationsplattform auf der alle Beteiligten mitreden können und machen damit die Grenzen an den Schnittstellen durchlässiger.

Die in der 5S-Methodik angestrebte standardisierte Vorgehensweise schafft eine Vergleichbarkeit der Bereiche des Unternehmens und bietet damit die Voraussetzung für einen gesunden innerbetrieblichen Wettbewerbsfaktor. Damit ist die Grundlage für aufbauende Module aus dem Lean-Baukasten geschaffen, die im weiteren Verlauf des Projektes sinnvoll und gezielt vermittelt und angewendet werden können.

In dem, im Projekt BeQ betreuten Unternehmen, wurden im Ansatz 3 Projekte im Rahmen von der 5S-Methodik als Lernfeld für die Multiplikatoren ausgewählt. Im weiteren Verlauf wurde ein strategischer Workshop zur Problemlösung durchgeführt, dessen Ergebnisse die Abläufe in zukünftigen Entwicklungsprojekten effizienter und deutlich transparenter strukturieren werden. Der Erfolg aus den 5S-Aktivitäten ergibt sich nicht in erster Linie aus der neuen Übersichtlichkeit und Ordnung, auch nicht aus den erheblichen Mengen an Rohmaterial, Werkzeugen und anderen, als nicht (mehr) notwendig betrachteten Dingen. Der maßgebliche und nachhaltige Erfolg zeigt sich in dem Interesse der Mitarbeiter der betroffenen Abteilungen, die die Projekte mit zunehmenden Eifer und einer hohen Erwartungshaltung an die Führungskräfte begleitet haben. Dadurch wurde eine ideale Voraussetzung geschaffen, an dem Projekt GPS weiter zu arbeiten. Als Nebenprodukt der Projekte wurde erhebliches weiteres Potenzial für weitergehende auch deutlich kostenreduzierende Maßnahmen erkannt.

Ungünstig für das Projekt zeigte sich der Umstand, dass die eingesetzten Multiplikatoren außer für den Workshop nicht, auch nicht teilweise freigestellt wurden. Die Vorbereitung der Workshops und die Nachbereitung mussten von den Multiplikatoren neben dem Tagesgeschäft erarbeitet werden. Auch die Begleitung der offenen Teilprojekte im Nachgang lief aufgrund der mangelnden Zeitreserven suboptimal. Die sich entwickelnde Aufbruchsstimmung konnte nicht genutzt und dynamisch weiterentwickelt werden. Stattdessen wurde mehr Frustration erzeugt als Nutzen für das Unternehmen geschaffen.

Der Umstand der nicht freigestellten Multiplikatoren spiegelt sich auch in der Anzahl der durchgeführten Workshops wieder. Ein flächendeckendes »Rollout« der

---

*»Die langjährige Industrieerfahrung der Trainer war ein großer Mehrwert für die Ausbildung der Multiplikatoren.«*

---

5S-Methodik ist auch nach 2 Jahren BeQ noch nicht erfolgt.

Eine Verbesserung könnte eine Anpassung des Meilensteinplans für die Einführung der erlernten Maßnahmen sein. Die unmittelbare Anwendung der erlernten Methoden in Trainingsworkshops, eine darauf folgende, verbindliche und flächen-

deckende Ausbildung der Führungskräfte durch die Multiplikatoren und ein Plan für ein »Rollout« der Basismethoden sollten dem Projekt BeQ einen verbindlicheren Charakter geben und den Einsatz der Multiplikatoren notwendiger machen. Unternehmen und Projekt erhielten damit einen erheblichen Mehrwert.

Der offizielle Arbeitstitel für BeQ »Einführung eines Ganzheitlichen Produktionssystems« ist, da auch hier wieder die Produktion hervorgehoben wird, für die beteiligten Unternehmen irreführend. Um die angestrebte Gesamtheitlichkeit der Vorgehensweise aufzuzeigen macht es Sinn, bei diesen Projekten den Focus auf die Produktion im Titel zu vermeiden.

Der unternehmensspezifische Titel fördert sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen als auch mit dem Projekt. Trotz gleicher methodischer Ansätze suggeriert der individuelle Titel ein Alleinstellungsmerkmal, welches wiederum einen fördernden Einfluss auf das Wir-Gefühl und die Motivation für die Beteiligten hat. In den Zusammentreffen mit den Multiplikatoren zeigte sich dieser Umstand in den Präsentationen der Firmen, in denen von »ihren« Projekten berichtet wurde.

Der Einsatz von Multiplikatoren als interne Methodenspezialisten ist für eine flächendeckende Veränderung zu einem GPS unbedingt notwendig. Die ständige Präsenz und die fachliche Unterstützung für die Führungskräfte, das Management und der Mitarbeiter fördern den Prozess in erheblichem Maß. Die zeitlichen Möglichkeiten der eingesetzten Ressourcen haben allerdings auch einen erheblichen Einfluss auf die Qualität des Veränderungsprozesses. So kann eine anfängliche Euphorie und Aufbruchsstimmung, die gerade zu Beginn des Projektes auch gewünscht und gefördert wird, schnell in Demotivation und Verweigerung umschlagen, wenn der angestoßene Prozess aus Mangel an Betreuung wieder ins Stocken gerät (s.o.).

Die Auswahl der Multiplikatoren war gut gelungen. Die ausgesuchten Teilnehmer haben sich im Laufe der Schulungen zu einer homogenen, sich ergänzenden und eigendynamischen Gruppe entwickelt, deren Potenzial von den Unternehmen fast gar nicht erkannt und somit auch nicht abgerufen wurde. Die Idee, verschiedene Unternehmen in das Projekt einzubezie-

hen und die Möglichkeit, die Trainings in den unterschiedlichen Firmen durchzuführen, haben für die Ausbildung und deren Effizienz einen beeindruckenden Mehrwert erzielt und sollten für weitere Projekte dieser Art beibehalten werden.

---

*»Trainer fungierten als Begleiter für die Multiplikatoren, damit diese die erlernten Methoden anwenden konnten.«*

---

Ein Multiplikator, der schon zu Arbeitsbeginn nicht über sein Arbeitsvolumen hinaussehen kann, wird kaum in der Lage sein, vorhandene Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und den Führungskräften unterstützend zur Seite zu stehen. Der Prozess eines Multiplikators bedarf einer Chance, seine kreative Freiheit einzusetzen. Die Möglichkeiten einer solchen Ressource sind entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg oder Sinn und Unsinn bei der Einführung eines GPS.

Die Weiterentwicklung der Kompetenz und der Effizienz der eingesetzten Multiplikatoren ist sehr stark abhängig von den Einsätzen und den Möglichkeiten, die erlernten Methoden mit Erfahrungen zu untermauern. Einige der Multiplikatoren wurden nach der theoretischen Ausbildung wieder in die Linienfunktion integriert, da offenbar teilweise keine Notwendigkeit für eine weitere Entwicklung dieser Teilnehmer gesehen wurde.

Die konzentrierte theoretische Vermittlung des vorgesehenen Werkzeugkastens im ersten Jahr hat einige der Teilnehmer überfordert oder gar verleitet, mächtige Werkzeuge, wie z. B. das Wertstromdesign, vor der Schaffung von grundlegenden Standards wie 5S anzuwenden. Der Erfolg und die Nachhaltigkeit einer solchen Vorgehensweise werden in der Regel nicht von Dauer sein.

Alternativ kann, wie oben beschrieben, die Ausbildung der Multiplikatoren durch frühzeitigen Praxiseinsatz, in dem das Erlernte umgesetzt wird und Erfahrungen gesammelt werden, qualitativ weiter verbessert werden. Diese Vorgehensweise unterstützt eine sukzessive Weiterentwicklung der teilnehmenden Mitarbeiter und gewährleistet deren Erfolg.

Für die Nachhaltigkeit und die Vertiefung der Schulungsinhalte ist die langfristige und stufenweise Vorgehensweise zur Erhöhung des Wissensstandes und der Erfahrung der Multiplikatoren über die ganze Projektdauer zielführender und qualitativ hochwertiger und deren Erfolg im Unternehmen wahrscheinlicher.

Die angestrebte Vorgehensweise, Problem zieht Methode, ist für Unternehmen, die mit Veränderungsprozessen Erfahrung haben, wenn nicht schon gelebt, der richtige Weg.

Abweichend von diesem Prinzip ist in Unternehmen, die wenig oder gar keine Erfahrung mit einem GPS

haben, förderlich, dass die Fachkräfte, hier die Multiplikatoren, Projekte triggern müssen. Durch ihre Ausbildung und Trainings haben sie eine ganz andere Sichtweise. Eine Führungskraft ohne dieses Hintergrundwissen kann nicht sehen, dass sie ein Problem hat und wo ein Problem auftritt. So sollte gerade in den ersten

Veränderungsschritten hin zum GPS der Multiplikator eine treibende Rolle spielen. Mit zunehmender innerbetrieblicher Erfahrung und den Erfolgen aus umgesetzten Workshops verändert sich die Rolle des Multiplikators vom Treiber zum Unterstützer und Coach.

Erheblich gefördert werden kann dieser Prozess durch einen funktionierenden Lenkungsreis, der unabdingbar für die Synchronisation der verschiedenen parallel laufenden Projekte des Unternehmens mit der Unternehmensstrategie ist. Wie der Name dieses Gremiums schon vermuten lässt, kann dieser Kreis die Einführung des GPS durch seine Entscheidungen und Aufgabenstellungen und damit auch die Führungskräfte, Projektleiter und Multiplikatoren deutlich unterstützen.

Die Tatsache, dass das Projekt BeQ eine geförderte Maßnahme ist und das teilnehmende Unternehmen daher auch eine Verpflichtung eingeht, sollte für weitere Projekte dieser Art mehr im Vordergrund stehen. Über zu Beginn definierte Zielvereinbarungen mit den Unternehmensführungen kann solch eine Vereinbarung die Realisierung des GPS noch mehr fördern und den Erfolg des Projektes noch anschaulicher werden lassen.



## Trainer: Herr Naumer

Es gibt viele Ansätze um Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern. Ein besonderes Augenmerk liegt zudem auf dem Erhalt von Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe. Welche Möglichkeiten bestehen, den Erhalt von Arbeitsplätzen und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen?

Innerhalb eines Projektes zur lernenden Organisation mit dem Ziel der Umsetzung einzelner Pilotprojekte bis hin zur Einführung eines Ganzheitlichen Produktionssystem (GPS) wurde dies nun in Angriff genommen.

Das BeQ-Projekt wurde durch das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. und Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. initialisiert.

Der Grundstein der Umsetzung war die Ausbildung von Multiplikatoren, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu schulen und den Veränderungsprozess zu begleiten. Teile der Ausbildung übernahmen die Verbände, spezielle Fachgebiete wurden durch freie Berater wie zum Beispiel der inkom consulting GmbH & Co. KG abgedeckt.

Jeder Koch startet in einer sauberen Küche!

Eines der durch die Firma inkom consulting abgedeckten Themen war zugleich der Wegbereiter für weitere Bausteine innerhalb des Projektes. Getreu dem Motto »Jeder Koch startet in einer sauberen Küche!« wurde »5S – Ordnung & Sauberkeit« umgesetzt. Im Rahmen eines Workshops wurden dabei direkt im Arbeitsbereich zusammen mit den Mitarbeitern die Arbeitsplätze von überflüssigen Gegenständen, befreit.

Die große Anzahl der Gegenstände, die für die Wertschöpfung der Prozesse nicht mehr relevant waren, erstaunte dabei die Multiplikatoren der vier beteiligten Unternehmen.

Die Multiplikatoren waren durch die Erlebnisse im Workshop angespornt und motiviert, in ihren eigenen Bereichen und im gesamten Unternehmen diese erlernten Fähigkeiten umzusetzen.

In Workshops vermittelten sie das Werkzeug »5S« ihren Führungskräften und Mitarbeitern.

Auch nach Abschluss des Projektes werden die durchgeführten Maßnahmen noch heute nachhaltig gelebt.

Auf diese Fünf-Schritt-Methode wurden weitere Werkzeuge aufgebaut, dessen Ziel es ist, die Effizienz und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Ein weiteres Thema war die Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) der durch die strukturierte Vorgehensweise mittels »A3«, einem Problemlösungsblatt, vertieft wurde. Zahlreiche Methoden von der einfachen Statistik bis hin zu Kreativitätstechniken unterstützen den Problemlösungsprozess unter der Philosophie »Probleme sind Schätze.« Diese Betrachtungsweise von Problemen ist einer der Ansätze, die die Vorgehensweise bei den Multiplikatoren verändert hat. Sie haben festgestellt, dass es besser ist, sich den Problemen und damit verbundenen Aufgaben zu stellen.

Die weitere Vermittlung der Werkzeuge wie Rüstzeitreduzierung, Reduzierung von Verschwendung, Visualisierung und Kennzahlen, Poka Yoke, Wertstromanalyse und -design wurde durch die Trainer in einer praktischen Umsetzung begleitet.

*»Nur die Produktion in den Fokus zu nehmen, ist zu wenig. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollte das gesamte Unternehmenssystem betrachtet werden.«*



# MANAGEMENT SUMMARY

Das Management Summary richtet sich insbesondere auf das Qualifizierungskonzept und beleuchtet kritisch den Veränderungsprozess der Einführung des Ganzheitlichen Produktionssystems.

## Das Qualifizierungskonzept BeQ

Eine schlanke Produktion zu implementieren ist ein großer Schritt und oftmals auch ein langer Weg. Durch die Erfahrungen in der Praxis zeigte sich, dass die Unternehmen vor allem Probleme mit der nachhaltigen Umsetzung haben. Eine bloße Übernahme der Methoden führt nicht zum gewünschten Erfolg und ist oft mit Widerständen verbunden. Das Projekt BeQ hat an diesem Punkt angesetzt und wollte alle betrieblichen Akteure einbinden und so Widerstände und Hemmnisse abbauen. Dahingehend wurde ein Qualifizierungskonzept entwickelt und umgesetzt. Die Ausbildung der Multiplikatoren als Unterstützer stellt ein entscheidendes Element einer nachhaltigen Struktur für die erfolgreiche Veränderung dar. Insbesondere mit dem Ansatz, dass die Unternehmen die Implementierung ohne externe Unterstützung durchführen können. Das Multiplikatorenkonzept ist sehr Erfolg versprechend, um nachhaltig das benötigte Wissen in der Organisation zu implementieren.

Es zeigte sich insbesondere, dass für die vorgefundenen Probleme passende Methoden vorgefunden wurden. Die Teilnehmer waren sehr zufrieden mit der Ausbildung. Insbesondere die passende Mischung aus Theorie und Praxis hat den Teilnehmern und den Unternehmen bei der Weiterentwicklung geholfen. In Unternehmen fanden viele Workshops statt, in denen reale Herausforderungen aus dem Betriebsalltag angegangen wurden. Die daraus resultierenden Verbesserungen wurden von den Beteiligten als sehr positiv betrachtet.

Die Unterstützung der erfahrenen Trainer hat den Multiplikatoren hierbei sehr gut weitergeholfen, da diese von ihren Erfahrungen berichten und die Multiplikatoren »coachen« konnten. Dass die Multiplikatoren sehr früh im Projektverlauf ihre Kollegen trainierten, sorgte dafür, dass die zu erlernenden Methoden passend für das jeweilige Unternehmen frühzeitig vorbereitet und entsprechende unternehmensindividuelle Schulungsunterlagen erstellt werden konnten. Mit den Führungskräften wurden Themen abgestimmt, die zu den jeweiligen Verantwortungsbereichen der Führungskräfte passten. Außerdem war es wichtig, zwischen Methodenwissen und Verantwortung zu unterscheiden. Im Falle von BeQ hatten immer die Führungskräfte die Verantwortung für die zu schulenden Themen, da diese die Probleme bzw. Potenziale ihres Bereichs einschätzen konnten. Somit konnten die Multiplikatoren mit ihrem erlernten Wissen bei der Optimierung der Prozesse unterstützen und gleichzeitig Erfahrungen sammeln. Jedoch bestand für die Multiplikatoren nicht die Gefahr, negative Erfahrungen durch zu frühe Verantwortungsübernahme zu sammeln. Bestätigung für diese Herangehensweisen sind die größtenteils positiven Aussagen darüber, dass BeQ bei dem Erreichen der Unternehmensziele und dem Standorterhalt des Unternehmens unterstützt. Für das Qualifizierungskonzept kann somit ein positives Fazit gezogen werden.

## Der Veränderungsprozess der Einführung des Ganzheitlichen Produktionssystems

Jedoch gilt es, noch mehr an den Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Veränderung zu arbeiten. Folgend werden die Erkenntnisse zusammengefasst:

Die Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen wurde im Rahmen dieser Broschüre diskutiert und im Rahmen des Projektes hinterfragt. Viele Beteiligte wehren sich gegen Veränderungen, können oder wollen diese nicht umsetzen und können so einen Veränderungsprozess zum Scheitern bringen. Es müssen dementsprechend organisatorische Strukturen (Lenkungsreis, Einplanen von Ressourcen und Zeit) geschaffen werden. Vor allem Führungskräfte, die als Vorbild während der Veränderung dienen sollten, nehmen diese Rolle teilweise nicht ein und verhalten sich passiv oder gar blockierend. Dabei sollten gerade Führungskräfte Weitblick mitbringen und stets die dauerhafte Verbesserung (im Sinne von KVP) fürs Unternehmen wollen. In der heutigen Zeit impliziert dies eine hohe Veränderungsbereitschaft, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Fraglich ist also, warum sich Führungskräfte häufig gegen solche Veränderungsprozesse wehren, obwohl diese für das Überleben des Unternehmens in einer sich ständig wandelnden Welt unerlässlich sind. Hierbei gilt es, kritisch zu hinterfragen, ob allen Mitarbeitern eines Unternehmens bewusst ist, wie das Unternehmen in der Zukunft aufgestellt sein soll und wie dementsprechend Kompetenzen gebildet werden sollen. Die Einführung einer schlanken Produktion stellt immer einen organisationalen Lernprozess dar. Es gilt, kritisch zu hinterfragen, ob passende organisatorische Strukturen gemeinsam mit der Geschäftsführung geschaffen wurden.

Des Weiteren wurden die nötigen Erfolgsfaktoren zur Umsetzung eines Veränderungsprozesses diskutiert und mit dem Projekt hinterfragt. Hierbei stellte sich heraus, dass es gewisse Faktoren gibt, die wichtig sind für einen Veränderungsprozess. Sie unterstützen den Erfolg, können aber auch ein Grund für das Scheitern sein. Man sollte diesen Faktoren daher eine hohe Bedeutung zumessen und dennoch unternehmensspezifische Einflüsse mit einbeziehen. Durch eine genaue Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens lassen sich etwaige Faktoren herausfinden, die verbessert werden müssen. Dies können im Einzelfall auch andere Faktoren sein, als die in der Broschüre genannten. Als Entscheidend können die Faktoren »Mensch« (Führungskräfte und Mitarbeiter), Kommunikation, Soft Skills, Ressourcen und Unternehmenskultur festgehalten werden. Diese wurden in theoretischen Modellen identifiziert und im Praxisvergleich mit BeQ bestätigt.

BeQ bietet Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz, den Veränderungsprozess »Ganzheitliches Produktionssystem« systematisch umzusetzen. Dennoch ist BeQ

---

*»Mithilfe der qualifizierten Multiplikatoren sind die Unternehmen in der Lage, einen Großteil der Verbesserungsprozesse ohne externe Unterstützung durchzuführen.«*

---

kein Rezept für die perfekte Veränderung. Der Erfolg einer Veränderung ist immer abhängig von der individuellen Umsetzung im jeweiligen Unternehmen. Auch das konnte durch die Analyse der vier Unternehmen im Projekt BeQ bestätigt werden. Trotz der (fast) standardisierten Vorgehensweise hat jedes Unternehmen unterschiedliche Probleme gehabt und andere Ergebnisse erzielt. Ein Unternehmen musste bspw. damit umgehen, dass

ein Multiplikator lange erkrankt war. Ein sehr positives Beispiel ist, dass ein Unternehmen die Initiativen im Rahmen der Organisationsentwicklung verankert hat. Jedes der vier Unternehmen hatte bisherige Erfahrungen bzgl. Veränderungen innerhalb der Organisation.

In den Fragebögen und in anschließenden Diskussionen konnten darauf und auch auf weitere Themen erste Antworten gefunden werden: Werden die in der Theorie dargestellten Erfolgsfaktoren für Veränderungen nicht beachtet, können sie die Veränderung zum Scheitern bringen. Dabei kann bereits das Bewusstmachen der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Veränderung helfen. Es ist also umso wichtiger, sich mit diesem essenziellen Thema sorgfältig auseinanderzusetzen und eigene Lösungen und Ansätze, unter Berücksichtigung der genannten Faktoren, zu finden.

Ein weiterer grundlegender Kritikpunkt in den Diskussionen mit den Unternehmensvertretern war zudem, dass der Name des Projektes zu Irritationen führte. »Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion« impliziert einen Fokus auf den Bereich der Produktion. Tatsächlich sollte aber das gesamte Unternehmen zum Qualifizieren befähigt werden.

Bei der bloßen Betrachtung der »Abteilung« Produktion fehlen alle wichtigen Schnittstellen zur Produktion. Des Weiteren reicht es nicht aus, die Prinzipien der schlanken Produktion nur in der Produktion einzuführen. Die Produktion hat Schnittstellen zu vielen anderen Abteilungen. Auch diese Abteilungen müssen die Denkweise eines schlanken Unternehmenssystems verinnerlicht haben. Durch den gewählten Projektnamen bekamen die anderen Bereiche die Möglichkeit, sich aus dem Projekt zurückzuziehen, da ja eben nur von einem Ganzheitlichen Produktionssystem die Sprache war. Die vier teilnehmenden Unternehmen benannten daher das Projekt intern in Ganzheitliches Unternehmenssystem um. Es gilt festzuhalten, dass ein Veränderungsprozess langwierig ist. Dies zeigen auch die Aussagen der Unternehmensvertreter in dieser Broschüre. Dahingehend gilt es, für die Unternehmen diesen begonnenen Prozess erfolgreich fortzusetzen.



Zusammengefasst werden die wichtigsten Punkte, die aus der Sicht und den Erfahrungen des Projektteams BeQ zur erfolgreichen Implementierung eines Ganzheitlichen Unternehmenssystems beitragen, dargestellt.

Bei der Einführung eines Ganzheitlichen Unternehmenssystems gilt es zunächst, die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen bzw. abzuklären, wie z. B.:

- Vorhandensein einer Unternehmensvision bzw. -strategie
- Sensibilisierung der Beteiligten (Management, Betriebsrat, Mitarbeiter etc.)
- Rahmenbedingungen:
  - ▶ Zeit, Kosten, Budget, Verantwortlichkeiten etc.
  - ▶ Etablierung in der Unternehmenskultur bzw. den -werten, den Führungsleitlinien etc.
  - ▶ Es ist kein zeitlich begrenztes Projekt neben dem Tagesgeschäft.
- Das Multiplikatorenkonzept kann in dieser Form angewandt werden. Es ist entscheidend, Wissen in der Organisation aufzubauen.
- Bereichsdenken vermeiden
- Umsetzung und Kommunikation von Verbesserungsprojekten (5S, 7V etc.)
- Erfolgsmessung

Die Herangehensweise und die Erfahrungen in diesem Projekt soll weitere Unternehmen unterstützen, den Weg der Einführung eines Ganzheitlichen Unternehmenssystems mithilfe eines Multiplikatorenkonzeptes anzugehen. Bei Fragen stehen die Vertreter des ifaa e. V.,

von Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe) selbstverständlich zur Verfügung. Mit Ablauf der Projektzeit von BeQ endet zwar die Förderung des Projektes, allerdings wird die Thematik Ganzheitliche Unternehmenssysteme auch weiterhin die Organisationen ifaa, Südwestmetall und BiWe beschäftigen. Insbesondere werden die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt in die Metall- und Elektroindustrie transferiert. Deshalb möchten wir an dieser Stelle auf die Angebote und Aktivitäten für Mitgliedsverbände und deren Mitgliedsunternehmen seitens des ifaa, Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe) verweisen:

Angebote der Verbände und des ifaa im Bereich der Einführung von Ganzheitlichen Unternehmenssystemen:

- punktuelle Unterstützung von Mitgliedsunternehmen bei der Implementierung von Ganzheitlichen Unternehmenssystemen
- Verbreitung von Good-Practice-Beispielen auf Konferenzen und in Arbeitskreisen und durch Publikationen
- Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen
- Erarbeitung arbeitspolitischer Positionen

Angebot des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe): Angelehnt an die BeQ-Multiplikatoren-Ausbildung bietet das Bildungswerk eine Multiplikatorenausbildung an. Weitere Informationen hierzu befinden sich auf der Website des Bildungswerks.

## Danksagung

Der Konsortialleiter ifaa e. V. dankt an dieser Stelle den Kooperationspartnern Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe), den Trainern und natürlich den Unternehmen für die gute Zusammenarbeit über die Projektlaufzeit. Des Weiteren gilt ein herzlicher Dank an die ehemalige ifaa-Mitarbeiterin Julia Busch für die Arbeit, die sie für die erfolgreiche Initiierung und Umsetzung des Projektes BeQ eingebracht hat.

# LITERATUR

Bergstein J, Mollbach A, Kienbaum Management Consultants (Hrsg) (2012) Change. Points of View. Change-Management-Studie Kienbaum 2011-2012. [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum\\_Change\\_Studie.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change_Studie.pdf). Zugegriffen: 24. Mai 2013

Bohn U, Keicher I (Hrsg) (2012) Digitale Revolution: Ist Veränderungsmanagement mutig genug für die Zukunft? [http://www.de.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/change\\_management\\_studie\\_2012\\_0.pdf](http://www.de.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf). Zugegriffen: 16. Mai 2014

DGQ (Hrsg) (2013) Das EFQM Excellence Modell 2013. <http://www.dgq.de/dateien/EFQM-Excellence-Modell-2013.pdf>. Zugegriffen: 16. April 2015

Doppler K, Lauterburg C (2002) Veränderungsmanagement: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten. 10. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt am Main

Jones TJ, Roos D, Womack JP (1991) Die zweite Revolution in der Autoindustrie. 2. Aufl. Heyne, Frankfurt am Main

Jørgensen HH, Neus A, Owen L (2008) Making Change Work. [http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making\\_change\\_work.pdf](http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making_change_work.pdf). Zugegriffen: 16. Mai 2014

Keller S, Meaney M, Pung C (2010) What successful transformations share: McKinsey Global Survey results. [http://www.mckinsey.com/insights/organization/what\\_successful\\_transformations\\_share\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/organization/what_successful_transformations_share_mckinsey_global_survey_results). Zugegriffen: 24. Mai 2013

Klevers T (2007) Wertstrom-Mapping und Wertstrom-Design. Verschwendung erkennen – Wertschöpfung steigern. mi-Fachverlag, Landsberg am Lech

Kotter JP (2012) Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston

Kotter JP (1998) Chaos Wandel Führung. Leading Change. 2. Aufl. Econ Verlag, Düsseldorf

Krcmer H (1997) Zur Renaissance der Management Informationssysteme (MIS) – ohne Informationswirtschaftliche Begründung bleibt es bei der bisherigen Technikorientierung 1. [http://www.winfobase.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/0B9518C63B1531F5C125666D002FD311/\\$FILE/98-10.pdf](http://www.winfobase.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/0B9518C63B1531F5C125666D002FD311/$FILE/98-10.pdf). Zugegriffen: 12. Juni 2014

Schewe G (o. J.) Veränderungsmanagement. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html>. Zugegriffen: 16. Mai 2014

Steinhardt T (2008) OEE – Auf der Suche nach den verborgenen Kapazitätsreserven. [http://www.brainguide.de/upload/publication/3d/k602/072db402bbcd5624-aeac0e65424793c\\_1311535455.pdf](http://www.brainguide.de/upload/publication/3d/k602/072db402bbcd5624-aeac0e65424793c_1311535455.pdf). Zugegriffen: 31. Januar 2013

Förderung durch:



**weiter bilden**  
Initiative für berufsbegleitende Bildung

## Impressum

Herausgeber: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

Satz/Layout: Claudia Faber, Köln

Fotos Umschlag: [industrialblick/fotolia.com](http://industrialblick/fotolia.com), [Rawpixel/fotolia.com](http://Rawpixel/fotolia.com), [Brian Jackson/fotolia.com](http://Brian Jackson/fotolia.com), [tashatuvango/fotolia.com](http://tashatuvango/fotolia.com)

Fotos Inhalt: [Warakorn/fotolia.com](http://Warakorn/fotolia.com) (S. 6), [Rawpixel/fotolia.com](http://Rawpixel/fotolia.com) (S. 16), [Oez/fotolia.com](http://Oez/fotolia.com) (S. 26), [Raman Khilchyshyn/fotolia.com](http://Raman Khilchyshyn/fotolia.com) (S. 54)

ESF-Bundesprogramm

»Initiative weiter bilden – ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten (Sozialpartnerrichtlinie)«

Hinweis: Alle Angaben in dieser Broschüre beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch männliche Form.

Zur besseren Lesbarkeit wurde auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.



