

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



Das Thema „Veränderungsmanagement“ ist omnipräsent. Unternehmen scheitern häufig damit, weil die Planung mangelhaft war, die Umsetzung nicht nachhaltig implementiert wurde und/oder weil die Mitarbeiter sich gegen diesen Wandel sträubten. Veränderungsmanagement betrifft dabei nicht nur, wie der Name vielleicht glauben lässt, das Management. Es ist vielmehr eine unternehmensweite Disziplin für alle Abteilungen. Wichtig ist es dabei, für jedes Problem und für jeden angestoßenen Veränderungsprozess eine passende Methode zu finden („Problem zieht Methode“). Auch die Einführung einer „schlanken Produktion“ ist ein Veränderungsprozess und soll im folgenden Bericht genauer beschrieben werden.

Was ist Veränderungsmanagement beziehungsweise Change Management?

Unter Veränderungsmanagement, im Englischen „Change Management“, versteht man die „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen“ (Gablers Wirtschaftslexikon).

Was ist schlanke Produktion beziehungsweise „Lean-Production“?

Darunter versteht man die Optimierung und kontinuierliche Verbesserung einer Produktion und der damit ver-

bundenen Prozesse hinsichtlich Effektivität, Produktivität und Verschwendungsminimierung.

In Japan, allen voran bei Toyota, gehört Lean Management zum Alltag, während in westlichen Regionen (auch in Deutschland) viele Unternehmen Probleme mit der Umsetzung und Nachhaltigkeit der schlanken Produktion haben (Neuhaus, 2013). Die Gründe dafür sind zahlreich und von Unternehmen zu Unternehmen individuell. Einige Probleme haben sich aber als Hauptgründe herauskristallisiert (s. Abb. 1). Hierzu zählen unter anderem Rückfall in alte Arbeitsweisen, mangelndes Implementierungs-Know-how und Widerstand in der mittleren Führungsebene.



Abb. 1: Studie „Scheitern der Einführung einer schlanken Produktion“ (Lean Institut, 2007)

Häufig wissen Führungskräfte und Mitarbeiter zu wenig über Methoden des Lean Managements. Dieses Defizit führt oft zu Widerständen seitens der angesprochenen Parteien, da diese die damit verbundenen Vorteile nicht erkennen (Lean Enterprise Institute, 2007). Die Beteiligung der Menschen im Veränderungsprozess „Schlanke Produktion“ ist also essenziell, um Widerstände zu vermeiden.

Das erkannten auch die Initiatoren des ESF-geförderten Projektes „Befähigen zum Qualifizieren“. Sie wollten daher eine Vorgehensweise schaffen, die auf die Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme in Unternehmen der M+E-Industrie unter Berücksichtigung der Menschen abzielt. Dazu wurde 2010 das Projekt „Befähigen zum Qualifizieren“ (BeQ) aufgesetzt. Hierbei handelt es sich um eine Kooperation zwischen ifaa, SÜDWESTMETALL und Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. (BiWe). Triebfeder des Projektes: Unternehmen müssen wettbewerbsfähig bleiben; dafür müssen sie ihre

Produktion möglichst schlank gestalten (ifaa, 2010). Vier heterogene Unternehmen in Baden-Württemberg wurden exemplarisch bei der Einführung von GPS begleitet.

Das Projekt „Befähigen zum Qualifizieren“

Es handelte sich um ein ESF-gefördertes Projekt, in dem mithilfe der Qualifizierung von Multiplikatoren die Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme in vier deutschen Unternehmen unterstützt werden soll. Multiplikatoren sind Mitarbeiter, die durch Schulungen besondere Methodenkompetenz erlangen und dadurch befähigt wurden, andere Mitarbeiter und Führungskräfte zu qualifizieren. Das Projekt lief vom 1. Dezember 2011 bis zum 30. November 2014.

In der Projektlaufzeit vom 01. Dezember 2011 bis zum 30. November 2014 wurde in den vier Unternehmen ein vierstufiges Vorgehen umgesetzt (s. Abb. 2):

In der ersten Stufe (2011) wurden in den Unternehmen die Grundlagen für das Projekt geschaffen: Management, Führungskräfte und Betriebsrat wurden für das Thema „Schlanke Produktion“ sensibilisiert und davon überzeugt. In der zweiten Stufe (2012) wurden Multiplikatoren ausgebildet. Sie erlernten zunächst theoretische Grundlagen, die sie dann in der Praxis umsetzten. Außerdem wurden Konzepte für Schulungen und Schulungsunterlagen für das Projekt erarbeitet. Neben den Multiplikatoren erhielten auch die Führungskräfte Schulungen, damit sie das System der schlanken Produktion für sich erkennen und nutzen. Die Führungskräfte sind die wichtigste Unterstützung der Multiplikatoren, um eine nachhaltige Implementierung zu gewährleisten.

In der dritten Stufe (2013) wird eine flächendeckende Basisqualifizierung umgesetzt. Die Multiplikatoren führten Schulungen und Projekte durch. Sie gaben in der dritten Stufe ihr Wissen an die Beschäftigten weiter, indem sie diese selbstständig schulten und qualifizierten. In der vierten Stufe (2014) wurden mit der vorher geschaffenen Methodenkompetenz nachhaltig schlanke Produktionssysteme eingeführt.

Die Schulungen wurden durch erfahrene Trainer, Mitarbeiter des Bildungswerkes, Verbandsingenieure und Mitarbeiter des ifaa durchgeführt. Sie beinhalteten Methoden wie Ordnung, Sauberkeit, Standards schaffen und leben (5S), sieben Arten der Verschwendung (7V), Rüstzeitenoptimierung und Wertstromanalyse sowie auch produktionssimulierende Planspiele. Die erlernten Fähigkeiten wurden dann in Produktion und Administration umgesetzt.

Zusammengefasst hatte das Projekt drei übergeordnete Ziele:

1. Über ein neuartiges Qualifizierungssystem sollten GPS im Sinne der schlanken Produktion etabliert werden. Dabei sollten Mitarbeiter zu Multiplikatoren geschult werden und ihr Wissen im Unternehmen verbreiten.
2. Durch Beteiligung von Führungskräften und Betriebsräten sollte eine breitflächige Unterstützung zum Thema „Schlanke Produktion“ organisiert werden. Die Zielgruppen sollten verstehen, dass sie durch das Thema ihren Standort und die damit verbundenen Arbeitsplätze sichern können. Außerdem sollten die Unternehmen mithilfe der Führungskräfte und Multiplikatoren nach der

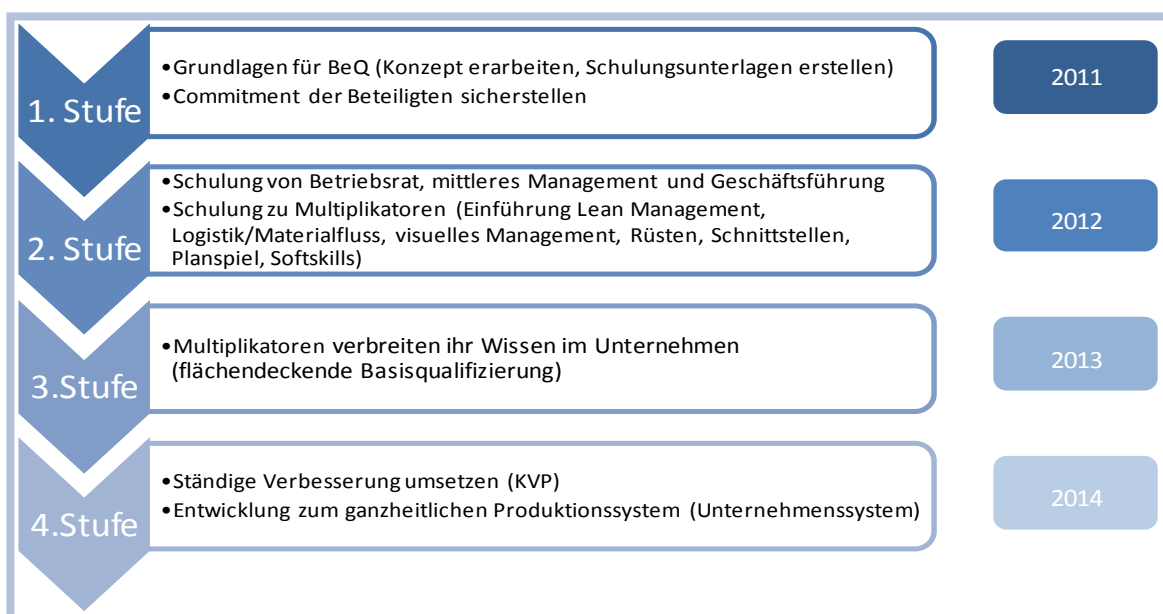


Abb. 2: Vierstufiges Vorgehen von BeQ

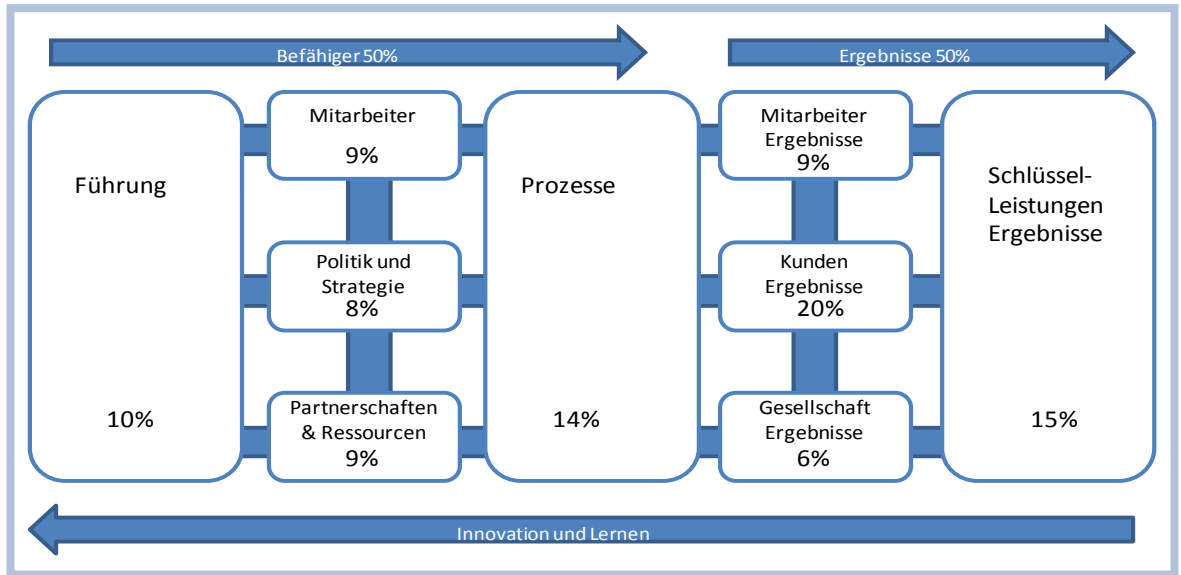


Abb. 3: Anlehnung des Fragebogens an das EFQM-Modell

Projektlaufzeit selbstständig in der Lage sein, die Veränderungen ohne externe Hilfe weiter umzusetzen.

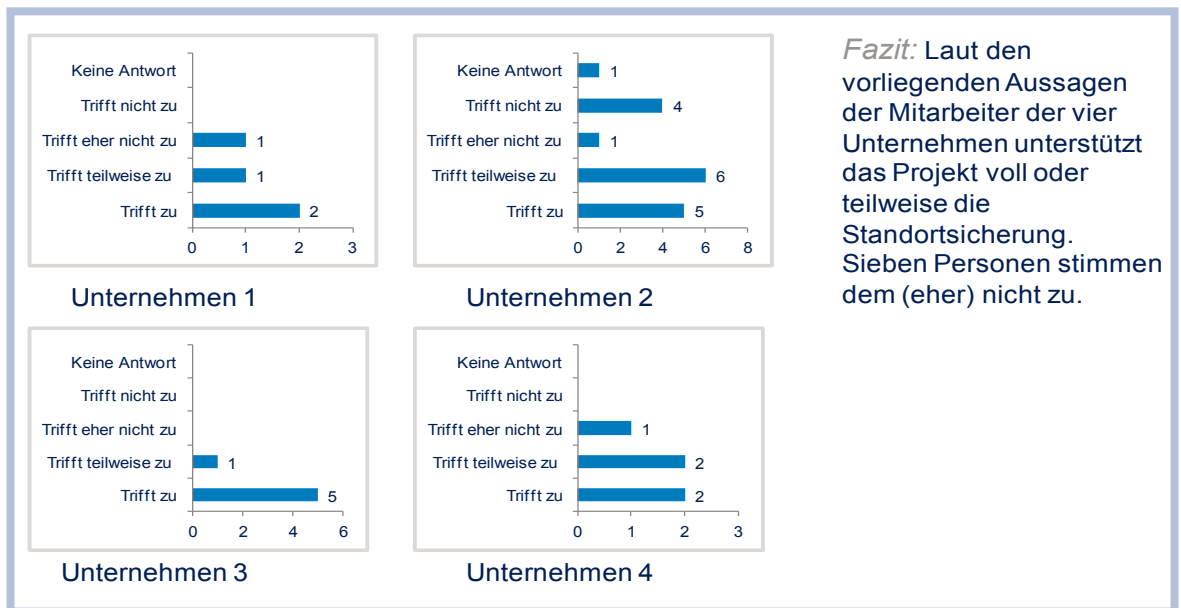
3. Durch das Projekt konnten sich die vier Unternehmen untereinander austauschen. Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch förderte von Anfang an den Lern- und Verbesserungsprozess.

Um den Projekterfolg auswerten zu können, wurde Anfang 2014 ein Fragebogen erstellt und von verschiedenen Vertretern (beispielsweise Multiplikatoren, Ansprechpartner, Betriebsrat, Meister, Geschäftsführung) der vier teilnehmenden Unternehmen beantwortet. Darüber hinaus haben die Verbandsingenieure und Trainer, die die Unter-

nehmen betreut haben, und die Projektleitung die Fragebögen ausgefüllt. Der Fragebogen wurde angelehnt an die Struktur des EFQM-Modells (siehe Abb. 3).

Ein Teil der Ergebnisse wird im Folgenden vorgestellt. So soll die Entwicklung der vier Unternehmen dargestellt werden.

Strategie: Die Unternehmen sollten vorab Vision und Ziele definieren, die als Handlungsrichtung für die Einführung dienen und diese in Zusammenhang mit den Zielen von BeQ bringen. In der Praxis jedoch hatten die Unternehmen Probleme, dies umzusetzen. Die Vision und die Ziele wurden in einem Teil der Unternehmen nicht



Fazit: Laut den vorliegenden Aussagen der Mitarbeiter der vier Unternehmen unterstützt das Projekt voll oder teilweise die Standortsicherung. Sieben Personen stimmen dem (eher) nicht zu.

Abb. 4: Frage 42 – „Unterstützt das Projekt BeQ die Standortsicherung des Unternehmens?“



Abb. 5: Frage 11 – „Haben die Mitarbeiter Ihrer Meinung nach den Sinn und Zweck des Projektes verstanden?“

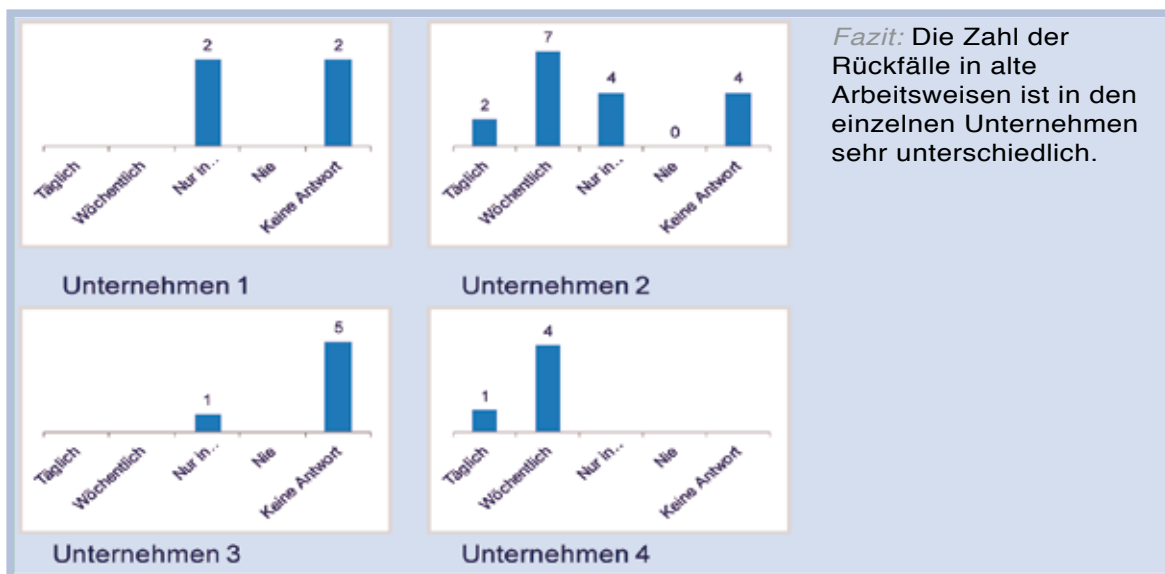


Abb. 6: Frage 14 – „Gibt es Rückfälle in alte Arbeitsweisen?“

klar genug definiert und kommuniziert. 100 Prozent der Befragten stimmten voll oder teilweise zu, dass BeQ die Unternehmensziele unterstützt. Auch bezogen auf die Standortsicherung wurde BeQ als sehr wichtig eingeschätzt (siehe Abb. 4).

Jedoch waren die Ziele von BeQ nicht eindeutig klar. „Trifft teilweise zu“ war die meistgenannte Antwort auf die Frage, ob die Ziele von BeQ klar und bekannt sind (siehe Abb. 5).

Bezogen auf die Nachhaltigkeit der Veränderung zeigte sich, dass noch deutliches Potenzial besteht. Bei der Frage bezüglich des Rückfalls in alte Arbeitsweisen war „wöchentlich“ die meistgenannte Antwort (siehe Abb.6).

Mitarbeiter:

Abb. 7 zeigt, dass sich 26–50 Prozent der Mitarbeiter passiv gegenüber der Veränderung verhalten.

Multiplikatoren in den vier Unternehmen hatten die Aufgabe, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubinden. Dafür wurden Schulungspläne entwickelt und in der Laufzeit umgesetzt. Außerdem wurden in den Unternehmen Lenkungsreise eingerichtet. Die Führungskräfte sollten die Multiplikatoren und ihre Methoden bei festgestellten Problemen planmäßig einsetzen („ziehen“) (siehe Abb. 8).

Die Multiplikatoren wurden jedoch zu selten gezogen (siehe Abb. 9).

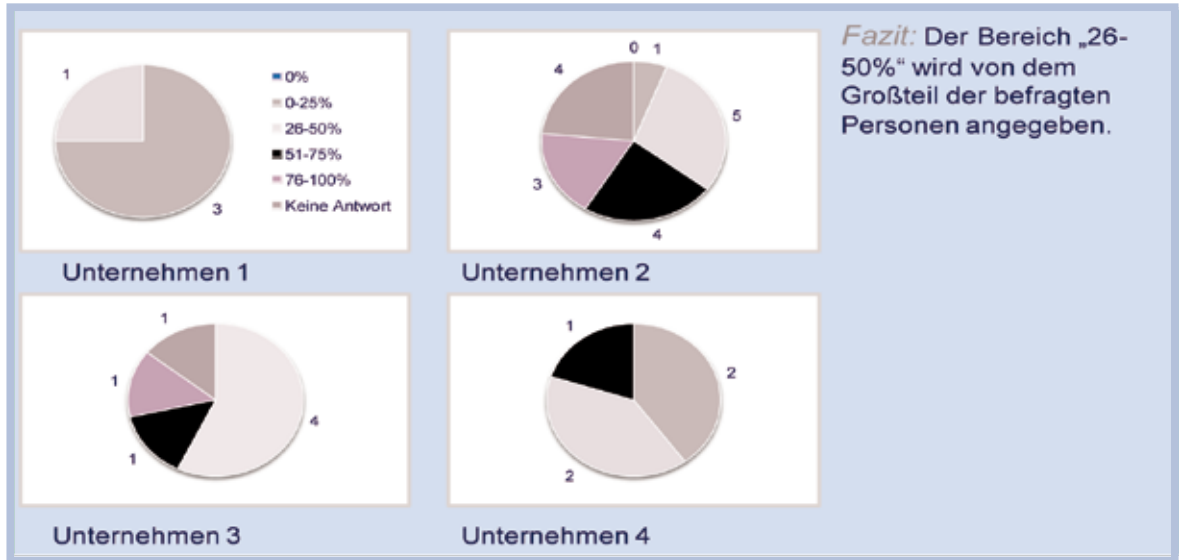


Abb. 7: Frage 12 – „Wie viel Prozent der Mitarbeiter verhalten sich passiv gegenüber dem Veränderungsprozess?“

Dies lag zum einen teilweise am mangelnden Wissen der Führungskräfte sowie am fehlenden Mut zur Nutzung der internen Unterstützung im eigenen Bereich und zum Anderen an unternehmensindividuellen Gründen. Beispielsweise war in einem Unternehmen ein Multiplikator lange erkrankt und der andere häufig im Ausland tätig. Da auch kein Sinn darin gesehen wurde, weitere Multiplikatoren auszubilden, wurde teilweise wenig umgesetzt.

Zwei Positivbeispiele sind allerdings zu nennen: Bei einem Unternehmen wurden sehr viele Multiplikatoren benannt und zudem für das Projekt freigestellt. Hier wurde dem Instrument „Multiplikator“ ein hoher Stellenwert beigemessen. In einem anderen Unternehmen sind die Multiplikatoren hierarchisch aufgestiegen und nehmen

ihre Rolle seither noch ernster. Ein Multiplikator wurde zum Produktionsleiter ernannt und kann in seiner neuen Position als Führungskraft sehr viel verändern.

Führungskräfte:

Kritische Themen waren die Unterstützung und der Rückhalt durch die Führungskräfte. Diese Probleme waren bereits im Vorfeld des Projektes erkannt worden. Aus diesem Grund fanden zwei Schulungen statt. Das Thema wurde auch im Planspiel berücksichtigt. Bei allem sollten die Führungskräfte mit dem Thema vertraut gemacht werden und ein Verständnis dafür bekommen, wann sie die Multiplikatoren „ziehen“ sollen. Dieses Ziel wurde nicht erreicht, da die Schulungstage nicht ausreichten,



Abb. 8: Frage 7 – „Problem zieht Methode? Hat das Unternehmen aus Ihrer Sicht für vorgefundene Probleme passende Methoden im Rahmen des Projektes erlernt?“

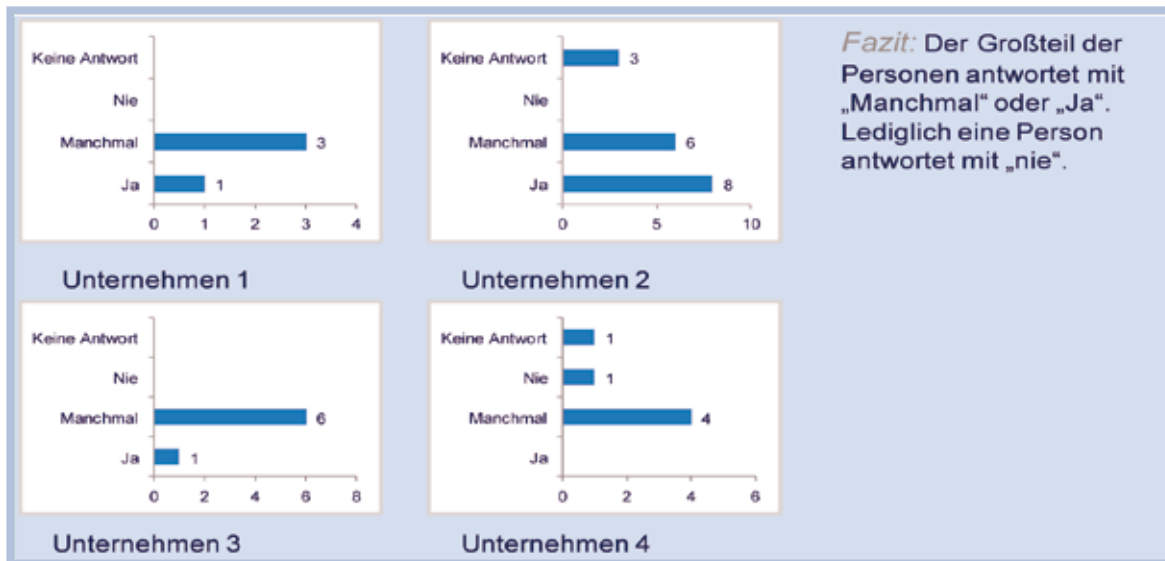


Abb. 9: Frage 29 – „Werden die Multiplikatoren (zur Unterstützung der Führungskräfte) eingesetzt?“

um ausreichendes Wissen zu vermitteln. Das Ergebnis der Befragung zeigte auch, dass „Trifft zu“ und „Trifft teilweise zu“ die häufigste Antwort auf die Frage war: „benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz“ (siehe Abb. 10).

Prozesse:

Die Prozesse hatten den höchsten Stellenwert im Projekt. Sie wollte man durch die zahlreichen Schulungen zu den verschiedenen Methoden effizienter gestalten. Durch die Benennung des Ziels „Etablierung eines ganzheitlichen Produktionssystems“ wurde die Prozessoptimierung quasi automatisch ein omnipräsentes Thema. Zu Beginn des Projektes formulierten alle vier

Unternehmen sehr motiviert Ansätze, um ihre Prozesse schlanker und verschwundungsärmer zu gestalten. Nach kurzer Zeit stießen sie bei der Umsetzung aber an ihre Grenzen. Dies wurde damit begründet, dass die Schulungen zu den Methoden zu theorielastig seien und nicht hinreichend in der Praxis geübt werde. Dementsprechend hatten die Multiplikatoren Schwierigkeiten, die Prozesse zu verbessern. Lediglich die Methode 5S wurde als Fundament in allen Unternehmen verhältnismäßig weitgehend eingeführt. Einige Betriebe wurden auch für die 7 Arten der Verschwendung sensibilisiert und begannen, sich damit zu beschäftigen. Noch seltener wurden „Rüstzeitensenken“ und „Wertstromanalyse“ betrieben, obwohl auch diese Methoden in den Schulungen behandelt worden waren.

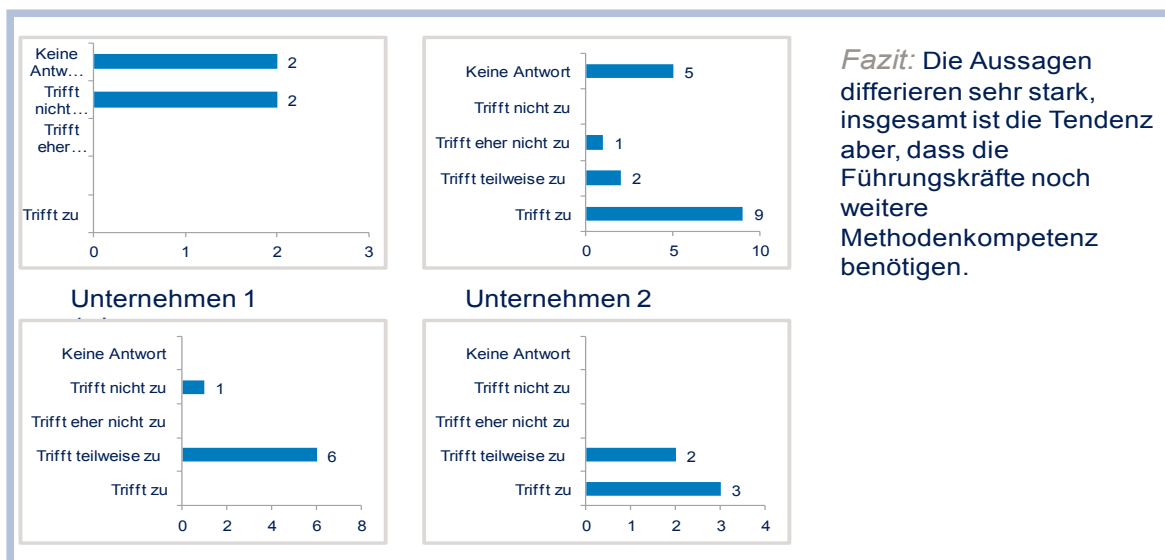


Abb. 10: Frage 31 – „Benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz?“

Insgesamt zeigte sich, dass der Zeitraum des Projektes für weitreichende Prozessoptimierungen zu kurz angesetzt war. Zum Ende des Projektes wurden teilweise noch Wertstromanalysen und auch Schnittstellen-Projekte initiiert.

Ergebnisse:

Zusammenfassend bestehen in allen Unternehmen noch Potenziale bei der Einführung von GPS. Der Change-Prozess ist überall noch nicht abgeschlossen. Dies liegt zum einen daran, dass man bei der Einführung des Produktionssystems mehr Zeit als eingeplant braucht, um dieses nachhaltig implementieren zu können. Zum anderen wurden die Führungskräfte zu wenig geschult. Darüber hinaus musste erst eine Kultur entstehen, in der das Management die Unterstützung der Multiplikatoren auch auf breiter Ebene anfordert. Daher wurden die Multiplikatoren zu wenig eingesetzt. Ein weiterer Grund ist die hohe Auftragsauslastung der Unternehmen. Hier wurde BeQ eher als Belastung neben dem Tagesgeschäft verstanden. Die Unternehmensleitungen sahen BeQ vielfach nicht als entscheidende Unterstützung für ihre Unternehmensziele. Die Projektträger sollten kritisch hinterfragen, wie sie mehr Interesse bei den Führungen der Betriebe schaffen können.

Ein weiterer Kritikpunkt der beteiligten Unternehmen besteht darin, dass die Formulierung des Ziels „Ganzheitliches Produktionssystem“ irreführend gewesen sei, da im Projekt nicht nur die Produktion bearbeitet wurde, sondern der gesamte Betrieb. Mitarbeiter aus den indirekten Bereichen nahmen diese Formulierung als Vorwand, sich nicht im Projekt zu beteiligen. Die Veränderung hat den Befragungen zufolge fast nur in der Produktion und in den produktionsangrenzenden Bereichen stattgefunden.

Daher wäre im Sinne der Nachhaltigkeit und des Commitments aller Parteien die Bezeichnung „Ganzheitliches Unternehmenssystem“ zutreffender. Generell ist das Multiplikatorenkonzept im Rahmen eines Ganzheitlichen Unternehmenssystems sehr zielführend, jedoch müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Das Management muss geschult und unterstützt werden – und allen muss klar sein, welche Vision beziehungsweise Ziele verfolgt werden. Es muss noch stärker verinnerlicht werden, dass der nachhaltige Unternehmenserfolg ein Ganzheitliches Unternehmenssystem erfordert. Ein solches System berücksichtigt nicht nur die Produktion, sondern alle Bereiche des Unternehmens.

Literatur



Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html> (Stand: 23.10.2014) „Change Management“

Neuhaus, Ralf (2010): „Evaluation und Benchmarking von Produktionssystemen in Deutschland“, BOD-Verlag

Neuhaus, Ralf; Krichel, Ulrich; Reichel, F.-Gerald (2013): „Neuausrichtung der betrieblichen Organisation auf ein Produktionssystem“, Gesamtmetall

Lean Enterprise Institute (2007), „Middle Managers Are Biggest Obstacle to Lean Enterprise“, http://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/lean_survey_07.pdf (Stand: 23.10.2014)

Die Abschlussveranstaltung des Projektes findet am 17. März.2015 in der Messe Stuttgart statt. Dazu erscheint eine ausführlichere Broschüre zum Projekt.

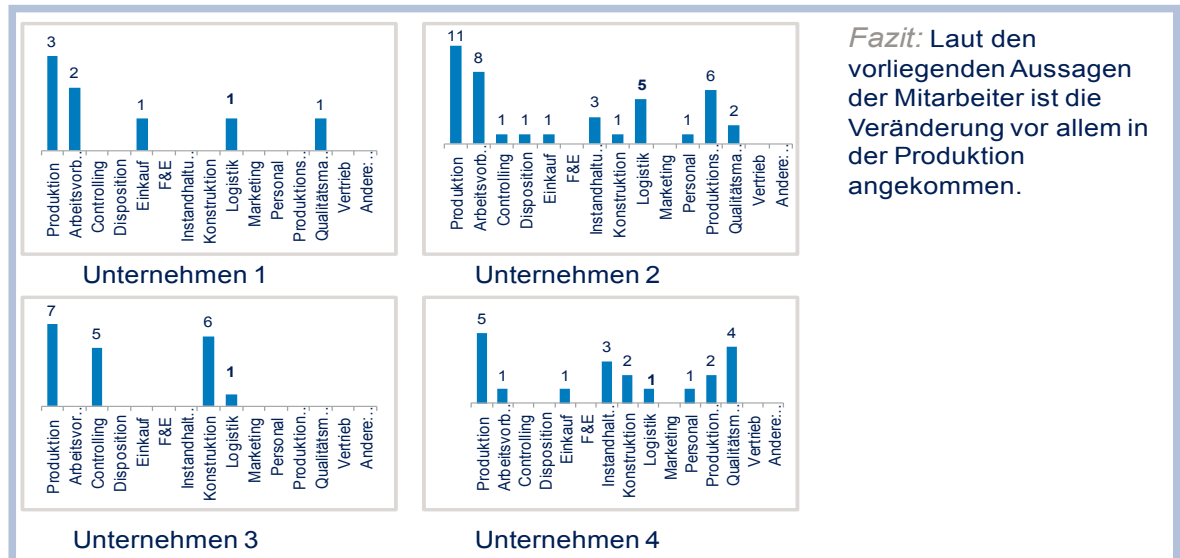
>>> **Autoren-Kontakt**

Timo Marks M. Sc.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Tel.: +49 211 542263-42

Mail: t.marks@ifaa-mail.de



Fazit: Laut den vorliegenden Aussagen der Mitarbeiter ist die Veränderung vor allem in der Produktion angekommen.

Abb. 11: Frage 25 – „In welchen Bereichen des Unternehmens ist die Veränderung angekommen?“