

# Lean in Produktion und Administration

## Das »Blean-System« der Bopparder Maschinenbaufabrik (BOMAG)



Frank Lennings  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)

*Viele Unternehmen beginnen die Einführung ganzheitlicher Unternehmenssysteme in der Produktion. Leider endet sie dort auch oft. Produktionsnahe oder rein administrative Bereiche werden häufig nicht in entsprechende Initiativen einbezogen. Ein ganzheitliches Unternehmenssystem mit einer gemeinsamen Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf eine optimale Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse kann so nicht aufgebaut werden. Das im Beitrag beschriebene Beispiel des Blean-Systems der BOMAG verdeutlicht, dass Lean-Prinzipien auch in administrativen Bereichen umsetzbar sind, welche Erfolge erreicht werden können und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen.*



Ralph Conrad  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)

### Das Unternehmen

Die BOMAG wurde im Jahr 1957 von Karl Heinz Schwamborn in einer Doppelgarage gegenüber dem Bopparder Güterbahnhof gegründet. Noch im selben Jahr wurde eine neue Konstruktion für die Verdichtungstechnik entwickelt, die Doppelvibrationswalze mit Allbandagenantrieb. Drei Jahre später wurde die erste 7t-Doppelvibrationswalze der Welt vorgestellt. Im Jahr 1961 eröffnet die BOMAG in Österreich die erste Auslandsfiliale, der bis 2002 Niederlassungen in China, den USA, Frankreich, Italien, Großbritannien, Kanada, Japan und Ungarn folgten.

Im Jahre 1969 siedelte das Unternehmen an den heutigen Standort im Industriegebiet Hellerwald über. Dort entstand das größte derzeit existierende Forschungs- und Entwicklungszentrum für Verdichtungstechnik. 1988 präsentierte die BOMAG den ersten vollhydraulischen Müllverdichter. Drei Jahre später folgte der ASPHALT MANAGER (eingetragene Marke der BOMAG GmbH), ein System zur automatischen Verdichtungsregelung.

Heute verfügt das Unternehmen neben dem Stammsitz über Produktionsstandorte in Italien, Brasilien, China und den USA. Im Jahr 2014 erzielte die BOMAG einen Umsatz von 580 Millionen Euro mit 2500 Mitarbeitern weltweit, davon 1600 in Deutschland. Sechs regionale Niederlassungen in Deutschland sowie zwölf selbstständige Auslandsgesellschaften sichern den erfolgreichen Vertrieb des Unternehmens. Insgesamt vertreiben etwa 500 Händler weltweit in mehr als 120 Ländern Produkte der BOMAG.

Von 1970 bis zum Jahr 2005 befand sich das Unternehmen im Besitz amerikanischer Muttergesellschaften. Seit 2005 gehört es zur Fayat Group – einem französischen Familienunternehmen – mit Sitz in Bordeaux. Diese erzielte im Jahr 2014 mit 19.400 Beschäftigten in 138 Firmen weltweit einen Umsatz von 3,5 Milliarden Euro.

Die BOMAG GmbH bietet heute mehr als 20 Produktgruppen mit zahlreichen Produktvariationen aus folgenden Kategorien an.

Abb. 1: BOMAG  
Produktpalette



- Light Equipment (Stampfer, Vibrationsplatten, Vibrationswalzen, Mehrzweckverdichter)
- Asphaltbau (Tandemwalzen, Kombiwalzen, Gummiradwalzen, Straßenfertiger)
- Erdbau (Walzenzüge, Erdverdichter)
- Recycling und Stabilisierung (Kaltfräsen, Recycler/Stabilisierer)
- Waste Management (Müllverdichter)

Abbildung 1 gibt einen Überblick ausgewählter Erzeugnisse des Unternehmens.

## Die »Blean-Initiative«

Die Initiative Blean (Kurzform für BOMAG Lean Produktionssystem) begann im Jahre 2008. Das Ziel war, ein unternehmensspezifisches Produktionssystem zu entwickeln. Die meisten Systeme basieren auf dem Toyota Produktionssystem. Jedoch ist es unumgänglich, ein spezifisches System zu entwickeln, das genau zu den Randbedingungen und der Situation des Unternehmens passt. Die BOMAG hat hierzu mit einem externen Berater, der T&O Unternehmensberatung GmbH, zusammengearbeitet. Ein vereinbarter Rahmen von Methoden und Werkzeugen wurde schrittweise in den verschiedenen Unternehmensbereichen durch die Umsetzung von Projekten etabliert und implementiert. Die Mitarbeiter sollten die Werkzeuge und Methoden in der Projektarbeit kennenlernen und deren Anwendung in einem »Training on the Job« verinnerlichen. Erfahrene Mitarbeiter können dann wiederum ihr Wissen in weiteren Projekten einbringen und weiter-

geben, so dass das Know-how des Unternehmens kaskadenartig wächst.

## Blean-Ziele und Erfolgsfaktoren

Das BOMAG Wertschöpfungssystem »Blean« umfasst die Ziele

- Kundenorientierung,
- Marktführerschaft sichern und ein
- nachhaltig profitables Unternehmen.

Zur Erreichung dieser Ziele dienen die Erfolgsfaktoren

- Mensch,
- Prozess,
- Qualität und
- Kosten.

Dabei werden Methoden/Werkzeuge und Konzepte/Grundsätze genutzt. Einen Überblick der Elemente des Blean-Systems gibt Abbildung 2.

## Blean-Methoden

Zu den derzeit genutzten Methoden und Werkzeugen des Wertschöpfungssystems gehören 5S, Muda, Wertstrom, Materialmanagement, Planen + Steuern sowie Rüsten – siehe Abbildung 3. Je nach Bedarf und den vorhandenen Ressourcen können diese Bausteine miteinander kombiniert und sowohl im operativen als auch im administrativen Bereich genutzt werden.



Timo Marks  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)



Michael Willms  
BOMAG GmbH



Abb. 2: Elemente des  
BOMAG Wertschöpfungssystems Blean

Abb. 3: Methoden und Werkzeuge des BOMAG Wertschöpfungssystems Blean

<b>5 S</b>	Ordnung und Sauberkeit an allen Arbeitsplätzen. Ergonomische und effiziente Arbeitsplatzgestaltung. Analyse der einzelnen Arbeitsplätze vor Ort.
<b>Muda</b>	Reduzierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, die vom Kunden nicht bezahlt werden. Analyse der einzelnen Arbeitsschritte vor Ort. (Muda = jap. »Verschwendung«)
<b>Wertstrom</b>	Einfache, logische und effiziente Prozesse schaffen. Betrachtung und Definition des Gesamtprozesses mit Fokus die auf Durchlaufzeiten und Prozessglättung.
<b>Materialmanagement</b>	»Um das richtige Material zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben« (mit dem Ziel der Bestandsreduzierung, Reichweiten- und Gebindeoptimierung).
<b>Planen + Steuern</b>	Optimierung der Einlastung und Steuerung. Optimierung der Zuführprozesse, Glättung der Kapazitäten und Reihenfolge der Auftragsbearbeitung.
<b>Rüsten</b>	Reduzierung des Rüstaufwandes und Verringerung von Losgrößen.

Die Abstimmung und Definition der Projekte umfasst auch die verbindliche Festlegung der zu verwendenden Methoden sowie der zugehörigen Ziele und Inhalte.

Die Kompetenz der Mitarbeiter in der Nutzung der unterschiedlichen Methoden wird in einer fünfstufigen Skala angegeben. Diese reicht von Schulung/Kennntnis (Level 1) bis zum Coach (Level 5), siehe Abbildung 4.

- interdisziplinäre Teammitglieder (unterschiedliche Kenntnisse und Sichtweisen berücksichtigen),
- Arbeiten mit Standards (grundsätzlicher Ablauf einer Methode und die eingesetzten Hilfsmittel sind standardisiert) und
- Feedback sowie ständige Weiterentwicklung.

**Blean-Organisation**

Die Blean-Organisation umfasst die in Abbildung 5 dargestellten Institutionen und Akteure. Dem »Lean-Board« gehören Vertreter der Geschäftsführung an. Das Board entscheidet über Projektauswahl und generelle Fragen. Vor allem signalisiert es das Interesse der Geschäftsführung und deren Engagement sowie deren Verbundenheit mit Blean. Deshalb gehören diesem Gremium nicht nur Vertreter der Produktion,

**Blean-Grundsätze**

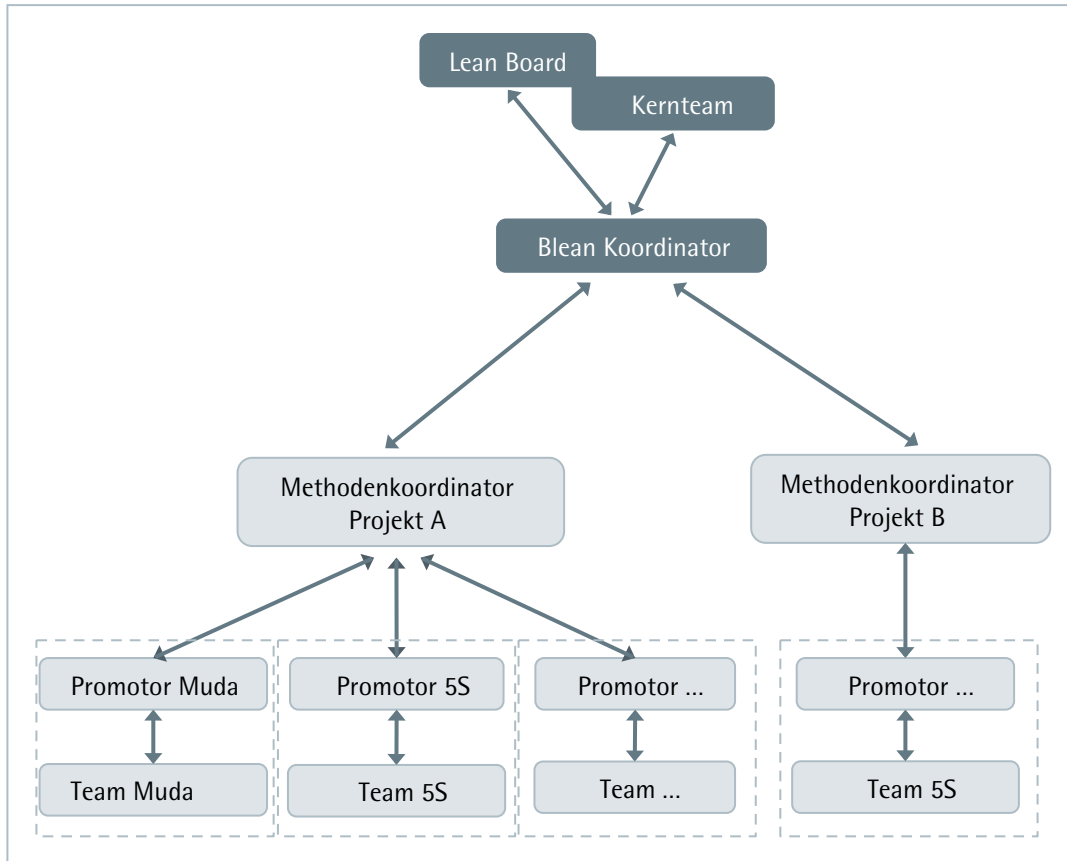
Die Konzepte und Grundsätze sind:

- Vor-Ort-Prinzip (sich an Ort und Stelle ein Bild der Situation verschaffen),
- Mitarbeiterinbindung und -verantwortung (Fachleute für die Prozesse sind die Mitarbeiter),

Abb. 4: Stufen der Methodenkompetenz

Blean		Qualifikationsmatrix								Stand: 15.04.2014	
Name	PI	PR	5S	Muda	Wertstrom	Planen und Steuern	Materialmanagement	Rüsten	Summe	Level	
		x	3	2	0	0	0	0	5	Coach	5
			1	0	0	0	0	0	1	Experte	4
			2	0	0	0	0	0	2	Promotor	3
			1	1	3	0	0	0	5	Teammitglied	2
			0	0	0	0	0	0	0	Schulung / Kennntnis	1
	x	x	4	2	2	2	2	1	13		
		x	2	0	0	1	3	0	6		
		x	0	0	4	0	0	0	4		
			0	0	0	2	2	0	4		
		x	0	0	2	2	2	0	6		
			2	0	0	0	0	0	2		
			0	0	2	0	0	0	2		
			2	0	0	0	0	0	2		
			2	1	0	0	0	1	4		
			1	0	0	2	2	0	5		

Abb. 5: Blean-Organisation



sondern auch der Supply Chain (Einkauf und Logistik) und des Personalbereichs an.

Das »Kernteam« umfasst sechs Vertreter aus allen relevanten Unternehmensbereichen und hat die Aufgabe »Blean« im Unternehmen als System zu etablieren und weiterzuentwickeln.

Der Blean-Koordinator stimmt unternehmensweit die Projekte ab und ist in regelmäßigem Kontakt mit dem Lean-Board und dem Kernteam.

Diese Institutionen sind projektübergreifende Elemente der Blean-Organisation. Innerhalb der spezifischen Projekte umfasst die Organisation zusätzlich noch »Methodenkoordinatoren«, »Promotoren« und »Teammitglieder«. Jedes Projekt wird von einem Methodenkoordinator gesteuert, der Bereichsleiter und verantwortliche Führungskräfte bei der Umsetzung des Projektes unterstützt. Die Verantwortung für ein Projekt liegt jedoch immer bei den Führungskräften.

Teammitglieder sind alle Mitarbeiter des betroffenen Bereiches. Sie wirken bei der Projektarbeit aktiv mit unter der Anleitung der Promotoren.

Die Promotoren sind Methodenspezialisten, die gemeinsam mit den Teammitgliedern und Spezialisten aus anderen Bereichen die für das Projekt definierten und relevanten Methoden anwenden. Dabei schulen sie ihr Team. Die Mitarbeiter lernen die Methoden bei der Projektarbeit in der Praxis kennen.

Zur Philosophie des Unternehmens gehört auch, dass alle Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung mindestens als Teammitglieder in Projekten aktiv sind.

### Blean-Projektbeispiele

Die projektorientierte Implementierung von Blean ist in Abbildung 6 dargestellt. Projekte werden phasenweise definiert und umgesetzt, wobei die Dauer eines Projektes etwa sechs Monate beträgt. In den Teams werden jeweils erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter zur Qualifikation gemischt. Aktuell befindet sich das Unternehmen in der Umsetzungsphase 6 und hat bisher 14 Projekte in der Produktion sowie elf Projekte in der Verwaltung umgesetzt beziehungsweise initiiert.

#### Blean-Projektbeispiel »Stampermontage«

Dieses Projekt aus dem Produktionsbereich umfasste die Methoden 5S, Wertstrom, Muda und Materialmanagement. Das Produkt ist in Abbildung 1 in der Mitte der unteren Reihe dargestellt. Zu Beginn wurde im Team gemeinsam der Ist-Wertstrom aufgenommen und der Soll-Wertstrom erarbeitet (vergleiche Abbildung 7).

---

*In den Teams werden jeweils erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter zur Qualifikation gemischt.*

---

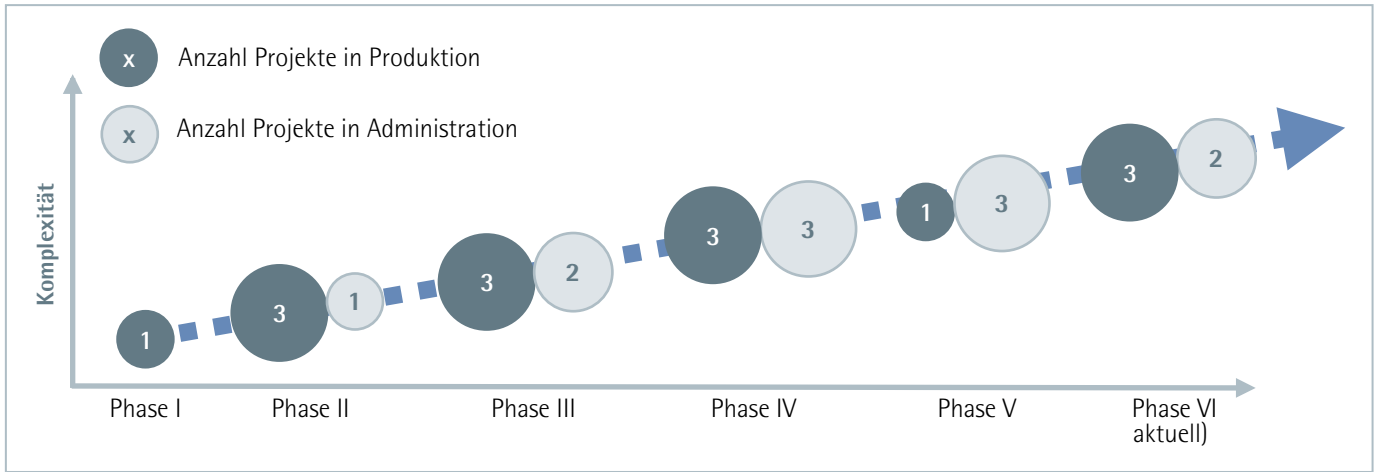


Abb. 6: Schrittweiser Aufbau des internen Know-hows und des Blean-Systems durch interne Projekte in Produktion und Administration

Der Soll-Wertstrom umfasst zahlreiche Änderungen und Vorteile. Der Organisationsaufwand für den manuellen Informationsfluss konnte deutlich gesenkt werden. Technische Messwerte während des Probelaufs werden nun elektronisch erfasst und archiviert. Die manuelle Aufzeichnung und Archivierung entfällt. Die Steuerung der Vormontage erfolgt nun kanbangesteuert über Pull-Fertigung. Zudem wurden alle Montageschritte sorgfältig »ausgetaktet«.

Der Arbeitsumfang an den Arbeitsplätzen der Vor- und Hauptmontage ist deutlich gesenkt, unter anderem durch eine Verlagerung einfacher Montagetätigkeiten an die Lieferanten oder externe Konfektionierer sowie die Einführung und Nutzung neuer Montagetechnologien.

Ergebnisse der Wertstrom- und 5S-Aktivitäten sind in Abbildung 8 dargestellt. Die durchgängige Rollenbahn ist durch neugestaltete Arbeitsplätze mit Montagewagen ersetzt worden. Diese ermöglichen eine individuelle Einstellung der Arbeitsbedingungen und bieten mehr Platz

für die Montagearbeiten. Trotzdem können alle am Band benötigten Teile in den Regalen am Montageort untergebracht und zur Verfügung gestellt werden. Auch die Vormontage der Motoren ist optimiert. Während diese früher in einem Lager am Arbeitsplatz bevorratet waren und manuell zum Arbeitsplatz transportiert werden mussten, erfolgt deren Zuführung an den Arbeitsplatz heute über eine Rollenbahn. Auf der Werkbank erleichtern Kugelrollen die Handhabung und Bewegung der Motoren.

Auch mit der Verschwendungsanalyse »Muda« konnten zahlreiche Verbesserungen identifiziert und umgesetzt werden (vergleiche Abbildung 9). Hierzu zählen beispielsweise die

- Verbesserung der Ergonomie durch optimierte Anordnung der Materialien,
- Entwicklung und Einführung von Montagevorrichtung für diverse Produktelemente,
- Verlagerung des Aufwands für indirekte Tätigkeiten (z. B. Aus- und Umpacken) zu Lieferanten oder externen Dienstleistern und
- Erneuerung von Werkzeugen.

Abb. 7: Schematische Übersicht von IST- und SOLL-Wertstrom

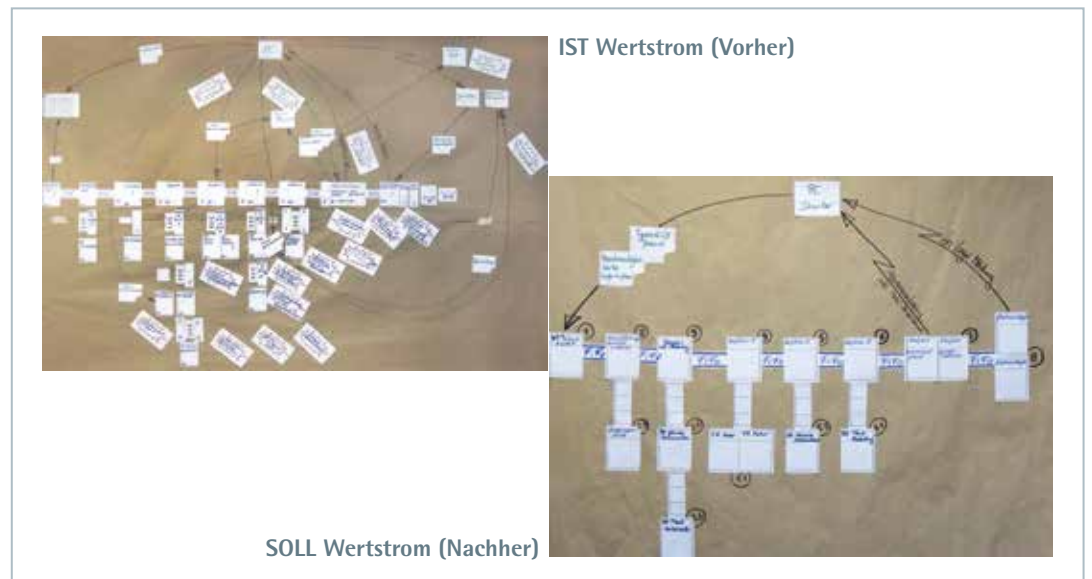
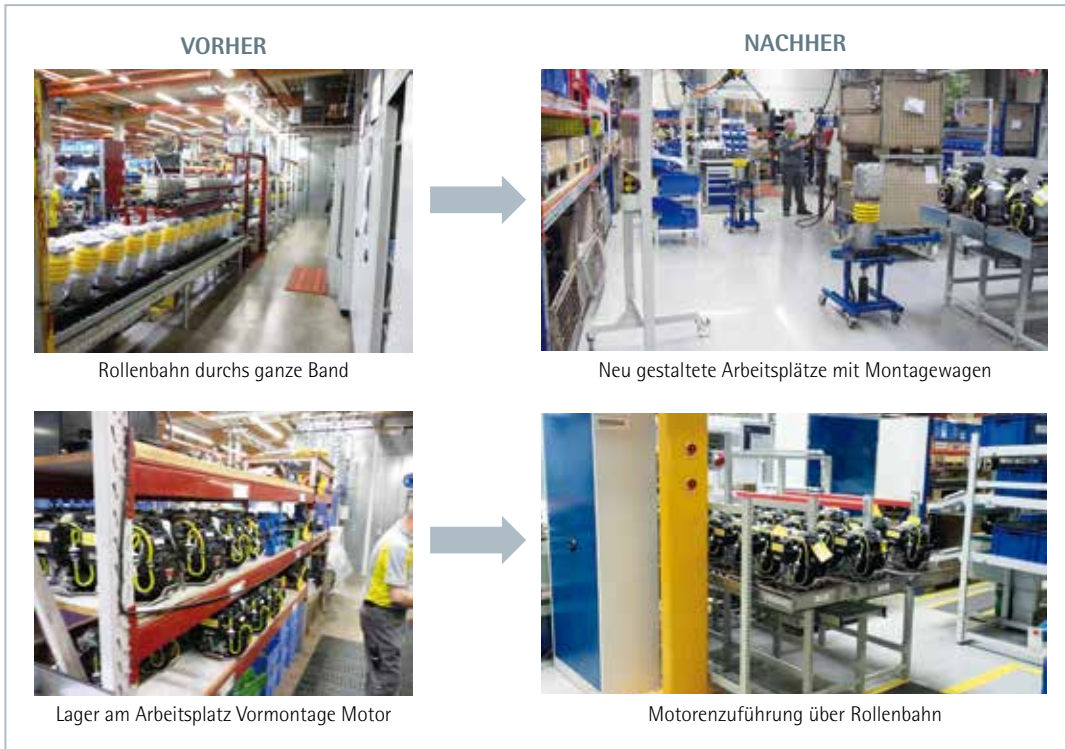


Abb. 8: Ergebnisse der Wertstrom- und 5S-Aktivitäten



Mit der Methode »Materialmanagement« wurden unter anderem folgende Potenziale entdeckt und gehoben: Die Gebinde wurden verkleinert – so wurde mehr Platz in den Regalen geschaffen. Weniger Verpackungsmaterial verringert das Müllaufkommen. Außerdem wurden Regalbeschriftungen und Kennzeichnungen entsprechend der 5S-Vorgaben eingeführt und Regalverantwortliche benannt.

Insgesamt wurden folgende Verbesserungen und Einsparungen erreicht:

- Reduzierung der Mitarbeiterwege bei Standardmaschinen um 32 Prozent
- Reduzierung der Pufferbestände in der Linie um etwa 50 Prozent
- Reduzierung der Durchlaufzeit um 68 Prozent

Abbildung 9: Effizienzsteigerung durch die Reduzierung von Verschwendung und die Minderung nichtwertschöpfender Tätigkeiten

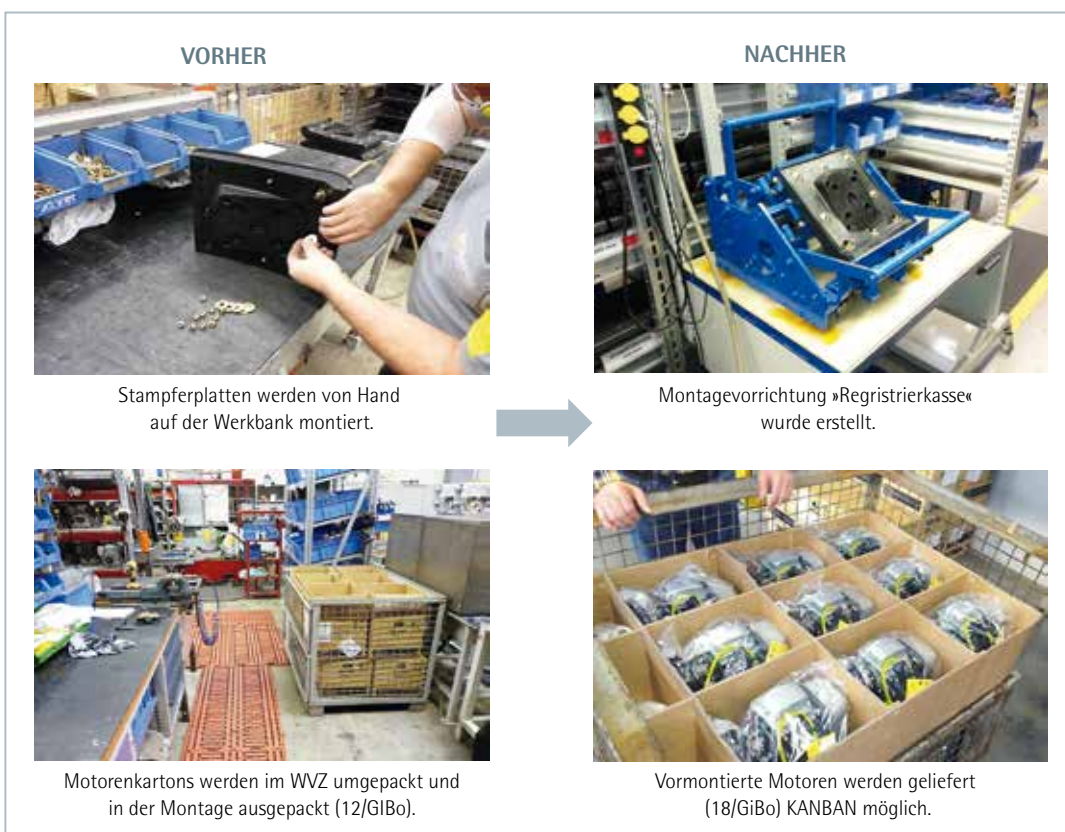
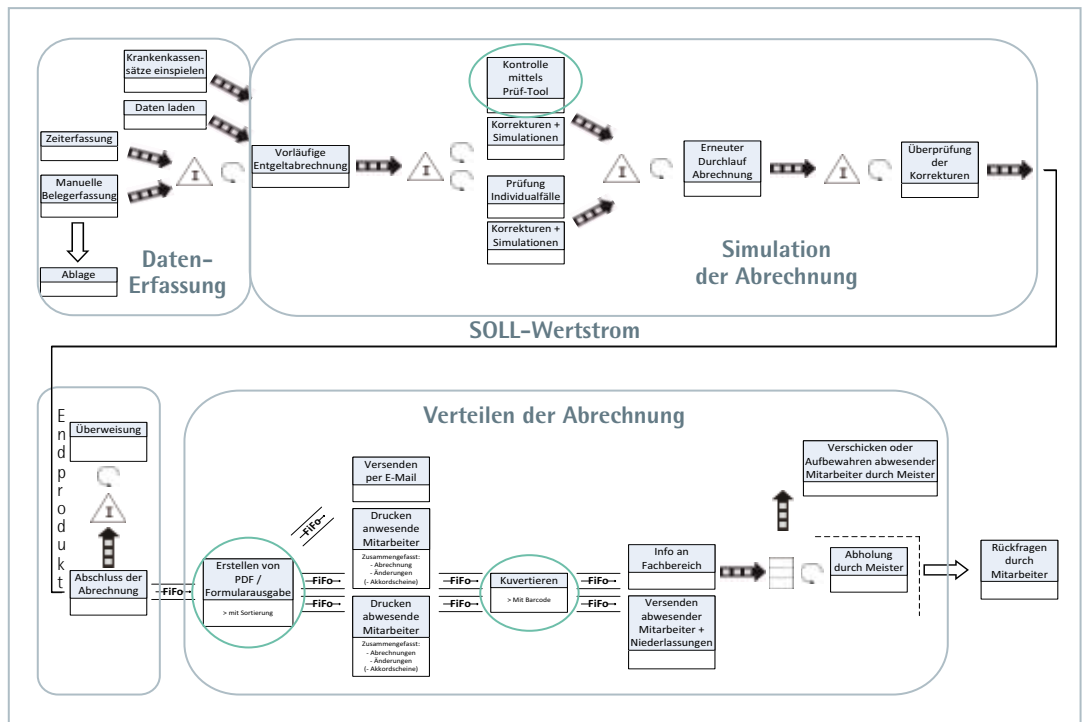


Abb. 10: SOLL-Wertstrom der Entgeltabrechnung



- Reduzierung der Streuung der Durchlaufzeit um knapp 80 Prozent (Stabilisierung des Montageprozesses)
- Reduzierung der Wartezeiten um 76 Prozent

Ein Teil der Durchlaufzeitreduzierung resultiert aus der Beseitigung von Verschwendung und damit der Verkürzung der Prozesszeiten. Zudem ist es gelungen, dadurch die ergonomischen Bedingungen an den Arbeitsplätzen zu verbessern.

**Blean-Projektbeispiel Entgeltabrechnung**

Als Beispiel für ein Projekt aus dem administrativen Bereich wird im Folgenden die Optimierung der Entgeltabrechnung vorgestellt.

Ziele für dieses Projekt sind:

- Effizienzsteigerung, um freie Kapazität für weitere Aufgaben zu gewinnen,
- Standardisierung der Abläufe,
- Reduzierung des Papierverbrauchs um 100 Prozent (Abbildung im System),
- Reduzierung der nachträglichen Korrekturen um 100 Prozent und
- Reduzierung der internen Fehler um 100 Prozent.

Die Aufnahme des Ist-Wertstroms ergab, dass der Prozess der Entgeltabrechnung drei übergeordnete Abschnitte umfasst:

- Datenerfassung,
- Simulation der Abrechnung und
- Verteilen der Abrechnungen.

Abb. 11: Abrechnungen zur Verteilung durch die Meister in der Produktion



Insbesondere in den beiden letzten Abschnitten hat das Team erhebliche Potenziale erkannt und erschlossen. Die wesentlichen Verbesserungen sind im SOLL-Wertstrom gekennzeichnet (vergleiche Abbildung 10).

Bei der Datenerfassung werden unter anderem Korrekturdaten zu Zeiterfassung, Zulagen, Mehrarbeit, Barkäufen usw. manuell eingepflegt.

Im Rahmen der Simulation der Abrechnung wurden bisher die vorläufigen Entgeltabrechnungen vollständig ausgedruckt und geprüft. Anschließend wurden eventuelle Korrekturen eingearbeitet und die entsprechenden Abrechnungen erneut gedruckt. Nach Abschluss

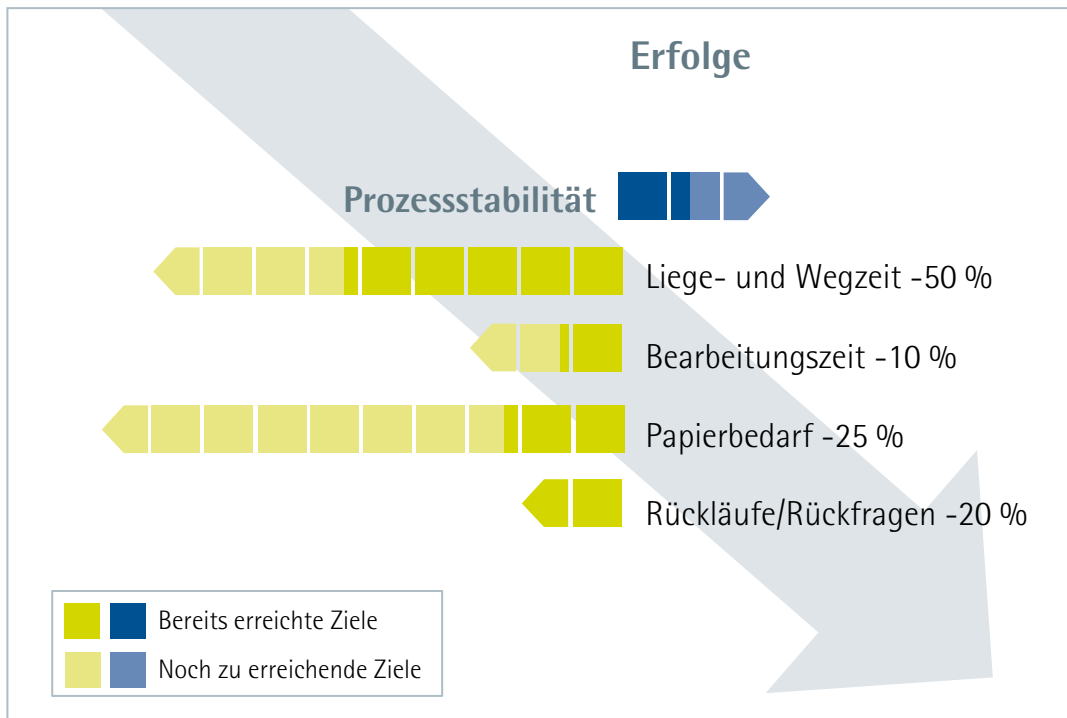


Abb. 12: Erfolgsbilanz des Projektes »Entgeltabrechnung«

der Kontrolle mussten alle vorläufigen Ausdrucke vernichtet werden.

Im neuen Ablauf wird ein EDV-Werkzeug genutzt, das eine Online-Prüfung ermöglicht, ohne die Abrechnungen auszudrucken. Logische Prüfungen sowie die Kontrolle der Personalstammdaten erfolgen nun automatisch. Die Mitarbeiter sind von Routineprüfungen entlastet und können sich auf besondere Sachverhalte fokussieren. Die Online-Prüfung bietet außerdem die Möglichkeiten, den Status der Abrechnung zu kennzeichnen und Kommentare für andere Mitarbeiter oder eine spätere Fortsetzung der Prüfung zu hinterlegen.

Nach dem Druck der geprüften Abrechnungen wurden diese bislang aufwändig sortiert und verteilt. Abwesende Mitarbeiter erhielten ihre Abrechnung per Post. Dabei kam es häufig vor, dass nicht alle mitarbeiterspezifischen Unterlagen zusammen versandt wurden und Mitarbeiter mehrere Sendungen erhielten – zum Beispiel ein Brief mit der Abrechnung und ein weiterer Brief mit der Steuerbescheinigung.

Die Abrechnungen der anwesenden Mitarbeiter wurden von den Meistern in der Personalabteilung abgeholt und in den einzelnen Produktionsbereichen und Schichten verteilt. Einen Eindruck vom Umfang der zu verteilenden Unterlagen vermittelt Abbildung 11. Abrechnungen von Mitarbeitern, die außerplanmäßig abwesend sind, gelangten nach einiger Zeit als Rückläufer erneut in die Personalabteilung und mussten den Mitarbeitern dann doch auf dem Postweg zugesandt werden.

Heute werden alle Abrechnungen und ergänzenden Unterlagen mitarbeiterbezogen sortiert und als PDF-Datei ausgegeben. Der neue Ablauf sieht vor, diese Datei per E-Mail an die Mitarbeiter nach Hause zu versenden. Wenn Unterlagen für den Postversand gedruckt werden, erhalten sie einen Barcode, mit dessen Hilfe alle für einen Mitarbeiter erforderlichen Unterlagen beim Kuvertieren automatisch sortiert und gebündelt werden. Somit ist sichergestellt, dass sich alle relevanten Unterlagen in einem Umschlag befinden und die Mitarbeiter nur eine Sendung erhalten.

Eine weitere Maßnahme zur Reduzierung von Liege- und Wartezeiten war die Neueinteilung der Abrechnungskreise. Heute können alle mit der Entgeltabrechnung befassten Mitarbeiter sowohl für gewerbliche als auch für angestellte Mitarbeiter die Abrechnung erstellen. Bisher war diese Flexibilität nicht gegeben.

Der neue Ablauf der Entgeltabrechnung wurde erstmals im Februar 2015 umgesetzt. Vorteile für die Mitarbeiter sind:

- Entgeltabrechnung steht schneller zur Verfügung.
- Auch abwesende Mitarbeiter erhalten ihre Abrechnung sofort.
- Missbrauch wird durch ein persönliches Passwort verhindert.
- Ein Verlust der Abrechnung auf dem Postweg ist nicht mehr möglich.
- Die Entgeltabrechnung ist an jedem Ort und jederzeit per E-Mail abrufbar.
- Papierhandling entfällt, eine digitale Ablage ist möglich.

---

*Der neue Ablauf der Entgeltabrechnung wurde erstmals im Februar 2015 umgesetzt.*

---



- Alle Informationen zur Entgeltabrechnung stehen gebündelt zur Verfügung.
- Weitere Informationen können mitversandt werden.

Die Mitarbeiter müssen mit dem E-Mail-Versand der Abrechnung einverstanden sein. Aktuell nutzt bereits etwa ein Viertel der Belegschaft diese Möglichkeit. Ein deutlicher Ausbau dieses Anteils durch vertrauensbildende Maßnahme ist vorgesehen und erforderlich, um die Vorteile des neuen Ablaufs in vollem Umfang zu nutzen.

Eine Zusammenfassung der bisher erreichten sowie der noch erwarteten Verbesserungen ist in Abbildung 12 dargestellt.

## Fazit und Empfehlungen

Die BOMAG hat inzwischen bereits zahlreiche »Projektwellen« erfolgreich umgesetzt. Die Ergebnisse sind mit denen der vorgestellten Beispielprojekte vergleichbar. Das Know-how hat sich schrittweise erweitert, und Blean ist nachhaltig in der Organisation des Unternehmens verankert. Viele Mitarbeiter sind inzwischen zur Anwendung der Methoden befähigt, und alle Bereiche des Unternehmens sind in Blean-Aktivitäten einbezogen. Promotoren leiten und organisieren selbstständig Teams. Mitarbeiter erkennen die eigenverantwortliche Arbeit am System und dessen Verbesserung als Herausforderung an und nehmen diese zunehmend an. Bei der Planung neuer Projektphasen melden die Bereiche zunehmend eigene Ideen, für deren Umsetzung sie Unterstützung wünschen.

Die Nutzung der Methode 5S in Produktion und Administration hat sich bewährt. Auch nach dem Abschluss von Projekten werden in den jeweiligen Bereichen – im Rahmen von »5S daily« – regelmäßig Audits durchgeführt, um die neu geschaffene Ordnung aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Zu Beginn des Projektes musste zunächst über einen längeren Zeitraum hinweg das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen werden. Das Verständnis musste reifen, dass gewonnene Kapazitäten nicht abgebaut, sondern für weitere Verbesserungen und die Sicherung der Zukunft des Unternehmens genutzt werden.

Der Betriebsrat war von Anfang an in Blean einbezogen und hat teilweise Projekte mit initiiert, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit einzelner Produktionsbereiche langfristig zu sichern.

Aus vielen Projekten resultierten neue Standards, die heute zum Alltag gehören: bei-

spielsweise die Zusammenstellung montagegerechter Materialkits durch Werkstätten für angepasste Arbeit oder die ergonomische und ablaufgerechte Bereitstellung von Hydraulikschläuchen in der Montage mittels produktspezifischer Schlauchwagen.

Die bisher eingesetzten Werkzeuge haben eine gute Basis geschaffen. Zukünftig ist der Einsatz weiterer Methoden vorgesehen: beispielsweise die vorbeugende Instandhaltung oder das Shopfloor-Management.

Auch in den indirekten Bereichen wurden die Methoden und Werkzeuge von Blean erfolgreich eingesetzt. Projekte in indirekten oder administrativen Bereichen sind fester Bestandteil von Blean. Die Projekte setzen sich beispielsweise mit folgenden Themen aus den Bereichen Vertrieb, IT, HR-Management und Service auseinander:

- Management von Exportaufträgen
- Management von Direktaufträgen
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Personalbedarfsplanung
- IT Customer Claim Management (Ticketsystem)
- Planung und Beschaffung von Büromaterial
- Ersatzteilversorgung

Aus den bisherigen Erfahrungen des Unternehmens ergeben sich unter anderem folgende Empfehlungen:

- Beim Start einer Initiative zur Entwicklung eines Unternehmenssystems müssen alle Unternehmensbereiche einbezogen und aktiv sein. Kein Bereich darf sich entziehen.
- Vertrauen und Engagement der Mitarbeiter müssen sich zunächst entwickeln. Hierfür muss Zeit eingeplant werden.
- Vor allem die ersten Aktivitäten und deren Ergebnisse haben Signalcharakter – im Guten wie im Schlechten. Anfangserfolge können Türen öffnen. Bei der Auswahl von Pilotbereichen oder -projekten ist besondere Sorgfalt erforderlich.
- Die Mitarbeiter verdienen Vertrauen und brauchen Freiräume.
- Auch wenn eine Projektorganisation eingeführt ist und Methodenspezialisten verfügbar sind, muss die Verantwortung für Systembau und Projektumsetzung weiterhin bei den Vorgesetzten liegen. ■

Text: Dr. Frank Lennings, Ralph W. Conrad, Timo Marks, Michael Willms

## Autoren-Kontakt

Dr. Frank Lennings

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-19  
E-Mail: f.lennings@ifaa-mail.de

Dipl.-Soz. Wiss.  
Ralph W. Conrad

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-42  
E-Mail: r.conrad@ifaa-mail.de

Timo Marks M. Sc.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-42  
E-Mail: t.marks@ifaa-mail.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)  
Michael Willms

BOMAG GmbH  
Tel.: +49 6742 100720  
E-Mail: michael.willms@bomag.com