

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 »gecoacht« 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 richtige 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.