

Effiziente Büros – Effiziente Produktion



**In drei Schritten zu exzellenten Abläufen
im gesamten Unternehmen. Antworten auf die
wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg.**

3., unveränderte Auflage

Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008. ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007. ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2010. ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, 2., überarbeitete Auflage, Ansbach 2013. ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, 4., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen, Ansbach 2012. ISBN: 9-783940-775-09-2
- Nr. 10: Klevers, T.: Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker. Bestände abbauen – Durchlaufzeiten senken – Flexibler reagieren, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-10-8
- Nr. 11: Teeuwen, B.; Grombach, A.: SMED. Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-11-5
- Nr. 12: Kamberg, M.: Verbesserung erfolgreich führen. Mit der Toyota-Kata und Lean Management Prozesse verbessern und Mitarbeiter entwickeln. Band 1: Die Verbesserungskata, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-19-1
- Nr. 13: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung. Herrieden 2017. ISBN: 9-783940-775-22-1

Effiziente Büros – Effiziente Produktion

In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen.
Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg.

von
Richard Glahn

3., unveränderte Auflage

ISBN: 9-783940-775-06-1

Copyright ©2018

CETPM GmbH, Institut an der Hochschule Ansbach, Schernberg 34, 91567 Herrieden
Tel.: +49 (0) 9825 20 38 – 100, <http://www.cetpm-publishing.de>

Grafikdesign: Stefanie Bauernschmitt, Druckaufbereitung: Rainer Imschloß,

Grafik Titelseite: AKS (www.fotolia.de)

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Inhaltsverzeichnis

1	Was macht einen erfolgreichen Veränderungsprozess aus? ..	11
2	Wie gewinne ich das Management für das Thema Veränderung?	15
3	Auf dem Weg zu einer passenden Methode	19
4	In drei Schritten zum Erfolg	27
4.1	Die gedankliche Basis des Konzepts	27
4.2	Das 3-Level-Konzept	35
5	Umsetzung mit Nachhaltigkeit: 55 Fragen und Antworten	59
1.	Wir wollen Prozesse verbessern. Warum sind Sie dafür, am einzelnen Arbeitsplatz zu beginnen und nicht mit einem gesamten Prozess?	59
2.	Was halten Sie von einer selektiven Einführung der Methode? Vielleicht nach dem Motto: „Jeder Bereich, der Interesse hat, soll es einführen“. Und was halten Sie davon, ein Verbesserungsprogramm möglichst an jedem Standort gleichzeitig einzuführen?	61
3.	Wie geht man damit um, wenn jeder vorgibt, er habe keine Zeit für Verbesserungen?	63
4.	Kann man das Verbesserungspotenzial eines Unternehmens sehen?	65
5.	Wie bereitet man einen Workshop vor, bzw. führt ihn durch? ...	67
6.	Wie läuft eine Abschlusspräsentation ab?	73
7.	Sind Sie dagegen, dass an den Workshops Führungskräfte teilnehmen?	77
8.	Wie findet man die passenden Level 2-Workshop-Themen?	78
9.	Müssen immer alle Mitarbeiter an Level 1- und Level 2- Workshops der Abteilung teilnehmen?	79
10.	Befürworten Sie unternehmensweit einheitliche Standards?	80
11.	Warum sind Standards so wichtig?	82
12.	Hemmen standardisierte Abläufe nicht die Kreativität der Mitarbeiter?	84
13.	Warum sind viele kleine Schritte so viel mehr wert als wenige große Schritte?	84
14.	Einführung neuer Standards: Wie berücksichtigt man Schichtbetrieb?	85
15.	Können Sie noch ein, zwei Beispiele für typische Verbesserungsmaßnahmen nennen?	87

16.	Wo sollten wir beginnen? Im Büro oder in der Produktion?	89
17.	Wie viele Workshops von welcher Art empfehlen Sie?	90
18.	Wie viele Workshops pro Jahr empfehlen Sie? Wie lange dauern diese Workshops?	91
19.	Welches Instrument sollte man wann einsetzen?	93
20.	Welche Aufbauorganisation empfehlen Sie für das gesamte Verbesserungsprogramm? Und wie baue ich das Programm auf?	94
21.	Wie lange dauert der Aufbau eines solchen Programms?	99
22.	Wie wähle ich hausinterne Prozessbegleiter / Moderatoren aus?	100
23.	Wie viele Moderatoren werden benötigt?	101
24.	Wie werden die Moderatoren ausgebildet?	102
25.	Wie hält man die Motivation der Moderatoren / hausinternen Berater hoch?	105
26.	Was halten Sie von KVP-Teams aus freigestellten Mitarbeitern?	107
27.	Benötige ich ein Anreizsystem?	108
28.	Welche Rolle spielt das Management?	112
29.	Welche Rolle spielt der Betriebsrat?	114
30.	Welche Rolle hat der Lenkungsausschuss? Und wie ist dieser besetzt?	115
31.	Wie wähle ich den passenden Change-Manager bzw. Programm-Koordinator?	116
32.	Wie koordiniert sich das Verbesserungsteam?	116
33.	Wie gewinne ich die Mitarbeiter fürs Mitmachen?	118
34.	Wie bekomme ich „schwierige Mitarbeiter“ zum Mitmachen?	118
35.	Wie bringt man erwachsene Menschen dazu, ihren Schreibtisch aufzuräumen?	120
36.	Welche Auswirkungen hat das Konzept auf die Unternehmenskultur?	121
37.	Eignet sich die Methode für Unternehmen in Krisensituationen?	123
38.	Lässt sich die Methode auch für Integrationsprojekte nutzen?	126
39.	Ist die Methode auch in anderen Kulturkreisen einsetzbar?	126
40.	Was leistet die Methode für das Hauptziel eines Unternehmens, nämlich den Gewinn zu steigern?	127
41.	Kann der Erfolg der Methode eindeutig nachgewiesen werden? Oder: Welche Kennzahlen benötige ich?	128

42.	Führt die Methode zu nachhaltigen Erfolgen? Wie lange dauert es bis dahin?	142
43.	Ist in der Methode vorgesehen, Audits durchzuführen?	143
44.	Wie wird ein solches Audit durchgeführt?	144
45.	Welche Fragen könnten bei Audits gestellt werden? Wie gestalte ich einen Auditbogen?	145
46.	Eignet sich diese Methode, um die Qualität zu verbessern?	150
47.	Befürworten Sie den Einsatz mehrerer Methoden im selben Unternehmen?	151
48.	Wie finde ich passende Benchmark-Partner?	152
49.	Wer sollte an Benchmark-Projekten teilnehmen?	152
50.	Grundsatzfrage in der Produktion: Lagerhaltung oder Umrüsten?	153
51.	Wie führt man einen Rüstworkshop durch?	157
52.	Wo kommt die Methode überhaupt her? Und wo lässt sie sich einsetzen?	160
53.	Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Erfolgsfaktor?	160
54.	Was halten Sie für die beste Unternehmensstruktur?	164
55.	Wie finde ich eine passende Unternehmensstruktur?	166
6	Schluss: Danke und ein Zitat	179

*Wenn Du weiterhin das tust,
was Du schon immer getan hast,
dann wirst Du auch weiterhin nur
das erreichen, was Du schon
immer erreicht hast.*

Frei übersetzt nach Abraham Lincoln.

*Behandle die Menschen als
das, was sie sein sollen, und
Du hilfst ihnen zu werden,
was sie sein können.*

1 Was macht einen erfolgreichen Veränderungsprozess aus?

Komplizierte Methoden, innerbetriebliches Gerangel um Macht und Einfluss, Mitarbeiter, die das Gefühl haben, mit ihren Ideen und Erfahrungen auf der Strecke geblieben zu sein – im Rückblick lassen sich sicher viele Veränderungsprozesse so oder ähnlich beschreiben. Dabei haben diese Prozesse eines gemeinsam: sie sind verebbt oder wurden sogar bewusst abgebrochen.

Was aber macht einen erfolgreichen Veränderungsprozess aus? Ist es ein Management, das weniger Wert auf detailliertes Controlling legt, den Mitarbeitern stattdessen mit einem gewissen Vertrauensvorschuss begegnet und bewusst motiviert – vielleicht sogar dann, wenn die erbrachten Leistungen im Einzelfall mal nicht ganz so gut sind? Ist es ein Change-Manager, dem es mit viel Fachwissen, Engagement und eventuell sogar Charisma gelingt, die Mitarbeiter für das Thema Veränderung zu gewinnen? Oder ist DER Erfolgsfaktor vielleicht eine unkomplizierte Methode? Gibt es überhaupt DEN Erfolgsfaktor, wie viele Management-Ratgeber glauben machen?

Drei Erfolgsfaktoren

Die Antwort liegt auf der Hand: Jeder der drei genannten Faktoren, Führung bzw. Führungskräfte, Change-Manager und Methode hat einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Veränderungsprozesses. Auf das Zusammenspiel kommt es an.

Ist nur einer der Faktoren unpassend, mündet Veränderung meiner Erfahrung nach tendenziell in Misserfolg. Steht beispielsweise die Unternehmensleitung nicht hinter dem für Veränderung ausgewählten Konzept, ist der Versuch, einen Veränderungsprozess etablieren zu wollen, äußerst anstrengend. Und eigentlich braucht man in einem solchen Fall nicht wirklich zu beginnen, denn von den Führungskräften, die der Unternehmensleitung nachgeordnet sind, wird kaum jemand folgen.

Gehen wir im Weiteren vom günstigeren Fall aus und nehmen an, die Unternehmensleitung hat sich für ein bestimmtes Konzept entschieden und möchte dieses im gesamten Unternehmen einführen. Und recht bald lassen sich sogar einige der nachgeordneten Führungskräfte gewinnen. Dann kann im nächsten Schritt der Change-Manager seinerseits nur dann in der Breite ein positives Echo für das Thema Veränderung erzeugen, wenn er das Thema selbst „lebt“, wenn er in der Lage ist, den Funken überspringen zu lassen und darüber hinaus über die nötige Fachkompetenz verfügt, um zu überzeugen und so letztlich möglichst viele Mitarbeiter für ein Mitmachen zu gewinnen.

**Erfolg durch
unkomplizierte
Methode**

Und dafür wiederum ist es notwendig, dass die ausgewählte Methode möglichst unkompliziert ist. Bei aller Liebe zur Genauigkeit: Für statistikbasierte Methodenmonster kann sich allenfalls eine zahlenverliebte Minderheit der Mitarbeiter begeistern. Verzeihen Sie diese ketzerisch anmutende Offenheit gegenüber so mancher etablierter Methode, aber meiner Erfahrung nach ist dies so. Methoden, die vom intellektuellen Anspruch her auf Mitarbeiter mit Hochschulausbildung ausgerichtet sind, können nicht in der Breite zum Erfolg führen.

Um also möglichst viele Mitarbeiter für das Thema Veränderung zu gewinnen, bedarf es einer Vorgehensweise, die möglichst jeder verstehen und umsetzen kann – vom Geschäftsbereichsleiter über den Ingenieur bis zum Facharbeiter, vom Bankdirektor über den Kreditsachbearbeiter bis zum Schalterpersonal, um nur zwei Branchenbeispiele zu nennen.

Zwar wird an der Unternehmensspitze die Strategie festgelegt, mit Weitblick und passendem intellektuellem Anspruch. Die Wertschöpfung findet jedoch fast immer auf der Arbeitsebene statt, beim Sachbearbeiter im Büro, dem Facharbeiter in der Produktion oder dem Schalterpersonal mit unmittelbarem Kundenkontakt. Wenn es uns nicht gelingt, diese Menschen aktiv für Veränderung, genauer: Verbesserung zu gewinnen, verliert das Unternehmen sein wertvollstes Know-how zum Thema Verbesserung: das Wissen der Mitarbeiter, die täglich mit den Wert schöpfenden Abläufen zu tun haben und die die Probleme dieser Abläufe und damit die Ansätze für Verbesserung genau

kennen und die oft geradezu darauf brennen, umständliche Abläufe endlich ändern zu dürfen.

Lassen Sie uns daher gemeinsam den Weg gehen, hin zu einem einfachen, aber keineswegs simplen „Change-Management“ bzw. Verbesserungsprogramm – Schritt für Schritt. Auf dem Weg dorthin besteht die erste Hürde darin, möglichst viele Führungskräfte für die Idee „Veränderung“ zu gewinnen.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er die vermeintlich unkomplizierte Gewohnheit mehr schätzt als das Neue, Ungewohnte, eventuell mit Risiken und unerwünschten Folgen Behaftete. Diese unbegründeten Ängste gilt es in Antriebe umzuwandeln, in den Wunsch nach Verbesserung.

Wer schnell gehen will, muss alleine gehen. Wer weit gehen will, muss im Team gehen.

2 Wie gewinne ich das Management für das Thema Veränderung?

Wenn Sie, lieber Leser dieses Buches, nicht jemand aus dem Top-Management sind – dessen Aufgabe es ist, Impulse dafür zu setzen, dass sich das Unternehmen an sich ändernde Markterfordernisse anpasst –, nehme ich mal an, Sie sind jemand, der das Thema Veränderung aus bestimmten Erfahrungen, Überzeugungen oder gar aus aktuellem Anlass in Ihrem Unternehmen vorantreiben möchte. Nun haben Sie sich für Ihr Veränderungsvorhaben vermutlich mit Ihrem Vorgesetzten abgestimmt und zwischen Ihnen beiden herrscht Einklang. Aber wie gewinnen Sie die anderen Damen und Herren, die im Unternehmen etwas zu sagen haben, für Ihre Ideen?

Müssen wir uns überhaupt verbessern?

Mein Weg beginnt stets mit der Frage, ob sich ein Unternehmen überhaupt verbessern muss. Sich dieser Frage kollektiv einmal zu stellen, schafft Einsichten und Einigkeit. Stellen wir also die Frage:

Müssen wir uns überhaupt verbessern?

Ein Blick auf die nächsten fünf Jahre

Um auf diese Frage eine Antwort geben zu können, macht es Sinn, die Führungskräfte des Unternehmens aufzufordern, einen Blick auf die nächsten fünf Jahre zu werfen. Die Fragen, die dabei im Vordergrund stehen, sind Fragen nach der Kostenentwicklung.

Erste Frage: Wie werden sich die Personalkosten des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren entwickeln? In der Regel kommen die Führungskräfte schnell zu dem Schluss, dass Personalkosten – bedingt durch Tarifabschlüsse – im Durchschnitt zwei bis drei Prozent pro Jahr steigen. Für einen Zeitraum von fünf Jahren kann man also mit mindestens 10 Prozent Steigerung der Personalkosten rechnen. Dies ist zwar arithmetisch nicht ganz korrekt, denn die Erhöhung der Lohnkosten im ersten Jahr bildet

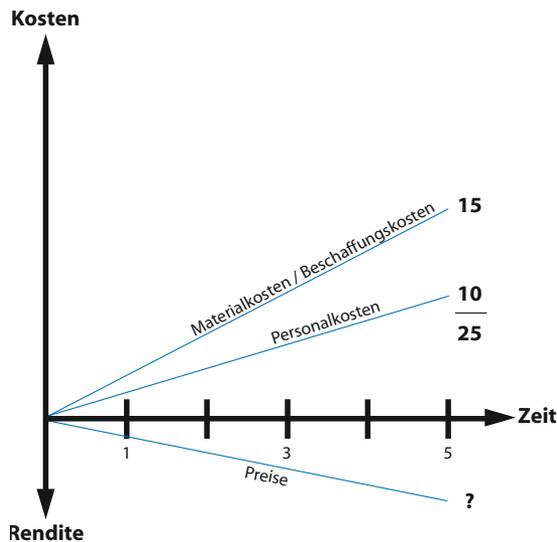
für die Personalkostensteigerungen im zweiten Jahr bereits eine höhere als die ursprüngliche Ausgangsbasis etc. Für die weiteren Überlegungen gehen wir jedoch der Einfachheit halber von 10 Prozent aus.

Zweite Frage: In der verarbeitenden Industrie ist die zweite Frage die nach der Entwicklung der Materialkosten. In Dienstleistungsunternehmen erübrigt sich diese Frage. Zum Thema Materialkosten einigen sich die meisten Management-Gruppen auf Teuerungsraten zwischen drei und fünf Prozent pro Jahr. In der Regel ist mindestens die Teuerung beim Personal der Zulieferer auszugleichen, die oft geografisch nicht allzu weit vom eigenen Unternehmen entfernt sitzen. Hinzu kommen dann oft noch Kostensteigerungen aufgrund einer Materialverknappung, die in jeder Branche etwas anders ausfallen kann. Insgesamt kommen wir hier erfahrungsgemäß zu einer weiteren Kostensteigerung von mindestens 15 Prozent innerhalb von fünf Jahren.

Dritte Frage: Und wie sieht es mit dem Wettbewerbsdruck aus? Wird der Druck durch Wettbewerb sinken, gleich bleiben oder steigen? Angesichts der Tatsache, dass immer mehr Unternehmen in Billiglohnländer abwandern und in diesen Ländern selbst Konkurrenz entsteht, dauert es nicht lange, bis diskutiert wird, dass der Wettbewerbsdruck zunehmen wird. Folglich liegt auf der Hand, dass in Zukunft vermutlich nicht die gleichen hohen Preise für die eigenen Produkte – und in manchen Fällen auch Dienstleistungen – erzielt werden können, wie bisher. Es lohnt sich zu diesem Zeitpunkt kaum, darüber zu spekulieren, welche Preise künftig am Markt erzielt werden können. Auf die Bestimmung eines Prozentwertes wird hier verzichtet; wichtig ist nur die Erkenntnis, dass die Preise mittel- bis langfristig vermutlich sinken.

Hat man diese Grafik (siehe nächste Seite) gemeinsam mit den Führungskräften des Unternehmens am Flip-Chart entworfen, liegt es auf der Hand, dass Handlungsbedarf besteht: Wenn Kosten steigen und Preise potenziell sinken, sinkt der Gewinn. Das leuchtet jedem ein, vom leitenden Angestellten bis zum Mitarbeiter der Produktion.

Ausblick auf die nächsten 5 Jahre



Vierte Frage: „Was haben wir denn erreicht, wenn wir die Kostensteigerungen auffangen, indem wir uns um – mindestens – 25 Prozent verbessern? Wo stehen wir dann in fünf Jahren?“ Auch hier lassen die Mitdenker nicht lange auf sich warten: Sie kommen zu dem Schluss, dass nichts erreicht wurde und dass das Unternehmen nach fünf Jahren genau dort steht, wo es sich heute befindet.

Vielleicht kann man nicht wirklich sagen, das Unternehmen habe nichts erreicht, denn immerhin hat es fünf weitere Jahre überlebt und – zumindest halbwegs – die Wettbewerbsfähigkeit erhalten. In jedem Fall aber hat sich das Unternehmen nicht spürbar nach vorne bewegt. Dies wäre jedoch nötig, um neue Investoren zu gewinnen, um zu wachsen und um Mitarbeiter zu motivieren und schließlich für noch bessere Mitarbeiter attraktiv zu werden.

Zwei weitere Fragen

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen nicht nur Mitdenker, sondern auch „Mitrechner“ haben, schließen sich hier oft noch zwei weitere Fragen an:

1. Auf dem Weg zu der Prozentsumme (in unserem Beispiel 25 Prozent) stellen manche Führungskräfte die Frage, welche Bezugsgröße denn gewählt wird und bemerken zu Recht, dass sich nicht das gesamte Unternehmen um 25 Prozent verbessern

muss. Gut, wenn jemand aufmerksam zuhört. Rechnen wir also noch einmal, am Beispiel eines Industrieunternehmens:

Die Personalkosten liegen in guten Industrieunternehmen meistens bei zirka 40 Prozent der Gesamtkosten oder knapp darunter. Eine Steigerung der Personalkosten um 10 Prozent führt demnach zu einer Steigerung der Gesamtkosten in Höhe von 4 Prozent.

Der Anteil der Beschaffungs- bzw. Materialkosten variiert je nach Zukaufvolumen beziehungsweise eigener Wertschöpfung. Gehen wir hier einmal von Beschaffungs- und Materialkosten in Höhe von 50 Prozent der Gesamtkosten aus, so führen die oben genannten 15 Prozent zu einer Kostensteigerung von 7,5 Prozent.

Zusammen mit der Steigerung der Personalkosten liegen wir in Industrieunternehmen nun bei gerundeten 12 Prozent Kostensteigerung in fünf Jahren. Jeder sachkundigen Führungskraft gehen bei diesem Wert ebenso die Augen auf, wie bei den oben genannten 25 Prozent.

Die Kardinalfrage

2. Und dann taucht die Kardinalfrage auf: „Wie wollen wir es denn erreichen, bei potenziell sinkenden Preisen mindestens diese 12 Prozent Kosten abzufangen? Wenn die Kosten steigen und die Preise sinken, leidet die Rendite doch immer.“

Der Weg zu steigendem Gewinn: Schneller werden!

Auf dem Weg zu einer Antwort denken die meisten Führungskräfte zuerst an den Abbau von Personal. Dies würde jedoch bedeuten, dass man dem Unternehmen Ressourcen wegnimmt. Anstatt das Unternehmen auf Wachstum auszurichten, wird es einem Schrumpfungsprozess ausgesetzt. Dabei besteht das Ziel eines jeden Unternehmens darin, Geld zu verdienen. Durch Abbau von Personal erreicht man dies allenfalls kurzfristig. Richtig viel Geld und vor allem langfristig verdient ein Unternehmen nur, indem es wächst. Und der Weg dahin ist einfach: Schneller werden!