

## **Kurzfristige Produktivitätssteigerung durch GENESIS Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann**

### ***Veränderungsdruck durch Methodenangebot***

Zeit, Kosten, Qualität sind die drei klassischen Erfolgsfaktoren, die über Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen entscheiden. In den letzten Jahren hat sich ein weiterer Faktor der Wettbewerbsfähigkeit herauskristallisiert: die Lerngeschwindigkeit der Organisation. Darunter wird zum einen die Fähigkeit der Organisation verstanden, Umweltsignale aufzunehmen, um daraus geschäftsrelevante Entscheidungen abzuleiten, und zum zweiten die Geschwindigkeit für die Umsetzung von Verbesserungen. Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, ein eindimensionales statisches Zielsystem zu verfolgen. Priorität 1 ist und bleibt aber die Erfolgsorientierung. Sie wird vielfach als Produktivitätsgröße interpretiert. Die Dynamisierung des Unternehmensumfeldes macht jedoch eine permanente Steigerung der Zielausprägung nötig. Im Sinne von "Stillstand ist Rückschritt" sind Unternehmen darauf angewiesen, ihre derzeitige Position in den Erfolgsfaktoren permanent zu verbessern.

Nach der Reorganisationswelle der letzten Jahre wird immer deutlicher: Der Abbau von Nachteilen bedeutet noch lange nicht das Schaffen von wettbewerbsrelevanten Vorteilen, da Effizienz Nachteile in der Regel kompensierbar sind. Von Bedeutung ist nicht lediglich das vielfach propagierte Infragestellen bestehender Abläufe und Strukturen mit anschließender Neugestaltung, sondern die permanente Nutzung der Kreativität aller Mitarbeiter, der Lieferanten und Kunden um Anregungen zu innovativen Konzepten zu erhalten, die nicht nur die Probleme von heute lösen, sondern Potentiale von morgen antizipieren.

Das Management, das diese neue Herausforderung erkannt hat, kann sich heute einer Vielzahl von Reorganisationskonzepten bedienen. Reengineering, Lean-Management, Kaizen oder TQM haben uns im letzten Jahrzehnt ein mehr oder weniger hilfreiches Methodenangebot geliefert. Die elementaren Methoden und Leitlinien zur Produktivitätssteigerung sind daher zwischenzeitlich in der Industrie bekannt (vgl. Bild 1). Sie haben aber noch nicht zu den für die Umsetzung notwendigen konkreten Handlungsempfehlungen geführt. Empirische Analysen zeigen, daß der konkrete Realisierungs- und Erfolgsgrad relativ gering ist. Dies mag mehrere Gründe haben. Große Probleme macht sicherlich die unternehmensspezifische Adaption der Konzepte. Es ist heute kein Geheimnis mehr, daß vorformulierte Konzepte und Organisationsprinzipien kein Allheilmittel

sind, die oft spezifischen Unternehmenssituationen kurzfristig zu verbessern. Sie sind schon gar nicht geeignet, längerfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren, da sie immer eine Nachlaufstrategie zur Folge haben. Unabhängig davon muß geprüft werden, ob solche Konzepte als Auslöser für eine notwendige Veränderung fungieren.

Aus dieser Anforderung heraus müssen Reorganisationskonzepte entwickelt werden, die den Fokus auf schnelle Realisierung legen, also stärker auf einen kurzfristigen Transformationsprozeß abheben. In vielen Unternehmen ist eine Situation anzutreffen, die eine radikale Umsetzung von Strategien nötig macht. Zwar geben hier Konzepte wie KVP oder Kaizen erste Anhaltspunkte, wo die Reise der Veränderung hin gehen soll. Aber wo bleiben die konkreten Handlungsempfehlungen und wirkliche kurzfristige umfassende Veränderungen im Sinne eines "Quantensprungs"? Daneben fehlt diesen fast schon traditionellen Konzepten der aktuelle und auch mythische Charakter. Kein Manager kann sich, will er solche Veränderungskonzepte durchführen, damit profilieren; die Konzepte haben mittlerweile weitgehend ihre Wirkung als Auslöser für Veränderungen verloren.

Im folgenden wird ein Konzept vorgestellt, das viele der erwähnten Anforderungen erfüllt: Das GENESIS-Konzept. Vieles wird bekannt vorkommen, und das ist die Stärke des Konzeptes: Nicht theoretische Konstrukte standen bei der Formulierung im Vordergrund, sondern Einfachheit, Handlungsorientierung und universelle Anwendbarkeit.

### ***Das GENESIS-Konzept***

GENESIS (Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung) basiert auf einer praxiserprobten Workshopmethode, bei der Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen zur kurzfristigen Schaffung effizienter und effektiver Strukturen für einen definierten Untersuchungsbe- reich geboten werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Erzielung einer kurzfristigen Produktivitätssteigerung, der nachhaltigen Reduzierung der Durchlaufzeiten und Bestände, Freisetzung von Flächen und der Verbesserung des Qualitätsniveaus. Die Durchführung eines GENESIS-Workshops erstreckt sich auf vier Tage und durchläuft alle Phasen des Problemlösungsprozesses von Problemerkennung bis Realisierung der Maßnahmen (vgl. Bild 2).

Die betroffenen Mitarbeiter werden zu Beteiligten und können so die Erfahrungen der betrieblichen Zusammenhänge und Kenntnisse über Probleme einbringen und an der Umgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs

selbst mitwirken. Durch das Zusammenwirken aller Beteiligten in kleinen Gruppen und in einer kommunikativen Lern- und Arbeitsatmosphäre entstehen kurzfristig realisierbare Verbesserungsvorschläge, die nicht nur Basisverbesserungen erzielen, sondern bei entsprechender Schulung und Moderation häufig sehr innovative Lösungen mit tiefgreifender Reorganisation hervorbringen.

Die Teilnehmer haben die Aufgabe, Prozesse zu analysieren und Verschwendung zu eliminieren. Verschwendung sind alle überflüssigen Tätigkeiten, die nicht unmittelbar zur Wertschöpfung am Produkt beitragen und für die der Kunde zu zahlen nicht bereit ist. Typische Arten von Verschwendung sind Überproduktion, Bestände, Wartezeiten, Materialtransporte, fehlerhafte Produkte, Wege des Arbeiters und ungenutzte Humanressourcen. Ergebnis ist eine Problemsammlung, auf deren Basis im nächsten Schritt die Problemursachen ausgearbeitet werden. Das Workshopteam konzentriert sich auf einige wesentliche, in vier Tagen lösbare Ursachenschwerpunkte. Die restlichen Themen, die innerhalb der vier Tage nicht zu bewältigen sind, werden in einen Themenspeicher aufgenommen und dienen als Vorschlag für die nächsten Workshops. Die ausgewählten Themenschwerpunkte werden tief in den Prozeß hinein analysiert. Der hohe Zeitdruck, in nur vier Tagen kurzfristig umsetzbare Lösungen zu erarbeiten, vermeidet lange Diskussionen und die Ausplanung von 100%-Lösungen. Gefragt sind schnell realisierbare 80%-Lösungen. Die Logik des Erfolgs der GENESIS-Methodik liegt in der Verknüpfung von Perfektion und Kreativität. Nicht einmalige, von Experten entwickelte Verbesserungen auf der „grünen Wiese“, sind gefragt, sondern viele prozeßabschnittsbezogene Verbesserungen, die von der Kreativität funktionsübergreifender Problemlösungsgruppen getragen werden. Der Zwang zur Perfektion resultiert aus dem Bestreben, jede Art von Verschwendung akribisch im Unternehmen aufzuspüren. Demnach ist jeder Prozeß erst dann perfekt, wenn er keinerlei Verschwendungen mehr hervorruft und ausschließlich der Wertschöpfung und dem Kundennutzen dient.

### ***GENESIS als eigenständiges Programm***

GENESIS-Workshops eignen sich als Initialzündung für die Einführung von kontinuierlichen Innovationsprogrammen. Die Teilnehmer erlernen an konkreten Beispielen die operative Anwendung von Methoden zur Problemanalyse und -lösung und erhalten damit einen Nachweis für die Wirksamkeit der Methoden. Aufgrund der Einfachheit der Methodik werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die gewonnenen Erfahrungen in Folgeaktivitäten selbständig auf andere Problembereiche zu übertragen. Die Effizienz der Problembearbeitung nimmt durch den gleichblei-

benden Ablauf von Workshop zu Workshop zu. Das Verbessern einer Vielzahl von Teilprozessen führt auf breiter Ebene zu einer besseren Ausführung der täglichen Arbeit. Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt und bewirken die geforderte kontinuierliche Produktivitätssteigerung. Unterstützt wird der Prozeß durch die Visualisierung der Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen und Ergebnisse für alle Mitarbeiter, damit voneinander gelernt werden kann. Eine erfolgreiche Ausweitung nach dem Schneeballprinzip. Teilnehmer der ersten GENESIS-Workshops werden zu Moderatoren und führen Folgeworkshops in anderen Bereichen durch.

Eine Erfolgskontrolle der Projekte erfolgt durch regelmäßige Auditierung. Da die Umsetzung von GENESIS-Maßnahmen im kurzfristigen Bereich liegen, erhalten die Teilnehmer umgehend eine Rückkopplung über die erreichten Ergebnisse, was sich sehr motivierend für weitere Aktivitäten auswirkt. Wird GENESIS als eigenständiges Programm gestartet, erfolgt nach der Durchführung eines Pilotworkshops die Ausbreitung über das gesamte Unternehmen. Im Vergleich zu der herkömmlichen Projektarbeit läßt sich durch die Einbindung aller Hierarchie- und Unternehmensbereiche sowie durch die hohe Umsetzungsgeschwindigkeit die Vision eines schnell lernenden Unternehmens realisieren. Voraussetzungen für diese Vorgehensweise sind der Aufbau einer eigenen Programmorganisation, umfangreiche Schulungsaktivitäten zur Ausbildung von Moderatoren und die Implementierung eines Informationskonzeptes. Zu beachten ist, daß GENESIS-Programme grundsätzlich keine strukturellen Reorganisationen oder Innovationen in Produkt- oder Produktionstechnologien ersetzen. Sie provozieren jedoch vielfach Zielkonflikte zwischen Struktur und Prozeß, so daß ein Zwang entsteht, Dichotomien zwischen Funktionserfüllung und gewünschten Arbeitsergebnissen aufzulösen. Dabei werden vor allem gewachsene Strukturprobleme und Verhaltensweisen, die auf „Erbhofmentalitäten“ oder tradierte Erwartungshaltungen zurückzuführen sind, aufgezeigt und thematisiert.

### ***GENESIS als Beschleunigungsmethode***

Im Rahmen der Projektarbeit kann ein GENESIS-Workshop als Projektauftritt durchgeführt werden. Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wird dadurch erhöht und die Wirksamkeit neuer Prinzipien demonstriert. Damit gelingt es häufig, die Motivation der betroffenen Mitarbeiter für das folgende Projektvorhaben sicherzustellen. Der Einsatz von GENESIS nach der Ist-Analyse bewirkt eine schnelle Umsetzung vorstrukturierte Problemstellungen. Abgeschlossene Problemstellungen werden aus dem Projekt ausgekoppelt separat in Workshops einer Lösung zugeführt und realisiert, wodurch die weitere Projektarbeit entlastet wird.

Im Rahmen der Soll-Konzeptphase bewirkt der Einsatz von GENESIS eine Beschleunigung der Projektarbeit. Jeder einzelne Workshop innerhalb der Projektarbeit setzt auf umfangreichen Vorarbeiten auf. Wesentlicher Vorteil ist der Zeitgewinn gegenüber der herkömmlichen Projektarbeit.

### ***Erfolgsmuster und Gestaltungsgrundsätze***

Aus den mehr als 600 Anwendungen des GENESIS-Konzeptes lassen sich eindeutige Erfolgsmuster ableiten. Werden diese berücksichtigt, steht einer erfolgreichen Durchführung nichts mehr im Wege:

- ***Hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit***

Die erfolgreiche Workshoparbeit hängt von konstruktiver und kreativer Mitarbeit der Teilnehmer ab. Dabei ist bei der Zusammenstellung des Workshopteams darauf zu achten, daß die ausgewählten Mitarbeiter die erforderlichen Problem- und Arbeitskenntnisse aufweisen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Verbesserungsprogrammen wird in den Workshops hierarchieübergreifend zusammengearbeitet. Vorgesetzte und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über die erarbeiteten Problemlösungen und sichern eine unverzügliche Realisierung ab. Neben den betroffenen Mitarbeitern und den Führungskräften nehmen aus den vor- und nachgelagerten Bereichen Mitarbeiter an dem Workshop teil. Diese Erweiterung des Personenkreises berücksichtigt die Interessen der angrenzenden Funktionsbereiche und vermeidet die Umsetzung von suboptimalen Lösungen. Unterschiedliche Sichtweisen lassen sich auf diese Weise integrieren, so daß von allen Betroffenen getragene, prozeßoptimale Lösungen verabschiedet werden können. Neben den ständigen Teilnehmern können bei Bedarf zeitweise weitere Spezialisten in einzelnen Phasen des Workshops herangezogen werden. Die zur Weiterarbeit notwendigen Informationen sind somit unmittelbar verfügbar; die bei der herkömmlichen Projektarbeit üblichen Unterbrechungen treten nicht auf.

- ***Abgegrenzter Untersuchungsbereich***

Zur Begrenzung der Komplexität bei der Problembearbeitung ist es erforderlich, den Untersuchungsbereich im Vorfeld des Workshops möglichst genau abzugrenzen. Ziel des Workshops ist nicht eine oberflächliche Diskussion aller identifizierten Problemkreise, sondern die Konzentration auf wenige Schwerpunktthemen, die tief in den Prozeß hinein analysiert werden. Die exakte Problembeschreibung und systematische Ursachenforschung erleichtert die Ableitung von Lösungsalternativen. Die Aufgabenstellung muß mit der gebotenen Sorgfalt innerhalb der vier zur Verfügung stehenden Tage bewältigt werden können.

- *Einbeziehung der Kreativität aller Mitarbeiter*

Gruppen sind bei der Lösung bestimmter Aufgaben als Ganzes erfinderischer, schneller und umsichtiger als der einzelne Mitarbeiter. Dieser Leistungsvorteil von Gruppen kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn sich der Personenkreis nicht nur aus Führungskräften und Spezialisten zusammensetzt, sondern auch Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen teilnahmeberechtigt sind. Die Werker und Sachbearbeiter kennen die Abläufe vor Ort sehr genau und sind in der Lage, die täglich auftretenden Probleme von verschiedensten Seiten zu beleuchten und vom Standpunkt ihres Arbeitsplatzes zu kennzeichnen. Betroffene werden somit zu Beteiligten. Bei der Erarbeitung von Problemlösungen können diese Mitarbeiter vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen sofort die Machbarkeit der Vorschläge überprüfen. Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Kooperation der Gruppe ist die zahlenmäßige Beschränkung ihrer Teilnehmer. Die Anzahl der Workshopteilnehmer sollte nicht mehr als 12 betragen. Bei der Auswahl ist zu berücksichtigen, daß sowohl Befürworter als auch Gegner einer Veränderung beteiligt werden. Von Vorteil für die Akzeptanz der erarbeiteten Lösung ist vor allem die Integration der Meinungsführer. Ihnen schenkt man Glauben, und das Erreichte wird nicht sofort in Frage gestellt.

- *Einsatz geschulter Moderatoren*

Workshopteilnehmer arbeiten unter der Führung geschulter Moderatoren. Innerhalb der Gruppe gibt es zwei bis drei Moderatoren, die keine Anweisungskompetenzen haben, aber als „primus inter pares“ fungieren, indem sie die Workshopaktivitäten nach erlernten Problemlösungs- und Moderationstechniken unterschiedlich intensiv steuern und strukturieren. Im Unterschied zur sonstigen Anforderung an Moderatoren müssen GENESIS-Moderatoren die Leitlinien und Organisationsprinzipien beherrschen und ihre Anwendbarkeit einschätzen können. Die Funktion des Moderators sollte daher zunächst von externen Beratern wahrgenommen werden. Im Zuge der Ausweitung des GENESIS-Programms erfolgt die Ausbildung und der Einsatz von internen Moderatoren, denen im Rahmen einer ein- bis zweitägigen Ausbildung elementare Problemlösungs- und Moderatorentechniken vermittelt werden. Zu Beginn des Programms wählt in der Regel der Steuerkreis in Zusammenarbeit mit dem Koordinator als Moderatoren geeignete Personen aus. Die Erfahrung zeigt, daß mit verstärkter Durchdringung des Basisverbesserungsprogramms im Unternehmen sich Mitarbeiter melden, um eine Ausbildung als Moderator zu erhalten.

- *Festgelegte Entscheidungsspielräume*

Problemlösungen durch die Workshopgruppe setzen echte Mitwirkungsmöglichkeiten und Freiräume, verbunden mit den entsprechenden Verantwortungsbereichen, voraus. Das bedeutet, daß das Aufgabenspektrum für den Workshop sowohl die Problemaufnahme, die Konzentration auf die zu behandelnden Schwerpunktthemen, die Problemanalyse, die Identifikation von Verschwendung und Blindleistung als auch die Problemlösung umfaßt. In jeder dieser Phasen sind Entscheidungen hinsichtlich Schwerpunktbildung, Gewichtungen, Auswahl, Bewertung und der weiteren Vorgehensweise erforderlich. Diese Entscheidungen werden nicht im Alleingang durch den ranghöchsten Vorgesetzten im Workshop gefällt, sondern die gesamte Gruppe entscheidet gemeinsam, alle Teilnehmer sind gleichberechtigt. Damit wird sichergestellt, daß die erarbeiteten Ergebnisse von allen akzeptiert werden und nicht in einer späteren Phase einzelne Teilnehmer bereits verabschiedete Zwischenergebnisse in Frage stellen. Darüber hinaus entstehen in der Umsetzungsphase weniger Widerstände von seiten der Betroffenen im Untersuchungsbereich, da ihre Vertreter an der Problembearbeitung und -lösung beteiligt waren.

Um Entscheidungsspielräume festzulegen, müssen sich Moderatoren, Koordinatoren, und das Management mit den möglichen Veränderungen im Vorfeld befassen. Das ermöglicht eine gewisse Eingrenzung des möglichen Lösungsraumes, ohne die generellen Entscheidungsfreiräume signifikant zu beschränken, das erhöht gleichzeitig die Effizienz der Workshoparbeit.

- *Direkte Umsetzung*

Ein Grundprinzip der GENESIS-Methode ist die kurzfristige Umsetzbarkeit der erarbeiteten Lösungsvorschläge. Der Vier-Tages-Ablauf sieht am dritten Tag die Realisierung von erarbeiteten Lösungsmaßnahmen vor. Beispielsweise werden in der Produktion Maschinen umgestellt und materialflußgerecht angeordnet, KANBAN-Regelkreise eingerichtet, Arbeitsplätze reorganisiert oder Visualisierungstafeln aufgestellt. In der Administration lassen sich Informationsprozesse neu gestalten, Wände zur besseren Kommunikation abbauen und das Büro-Layout verändern. Aufgabe der Workshopteilnehmer ist also die Erarbeitung kurzfristig umsetzbarer Lösungen. Die Erfahrung lehrt, daß 80-Prozent Lösungen ausreichend sind, um eine sinnvolle Veränderung zu erzielen. Gleiches gilt für Problemdurchdringung: Nicht jedes C-Problem muß in seinen Ursachen erklärt werden. Dieser Grundsatz muß von den Moderatoren laufend berücksichtigt werden. Alle Problemlösungen, die sich nicht sofort im Rahmen des Workshops realisieren lassen, werden in Maßnahmenkatalogen festgehalten, so daß die Umsetzung im Anschluß

an den Workshop sichergestellt ist. Der „point of no return“ muß am vierten Tag auch für die noch nicht umgesetzten Maßnahmen erreicht werden.

- *Mehrfache Anwendung*

GENESIS ist keine einmalig durchzuführende Maßnahme. Das Programm sieht nach der Durchführung des Pilotworkshops eine Ausweitung der Aktivitäten in alle Bereiche des Unternehmens vor. Unternehmensübergreifend wird die Anwendung von Workshops mit strategisch wichtigen Lieferanten angestrebt. Mitarbeiter, die bereits an einem Workshop teilgenommen haben, übernehmen die Leitung weiterer Workshops in anderen Bereichen. Die Abgrenzung der einzelnen Aktivitäten, die Überwachung der Programmentwicklung und die Kontrolle der erreichten Ergebnisse erfordert die Durchführung eines Programm-Controllings. Die Controlling-Funktion obliegt dem Koordinator, der von den Moderatoren unterstützt wird. Die Einhaltung der Gestaltungsgrundsätze wird durch den Aufbau einer Programmorganisation sichergestellt.

- *Einbindung von Betriebsrat und Meinungsführern*

Der Betriebsrat hat während der gesamten Planungs-, Einföhrungs- und Durchföhrungsphase des GENESIS-Programms eine aktive Mitgestaltungsaufgabe. Jeder Schritt, sei es die Konzepterarbeitung, die Auswahl geeigneter Moderatoren, die Schulungsaktivitäten oder die Information der Belegschaft, hat im Einklang mit dem Betriebsrat zu erfolgen. Sinngemäß gilt dies auch für die Gewerkschaften und sonstige Meinungsföhrer.

- *Einhaltung des Standard-Ablaufs*

Dem Workshop-Konzept liegt ein standardisierter Ablauf zugrunde. Innerhalb der vier Tage sind die jeweils definierten Meilensteine einzuhalten. Dies erfordert ein hohes Maß an Disziplin. Unterbrechungen durch Tagesprobleme müssen vermieden werden, sie können, wenn möglich, jeweils vor Workshopbeginn bearbeitet werden. Elementaren Charakter hat die Präsentation am 4. Tag. In ihr stellen die Teilnehmer die erarbeiteten Ergebnisse vor samt einer Abschätzung der erzielten Verbesserungspotentiale. Dabei trägt die Präsentation dazu bei, daß während des Workshops ein enormer Handlungs- und Erfolgsdruck auf die Teilnehmer ausgeübt wird, zum zweiten ist dies auch gleichzeitig die Informationsveranstaltung für die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Nur durch die Einhaltung des straffen Zeitplanes können unerwünschte Bedenkenträger in ihren Möglichkeiten ausgeschaltet werden.

- *Bewußte Auswahl des Pilotworkshops*

Bei der Auswahl und der Durchführung des ersten GENESIS-Workshops (Pilotworkshop) ist besondere Sorgfalt nötig. Die eingesetzte Methode muß sich bewähren und ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis stellen. Der im Pilotworkshop zu bearbeitende Themenkreis muß daher neben den bisher erwähnten weitere Anforderungen erfüllen: Die Probleme im Untersuchungsbereich müssen eine gewisse Öffentlichkeitswirkung aufweisen, deren erfolgreiche Bewältigung als Herausforderung gesehen wird. Maßnahmen müssen kurzfristig realisierbar sein, sichtbare Veränderung wie z.B. Lagerflächenräumung, Maschinenumstellungen, Layoutveränderungen belegen die Mächtigkeit der Methode. Hinter der Verbesserung muß ein großes Potential stehen, das sich letztendlich auch wertmäßig ausdrücken läßt. Die betroffenen Mitarbeiter müssen bereit sein, gewisse Veränderungen selbständig zu initiieren und durchzusetzen. Erste Ansätze, wie die vorhandenen Probleme gelöst werden können, müssen erkennbar sein, am besten mit einer gewissen gedanklichen Durchdringung. Die erzielte Lösung sollte eine gewisse Unabhängigkeit von später noch zu fällenden (strategischen) Entscheidungen haben.

### ***Wirkungen***

Veränderungsprojekte, die sich an der GENESIS-Methodik orientieren, führen zu betriebswirtschaftlichen Effekten, die sich in nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen niederschlagen. Hinsichtlich der Produktivität ergaben sich in direkten und indirekten Bereichen Steigerungen von 20% bis 40%, durchschnittlich um 28%. Ausgangspunkt für den Verbesserungsprozeß sind radikale Zeitverkürzungen innerhalb der Prozeßketten des Unternehmens durch den Abbau von Informationshindernissen, die Vermeidung von Schleifen sowie die Reduzierung von Doppelarbeiten. Derartige Zeittreiber verlängern die Durchlaufzeiten von kundenrelevanten Geschäftsprozessen. Sie verdecken Fehler innerhalb des Aufgaben-, Kompetenz und Verantwortungsgefüges der Aufbau- und Ablauforganisation. Durch das Basisverbesserungsprogramm konnten in der Produktion die Materialdurchlaufzeiten um 20% bis 80% gesenkt werden, im Mittel um über 40%. Damit verbunden ließen sich Bestandsreduzierungen in Höhe von 12% bis 81% erzielen. Die durchschnittliche Bestandsenkung betrug 39%. Obwohl die Prozeßkettenbildung im indirekten Bereich ungleich schwieriger ist als in der Produktion, stellen sich durchaus vergleichbare Ergebnisse ein. Die konsequente Vermeidung von Verschwendung in Form von Doppelarbeit, unzureichenden Arbeitsmitteln und Zeittreibern erbrachte Zeitsenkungspotentiale im Informationsfluß zwischen 10% und 70%, im Durchschnitt 31%. Die Ausrichtung der Betriebsmittel am Materialfluß führte zur Veränderung des Layouts. Nicht-wertschöpfende Prozeßschritte, wie Handling, Puffern und Transportieren

wurden eliminiert. Diese Konzentration auf das wesentliche manifestierte sich auch im erforderlichen Flächenbedarf in Fertigungsbereichen. Puffer und Transportflächen entfielen oder konnten durch konsequente Dimensionierung reduziert werden. Die erzielte Flächeneinsparung betrug in den untersuchten Unternehmen zwischen 10% und 48%, durchschnittlich 25%. In einigen GENESIS-Workshops wurden Qualitätsprobleme in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt. Neben Produktivitätssteigerungen durch die Aufgabenerweiterung fertiger Mitarbeiter um Kontrolltätigkeiten im Sinne einer Selbstkontrolle konnte durch die Schaffung erhöhter Transparenz sowie die Befähigung zur Ursachenermittlung und -vermeidung das Qualitätsniveau signifikant angehoben werden. Die Reduzierung von Ausschuß gelang in Höhe von 10% bis 92% gegenüber dem Ausgangswert, im Mittel um 47%. Gestraffte Abläufe, eine verbesserte Feinsteuerung, reduzierte Durchlaufzeiten sowie die Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen durch den Aufbau eines internen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses führte zur Erhöhung der internen und/oder externen Termintreue. Die Verbesserungen lagen in einem Bereich zwischen 8% und 15%, im Durchschnitt bei 10%. Durch das Basisverbesserungsprogramm in den direkten und indirekten Bereichen konnten Kosteneinsparungspotentiale zwischen 25 TDM bis 2,4 Mio. DM, im Mittel von 415 TDM ausgewiesen werden (vgl. Bild 3).

Die Wirkungsdimensionen der ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmensstruktur an den Kundenanforderungen, an Geschäftsprozessen und der damit verbundenen Nutzung der Problemlösungskapazität orientieren sich nicht primär an einer Reduzierung der Kosten, wie sie in der herkömmlichen Kostenartenrechnung ausgewiesen werden. Es wird vielmehr davon ausgegangen, daß verdeckte Blindleistung, Verschwendung, Reibungen und Schnittstellen beseitigt werden können, wenn die ursächlichen Strukturen und Prozesse reorganisiert werden. Gruppen- und Teamarbeit werden zum zentralen Nukleus einer tiefgreifenden organisatorischen Veränderung. Sie bilden die Voraussetzungen dafür, Prinzipien der Selbstregulation und der Rückkopplung ebenso in organisatorische Prozesse einzubauen wie die Integration ursprünglich ausdifferenzierter Funktionen. Durch die laufende Verbesserung der Geschäftsprozesse werden die marktrelevanten Erfolgsfaktoren derart positiv beeinflußt, daß zusätzliche Beschäftigung geschaffen und damit eine Produktivitätssteigerung verwirklicht wird. Produktivität in diesem Sinne kann als effektive und effiziente Erfüllung von Marktanforderungen innerhalb der Prozeßketten aufgefaßt werden. Weitere Effekte lassen sich hinsichtlich der Erhöhung der sozialen Kompetenz feststellen. Die Arbeit in den Gruppen überwindet Betriebsblindheit und steigert die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Problemerkennung. Das Zusammenkommen unterschiedli-

cher Erfahrungen und Sichtweisen in der Gruppe erhöht den Reifegrad der ausgearbeiteten Problemlösungen und dadurch die Realisierungswahrscheinlichkeit. Neben der organisationsbezogenen Ebene ergeben sich Effekte auf die einbezogenen Mitarbeiter. Die Erweiterung der Arbeitsinhalte durch die Mitwirkung an Problemlösungsprozessen hat die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit zur Folge. Die Neugestaltung der Arbeitsinhalte sowie die Möglichkeit zur Beeinflussung der Ablaufgestaltung des Arbeitsprozesses führt zu einer verstärkten Mitarbeitermotivation. Weitere Auswirkungen auf die Mitarbeiter bestehen in der Entwicklung des Problemverständnisses für andere Arbeitsbereiche, der Erhöhung des Einflusses auf die eigene Arbeit und das Arbeitsumfeld sowie der Zusammenarbeit. Es verbessern sich in erster Linie die methodische Kompetenz der Teilnehmer, die Arbeitsbedingungen sowie die Fähigkeit zur Problemerkennung und -lösung. Im Vergleich zu herkömmlichen Konzepten zur Erschließung der Problemlösungspotentiale der Mitarbeiter weist der Workshop-Ansatz einen positiven Einfluß auf die Motivation der Beteiligten aus.

## **Literatur**

1. *Wildemann, H.:* Produktivitätsmanagement - Handbuch zur Einführung eines Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, 2. Aufl. München 1997;
2. *Wildemann, H.:* Produktivitätsverbesserung - Leitfaden zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2000
3. *Wildemann, H.:* Schnell lernende Unternehmen - Leitfaden zur Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen, München 2000.
4. *Wildemann, H.:* Leitfaden Kontinuierliche Verbesserung - Innovation und Verbesserung im Unternehmen, 8. Aufl., München 2000.

Ausführliche Literaturhinweise unter:

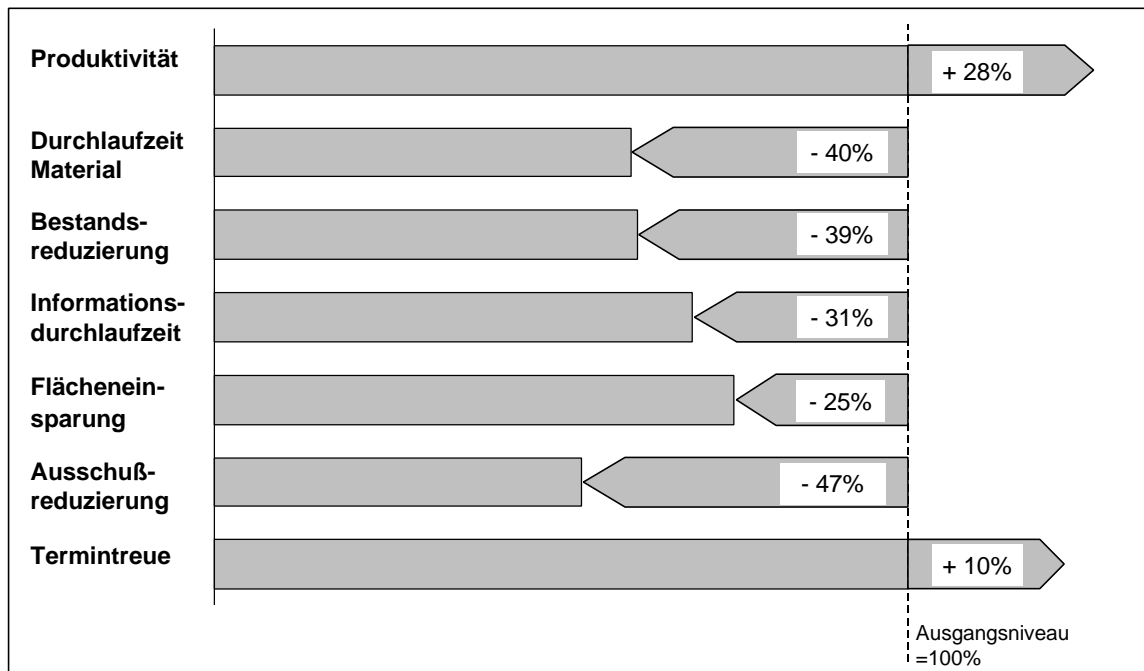
[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.allPublications&menuId=52](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.allPublications&menuId=52)

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaetze/>

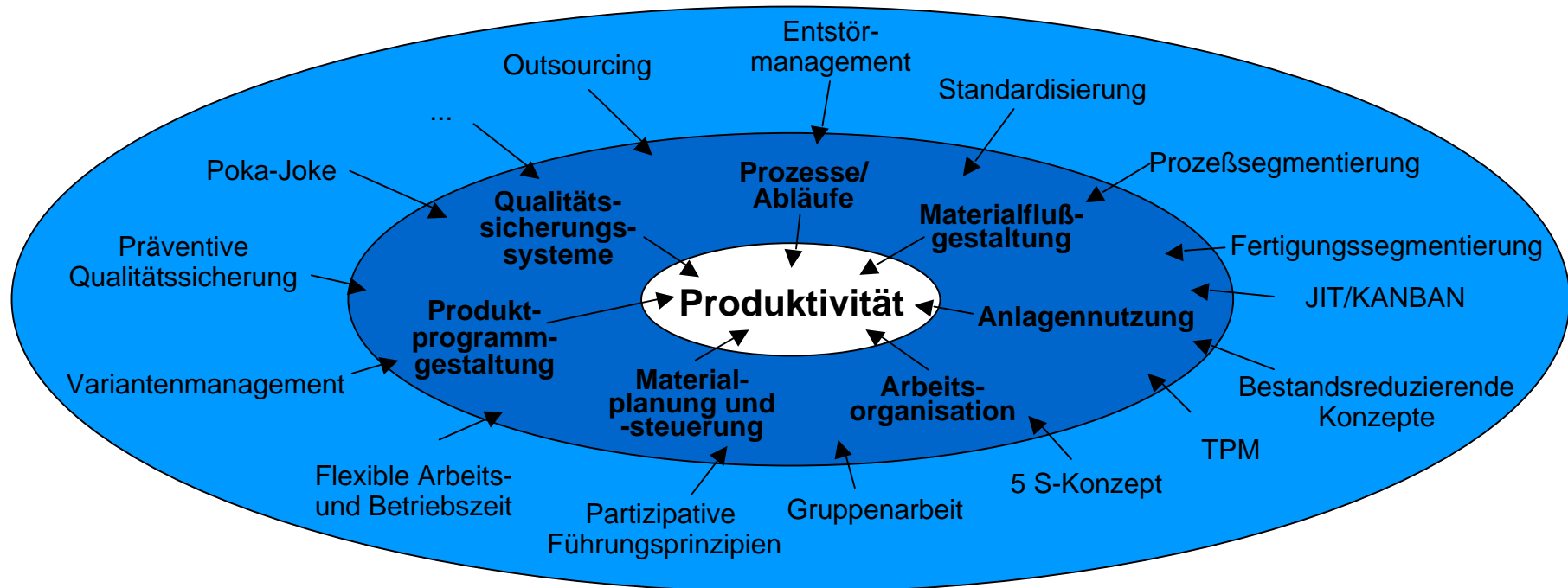
Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8)



Durchschnittliches Potential pro Workshop 415.000 DM.

Bild 1: Ergebnisse aus GENESIS-Workshops



- ➡ Auf die betriebliche Produktivität nehmen sieben Hauptelemente der Organisationsgestaltung Einfluß.
- ➡ Auf diese Gestaltungsfelder wirken verschiedene Konzepte und Gestaltungsprinzipien, die für eine Produktivitätssteigerung herangezogen werden können.

### 1. Tag

- Einführung in die Systematik
- Prozeßanalyse / Logistische Kette
- IST-Datenanalyse
- Definition von Meßgrößen

### 2. Tag

- Problemsammlung
- Gewichtung der Probleme
- Erarbeitung von Lösungsansätzen

### 3. Tag

- Ausgestaltung der Lösungsansätze
- Umsetzung kurzfristig realisierbarer Maßnahmen
- Aufstellung eines Maßnahmenplans für offene Aktivitäten

### 4. Tag

- Weitere Umsetzung kurzfristig realisierbarer Maßnahmen
- Potentialermittlung
- Aufbereiten der Ergebnisse
- Präsentation der Ergebnisse