

# *Revitalisierung*

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2001  
TCW-report Nr. 9  
2. Auflage

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Wildemann, Horst**

Revitalisierung von Unternehmen: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer  
München, Transfer-Centrum GmbH 2001  
ISBN 3-934155-09-X

*Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann*

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20  
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>*

*Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.*

# *Revitalisierung*

## Von Experten für Fachleute: Was der TCW-report leistet!

Wissen ist ein Potential: Management setzt Wissen wirksam in Resultate und Können um. Wir erarbeiten in unseren TCW-reports praktisch umsetzbares Wissen, um das Bewußtsein durch Forschung zu verändern und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen. Solche Rezepte und Problemlösungstechniken erarbeiten und testen die Autoren mit Kundenbeteiligung oder in ihren Unternehmen. Damit erhalten Sie Handlungsanleitungen um die Zukunft zu gestalten.

Die Fähigkeit, hochgradig unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, ist heute eine grundlegende Anforderung an das Management. Wir wollen mit unseren TCW-reports das Vermögen der Klärung und Erhellung, der Reflektion und Offenlegung stärken. Uns geht es in den Themenheften darum, die Relationen zwischen den Argumenten, die verborgenen Beziehungsstrukturen von Managemententscheidungen zu analysieren und die Präzision der Logik mit der Phantasie und Erfindungskraft zu verbinden. Die ständige Suche nach dem „mehr“ der besseren Lösung, der höheren Qualität, ist unser Bemühen.

„Alles Leben ist Problemlösen“ sagt Popper. Diesem Grundsatz folgen die Autoren mit den Prinzipien: Vordenken, Spezialisierung, überprüfbare Erfahrung und sich einem ständigen fachlichen und sozialen Lernprozeß zu stellen. Mit diesen Prinzipien und dem Willen, den Herausforderungen der Märkte zu begegnen, differenzieren wir uns.

## Der Autor:



**Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann**

Technische Universität München

## Redaktionelle Mitarbeit:



**Dipl.- Hdl. Iris Hausladen**

Technische Universität München

# *Revitalisierung*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Leitlinien zur Revitalisierung von Unternehmen .....</b>	<b>1</b>
Wie ist eine Revitalisierung von Unternehmen anzugehen ? .....	1
Auf welchen Überzeugungen basiert Revitalisierung mit dem Ziel einer “dynamischen Kundenorientierung” ? .....	6
Welche Aspekte charakterisieren eine Lernende Organisation? .....	9
Was bedeutet funktions- und hierarchieübergreifende Mitarbeiterbeteiligung? .....	13
Welche Konzepte tragen zu einer Revitalisierung von Unternehmen bei ? .....	16
GENESIS - Lernen durch Verschwendungs- und Blindleistungsanalyse .....	18
Die Fabrik als Labor - Lernen durch Wertgestaltung der Prozesse .....	23
Produktklinik - Lernen am Produkt .....	27
Gruppenarbeit - Lernen durch Arbeitsorganisation .....	31
Betriebliches Vorschlagswesen - Ideenmanagement im Unternehmen .....	35
Entlohnung nach Zielvereinbarung - Anreizsystem zur Erhöhung der Lernbereitschaft im Unternehmen .....	40
Zeitautonomie - Selbstverantwortliches Handeln bei Flexiblen Arbeits- und Betriebszeiten .....	44
Personal- und Führungskräfteaudit - ein Programm zur Identifizierung von Qualifizierungsbedarfen .....	50
Unternehmensspezifisches Schulungs-Programm als Eckpfeiler einer Lernenden Organisation .....	55
Welche Chancen und Risiken sind mit einer Revitalisierung von Unternehmen verbunden ? .....	63
<b>Fallstudie I: Teamorientierung .....</b>	<b>69</b>
Einführung von Gruppenarbeit im Bereich Musterbau/Versuch eines Automobilzulieferers .....	69
<b>Fallstudie II: Betriebliches Vorschlagswesen .....</b>	<b>75</b>
Implementierung eines dezentralen Betrieblichen Vorschlagswesens in einem Maschinenbauunternehmen .....	75
<b>Fallstudie III: Auftragsabwicklung und Prozeßreorganisation .....</b>	<b>81</b>
Auftragsabwicklung bei einem Hersteller von Schienenfahrzeugen .....	81

<b>Fallstudie IV: Personal- und Führungskräfteaudit .....</b>	<b>89</b>
Mitarbeiterauditierung bei einem Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie .....	89
<b>Fallstudie V: Produktklinik .....</b>	<b>97</b>
Analyse der Kundenanforderungen bei einem Produktionsunternehmen für Industriebatterien .....	97
<b>Fallstudie VI: Verschwendungs- und Blindleistungsvermeidung durch GENESIS .....</b>	<b>103</b>
GENESIS-Programm im Anlagenbau .....	103
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>117</b>
<b>TCW-report - Themen 1999/2001 .....</b>	<b>119</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>121</b>

## Leitlinien zur Revitalisierung von Unternehmen

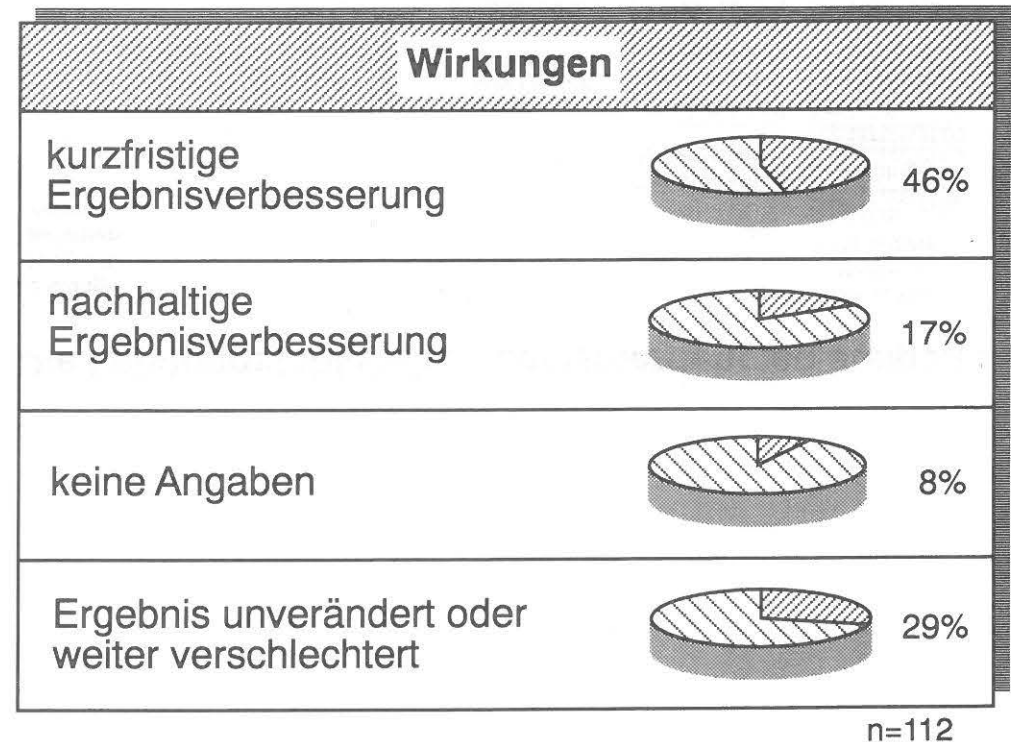
Horst Wildemann

### Wie ist eine Revitalisierung von Unternehmen anzugehen ?

In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Fertigungsabläufe analysiert, betriebliche Hierarchien reduziert, Reorganisationsprojekte durchgeführt, Sortimente bereinigt sowie Konzepte zur Reduzierung der Komplexität implementiert. Dabei gewann der Mitarbeiter als Problemlöser wieder an Bedeutung. Darüber hinaus wurde die Autonomie der Führungskräfte vergrößert, die Motivation verbessert und die Produktivität zum Teil erheblich gesteigert. Das Redesign von Geschäftsprozessen sowie die Eliminierung von Verschwendung und Blindleistung gelang in vielen Fällen mit zum Teil überwältigendem Erfolg. Weniger Mitarbeiter, weniger Produktionsstätten, geringere Fixkosten und geringere Investitionen waren in vielen Branchen aufgrund von Preisverfall und nachhaltigen Kostenvorteilen ausländischer Wettbewerber die am intensivsten verfolgten Ziele. Handlungsoptionen, um diese Strategie umzusetzen, existieren in vielen Bereichen.

Rationalisierungsanstrengungen sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn sie zu qualitativem und quantitativem Wachstum führen. Viele Unternehmen geraten im Rahmen von Downsizing-Projekten an die

### Reine Kostensenkungsstrategien bewirken ...

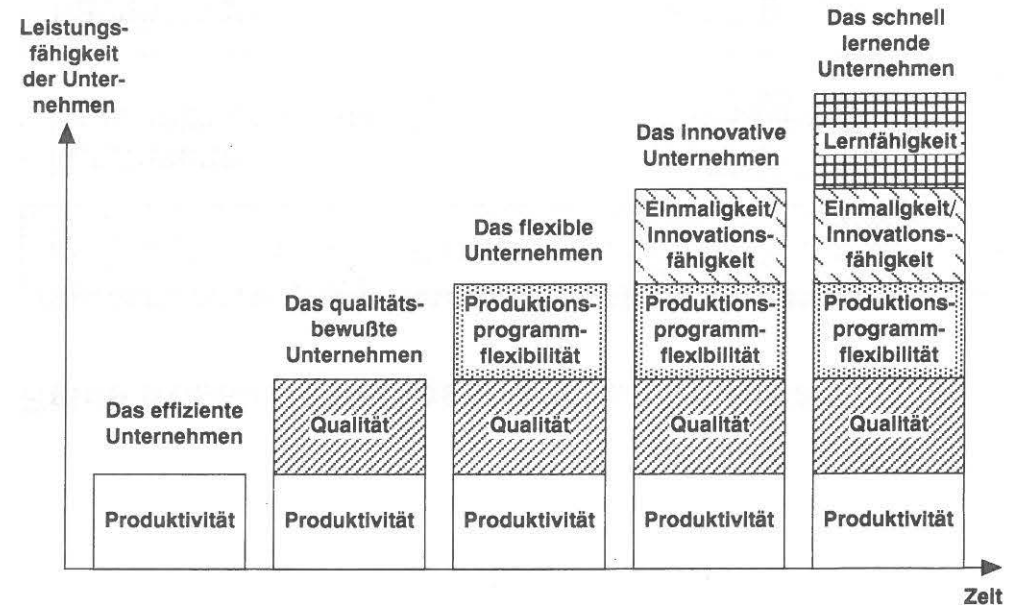


⇒ ... allenfalls einen Zeitgewinn durch Kostenreduzierung.

Grenzen, bei denen die Grundlagen der unternehmerischen Aktivität in Frage gestellt werden.

Schnelle Organisations- und Verhaltensänderungen setzen jedoch eine Vision voraus. Konzepte wie die Modulare Organisation und das Redesign von Geschäftsprozessen durch Mitarbeiterbeteiligung gehen gegenüber den kurzfristig auf Rationalisierung ausgerichteten Organisationsänderungen, von der Vision un stetiger Veränderungen - also Quantensprüngen - aus. Sie hinterfragen die Grundannahmen einer Organisation und antizipieren den Wandel. Lösungsansatz für den nachhaltigen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ist ein Infragestellen bestehender Strukturen. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, daß an Funktionen orientierte Organisationseinheiten aufgabenlogisch zusammenhängende Prozesse zergliedern und fragmentierte Prozesse sowie die damit verbundene unzureichende Rückkopplung dazu führen, daß in derartigen Strukturen nicht die alleinige Befriedigung der externen und internen Kunden im Mittelpunkt steht, sondern die Herstellung und Aufrechterhaltung einer internen Ordnung. Leitlinie für Veränderungen ist nicht mehr die Frage: "Wie können wir unsere Arbeit schneller, besser oder kostengünstiger erledigen?", sondern "Warum machen wir das überhaupt?". Das Denken in Quantensprüngen versucht die Frage zu beantworten, was heute zu verändern ist, um der Vision näher zu kommen. Dies setzt die Formulierung von Zielen voraus, um die Geschäfts auf Kunden- und Wettbewerbsvorteile auszurichten. Der

Die Leistungsfähigkeiten der Unternehmen steigen ...



⇒ ... durch das Hinzufügen von Eigenschaften.



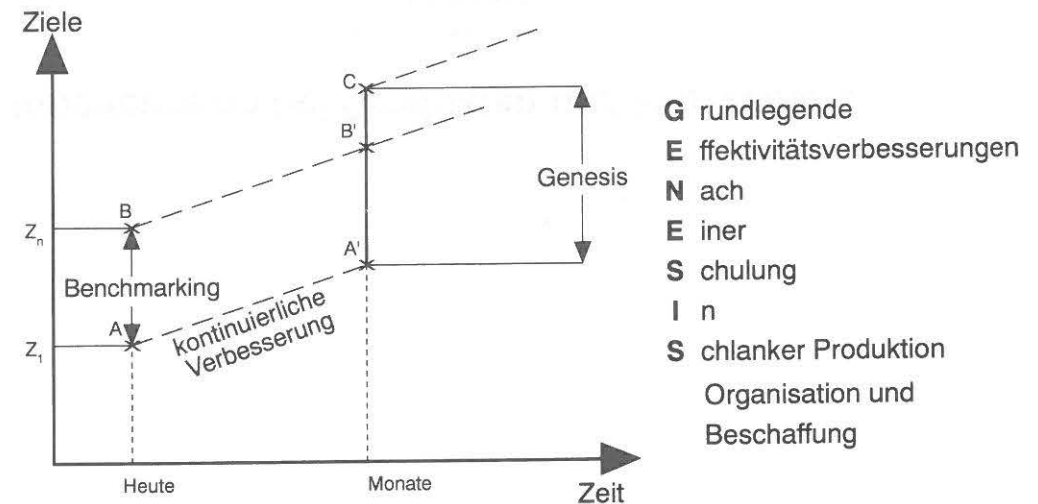
Transmissionsriemen zwischen Vision und Umsetzung ist eine Geschäftsprozeßorganisation, die sich am Kunden und Mitarbeiter orientiert. Hier setzt das Konzept der Reorganisation von Geschäftsprozessen an, in dem die Neugestaltung von erfolgs- und zeitkritischen Kernprozessen in den Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltungsproblematik rückt.

Die Management-Aufgabe der Zukunft besteht jedoch darin, eine sprunghafte Leistungsverbesserung in durchgängigen Prozessen zu realisieren und diese Leistungsverbesserungen umfassend abzusichern. Dies umfaßt

- eine Restrukturierung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, Durchlaufzeiten nicht um 20 bis 30 %, sondern wo dies möglich ist um den Faktor 4 bis 10 zu reduzieren,
- erkannte Produktivitätsnachteile von 20 bis 30 % nicht in fünf, sondern in einem bis zwei Jahren aufzuholen und
- gleichzeitig die Innovationsgeschwindigkeit - erfolgsentscheidender Faktor der europäischen Industrie in den nächsten Jahren deutlich zu steigern.

Hierzu reicht es nicht aus, die Strukturen zu modifizieren. Vielmehr müssen Mitarbeiter und Führungskräfte lernen, die neue Struktur ständig an der Unternehmensvision auszurichten. Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch sprunghafte Leistungsverbesserungen und Innovationen und deren dauerhafte Verteidigung er-

Das Denken in Quantensprüngen erlaubt ...



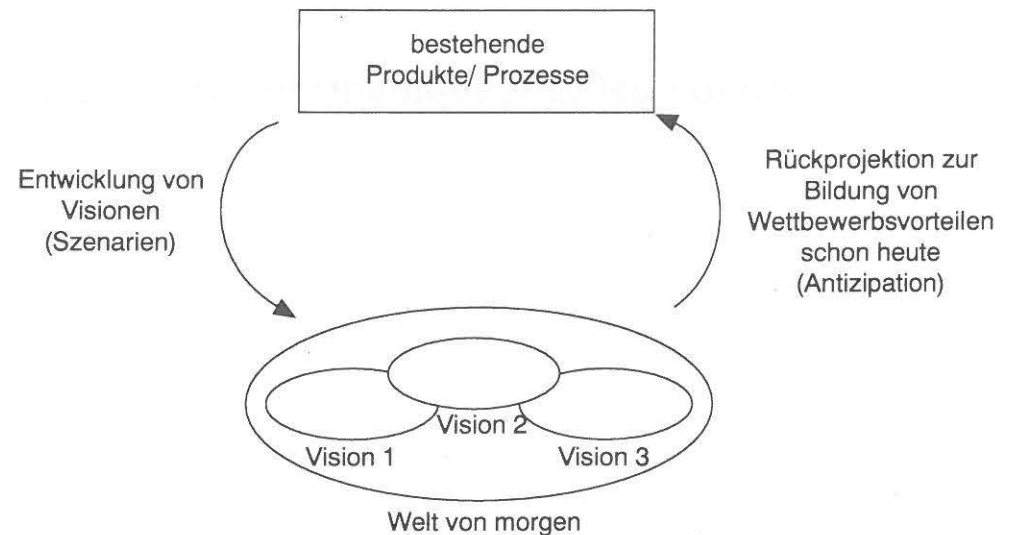
- G rundlegende
- E ffektivitätsverbesserungen
- N ach
- E iner
- S chulung
- I n
- S chlanke Produktion
- Organisation und
- Beschaffung

⇒ ... ein Überholen ohne Einzuholen durch ein schnell lernendes Unternehmen.

fordert das Ingangsetzen und Aufrechterhalten eines Lernprozesses. Lernen auf allen Hierarchiestufen durch Nutzung und Förderung der Kreativität der Mitarbeiter wird dabei zum strategischen Erfolgsfaktor. Kreativität ist gleichzusetzen mit der Ablösung vorherrschender Denkmodelle und immer auch den status quo ablösend; Innovation ist die kreative Zerstörung des Bestehenden durch Unternehmer. Innovations- und Wachstumsstrategien müssen aus dieser Perspektive heraus als logische Folge der Rationalisierungsbemühungen in den nächsten Jahren mit hoher Priorität verfolgt werden, vor allem vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen, die als Folge der Anpassungsprozesse aufgetreten sind. Nicht allein der rationell gestaltete, fehlerfreie Prozeß muß daher im Mittelpunkt der Anstrengungen stehen, sondern die erfolgreiche Umsetzung innovativer Ideen.

Für die Bewältigung des Wandels, die sprunghafte Leistungsverbesserung und die Ingangsetzung eines Lernprozesses ist es erforderlich, bekannte und neue Gestaltungsansätze und Methoden zu einem Gesamtkonzept zu integrieren, bei dem Kreativität und Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle zugemessen wird. Von der Notwendigkeit zur Veränderung sind aber immer nur Einzelne oder Minderheiten überzeugt. Konzepte zur Revitalisierung von Unternehmen müssen daher Freiräume schaffen, die dieser Schlüsselrolle entsprechen und die notwendige Entfaltung

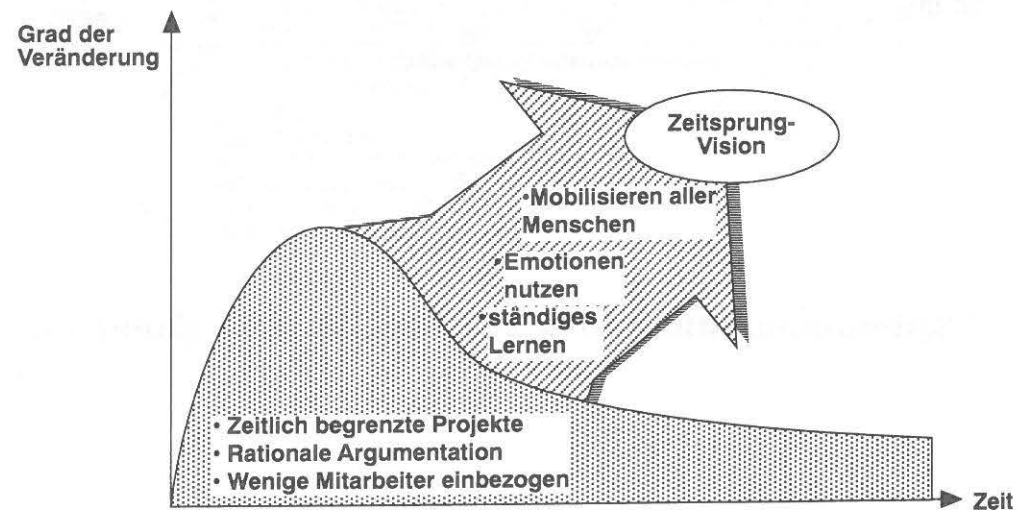
### Innovationen bei Produkten und Prozessen ...



⇒ ... sind wesentliche Voraussetzungen zur Positionierung im Wettbewerb.

der Mitarbeiter sowie eine permanente Kundenorientierung in einer Lernenden Organisation ermöglichen.

### Die Implementierung einer Lernenden Organisation ...



⇒ ... erfordert eine Involvierung aller Mitarbeiter sowie die Schaffung von Freiräumen zur Förderung des Kreativitätspotentials im gesamten Unternehmen.