

## **Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion – Vorstellung ausgewählter Ergebnisse des Qualifizierungsprojektes „BeQ“**

Timo MARKS

*Institut für gewandte Arbeitswissenschaft,  
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

**Kurzfassung:** Das Projekt „Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion“ (BeQ) ist ein mit Mitteln des ESF gefördertes Projekt (Projektzeitraum: 01.12.2011 – 30.11.2014), welches mit einem Multiplikatorenkonzept das Wissen für die Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme unterstützen soll. Die Multiplikatoren fungieren als Unterstützer für die Führungskräfte. Ausgewählte Ergebnisse des Qualifizierungsprojektes werden vorgestellt.

**Schlüsselwörter:** Ganzheitliches Produktionssystem, schlanke Produktion Ganzheitliches Unternehmenssystem, Multiplikatoren, Führung

### **1. Vorstellung des Projektes „BeQ“**

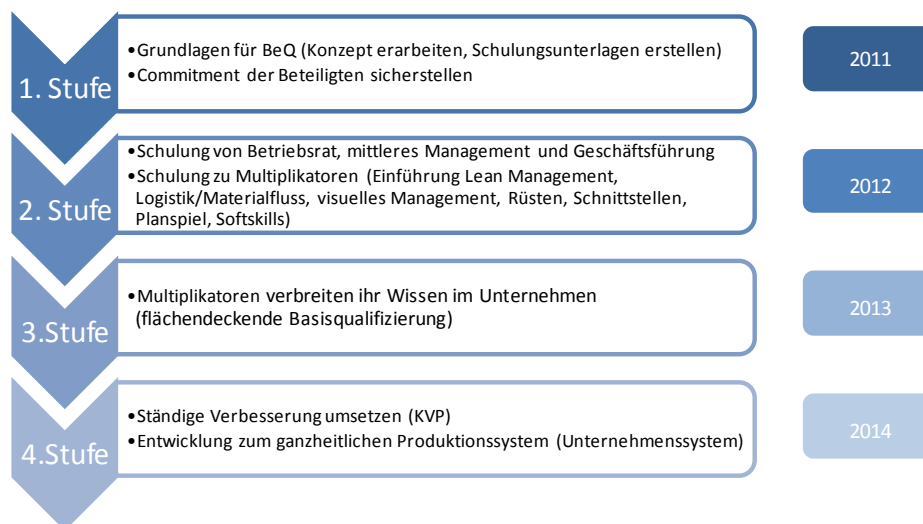


**Abbildung 1:** Logo des Projektes BeQ

Das Projekt BeQ ist eine Kooperation des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall und des dazugehörigen Bildungswerkes. Das Projekt beinhaltete Schulungen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu sogenannten Multiplikatoren. Die Multiplikatoren sollten ein fundiertes Wissen über die Maßnahmen und Methoden bekommen, um diese im Unternehmen verbreiten – als Unterstützer für die Führungskräfte „multiplizieren“ - zu können. Neben den ausgewählten Mitarbeitern, wurden auch die Führungskräfte geschult. Das Projekt legte einen starken Fokus auf die Rolle und Aufgabe der Führungskräfte. Dies wurde in vier Stufen (siehe auch Abb. 1) umgesetzt: In der ersten Stufe (Jahr 2011) wurden in den partizipierenden Unternehmen die Grundlagen für das Projekt geschaffen, in dem das Management, die Führungskräfte und der Betriebsrat für das Thema schlanke Produktion sensibilisiert und davon überzeugt wurden. In der zweiten Stufe (Jahr 2012) wurden sogenannten Multiplikatoren ausgebildet. Sie erlernten zunächst theoretische Grundlagen, die sie dann in der Praxis umsetzten. Außerdem wurden Konzepte für Schulungen und Schulungsunterlagen erarbeitet. Neben den

Multiplikatoren erhielten auch die Führungskräfte Schulungen, damit sie das System der schlanken Produktion für sich erkennen und nutzen konnten. Die Führungskräfte sind die wichtigste Unterstützung der Multiplikatoren, um eine nachhaltige Implementierung zu gewährleisten.

In der dritten Stufe (Jahr 2013) wurde eine flächendeckende Basisqualifizierung umgesetzt. Dazu führten die Multiplikatoren Schulungen und Projekte durch. Die Multiplikatoren gaben in der dritten Stufe ihr Wissen an die anderen Beschäftigten weiter, indem sie diese selbstständig schulten und qualifizierten. In der vierten Stufe (Jahr 2014) wurde dann mit der geschaffenen Methodenkompetenz ein nachhaltiges, schlankes Produktionssystem eingeführt. Die Schulungen wurden durch erfahrene Trainer, Mitarbeiter des Bildungswerkes, Verbandsingenieure und Mitarbeiter des ifaa durchgeführt und beinhalteten Methoden wie Ordnung, Sauberkeit, Standards schaffen und leben (5S), sieben Arten der Verschwendung (7V), Rüstzeitenoptimierung und Wertstromanalyse aber auch produktionssimulierende Planspiele. Die erlernten Fähigkeiten wurden dann sowohl in der Produktion als auch in der Administration umgesetzt.



**Abbildung 2:** Vierstufiges Vorgehen von BeQ

Die drei übergeordneten Ziele des Projektes waren:

1. Ein ganzheitliches Produktionssystem im Sinne der schlanken Produktion durch ein neuartiges Qualifizierungsprogramm, in welchem Mitarbeiter zu Multiplikatoren geschult werden und ihr Wissen zu den Themen im Unternehmen verbreiten.

2. Einbeziehen der Führungskräfte und Betriebsräte, um eine breitflächige Unterstützung zum Thema schlanke Produktion zu bekommen. Diese müssen verstehen, dass sie durch das Thema ihren Standort und die Arbeitsplätze sichern können. Außerdem sollen die Unternehmen mit Hilfe der Führungskräfte und Multiplikatoren nach Projektlaufzeit selbstständig in der Lage sein, die Veränderungen ohne externe Hilfe umzusetzen.

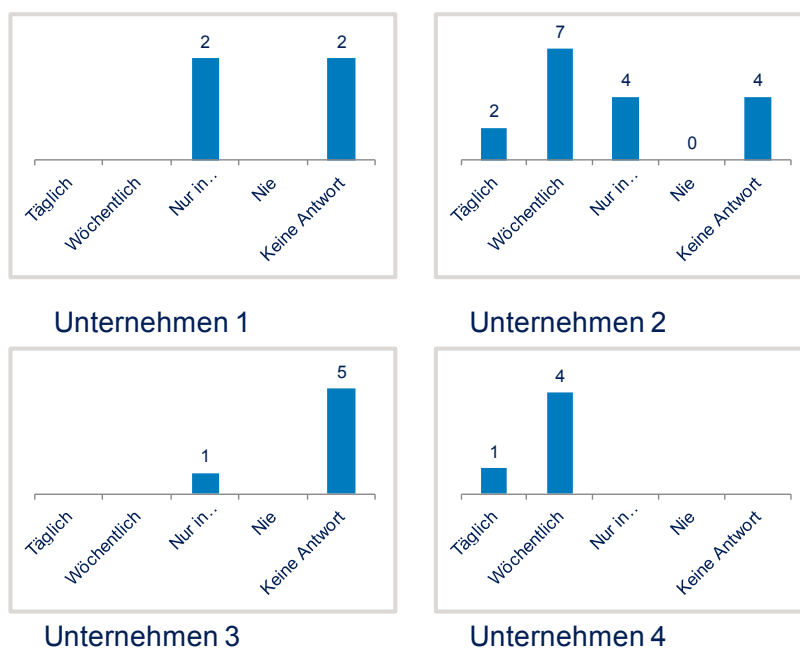
3. Durch das Projekt können sich die beteiligten Unternehmen untereinander austauschen. Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch fördert den Lern- und Verbesserungsprozess.

## 2. Ausgewählte Ergebnisse der Befragung

Die beteiligten Unternehmen sind von ihrer Struktur her sehr unterschiedlich. Um zu beurteilen, ob die Unternehmen den mit BeQ angestoßenen Veränderungsprozess erfolgreich umgesetzt haben wurde ein Fragebogen zur Evaluation erstellt. Der Fragebogen (angelehnt an die Struktur des EFQM Modells) besteht aus 42 Fragen. Dieser wurde Anfang des Jahres von den Unternehmen und den projektbeteiligten Personen (Trainern etc.) ausgefüllt und im Anschluss ausgewertet. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse mit dem Ziel die Entwicklung der vier Unternehmen darzustellen vorgestellt.

### 2.1 Strategie

Die Unternehmen sollten zu Beginn des Projektes Vision und Ziele definieren, die als Handlungsrichtung für die Einführung dienen und diese in Zusammenhang mit den Zielen von BeQ bringen. In der Praxis jedoch hatten die Unternehmen Probleme diese umzusetzen. Die Vision und die Ziele wurden in einem Teil der Unternehmen nicht klar genug definiert und kommuniziert. 100 Prozent der Befragten stimmten voll oder teilweise zu, dass BeQ die Unternehmensziele unterstützt. Auch bezogen auf die Standortsicherung wurde BeQ als immens wichtig eingeschätzt. Jedoch waren die Ziele von BeQ nicht eindeutig klar. „Trifft teilweise zu“ war die meist genannte Antwort auf die Frage, ob die Ziele von BeQ klar und bekannt sind. Bezogen auf die Nachhaltigkeit der Veränderung zeigte sich, dass noch deutliches Potential besteht. Bei der Frage nach dem „Rückfall in alte Arbeitsweisen“ war „Wöchentlich“ die meist genannte Antwort (siehe Abb. 3).



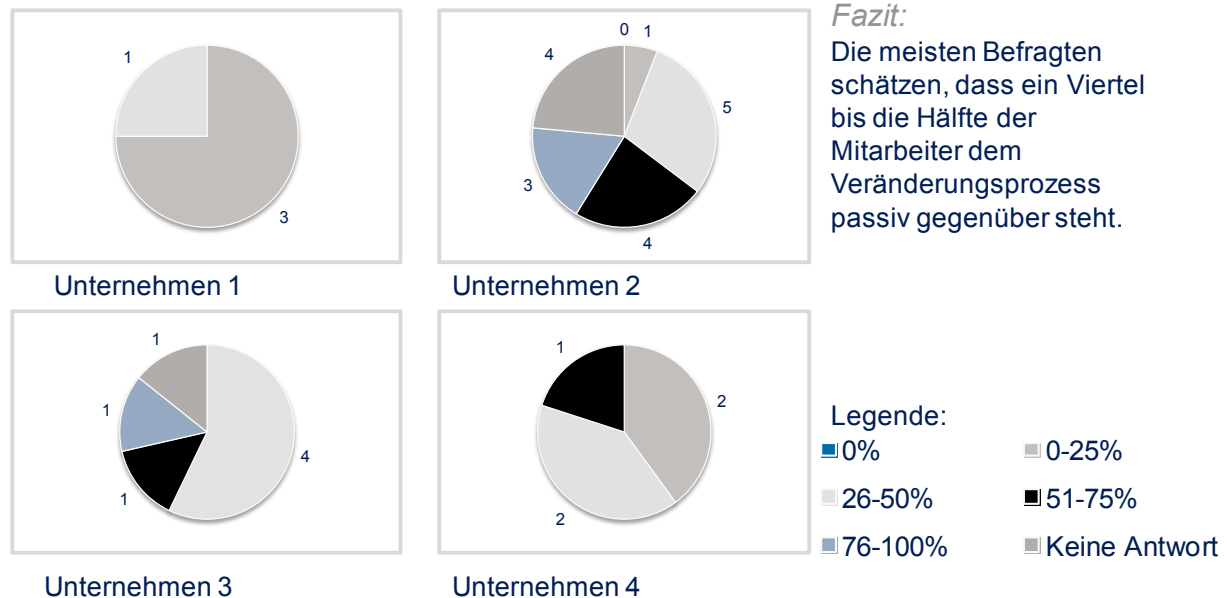
#### Fazit:

Die Nachhaltigkeit der Veränderungen ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich.

**Abbildung 3:** Frage 14: Gibt es Rückfälle in alte Arbeitsweisen?

## 2.2 Mitarbeiter

Abbildung 4 zeigt, dass sich 26-50 Prozent der Mitarbeiter passiv gegenüber der Veränderung verhalten.



**Abbildung 4:** Frage 12: Wie viel Prozent der Mitarbeiter verhalten sich passiv gegenüber dem Veränderungsprozess?

In den vier Unternehmen werden die Mitarbeiter durch die Multiplikatoren in den Veränderungsprozess eingebunden. Dafür wurden Schulungspläne entwickelt und in der Laufzeit umgesetzt. Außerdem wurden in den Unternehmen Lenkungsringe eingerichtet. Die Führungskräfte sollten die Multiplikatoren (und ihre Methoden) bei festgestellten Problemen planmäßig einsetzen („ziehen“), was jedoch zu selten geschah. Dies lag zum Einen teilweise an mangelndem Wissen der Führungskräfte und am fehlenden Mut zur Nutzung der internen Unterstützung im eigenen Bereich sowie zum Anderen an unternehmensindividuellen Gründen. Beispielsweise war in einem Unternehmen ein Multiplikator lange erkrankt und der Andere häufig im Ausland tätig. Zwei Positivbeispiele können allerdings genannt werden: In einem Unternehmen wurden sehr viele Multiplikatoren benannt und zudem für das Projekt freigestellt. Hier wurde dem Instrument „Multiplikator“ ein hoher Stellenwert beigemessen. In einem anderen Unternehmen sind die Multiplikatoren hierarchisch aufgestiegen und nehmen seitdem ihre Rollen noch ernster. Ein Multiplikator wurde zum Produktionsleiter ernannt und kann in seiner neuen Position als Führungskraft sehr viel verändern.

## 2.3 Führungskräfte

Wie zuvor angesprochen sind die Unterstützung und der Rückhalt durch die Führungskräfte ein erfolgskritisches Thema. Deren Bedeutung war bereits im Vorfeld des Projektes bekannt und sollte durch zwei Schulungen und ein im Rahmen des Projektes entwickeltes Planspiel (Simulation einer Produktion) berücksichtigt werden. So sollten die Führungskräfte mit dem Thema vertraut gemacht werden und ein Verständnis dafür bekommen, wann sie die Multiplikatoren „ziehen“ sollen. Dieses

Ziel wurde nicht erreicht. Die häufigsten Antworten aller Antworten auf die Frage: „Benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz?“ waren „Trifft zu“ und „Trifft teilweise zu“.

## *2.4 Prozesse*

Das Thema Prozesse hatte den höchsten Stellenwert. Zahlreiche Schulungen zu verschiedenen Methoden sollten Prozesse effizienter gestalten. Durch die Benennung des Ziels „Etablierung eines ganzheitlichen Produktionssystems“ war die Prozessoptimierung ein omnipräsentes Thema. Zu Beginn des Projektes formulierten alle vier Unternehmen sehr motiviert Ansätze, um ihre Prozesse schlanker und verschwendungsärmer zu gestalten. Nach kurzer Zeit stießen die Unternehmen aber bei der Umsetzung an ihre Grenzen. Dies wurde u. a. damit begründet, dass Schulungen zu den Methoden zu theorielastig seien und nicht hinreichend praktisch geübt wurde. Lediglich die Methode 5S wurde als Fundament in allen Unternehmen verhältnismäßig weit eingeführt. Desweiteren wurde für die 7 Arten der Verschwendung in einigen Unternehmen sensibilisiert. Noch seltener wurden die Methoden Rüstzeiten senken und Wertstromanalyse genutzt, obwohl auch diese Methoden in den Schulungen vermittelt wurden. Es zeigte sich, dass der Zeitraum des Projektes für weitreichende Prozessoptimierungen zu kurz war. Zum Ende des Projektes wurden teilweise noch Wertstromanalysen und auch Projekte zur Optimierung betrieblicher Schnittstellen initiiert.

## *2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse*

Zusammenfassend bestehen in allen Unternehmen noch Potenziale bei der Einführung der ganzheitlichen Produktionssysteme. Der Veränderungsprozess ist in den vier Unternehmen noch nicht abgeschlossen. Dies liegt zum Einen daran, dass man der Einführung des Produktionssystems mehr Zeit als eingeplant zuschreiben muss, um dieses nachhaltig implementieren zu können.

Zum anderen wurden die Führungskräfte zu wenig geschult bzw. es musste erst noch die Kultur entstehen, Multiplikatoren zur Unterstützung hinzuziehen. Daher wurden die Multiplikatoren zu wenig eingesetzt. Ein weiterer Grund ist die hohe Auftragsauslastung der Unternehmen. Hier wurde BeQ eher als Belastung neben dem Tagesgeschäft verstanden. BeQ wurde vielfach durch die Unternehmensleitung nicht als entscheidende Unterstützung für die Unternehmensziele angesehen.

Eine Rückmeldung der teilnehmenden Unternehmen ist zudem, dass die Formulierung des Ziels „Entwicklung eines ganzheitlichen Produktionssystems“ irreführend war. Obwohl in das Projekt nicht nur die Produktion sondern das ganze Unternehmen einbezogen werden sollte, nahmen Mitarbeiter aus indirekten Bereichen diese Formulierung als Vorwand, sich nicht am Projekt zu beteiligen. Veränderungen haben laut den Befragten fast nur in der Produktion und daran angrenzenden Bereichen stattgefunden. Deshalb hätte das Ziel in der (Weiter-) Entwicklung zu einem „ganzheitlichen Unternehmenssystem“ lauten sollen.