



Hochschule Neu-Ulm  
University of Applied Sciences

Bachelorarbeit  
im Bachelorstudiengang  
**Wirtschaftsingenieurwesen**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

## **Förderliche Bedingungen für die Einführung des KVP in produzierenden Unternehmen**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Achim Weiland

Verfasser/-in: Philipp Metzler (Matrikel-Nr.: 268823)

Thema erhalten: 13.12.2022

Arbeit abgegeben: 31.03.2023

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1. Einleitung und Motivation .....	1
1.2 Forschungsfrage .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit und Methodik .....	1
2. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess .....	2
2.1 Einordnung und Definition .....	2
2.2 Werkzeuge des Toyota Produktionssystems .....	5
3. Change Management .....	11
3.1 Definition .....	11
3.2 Erfolgsfaktoren .....	14
4. Betrachtung der Stakeholder .....	20
4.1 Die Unternehmensführung .....	20
4.2 Der Betriebsrat .....	23
4.3 Mittlere und untere Führungsebene .....	25
4.4 Die Mitarbeiter .....	26
5. Vorgehen bei der Einführung des KVP .....	26
6. Praxisberichte für die Einführung des KVP .....	30
6.1 Erstes Interview mit einem produzierenden Unternehmen .....	31
6.2 Zweites Interview mit einem produzierenden Unternehmen .....	40
6.3 Interview mit einer Unternehmensberatung .....	47
7. Ergebnisse und Fazit .....	58
7.1 Ergebnisse .....	58
7.2 Fazit und Ausblick .....	64
Literaturverzeichnis .....	V
Eidesstaatliche Erklärung .....	VII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PDCA-Zyklus .....	4
Abbildung 2: Unterstützung am Shopfloor .....	8
Abbildung 3: Mögliches Kommunikationsmodell .....	9
Abbildung 4: Ishikawa-Diagramm .....	10
Abbildung 5: Primäre Handlungsfelder des Change Management .....	12
Abbildung 6: Phasen des Change Prozesses .....	13
Abbildung 7: Ebenen der Unternehmenskultur .....	17
Abbildung 8: Möglicher Kommunikationsplan .....	19
Abbildung 9: Unterscheidung der Führungsebenen.....	21
Abbildung 10: Aufgaben der Unternehmensleitung.....	22
Abbildung 11: Verteilung des Mitarbeiterebene .....	63

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen der Unternehmenskultur .....	17
Tabelle 2: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats .....	24

## Abkürzungsverzeichnis

BetrVG .....	<i>Betriebsverfassungsgesetz</i>
HR.....	<i>Human Resources</i>
KVP.....	<i>kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>
SFM .....	<i>Shopfloor-Management</i>
TPS.....	<i>Toyota Produktionssystem</i>

# 1. Einleitung und Motivation

Das produzierende Gewerbe ist in Deutschland weit verbreitet. Um sich in diesem Wirtschaftszweig nachhaltig behaupten zu können, muss sich das Unternehmen stetig weiterentwickeln. Die Konkurrenz ist groß und der Markt umkämpft. Um diese Entwicklung durchzuführen, kann der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) eingesetzt werden. Dieser bietet die Möglichkeit, nach einem strukturierten System eine Veränderung herbeizuführen. Da solche Veränderungsprojekte meist nicht reibungslos ablaufen und intern kritisch betrachtet werden ist die Umsetzung oft schwierig. Diese Arbeit verfolgt daher das Ziel, Bedingungen zu identifizieren, welche helfen die Einführung erfolgreich zu gestalten. Durch die Weiterentwicklung der Organisation soll die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und der langfristige Unternehmenserfolg gesichert werden.

## 1.2 Forschungsfrage

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit dem KVP im produzierenden Gewerbe. Der Fokus liegt auf der Einführung des Prozesses und welche Einflüsse unterstützend für eine Einführung innerhalb der Organisation sein können. Der Blick bezieht sich auf die einzelnen Unternehmen und die hier vorherrschenden Rahmenbedingungen in Bezug auf Organisation, strategische und kulturelle Ausrichtung sowie verfügbare Ressourcen. Folgende Fragestellung ergibt sich daraus:

Welche Bedingungen können bei der Einführung des KVP in produzierenden Unternehmen unterstützend und fördernd wirken?

## 1.3 Aufbau der Arbeit und Methodik

Die Methodik dieser Arbeit bezieht sich auf einer theoretischen Literaturrecherche in Kombination mit selbstdurchgeführten Experteninterviews. Durch das Aufbauen von Bezügen und Synergien zwischen Theorie und Praxis sollen realitätsnahe Bedingungen erstellt und ausgeführt werden.

Theoretisch befasst sich diese Thesis mit dem KVP und stellt Bezug zum Toyota Produktionssystem (TPS) und Change Management her. Die relevanten Erfolgskriterien des Change Managements und die beteiligten Stakeholder innerhalb der Organisation werden definiert, und es wird deren Wichtigkeit für diese Arbeit dargestellt. Ergänzt wird die Literaturgrundlage mit dem Einführungsvorgang eines KVP.

Anhand eines selbsterstellten Fragebogens, welcher sich auf die im Literaturteil definierten Ansätze bezieht, wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Diese sollen Aufschluss geben, welche Faktoren bei der praktischen Umsetzung zum Erfolg bei der Einführung beigetragen haben und wie aufkommende Schwierigkeiten angegangen wurden.

Das Fazit greift die Erkenntnisse der Interviews auf und bildet in Verbindung mit der Literaturrecherche die Ergebnisse der Arbeit ab. Die förderlichen Bedingungen aus den Interviews wurden mit der theoretischen Grundlage verknüpft, um ein gesamtheitliches Bild über die Kriterien zu erstellen.

## 2. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess

### 2.1 Einordnung und Definition

Der KVP entstand in den 1980er-Jahren als Pendant zum japanischen Kaizen (= Verbessern des Guten) und gilt als eine der wichtigsten Grundlagen des TPS. Dieses System ist auf längerfristige Erfolge ausgelegt, welche durch ein klares Ziel, Nachhaltigkeit, Zeit und Transparenz erreicht werden sollen. Die Ausrichtung aller Mitarbeiter und deren Einsatz und Verständnis sind notwendig, damit der KVP erfolgreich gestaltet werden kann. Die wichtigste Marke zur Orientierung ist der Kunde, weshalb die Prozesse nach ihm bedürfnisorientiert ausgerichtet sein müssen.

Intern gilt es, das gesamte Potenzial der Belegschaft auszunutzen, jegliche Verschwendung zu entfernen und die Ressourcen nachhaltig einzusetzen. Um das zu erreichen, bedarf es eines guten Systems bei der Transparenz und der

Kommunikation gegenüber allen Beteiligten. Alle müssen verstehen, was sie zum Erreichen des Gesamtziels einbringen müssen.<sup>1</sup>

Der KVP ist ein Prozess aller Mitarbeiter. Er kann in verschiedene Arten unterteilt werden – je nach Beteiligung. Beim Führungskräfte-KVP geht die Initiierung von den Führungskräften aus. Die Umsetzung wird von den Mitarbeitern mit ausgestaltet und unterstützt. Beim Mitarbeiter-KVP werden die Vorschläge von Mitarbeitern genutzt, um zusammen neue Standards zu schaffen.

Der Experten-KVP wird durch einen Fachexperten ausgelöst. Dieser entwickelt neue Standards, welche dann alltäglich von Führungskräften und Mitarbeitern genutzt werden können.<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird die gesamtheitliche Einführung des KVP betrachtet, d. h., es wird nicht explizit zwischen den unterschiedlichen Schwerpunkten unterschieden.

Im Zusammenhang mit der Qualität spielt die kontinuierliche Verbesserung eine entscheidende Rolle. Sie ist Bestandteil der DIN EN ISO 9001, welche die Mindestanforderung eines Qualitätsmanagementsystems definiert und gilt als eine der wichtigsten Normen der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Diese kann man sich zertifizieren lassen.<sup>3</sup>

Der KVP ist ein zentrales Element der Qualität, welches der Autor als den „Motor der Qualität“ bezeichnet, da er die Aufgabe hat, das Bewusstsein der alltäglichen Arbeit zu bewahren. Der KVP hat die Wirkung, dass alle qualitätsrelevanten und beständigen Arbeitsabläufe regelmäßig hinterfragt und mit einem gezielten System bewertet werden. Diesen Kreislauf nennt man PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Dieses Rad dreht sich unendlich und soll hierbei helfen, neue Standards zu schaffen. Nach der Verbesserung des bisherigen, wird dieser Zustand zum neuen Standard, bis eine verbesserte Variante diesen Standard erneut ablöst.

---

<sup>1</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka (2013): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. 6. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG., S. 5-7

<sup>2</sup> Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.) (2016): 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Düsseldorf., S. 42

<sup>3</sup> Weidner, Georg E. (2020): Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen. 3. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG., S. 35-37



Er ist Bestandteil der DIN EN ISO 9001 und wird in Grafik 1 wie folgt dargestellt.<sup>4</sup>

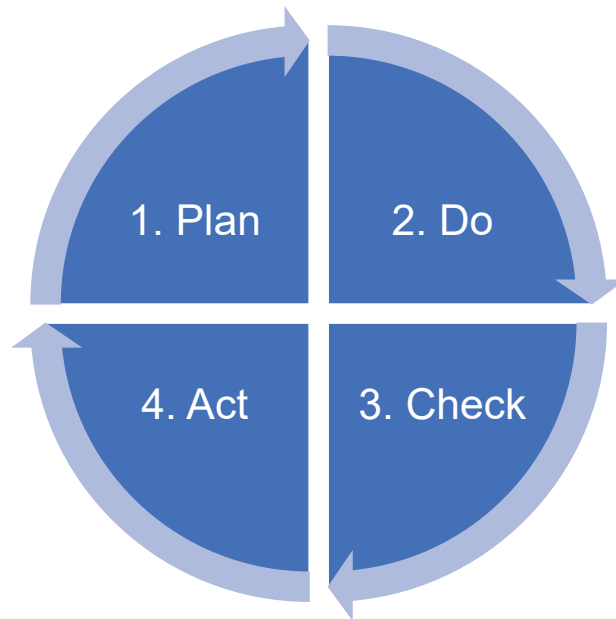


Abbildung 1: PDCA-Zyklus

Quelle: In Anlehnung an Weidner, 2020, S. 118.

#### Plan (Planen):

Hier wird eine Analyse und darauf aufbauend ein Plan zur Verbesserung entwickelt. Die erfassten und ausgewerteten Daten liefern die Grundlage für den Verbesserungsplan, in welchem festgehalten wird, wer welche Tätigkeit bis wann erledigt. Dabei muss Messbarkeit der Ergebnisse berücksichtigt werden.

#### Do (Tun):

Die vorgesehenen Verbesserungen werden in die Tat umgesetzt. Alle benötigten Mitarbeiter werden involviert und erhalten, falls erforderlich, eine Schulung. Die Realisierung erfolgt innerhalb des vorher aufgestellten Plans.

#### Check (Checken):

Die erwarteten Ergebnisse werden mit den realen Verbesserungen verglichen. Wenn Probleme entstehen, müssen Gegenmaßnahmen getroffen werden,

---

<sup>4</sup> Weidner 2020, S. 117-118

welche den Prozess in Gang bringen und die ursprüngliche Ursache identifizieren und beseitigen. Bei größeren Abweichungen muss ein neuer Plan aufgebaut und genutzt werden.

Act (Aktion):

Problemen, welche immer wieder auftreten, muss durch geeignete Maßnahmen entgegengewirkt werden. Diese Aktionen sind notwendig, damit der neue Standard eingeführt werden kann, welcher von nun an für alle Beteiligten bindend ist.

Sobald der neue Standard eingeführt ist, wird der PDCA-Zyklus wieder in der ersten Phase angesetzt, und er kann von neu beginnen.<sup>5</sup>

## 2.2 Werkzeuge des Toyota Produktionssystems

Das (TPS) stammt aus Japan und wurde im Laufe des 20. Jahrhunderts vom Automobilhersteller Toyota ins Leben gerufen. Es beschreibt, wie Organisation, Prozesse, Qualität und Mitarbeiter Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und deren Wertschöpfung haben. Ziel des TPS war es, alle Arbeitsschritte aufeinander abzustimmen und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten zu eliminieren. Durch die Mitarbeiterorientierung hatten diese die Möglichkeit, Prozesse und Qualität weiterzuentwickeln und zu optimieren, was sich u. a. in hoher Kundenorientierung und geringeren Kosten zeigte.<sup>6</sup>

### 5S-Methode

Es existieren viele Werkzeuge zur Umsetzung des TPS, welche genutzt werden können, um die Einführung des KVP erfolgreich zu gestalten. Eines ist die 5S-Methode. Dieses Werkzeug ist für diese Arbeit von Bedeutung, da es in Unternehmen oft im Kontext zum KVP benutzt wird (vgl. Kapitel 6) und relativ einfach einführbar ist. 5S verfolgt das Ziel, durch die Verbesserung Ordnung und Sauberkeit am eigenen Arbeitsplatz zu generieren und nachhaltig zu

---

<sup>5</sup> Vahs, Dietmar/Weiland, Achim (2020): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffler-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH., S. 520-521

<sup>6</sup> Odermatt, Daniel (2022): Lean Transformation. Das Praxisbuch für produzierende Unternehmen. 2. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG., S 11-12

erhalten. Durch diese Methode soll dieses Bewusstsein auch am Produkt umgesetzt werden, um die Qualität zu steigern, Ausschuss zu minimieren und die Arbeitssicherheit zu gewährleisten.<sup>7</sup> Es unterteilt sich in folgende Schritte:

### 1. Sortieren

Alle nicht benötigten Gegenstände werden am Arbeitsplatz entfernt. Durch die Eliminierung überflüssiger Materialien können Suchzeiten verringert und Bestände sowie Vorräte reduziert werden. Gegenstände, bei welchen unklar ist, ob diese notwendig sind oder nicht, können mit einem „Red“-Tag versehen werden. Die markierten Gegenstände werden in der nächsten Zeit beobachtet, und zum späteren Zeitpunkt wird über deren Relevanz entschieden.<sup>8</sup>

Sortieren kann man die verbleibenden Materialien nach der Häufigkeit der Nutzung (z. B. täglich, wöchentlich, monatlich, selten). Je häufiger diese Gegenstände genutzt werden, desto näher sollten diese griffbereit am Arbeitsplatz liegen.<sup>9</sup>

### 2. Sichtbare Ordnung

Alle notwendigen Gegenstände sollten ihren festen Platz haben und klar gekennzeichnet sein – beispielsweise durch visuelle Markierungen. Durch Kennzeichnung und Beschilderung von Materialstellplätzen, Schubladen, Ordnern usw. können benötigte Materialien schnell und unkompliziert gefunden werden.<sup>10</sup>

### 3. Sauber halten

Der Fokus liegt auf der Grundsauberkeit des Arbeitsplatzes. Quellen der Verschmutzung werden identifiziert und entfernt, und offengelegte Mängel können ausgemerzt werden. Um das Wiederauftreten zu verhindern, empfiehlt es sich,

---

<sup>7</sup> Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) 2016, S. 11

<sup>8</sup> Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) 2016, S.12

<sup>9</sup> Odermatt 2022, S. 142

<sup>10</sup> Odermatt 2022, S. 144-146

diese Tätigkeiten regelmäßig zu wiederholen. Unterstützend wirken können beispielsweise Reinigungspläne. <sup>11</sup>

#### 4. Standardisieren

Durch die Einführung eines Standards können wiederkehrende Tätigkeiten geregelt werden. Stabilität, Sicherheit und Zeitersparnis entstehen, und die Gefahr für den Rückfall in veraltete Muster sinkt. Sie soll die bereits erledigten Schritte absichern und als einen neuen, besseren Standard festlegen. <sup>12</sup>

#### 5. Selbstdisziplin

Das Ziel ist die Erstellung eines Systems, welche den bisherigen Fortschritt sichern soll. Das Konzept soll stabilisiert und etabliert werden, sodass die Einführung nachhaltig ist. Dies kann z. B. durch 5S-Audits gewährleistet werden, bei welchen in einem regelmäßigen Zeitintervall die Einhaltung der eingeführten Maßnahmen überprüft wird. Somit manifestiert sich die 5S-Methode, und der Fortschritt wird messbar. <sup>13</sup>

### Shopfloor Management

Das Shopfloor Management (SFM) ist ein Führungsinstrument, welches am Ort der Wertschöpfung durchgeführt wird. Dieses Werkzeug wird für diese Arbeit herbeigezogen, da es unterstützend für jegliche Art der Verbesserung genutzt werden kann. Durch die direkte Orientierung am Wertschöpfungsprozess und die hohe Transparenz bei der Information und Kommunikation – auch zwischen den Hierarchieebenen – ist dieses Instrument für den KVP besonders gut geeignet.

Beim SFM wird alles am Ort des Geschehens (hier: Produktion) zentriert, da hier der Wertzuwachs stattfindet. Besprechungen und Problemanalysen werden am „Shopfloor“ durchgeführt, da sich die Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen direkt identifizieren lassen. Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten gemeinsam an den Messungen und Verbesserungen der Prozessabläufe.

---

<sup>11</sup> Odermatt 2022, S. 146-147

<sup>12</sup> Odermatt 2022, S. 147-148

<sup>13</sup> Odermatt 2022, S. 148-149

Alle Ebenen arbeiten direkt als Unterstützer des Prozesses, um direkt am Entstehungsort Verbesserungen herbeizuführen. Diesen Prozess hat der Autor durch folgende Grafik visualisiert: <sup>14</sup>

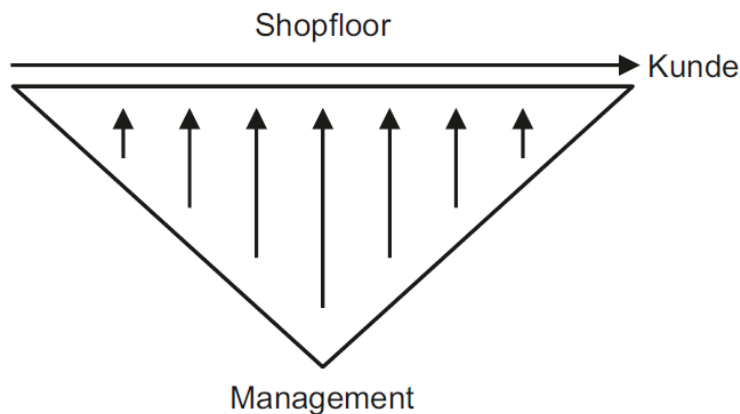


Abbildung 2: Unterstützung am Shopfloor

Quelle: Bertagnolli, 2020, S. 337

Der Vorteil dieser Methodik liegt darin, dass die Kommunikation direkt in der Produktion stattfindet. Somit wird der Kommunikations- und Informationsfluss vereinfacht, und alles Wissen kann gemeinsam aufkommende Fragen und Probleme lösen. Nach Bertagnolli lassen sich die methodischen Elemente des Shopfloors auf vier Elemente aufteilen:

- Visuelles Management
- Kommunikationsstruktur
- Problemlöseprozess
- Standardbasierte Prozessbeobachtung

Beim visuellen Management werden alle wichtigen Informationen wie Kennzahlen, Maßnahmen etc. an einem Shopfloor Board dargestellt. Dies dient dazu, Transparenz für getroffene Entscheidungen zu schaffen und ein Verständnis dafür zu entwickeln. Dieses Board wird an einem zentralen Ort angebracht, an welchem die Besprechungen stattfinden. Durch eine gute Struktur und einfache Zugänglichkeit des Boards soll jeder Beteiligte und Betroffene

---

<sup>14</sup> Bertagnolli, Frank (2020): Lean Management. Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden/Heidelberg: Springer Gabler., S. 336-337

Klarheit über aktuelle Themen erhalten. Die Besprechungen sollten regelmäßig – am besten täglich – stattfinden<sup>15</sup>.

Die Kommunikationsstruktur regelt den Informationsfluss innerhalb der Bereiche und zwischen den Hierarchieebenen. Abläufe und Zeitpläne der Besprechungen werden aufeinander abgestimmt, sodass eine feste und klare Struktur entsteht. Informationen laufen dabei Bottom-Up und Top-down – beginnend und endend in der Produktion. Dieses Konzept wurde vom Autor wie folgt (mit Beispieluhrzeiten) abgebildet: <sup>16</sup>

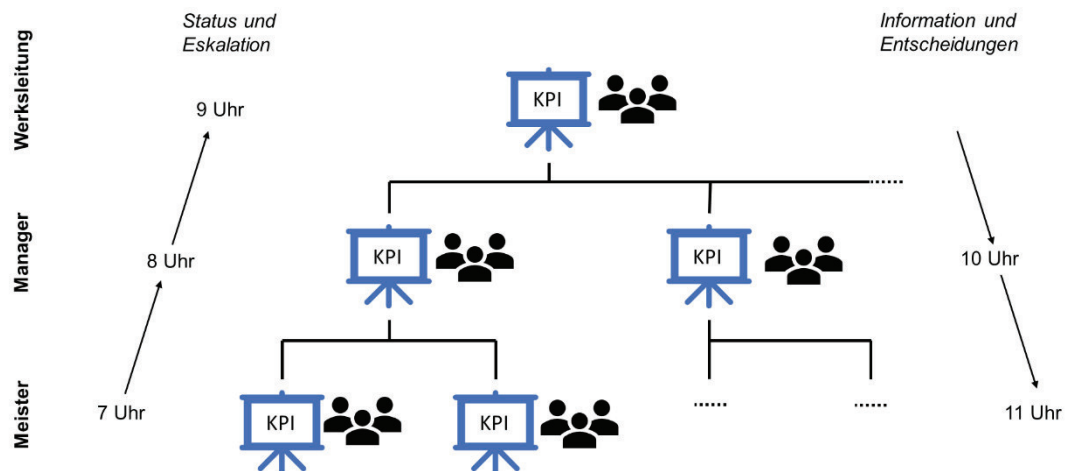


Abbildung 3: Mögliches Kommunikationsmodell

Quelle: In Anlehnung an Bertagnolli, 2020, S. 343

Der Problemlöseprozess verläuft wie ein Verbesserungsprozess. Aktuelle Daten und Zahlen werden analysiert und mit dem Soll verglichen. Im Falle von Abweichungen werden Maßnahmen definiert, welche das Problem nachhaltig beheben sollen. Diese Maßnahmen werden am Shopfloor durchgeführt. Zur Unterstützung können Tools zum Identifizieren und Lösen von Problemen (z. B. 5W, Ishikawa Diagramm o. ä.) genutzt werden.<sup>17</sup>

Bei der standardbasierten Prozessbeobachtung werden Rundgänge innerhalb der Produktion durchgeführt. Diese werden regelmäßig und in hoher Frequenz gemacht, wobei auf die Einhaltung von Standards und auf mögliche Abweichungen kontrolliert wird. Liegen Verschwendungen, Probleme o. ä. vor, so können Maßnahmen dagegen eingeführt werden. Zur Prüfung wird für

<sup>15</sup> Bertagnolli 2020, S. 339-342

<sup>16</sup> Bertagnolli 2020, S. 342-343

<sup>17</sup> Bertagnolli 2020, S. 343-348

gewöhnlich ein sogenannter „Cycle-Check“ genutzt, bei welchem mehrere Prozessdurchläufe nacheinander betrachtet und gecheckt werden.<sup>18</sup>

### Ishikawa-Diagramm

Das Ishikawa-Diagramm entstand in den 1950er-Jahren und wird genutzt, um Qualitätsprobleme methodisch zu analysieren. Es sollen die Ursachen eines Problems identifiziert und so lange heruntergebrochen werden, bis dessen Ursprung gefunden wird. Hierzu fertigt man ein Diagramm an, welches im Kopf die Problemstellung beschreibt und in den Ästen die Ursachenkategorien (vgl. Abbildung 2). Standardgemäß werden hier die sechs „Ms“, also „Mensch“, „Maschine“, „Material“, „Methode“, „Messung“ und „Mitwelt“ genutzt. Die Unterkategorien können selbstständig erstellt und auf das Problem angepasst werden.<sup>19</sup> Das Ishikawa wird auch „Fischgräten-Diagramm“ genannt und bildet sich wie folgt ab:

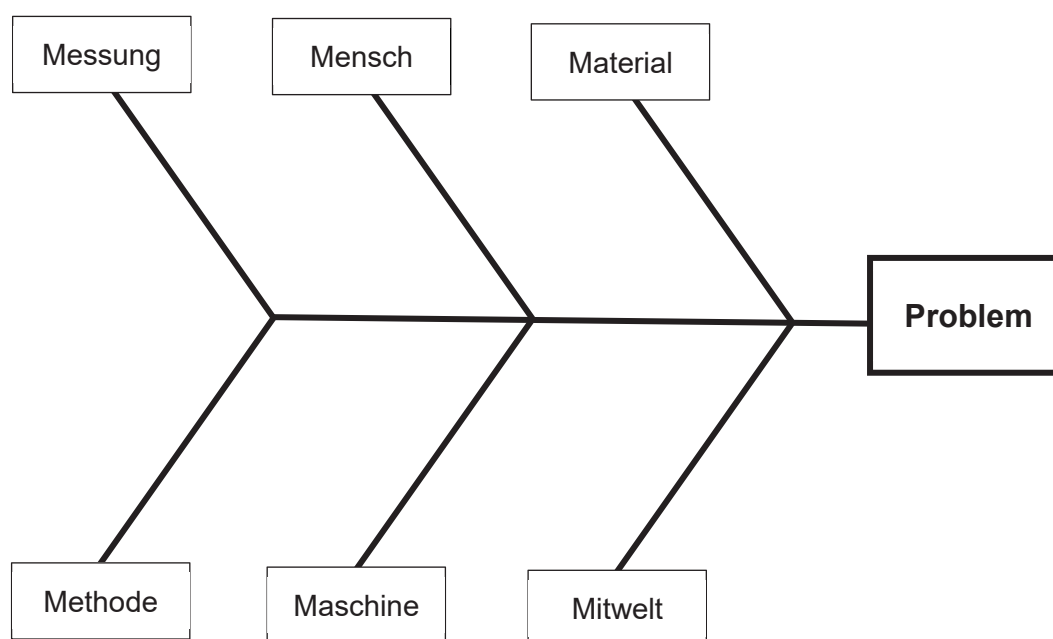


Abbildung 4: Ishikawa-Diagramm

Quelle: Hofmann, 2020, Seite 94

Das Ishikawa-Diagramm ist für Workshops, Team-KVP oder andere Situationen, bei dem alle eingebundenen Mitarbeiter zusammen agieren, geeignet.

---

<sup>18</sup> Bertagnolli 2020, S. 353-354

<sup>19</sup> Hofmann, Martin (2020): Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz. Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 93-94.

Nach Hofmann wird das Vorgehen wie folgt empfohlen:<sup>20</sup>

1. Bei der Erstellung wird zunächst ein leeres Diagramm ohne Kategorien oder Problem an ein Board (wir gehen hier von einer Pinnwand aus) gehängt.
2. Ein gemeinsamer Wissensstand zu dem Problem wird erstellt, sodass das Problem als Team ausformuliert werden kann. Die Problemstellung wird als Kärtchen an den Kopf des Diagramms geheftet.
3. Die einzelnen Kategorien werden bestimmt, welche – wenn möglich – die sechs Ms sind. Falls das Diagramm zu späterem Zeitpunkt erneut verwendet wird, kann man damit die Einheitlichkeit gewährleisten.
4. Die möglichen Ursachen werden im Konsens erarbeitet. Jeder der Beteiligten sollte hierbei zu Wort kommen, und alle Aspekte müssen im Kontext zur Problemstellung beurteilt werden. Als Methode eignet sich beispielsweise Brainstorming. Ziel ist es, alle möglichen Ursachen zu erfassen, damit alle potenziellen Fehlerquellen gefunden werden.
5. Die erfassten Ursachen werden erneut analysiert und ausformuliert. Diese werden so weit heruntergebrochen, bis der Ursprung der Ursache gefunden wird. Hierfür eignet sich z. B. wie 5W-Methode, bei welcher durch die wiederholte Frage „Warum“ der Kern des Problems identifiziert werden soll.

## 3. Change Management

### 3.1 Definition

Das Change Management beschreibt einen Wandel im Unternehmen, welcher nach einem definierten Plan durchgeführt wird. Im Kern basiert dieser Wandel auf einer wachsenden Ausrichtung nach Prozess, Kunden und Kompetenzen. Auslöser für Change-Management ist immer die Notwendigkeit, etwas zu verändern. Kein Unternehmen wird einen Veränderungsprozess vollziehen, wenn alles hervorragend funktioniert.

---

<sup>20</sup> Hofmann 2020, S. 93 95



Nach Vahs/Weiand sind die vier primären Handlungsfelder des Change-Managements die Strategie, die Organisation, die Technologie und die Kultur des Unternehmens (vgl. Abbildung 3). Diese gilt es aufeinander abzustimmen und den gegenseitigen Einfluss bei der Umsetzung miteinzuberechnen.<sup>21</sup>

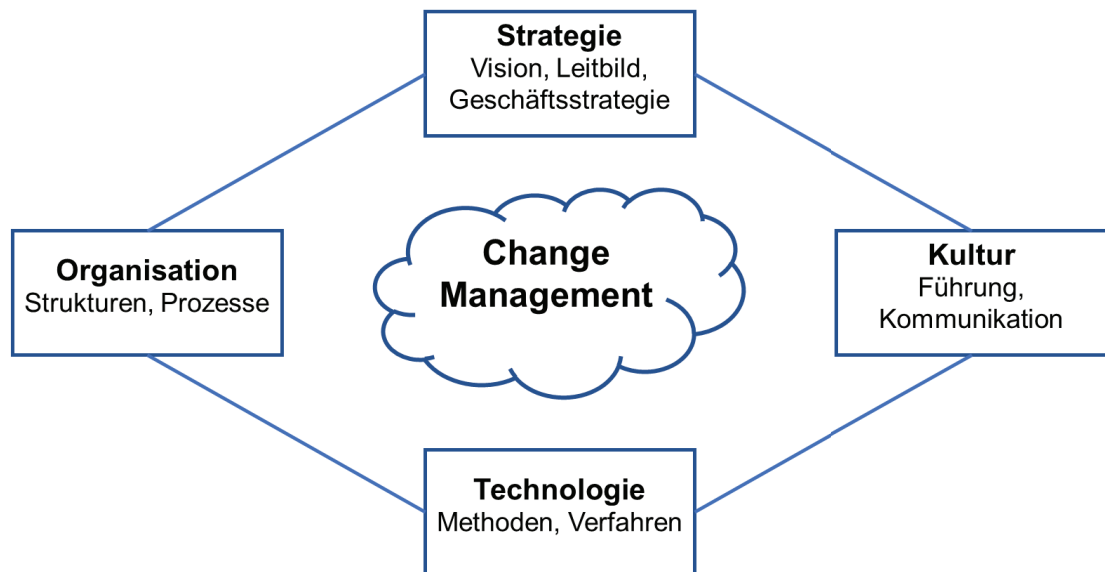


Abbildung 5: Primäre Handlungsfelder des Change Management

Quelle: Vahs/Weiand, 2020, S. 18

Nach dem Verständnis des Autors umfasst das Change Management keine einzelnen Bereiche, sondern eine gesamtheitliche Sicht aller vier Kategorien in einem Unternehmen und deren gegenseitige Beeinflussung.<sup>22</sup>

Das Vorgehen bei Veränderungsprozessen wird in der Literatur unterschiedlich definiert und angegangen. Auf Grund des Bezugs zu den Handlungsfeldern der Veränderungsprozesses nach Vahs (vgl. Abbildung 3) und der Erfahrungsberichte (vgl. Kapitel 6) wird hier das Phasenmodell nach der Auffassung von Vahs genutzt.

---

<sup>21</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 18

<sup>22</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 19

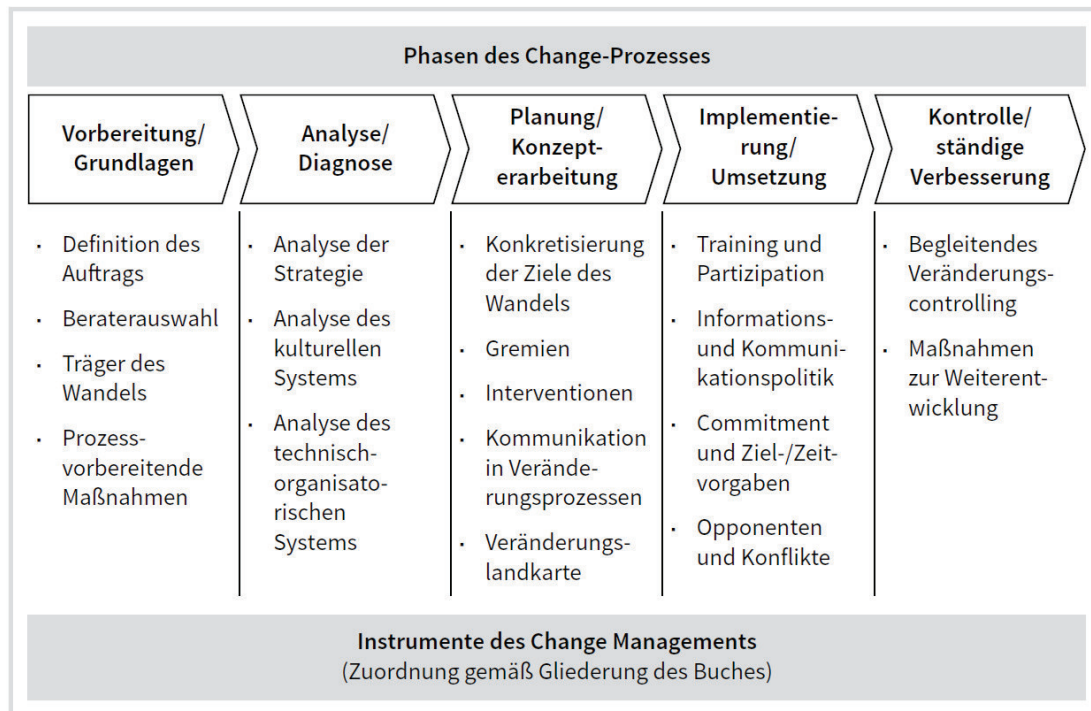


Abbildung 6: Phasen des Change Prozesses

Quelle: Vahs/Weiand 2020, S. 26

Begonnen wird mit der Vorbereitung/den Grundlagen. In dieser ersten Phase wird ausgehend vom Ziel der Auftrag formuliert, und es wird ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten geschaffen. Zudem werden alle benötigten Teilnehmer informiert und integriert. Dazu gehören Berater (extern oder intern), Mitarbeiter, Führungskräfte und der Betriebsrat. Die Rahmenbedingungen für das Projekt müssen geschaffen werden, sodass Organisation, Verantwortlichkeiten und Rollen klar definiert wurden.<sup>23</sup>

In der zweiten Phase, der Analyse und Diagnose, geht es darum, den Ist-Zustand für das Projekt zu ermitteln. Die Strategie, die Kultur, das Umfeld und der technische Stand werden analysiert. Es werden Schnittstellen zum Unternehmenserfolg gesucht und aufgebaut, damit das Projekt das Unternehmen vorantreiben kann.<sup>24</sup>

In der Planung/Konzepterarbeitung liegt der Fokus darauf, was man exakt umsetzen möchte und wie das umgesetzt werden soll. Es werden die Ziele verdeutlicht und der gesamte Kommunikationsprozess aufgestellt.

<sup>23</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 31

<sup>24</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 115

Kontrollinstrumente werden eingeführt, um den Prozess systematisch verfolgen und steuern zu können (z. B. Roadmaps).<sup>25</sup>

Die Phase der Implementierung/Umsetzung sollen alle geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. Wichtige Faktoren sind Qualifikation der Mitarbeiter durch Schulungen, Trainings etc., der zielgerichtete Informationsfluss, die Verpflichtungen aller Beteiligten in Bezug auf Zeit und Tätigkeiten sowie die Lösung und Vorbeugung von Konflikten und Widerständen. In dieser Phase zeigt sich, wie gut die Zielvorgaben erreicht wurden.<sup>26</sup>

Die letzte Phase beschäftigt sich mit der Kontrolle und der Verbesserung. Die erzielten Erfolge werden gemessen, mit den Zielen verglichen und auf Wirksamkeit geprüft. Die erreichten Veränderungen werden festgehalten und nachhaltig weiterentwickelt.<sup>27</sup>

### 3.2 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg oder Misserfolg im Change Management hängt maßgeblich von einigen Aspekten innerhalb des Unternehmens ab. Die für das Thema dieser Arbeit wichtigsten Elemente werden in diesem Kapitel erläutert, damit sie in Kombination mit den Erfahrungsberichten aus Kapitel 6 in das Ergebnis miteinfließen können.

#### Die drei Veränderungsfaktoren

Ob eine Veränderung innerhalb einer Organisation funktioniert, hängt von drei Faktoren ab:<sup>28</sup>

Der Veränderungsbedarf umfasst den Umfang der notwendigen Änderungen innerhalb der Organisation. Durch gemeinsames Verständnis, dass eine Veränderung von großer Bedeutung ist, sollen alle relevanten Personen

---

<sup>25</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 273- 337

<sup>26</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 335-391

<sup>27</sup> Vahs/Weiand 2020, S. 505

<sup>28</sup> Odermatt 2022, S. 93-94

mitgenommen werden. Die Dringlichkeit wird durch Zahlen, Fakten und Daten untermauert.

Bei der Veränderungsbereitschaft steht die Einstellung aller beteiligten und betroffenen Personen im Mittelpunkt. Ziele, Maßnahmen und Vorgehen müssen so umgesetzt werden, dass diese Personen sich damit identifizieren können und sich aus eigener Motivation heraus daran beteiligen. Dies kann gelingen durch Sicherheit, z. B. Garantie des Arbeitsplatzes und Weiterbildungsmaßnahmen, welche die Unterstützung des Unternehmens gegenüber der Person verdeutlichen. Diese Faktoren können geschaffen und aktiv gefördert werden.

Die Veränderungsfähigkeit bezieht sich auf den einzelnen Mitarbeiter. Wenn diese fähig sind, sich zu verändern, kann sich ein Unternehmen im Gesamten wandeln. Es wird eine Vertrauensbasis benötigt, sodass die Veränderungen auch zu Erfolgen führen. Durch regelmäßige Änderungen, welche kleine Verbesserungen herbeiführen, kann dieses Vertrauen geschaffen werden.

Sie stehen am Anfang einer jeden Überlegung für eine Veränderung, und mit ihnen kann man erste Prognosen aufstellen, ob ein Veränderungsprozess überhaupt funktionieren kann.

### Die Unternehmensstrategie

Sie ist der zentrale Faktor der strategischen Unternehmensführung (vgl. Kapitel 4.1). Mit ihr wird die Unternehmensausrichtung auf dem Markt festgelegt und wie das Unternehmen die vorhandenen Ressourcen hierfür bereitstellen kann. Das Ziel ist primär, dass langfristige (normative) Unternehmensziele erreicht werden. Nach Hungenberg sind folgende Merkmale bei Strategien entscheidend:<sup>29</sup>

- Strategien leiten die grundsätzliche Richtung der Entwicklung des Unternehmens. Sie soll einen langfristigen, stabilen Pfad vorgeben, welcher auch unter sich ändernden Bedingungen treu bleibt.
- Strategien sollen die Grundlage schaffen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Hiervon ausgehend sollen Vorteile im

---

<sup>29</sup> Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 99-100

Wettbewerb aufgebaut werden, welche von der Strategie ausgehend eine nachhaltige Marktposition sichern.

- Strategien können Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft des Unternehmens schaffen: durch die Erschließung von Erfolgspotenzialen, welche in diesem Rahmen später genutzt werden können.
- Strategien sind in ihrer Bedeutung bereichsübergreifend und müssen so gestaltet werden. Die Strategiegestaltung ist somit meist Aufgabe der obersten Führungsebene (vgl. Kapitel 4.1) und nicht einzelner Teilbereiche.

Die Unternehmensstrategie beeinflusst somit den (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens. Sie grenzt sich hierbei durch den zeitlichen Horizont und durch diese Erfolgsbedeutung von der operativen Unternehmensführung ab und ebnet den Weg für die kommenden Jahre.

### Die Unternehmenskultur

Es existiert keine einheitliche oder einzig richtige Definition für die Unternehmenskultur. Eine kompakte und oft genutzte Definition liefert Edgar H. Schein im Jahr 2004, welche die Autoren in ihrem Werk wiedergegeben haben:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“<sup>30</sup>

Diese Betrachtung bildet eine grobe Vorstellung, was unter der Unternehmenskultur verstanden werden kann. Die Aufteilung der Unternehmenskultur, angelehnt an Schein, erfolgt in drei verschiedenen Ebenen. Diese wird in der folgenden Abbildung 7 dargestellt:

---

<sup>30</sup> Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey Bass., zitiert nach Homma, Norbert/Bauschke, Rafael/Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 5

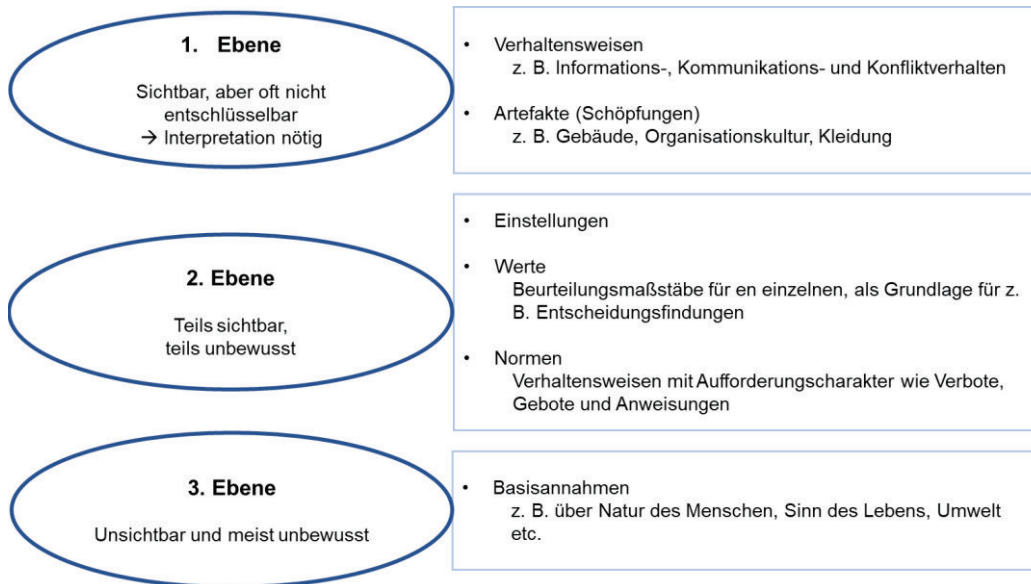


Abbildung 7: Ebenen der Unternehmenskultur

Quelle: Schuh/Hirsch/Gudergan, 2016, S. 309

Die Unternehmenskultur hat auch die Aufgabe, Funktionen innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Die Autoren haben diese sechs Faktoren herausgearbeitet und nach interner und externer Funktion voneinander abgegrenzt:

Tabelle 1: Funktionen der Unternehmenskultur

Zuordnung	Funktion	Definition
<b>Interne Integration</b>	Identifikation	Die Werte und Annahmen werden von den Mitarbeitern angenommen, und die Unternehmenskultur wirkt motivierend und sinnstiftend.
	Orientierung	Mitglieder können sich an der Kultur des Unternehmens mit ihrem Verhalten und Entscheidungen orientieren. Es soll Einheitlichkeit entstehen.
	Steuerung	Unterstützung für die Erfüllung der Aufgaben aus Sicht des Managements. Abweichendes Verhalten soll vermieden und abgebaut werden.
	Stabilisierung	Interner Zusammenhalt wird durch die Unternehmenskultur verstärkt. Die Organisation gewinnt an Berechenbarkeit und Kontinuität.

<b>Externe Anpassung</b>	Abgrenzung	Nach außen hin sollen die Mitarbeiter ein Gefühl von Abgrenzung gegenüber externen Organisationen und Unternehmen erhalten.
	Sensibilisierung	Entwicklungen, Trends und Änderungen im externen Umfeld werden wahrgenommen und fließen in die internen Prozesse mit ein.

Quelle: In Anlehnung an Homma, Bauschke et al. (2014); S.10-11

Bei der Unternehmenskultur zählt nur, ob sie das Unternehmen bei der Bewältigung von dessen Kerntätigkeiten unterstützt oder nicht. Sie muss so flexibel sein, um auf Veränderungen reagieren zu können, aber auch eine gewisse Beständigkeit besitzen. Mit den in Tabelle 1 aufgestellten Funktionen kann eine effektive Unternehmenskultur entstehen, welche die Organisation unterstützt.<sup>31</sup>

### Kommunikation

Die offene und transparente Kommunikation innerhalb des Veränderungsprozesses ist elementar. Alle Beteiligten und Betroffenen müssen immer abgeholt werden, damit die Veränderung erfolgreich sein kann. Im ersten Schritt nutzt man eine Visionskommunikation. Über das Management und die Führungskräfte muss allen klar gemacht werden, warum die Veränderung durchgeführt wird und was die Ziele sind. Besonders die Führungskräfte sind hier gefragt: Sie sind die Ansprechpartner bei Fragen, verteidigen die Vision bei Widerstand und sind mit ihren Teams für die Umsetzung zuständig. Die einzelnen Elemente der Kommunikationsstruktur wie Kick-Off-Meetings, Teamrunden, Handbücher etc. muss hierbei aufeinander abgestimmt sein.<sup>32</sup>

In dem Projekt ist die Kommunikation notwendig, damit der Kontakt zwischen Projekt und den Betroffenen aufrechterhalten wird. Damit das gelingt, benötigt man ein Kommunikationskonzept. Durch die Erstellung und Ausarbeitung

---

<sup>31</sup> Homma, Norbert/Bauschke, Rafael/Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 11

<sup>32</sup> Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan (2021): Change Management. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg., S. 39-61

eines Planes kann man die Kommunikation durch geeignete Maßnahmen und Medien auf die einzelnen Zielgruppen fokussieren. Wie ein solches Raster aussehen kann, ist in Abbildung x dargestellt:<sup>33</sup>

Zielgruppen	Kommunikationsbedarfe		Ziele der Kommunikation	Medien	Zeitpunkte
	Bedenken	Fragen			
Alle Mitarbeiter des Konzerns	Schon wieder eine Veränderung!	Was passiert? Welche Ziele?	Überblick	Artikel in Mitarbeiter-Zeitung	Quartalsweise
Führungskräfte	Führungsstellen werden eingespart.	Wie stehe ich nachher da? Welche Vorteile gibt es für die Mitarbeiter?	Überzeugen	Info-Markt	Jahresanfang/-mitte
Mitarbeiter	Belastung nimmt weiter zu.	Wie wirkt sich die Änderung aus?	Abbau von Sorgen	Teamrunde	Alle vier Wochen
Veränderungsprojekt-Team	Zeitplan ist zu eng.	Wie sieht der Auftrag aus? Welches Budget steht zur Verfügung?	Einführung in das Thema	Kick-Off-Workshop	Vor Projektstart

Abbildung 8: Möglicher Kommunikationsplan

Quelle: Stolzenberg/Heberle 2021, S. 118

Um einen Kommunikationsplan zu erstellen, kann beispielsweise ein Workshop o. ä. genutzt werden. Sobald der Zeitplan steht, wird er umgesetzt. Für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen eignen sich verschieden Medien und Werkzeuge wie z. B. offene Runden, Newsletter und Info-Märkte (verschiedene Themenschwerpunkte werden an kleinen Infoständen vorgestellt). Es sollten wirksame und aussagekräftige Medien genutzt werden, um möglichst alle Beteiligten abzuholen.<sup>34</sup>

Durch gut koordinierte und zielgerichtete Kommunikation innerhalb des Projekts wird die Akzeptanz für eine Veränderung geschaffen, und jeder Einzelne erhält alle notwendigen Informationen.

Der Informationsfluss innerhalb der Organisation kann top-down oder bottom-up erfolgen. Bei top-down verläuft die Information von oben nach unten, d. h. von der obersten Führungsebene bis zu den Mitarbeitern. Bei bottom-up dagegen verläuft der Informationsfluss andersherum. In einem funktionierenden Kommunikationsnetzwerk verlaufen beiden Informationsflüsse reibungsfrei,

<sup>33</sup> Stolzenberg/Heberle 2021, S. 104-115

<sup>34</sup> Stolzenberg/Heberle 2021, S. 119-126



schnell, und alle werden erreicht. Bei einem Veränderungsprojekt ist das entscheidend, damit schnell auf alle Ereignisse (z. B. Information über Anlagenstillstand nach oben und Handlungshinweise nach unten) reagiert werden kann.

## 4. Betrachtung der Stakeholder

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, welche unterschiedliche Anforderungen an eine Organisation stellen. Jede dieser Gruppen vertritt Interessen gegenüber dem Unternehmen, welche teilweise Einfluss auf dieses nehmen. Die Gruppe der Stakeholder werden von den Anteilseignern, den sog. Shareholdern abgegrenzt.<sup>35</sup>

Die Gruppe der Stakeholder wird in der Literatur nach verschiedenen Kriterien abgegrenzt. Die Abgrenzung der internen und externen Stakeholder eignet sich für diese Arbeit. Interne Stakeholder sind alle Anspruchsgruppen im Unternehmen, z. B. Mitarbeiter, Eigentümer oder Manager, während externe Stakeholder außerhalb des Unternehmens stehen. Dies können beispielsweise Anwohner, Behörden oder Zulieferer sein.<sup>36</sup>

Die Aufteilung zwischen internen und externen Stakeholdern ist bewusst gewählt worden, da für diese Arbeit lediglich die internen Stakeholder von Bedeutung sind. Der KVP-Prozess ist eine Maßnahme, um intern das Produktionssystem zu unterstützen. Externe Stakeholder haben auf die Einführung des KVP keinen direkten oder nur einen unwesentlichen Einfluss. Im Folgenden werden die wichtigsten internen Anspruchsgruppen betrachtet.

### 4.1 Die Unternehmensführung

Die Unternehmensführung ist die höchste Instanz eines Unternehmens. Nach Hungenberg/Wulf kann man diese aus zwei unterschiedlichen Dimensionen betrachten: der Unternehmensführung als Institution und als Funktion.

---

<sup>35</sup> Hutter, Carolyn (2012): Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag., S. 91

<sup>36</sup> Hutter 2012, S. 98-99

Die Unternehmensführung als Institution beschreibt die Weisungsbefugnis, welche mit der Führungsrolle einhergeht. Diesen Weisungen haben andere Personen in diesem Unternehmen Folge zu leisten.<sup>37</sup>

Diese Befugnisse haben jedoch nicht nur die oberste Geschäftsleitung, sondern auch andere Führungskräfte innerhalb der internen Struktur, welche in der **Abbildung 4** aufgezeigt werden.

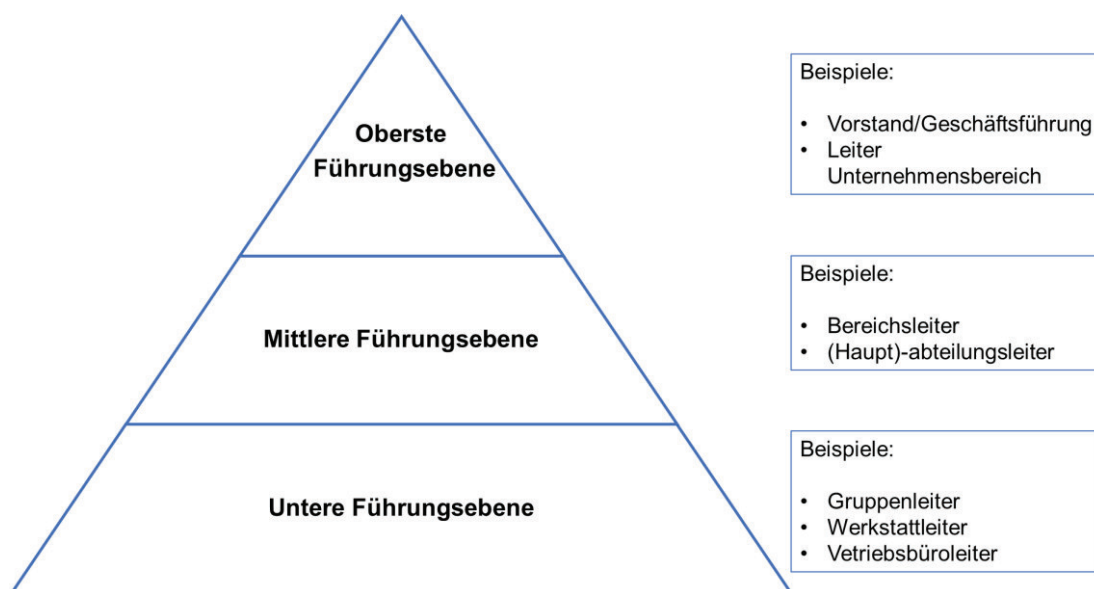


Abbildung 9: Unterscheidung der Führungsebenen

Quelle: In Anlehnung an Hungenberg/Wulf, 2021, S. 21

In diesem Abschnitt wird explizit die Unternehmensleitung betrachtet, welche die oberste Instanz eines Unternehmens abbildet. Das zentrale Ziel ist der Erfolg des Unternehmens, was durch die Funktion der Unternehmensführung gewährleistet werden soll. Hierzu müssen Entscheidungen getroffen werden, welche sich nach den Autoren in drei wesentliche Aktivitäten (Planung, Steuerung, Kontrolle) unterteilen lassen (vgl. Abbildung 10).<sup>38</sup>

Die Planung umfasst die Zieldefinition mit der Überlegung, wie diese schnell erreicht werden kann. Konkret werden die Ziele ausformuliert und geeignete Maßnahmen zu Umsetzung festgelegt.

In der Steuerung wird der Plan in Aufgabenpakete gespalten. Diese werden an Mitarbeiter vergeben mit der Veranlassung zur Erfüllung.

---

<sup>37</sup> Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 19-21

<sup>38</sup> Hungenberg/Wulf 2021, S. 21-22

Die Kontrolle misst die Ergebnisse des abgearbeiteten Plans. Bei Auftreten von Abweichungen werden Maßnahmen getroffen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Sobald die definierten Ziele eingetreten sind, können neue Planungen für andere Ziele beginnen.<sup>39</sup>

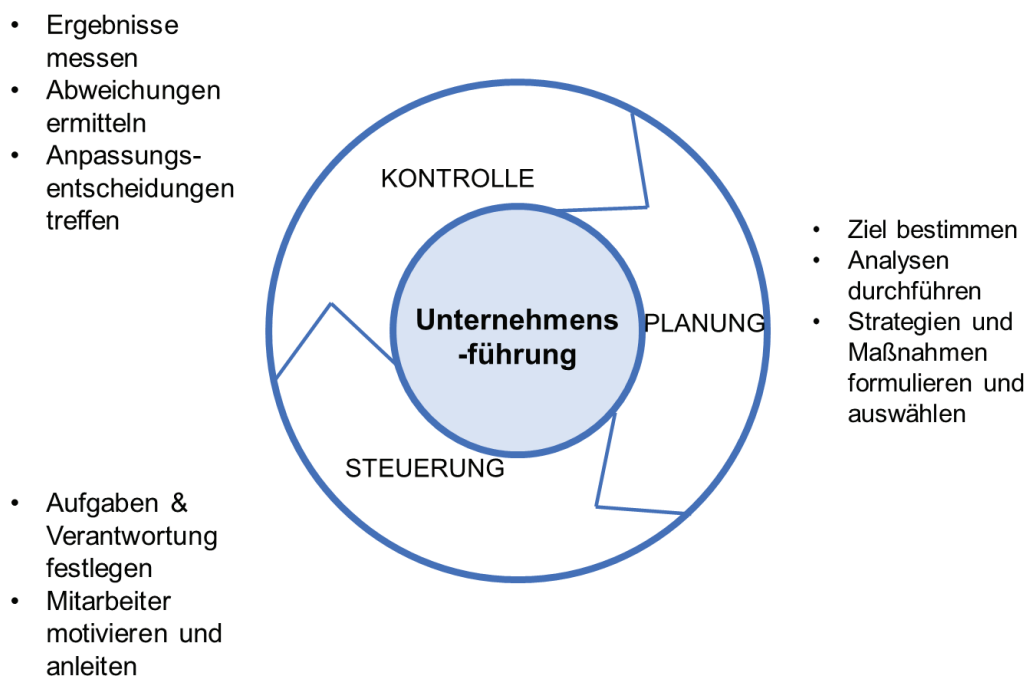


Abbildung 10: Aufgaben der Unternehmensleitung

Quelle: In Anlehnung an Hungenberg/Wulf, 2021, S. 22

Die Entscheidungen der Unternehmensleitung sind ebenfalls in drei Aufgabengebiete zu unterteilen, welche sich im zeitlichen Horizont, dem Grad der Freiheit und der Erfolgsbedeutung unterscheiden:<sup>40</sup>

Zur normativen Unternehmensführung zählen alle Entscheidungen, welche sich mit den Normen des Unternehmens befassen. Es soll ein Selbstverständnis des Unternehmens geschaffen werden, welche durch die Verfassung und die Kultur unterstützt wird. Inhalt des Selbstverständnisses sollten Ziele, Mission und Vision beinhalten.

Die strategische Unternehmensführung bildet die Grundlage ab, dass die (normativen) Erfordernisse der Unternehmensentwicklung langfristig erreicht werden. Strategien werden entwickelt und umgesetzt – und damit die externe und

<sup>39</sup> Hungenberg/Wulf 2021, S. 22

<sup>40</sup> Hungenberg/Wulf 2021, S. 23-24

interne Ausrichtung festgelegt. Es wird ein Handlungsrahmen definiert, welcher auf kleinere Entscheidungen umgemünzt werden kann.

In der operativen Unternehmensführung wird der im strategischen Teil definierte Handlungsrahmen für kleinere Handlungen am Markt oder innerhalb des Unternehmens genutzt. Meist handelt es sich um die Erarbeitung und Umsetzungen von Teilschritten in den einzelnen Bereichen eines Unternehmens. Außerdem werden die Beziehungen zwischen den funktionellen Bereichen im operativen Rahmen definiert.

## 4.2 Der Betriebsrat

Der Betriebsrat ist, falls in einem Unternehmen vorhanden, das Organ für die betriebliche Mitbestimmung. Dieses Recht bedeutet, dass Arbeitnehmer in einem Unternehmen die Möglichkeit haben, an Entscheidungen im betrieblichen Sinne teilzuhaben und mitzuwirken, wenn diese sie betreffen. Die Grundlage für diese Mitbestimmung ist das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).<sup>41</sup>

Durch diese Gesetzesgrundlage gehen Betriebe verschiedene Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte ein, welche die Autoren Stock-Homburg/Groß in folgende vier Bereiche unterteilt haben:

1. Soziale Angelegenheiten (nach §§ 87-89 BetrVG)
2. Gestaltung von Arbeitsablauf, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung (nach §§ 90 f. BetrVG)
3. personelle Angelegenheiten (nach §§ 92-105 BetrVG)
4. wirtschaftliche Angelegenheiten (nach §§ 106-113 BetrVG)

Diese Rechte werden nach Umfang der Beteiligung differenziert und zeigen auf, bei welchen Entscheidungen der Arbeitgeber und der Betriebsrat welche Rechte besitzen. In Tabelle 2 wird deutlich, dass der Betriebsrat in sozialen Gesichtspunkten mehr Einflussmöglichkeit hat als in wirtschaftlichen, da diese die Mitarbeiter unmittelbar betreffen.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 26

<sup>42</sup> Stock-Homburg/Groß 2019, S. 27

Tabelle 2: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Recht des Betriebsrates	Erläuterung	Anwendungsbeispiele
Informationsrecht	Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über seine Pläne zu informieren.	§§ 90, 106 (Planung von Umbauten bzw. Arbeitsplätzen; wirtschaftliche Angelegenheiten)
Vorschlagsrecht	Der Arbeitgeber muss Vorschläge des Betriebsrats zur Kenntnis nehmen und prüfen.	§ 92 Abs. 2 (Personalplanung)
Anhörungsrecht	Der Arbeitgeber muss vor Entscheidungen die Meinung des Betriebsrats einholen.	§ 102 Abs. 1 (Kündigungen)
Beratungsrecht	Der Arbeitgeber muss aus eigener Initiative den Betriebsrat zur Beratung hinzuziehen und mit diesem über die betreffende Sache diskutieren.	§§ 96 Abs. 1, 111 (Berufsbildung; Betriebsänderungen)
Widerspruchsrecht	Der Betriebsrat kann mit der Verweigerung seiner Zustimmung bestimmte Entscheidungen blockieren und den Arbeitgeber somit zwingen, seine Entscheidung durch das Arbeitsgericht prüfen zu lassen.	§ 99 Abs. 2 (personelle Einzelmaßnahmen)
Vetorecht	Der Betriebsrat kann mit der Verweigerung seiner Zustimmung bestimmte Entscheidungen blockieren und den Arbeitgeber somit zwingen, seine Entscheidung durch das Arbeitsgericht prüfen zu lassen.	§§ 91, 95 (Änderungen der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsumgebung; Personalauswahl)
Initiativrecht	Der Betriebsrat kann auf eigene Initiative vom Arbeitgeber bestimmte Handlungen oder Unterlassungen verlangen.	§§ 98, 104 (betriebliche Bildungsmaßnahmen; Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer)

Quelle: Aus Stock-Homburg/Groß, S. 27

### 4.3 Mittlere und untere Führungsebene

Die mittlere Führungsebene besteht, wie in **Abbildung 9** verdeutlicht, aus den Bereichs- und Abteilungsleitern. Der Aufgabenbereich ist sehr breit gefächert und unterscheidet sich je nach Unternehmen oftmals. Die Autorin hat zehn mögliche Cluster identifiziert, welche in die Aufgaben der mittleren Führungsebene fallen können: <sup>43</sup>

1. Koordination und Kooperation
2. Personalführung und -entwicklung
3. Ausführung und Umsetzung
4. Veränderungsmanagement
5. Gestaltung des Unternehmens
6. Externe Zusammenarbeit
7. Fachprozesse
8. Kommunikations- und Informationsmanagement
9. Stabilisierung
10. Konflikt- und Interessensmanagement

Die mittlere Führungsebene ist elementar und besitzt oft Schlüsselpositionen innerhalb von Veränderungsprojekten – beispielsweise Projekt- oder Teilprojektleiter. Da sie die Bindung zwischen dem Top Management und den unteren Hierarchieebenen darstellen, müssen sie die vorgegebenen Ziele und Vorgaben einhalten und parallel dazu die Belegschaft integrieren. Damit das funktioniert, muss diese Ebene trainiert und geschult werden, sodass sie den Veränderungsprozess auch vorleben können. <sup>44</sup>

Ergänzend zur mittleren Führungsebene ist auch die untere Führungsebene zu beachten. Hier sind meist praktische Experten wie Meister, Werkstattleiter o. ä. angesiedelt. Sie kommen oft von der Arbeiterebene und besitzen

---

<sup>43</sup> Walter, Anna Dorothea (2016): Mittleres Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des "Sandwichmanagements". 1. Auflage. Leipzig: Springer Gabler., S. 11-13

<sup>44</sup> Kletti, Jürgen/Rieger, Jürgen (2022): Die perfekte Produktion. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden., S. 191-192

Erfahrung und/oder Weiterbildungen, sodass sie führende Rollen einnehmen können. Sie haben einen direkten Draht zu der Mitarbeiterebene. Da diese Führungsebene oft technisch geprägt ist, sind auch hier Trainings und Schulungen notwendig, um den Veränderungsprozess vorleben zu können. Die Mitarbeiter werden den Prozess nur mitmachen, wenn ihre direkten Vorgesetzten ebenfalls integriert sind.<sup>45</sup>

#### 4.4 Die Mitarbeiter

Im produzierenden Unternehmen ist der Mitarbeiter hierarchisch gesehen mit der Herstellung der Produkte beschäftigt und erhält hierfür eine leistungsgerechte Entlohnung. Das Unternehmen hat die Verantwortung, die soziale Sicherheit sicherzustellen sowie der Betätigung einen Sinn zu geben und den Mitarbeiter zur Entfaltung kommen zu lassen. Die Mitarbeiter haben keine direkte Führungsverantwortung und sind somit lediglich für ihr Handeln verantwortlich.<sup>46</sup>

Im Bezug auf die Einführung des KVP ist es wichtig, dass die Mitarbeiter teilhaben an Veränderungsprozessen. Durch die Veränderungsbereitschaft der Führungsebenen kann sich auch bei den Mitarbeitern diese Haltung etablieren. Der Mitarbeiter muss als Stakeholder in dem Veränderungsprozess mit eingebunden werden – genau wie alle anderen Hierarchieebenen im Unternehmen. Hierfür können Workshops und Unternehmensspiele genutzt werden, um einen Praxisbezug herzustellen.<sup>47</sup>

### 5. Vorgehen bei der Einführung des KVP

Das Vorgehen für die Einführung des KVP wird in der Literatur unterschiedlich betrachtet. Das 4-Phasen-Modell der Autoren beruft sich auf ein Vorgehen in vier Schritten, welche eine nachhaltige Einführung gewährleisten soll. Dieses Modell wird für diese Thesis herangezogen, da es sowohl für ganze

---

<sup>45</sup> Kletti/Rieger 2022, S. 191

<sup>46</sup> Hutter 2012, S. 120-121

<sup>47</sup> Kletti/Rieger 2022, S. 192-193

Unternehmen als auch für Teilbetriebe und -bereiche angewandt werden kann, was mit der in Kapitel 1 definierten Einleitung entspricht. In Abbildung 11 werden die Phasen und deren Reihenfolge aufgezeigt.<sup>48</sup>

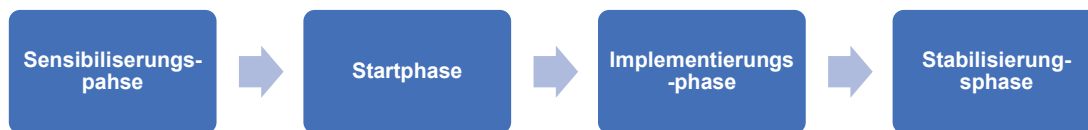


Abbildung 11: Phasen bei der Einführung des KVP

Quelle: Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 46

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen genauer betrachtet:

### 1. Sensibilisierungsphase:<sup>49</sup>

Die oberste Führungsebene (vgl. Kapitel 4.1) muss die Entscheidung treffen, einen KVP implementieren zu wollen. Die Basis für diesen Entschluss beruht auf Zahlen, Fakten, Meinungen etc., welche dessen Notwendigkeit unterstreichen.

Entscheidend ist, dass in der obersten Führungsebene ein gemeinsames Verständnis bzgl. der Ziele und des Vorgehens für den KVP entsteht. Auch die übergeordneten Ziele für das Unternehmen müssen klar werden (z. B. Umsatzsteigerung oder Ausschussminderung). Die benötigten Ressourcen (Budget oder Mitarbeiter) und der Masterplan mit den Meilensteinen müssen abgesegnet werden.

Vor dem Entscheidungsmeeting muss es ein Orientierungsgespräch geben mit dem Ziel, die Verantwortlichen für eine Entscheidung pro KVP zu gewinnen. Hier werden die wichtigsten Themenpunkte abgestimmt. Hierzu gehören der zeitliche Rahmen und der Ablauf des Projekts, was der KVP dem Unternehmen bringt und welche Ressourcen dafür benötigt werden. Die Einholung von innerbetrieblichen Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und Expertenmeinungen kann bei der Überzeugung unterstützend wirken. Die Konkurrenz und deren Einführung von

---

<sup>48</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 46

<sup>49</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 47-49



Veränderungsprozessen kann eingesetzt werden, um die Notwendigkeit der Einführung hervorzuheben.

Danach steht dann die Entscheidungsfindung an. Die oberste Führungsebene soll das Projekt bestätigen und die nachhaltige Unterstützung für den KVP genehmigen. Dafür müssen personelle, finanzielle und organisatorische Forderungen einzeln genehmigt werden (z. B. Personalbedarf mit ggf. Wunschkandidaten), damit das Projekt wie geplant umgesetzt werden kann.

## 2. Startphase:<sup>50</sup>

In der Startphase wird das Projekt offiziell für alle Mitarbeiter eröffnet und soll die 3. Phase vorbereiten. Diese umfasst folgende Schritte:<sup>51</sup>

Zunächst erfolgt die Feinplanung der 3. Phase in Bezug auf Budget, Zeitplan, externe Berater, Kommunikationsstrategie etc. Diese Feinplanung muss man danach genehmigen lassen von der obersten Führungsebene. Nach der Genehmigung müssen alle Führungskräfte und der Betriebsrat über Ziele und nächsten Schritte informiert werden. Durch die Ernennung und Ausbildung von KVP-Moderatoren kann die Einführung von nun an offensiv kommuniziert werden und einer erste Auftaktveranstaltung für das Projekt kann initiiert werden.

## 3. Implementierungsphase:<sup>52</sup>

Vorgehen und Philosophie des KVP sollen nach und nach in die internen Prozesse implementiert werden.

Es soll der Effekt entstehen, dass die positiven Einflüsse der Einführungen des einen Bereichs bis zu anderen Organisationsbereichen vordringen. In diesen Bereichen soll dann aus der Eigeninitiative heraus der KVP selbstständig begonnen werden. Folgendes ist dabei zu beachten:

---

<sup>50</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 53-54

<sup>51</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 49-53

<sup>52</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 53-54

- Maßnahmen müssen nach den Bedürfnissen der einzelnen Organisationseinheiten durchgeführt werden, z. B. 5-S oder Verschwendungssuche (vgl. Kapitel 2.2)
- Maßnahmen und deren Umsetzung sind in regelmäßigen KVP-Meetings sicherzustellen
- Den Problemen werden den KVP-Gruppen zugeordnet (nicht umgekehrt!)
- KVP-Gruppen sollten einheitliche, standardisierte Formulare zur Kommunikation benutzen
- Gruppenmitglieder

#### 4. Stabilisierungsphase:<sup>53</sup>

Die eingeführten Maßnahmen sollen sich nachhaltig im Unternehmen implementieren und als Teil der täglichen Arbeit akzeptiert werden. Entscheidend ist, dass der Elan der Mitarbeiter hochgehalten wird und dass Verbesserungsvorschläge einfach und effektiv durch gute Ablauforganisationen am Ziel ankommen.

Neben der weiteren Förderung müssen die KPI erfasst und abgelegt werden. Die genutzten Mittel zur Unterstützung wie Tafeln mit Maßnahmenplänen o. ä. müssen kontinuierlich genutzt werden. Es empfiehlt sich auch, Möglichkeiten des Austausches zwischen den Mitarbeitern zu ermöglichen. Diese Veranstaltungen sollen auch dabei helfen, den aktuellen Stand des KVP zu teilen und zu hinterfragen. Außerdem werden die betrieblichen Ziele überprüft, um Anpassungen vorzunehmen, falls notwendig. Unter den Mitarbeitern sollen Best-Practices weitergegeben werden und gemeinsam Probleme besprochen und gelöst werden. Dadurch können die Mitarbeiter sich gegenseitig als Team unterstützen, und die Motivation wird hochgehalten.

---

<sup>53</sup> Claudia Kostka/Sebastian Kostka 2013, S. 54-57

## 6. Praxisberichte für die Einführung des KVP

Ergänzend zu dem theoretischen Ansatz wurden für diese Arbeit Experteninterviews mit verschiedenen Unternehmen durchgeführt, um Erfahrungen zu sammeln und mit der Theorie zu vergleichen. Auf Grundlage eines ausgearbeiteten Interviewfadens wurde mit jeweils einem Experten aus zwei produzierenden Unternehmen in der Region die Befragung durchgeführt. Beide Experten waren bei der Einführung des KVP in ihrem Unternehmen dabei und konnten aus ihren Erfahrungen heraus einen ausführlichen Einblick geben.

Das dritte Interview erfolgte mit einem Consultant mit einer Unternehmensberatung, welcher bereits Unternehmen bei der Einführung des KVP als externer Berater unterstützt hat. Durch die unterschiedlichen Ansichten und Herangehensweisen der Interviewpartner konnte ein vollständigerer Gesamteindruck entstehen.

Das Interview verfolgt das Ziel der Gewinnung von Erkenntnissen aus bereits eingeführten KVP. Hierfür werden die im Theorieteil aufgegriffenen Schwerpunkte hinterfragt. Im Folgenden wird die Methodik und die erhofften Erkenntnisse aus den Einzelfragen definiert:

Zunächst wurde die grobe hierarchische Struktur hinterfragt, um ein Grundverständnis für die folgenden Fragen zur Kommunikation zu erstellen. Bei der Kommunikation wurde herausgefragt, wie bei der Einführung kommuniziert wurde und was hierbei gut und weniger gut lief. Ziel war es, Faktoren zu identifizieren, welche den Informationsfluss unterstützen. Aufbauend wurden alle miteibezogenen Parteien bzw. Stakeholder gesucht, welche eine Notwendigkeit innerhalb des Projektes besaßen. Somit konnte man sichergehen, wer in den Informationsfluss miteinbezogen werden muss und auf welche Art und Weise. Bei der Einführung der Unternehmen sollte sich deren Vorgehen ergeben und wie sich das Vorgehen zur Literatur unterscheidet. Die Kultur und Strategie wurden aufgegriffen, um zu identifizieren, warum diese bei der Einführung des KVP unterstützend wirkten oder nicht. Auch mögliche Entwicklungspotenziale sollen ausgemacht werden und ob der KVP die Sicht der Mitarbeiter auf Kultur und Strategie verändert. Bei den Stakeholdern innerhalb der Produktionshierarchie – also Unternehmensleitung, Produktionsmeister, Schichtleiter und Mitarbeiter – wurde beim Interview explizit auf Kommunikation, Probleme und deren Lösungen eingegangen. Im Optimalfall sollen hier

Erkenntnisse erzielt werden, warum der Informationsfluss zu den einzelnen Stakeholdern erfolgreich verlief und wenn nicht, wie man damit umgehen kann. Auch spezifische Forderungen der einzelnen Ebenen wurden hinterfragt mit dem Ziel, die Wünsche bei der Veränderung der Beteiligten Personen zu finden. Der Betriebsrat wurde im Einzelnen betrachtet. Es soll geklärt werden, wie der Betriebsrat in das Projekt miteingebunden wurde und wie der Einfluss sich auf das Projekt auswirkte.

## 6.1 Erstes Interview mit einem produzierenden Unternehmen

Das erste Interview wurde mit einem Experten eines Automobilherstellers im Kreis Ulm durchgeführt. Vor den die eigentlichen Interviewfragen gab uns der Experte eine kurze Einführung in deren Projekt.

„Das Thema Lean Management, Kaizen etc. gibt es schon lange bei dem Unternehmen – seit ca. 1995. Somit wurde der KVP schon sehr früh ins Unternehmen miteingebracht – schon vor der Zeit des Interviewpartners. Im Jahre 2014 hat das Unternehmen ein großes Restrukturierungskonzept begonnen, in welchem der KVP zu den wichtigsten Bestandteilen gehört. Man kann sagen, wir haben hier eine neue, größere KVP-Maßnahme eingeführt, welche mit dem Thema dieser Arbeit sehr gut vergleichbar ist. Hier wurden die Montage und Logistikprinzipien verändert, welche stark auf den Themen KVP, Lean Management und Change-Management beruhen.

Direkt wichtig ist folgendes: Es ist sehr führungsabhängig, d. h., wenn die Führungskraft einen Lean/KVP-Gedanken mitbringt, funktioniert die Einführung. Wenn die Führungskraft diese Philosophie nicht selbst vertritt, funktioniert es nicht.“

**Wie sieht die hierarchische Struktur in der Produktion aus, in welcher der KVP eingeführt wurde? (z. B. Produktionsmitarbeiter → Schichtleiter → Supervisor → Produktionsleiter)**

„Relativ klassisch gibt es einen standortverantwortlichen Produktionsleiter an jedem Standort in Europa. Darunter angegliedert sind dann für die unterschiedlichen Bereiche in den Produktionen sogenannte Teamleiter, d. h. in der zweiten Führungsebene. Unterhalb dieser Ebene sind die Meister angeordnet, welche dann den jeweiligen Werken bzw. Teilbereichen dieser Werke

zugeordnet sind. Diese betreuen dann die „Gruppen“ in der Produktion. Diese Gruppen aus Produktionsmitarbeitern wählen dann einen Gruppenführer, welcher organisatorisch den Meister unterstützt und als erster Ansprechpartner fungiert. Dieser Gruppenführer ist aber nicht in einer eigenen Führungsebene angesetzt, sondern gilt als Teil der Produktionsgruppe.“

### **Wie wurde das Vorhaben in dieser Struktur kommuniziert?**

„Wir haben die Kommunikation von Anfang an sehr hochgehalten, was meines Erachtens schon ein Erfolgskriterium war. Kommuniziert wurde über das Intranet, E-Mail und die Gruppen, wobei die Informationen besonders über die Gruppenführer weitergegeben wurden. Innerhalb dieser Gruppen finden wöchentliche Besprechungen statt, wo sich über die aktuellen Themen ausgetauscht wird. Auch hier waren wir regelmäßig vor Ort und haben unsere Vorhaben offen gegenüber allen kommuniziert.“

Außerdem haben wir alles an einem zentralen Informationsstand in der Produktion ausgehängen. An diesem Stand war jeden Tag zu festen Zeiten ein Mitglied des Projektteams vor Ort, sodass jeder, der Fragen hatte, wusste, wo er nachfragen kann. Es wurden nebenbei auch viele Situationen genutzt, z. B. Betriebsversammlungen, um alle Informationen weiterzugeben. In regelmäßigen Abständen – nicht unbedingt monatlich, aber immer wieder – haben wir auch Flyer gedruckt über den aktuellen Stand und diese dann in der Produktion ausgelegt bzw. verteilt.

Allgemein kann man sagen, dass der Projektleiter in der Hierarchie nach oben kommuniziert hat – also zur Produktions- und Geschäftsleitung – und die fünf Teilprojektleiter nach unten, also direkt zu den Meistern, Teamleitern und Mitarbeitern.“

### **Was lief gut an dieser Kommunikation?**

„Auf jeden Fall, dass wir immer den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern hatten, welche in der Produktion dann unmittelbar davon betroffen sind. Denn nur wenn die Mitarbeiter, welche täglich daran arbeiten, überzeugt sind, kann der KVP-Prozess funktionieren.“

### **Wo traten hierbei Probleme auf?**

„Ich glaube, wir haben es am Anfang nicht ganz geschafft, unsere Ziele komplett transparent und offen an alle zu kommunizieren – besonders in größeren Unternehmen ist dies meiner Meinung nach der Fall. Die Schwierigkeit lag zum einen darin, den Mitarbeitern zu zeigen, dass wir sie brauchen und es nur mit ihrer Unterstützung funktioniert, ohne dass Sie sich sorgen müssten oder Angst haben.“

Zum einen lagen Schwierigkeiten aber auch darin, dass dieses Projekt natürlich der Effizienzsteigerung dienen und das Produkt dadurch schneller produziert werden soll. Diese beiden Sichtweisen und Ziele in Einklang zu bringen, war besonders zu Beginn sehr schwierig. Die Mitarbeiter wissen auch, dass ein wirtschaftliches Ziel hinter den Maßnahmen steht. Wenn man das schon zu Beginn des Projektes offen und ehrlich dargestellt hätte, wäre es einfacher gewesen. Außerdem sollte man sich im Projektteam einig sein über die ausgegebenen Ziele und wie man diese kommuniziert, um eine klare Linie beibehalten zu können.“

**Welche Personen/Abteilungen wurden bei diesem Projekt miteinbezogen?**

„Eigentlich jeder Teilbereich, welches unmittelbar mit der Produktion zu tun hat. Hierzu zählen die Logistik, welche ein eigenes Teilprojekt hatte, die Planung, d. h. Anlagen-, Prozess- und Fertigungsplanung usw. und auch Human Resources (HR). Da Umbaumaßnahmen miteinbegriffen waren, waren auch die Instandhaltung und das Gebäudemanagement integriert.“

**Welche Personen/Abteilungen wurden bei diesem Projekt nicht miteinbezogen, welche jedoch wichtig gewesen wären? Und welche waren überflüssig?**

„Ne, könnte ich jetzt ehrlicherweise keine nennen, eigentlich waren beteiligte Parteien notwendig und es wurde auch keine Partei vergessen.“

**Wie war der Ablauf, d. h. was waren die wichtigsten Eckpunkte von der Idee bis zur Einführung?**

„Dieses Projekt lief meiner Meinung nach ziemlich „klassisch“ ab. Wir sind mit einer Überlegung/Idee gestartet und haben uns Gedanken gemacht: Was

wollen wir erreichen? Auch hatten wir einen externen Berater mit dabei, welcher uns mit den aktuellen best practices aus der Branche geholfen hat.

Die ersten neun Monate haben wir uns nur mit einer ausgeprägten Analysephase beschäftigt und ein Zielbild ausgemalt. Dieses haben wir besonders aber in der Produktion aufgehängt, um unser gemeinsames Zielbild transparent zu gestalten.

Daraufhin sind wir in die Umsetzungsphase und haben bei der Station 1 angefangen, unsere Ideen umzusetzen. So sind wir dann chronologisch durchgegangen und haben an jeder einzelnen Station unsere Vorstellungen umgesetzt. Es gab aber auch Themen, welche so groß waren, dass sie übergreifend für alles eingesetzt wurden – wie Baumaßnahmen, Bandänderungen etc. Hier haben wir auch in zwei aufeinanderfolgenden Jahren eine verlängerte Winterpause gemacht, um Umbaumaßnahmen besser und effektiver umsetzen zu können.

Daraufhin kam dann die Stabilisierungsphase, welche aber unter einem erhöhten Zeitdruck geschehen musste, da solche Einführungsprojekte oftmals aus dem zeitlichen Rahmen fallen. Hier wurden dann die Änderungen als Standards eingeführt und zu Beginn regelmäßig beobachtet, um eine Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Hier hätte man sich etwas mehr Zeit nehmen sollen, um die Einführung wirklich zu stabilisieren. Diese Phase darf nicht zu kurz kommen, da ansonsten die ganze Umgestaltung nicht verinnerlicht wird und das Projekt seine Ziele eventuell nicht erreichen kann.“

### **Welchen Einfluss hat die Unternehmensstrategie auf die Einführung?**

„Bei dem damaligen Projekt hatte das wenig bis gar kein Einfluss. Es gab natürlich eine Unternehmensstrategie, allerdings war diese noch kaum von Lean- und Change-Management beeinflusst: Diese Ausrichtung folgte erst später.“

### **Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf die Einführung?**

„Auf jeden Fall hatte die Unternehmenskultur Einfluss auf unser Projekt. Diese Philosophie der ständigen Verbesserung durch den Mitarbeiter, wie es aus dem TPS hervorgeht, ist auch bei uns das Ziel. Der Mitarbeiter soll immer auch daran interessiert sein, den Arbeitsplatz zu verbessern. Wenn auch die Unternehmenskultur immer nur davon getrieben ist, wie man einsparen kann und den Mitarbeitern ihre Entfaltungsmöglichkeit nicht gibt, ist die Einführung eines

KVP schwierig. Somit muss entweder die Philosophie des Unternehmens schon an den Lean-Gedanken angelehnt sein, oder man muss diesen Change-Prozess nutzen, um die Unternehmenskultur der Umstrukturierung allen Beteiligten näher zu bringen. Sind diese beiden konträr zueinander, wird es sehr schwer.“

**Welche Kontaktpunkte gab es mit der Unternehmensleitung, d. h. wann genau wurde mit der UL vor und während der Einführung kommuniziert?**

„Während des Projekts gab es regelmäßig Steuerkreise, an welchen nicht die Geschäftsleitung an sich beteiligt war, sondern die Hierarchiestufe darunter. Durch diese Stufe wurden dann auch regelmäßige Updates an die Geschäftsleitung weitergegeben. In diesen Steuerkreisen ging es eher um die Interessen der GL, also beispielsweise die Einhaltung der KPI.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kamen von der Unternehmensleitung bzgl. der Umsetzung?**

„Ja, es gab Effizienzziele in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Hier kam die Forderung, pro Produkt eine gewisse Zeitersparnis erreichen zu müssen. Diese Forderungen wurden danach gerichtet, wie viel Budget in das Projekt fließt und wann das Projekt sich amortisiert haben muss. Somit war die Umstrukturierung als ein langfristiges Ziel im Bezug auf Verbesserung der Wirtschaftlichkeit festgelegt.“

**Wie lief der Kontakt zur Unternehmensleitung ab? Bzw. haben Sie Empfehlungen, wie man den Kontakt aufrechterhält?**

„Über die oben genannten Steuerkreise wurden die Informationen regelmäßig nach oben weitergegeben. Meine Empfehlung ist, dass die Geschäftsführung nicht nur mit Upgrades versorgt wird, sondern man versucht, Ihnen die Fortschritte näher zu bringen, indem man sie beispielsweise auch zu verschiedenen Meetings einlädt.“

**An welchen Punkten während des Prozesses wurde der Austausch mit dem Betriebsrat gesucht?**

„Von Monat eins an war der Betriebsrat mit integriert. Es wurden zwei Betriebsräte benannt, welche als Ansprechpartner für dieses Projekt mitintegriert wurden und die bei vielen Besprechungsrunden innerhalb des Projektes dabei



waren. Dabei ist es wichtig, mit offenen Karten zu spielen und den Betriebsrat immer in Kenntnis aktueller Themen zu setzen. Am besten ist es, wenn bei den wichtigen Meetings immer ein Vertreter des Betriebsrats dabei ist. So vermeidet man Verzögerungen im Projektablauf – oder Streit, was wichtig ist, damit dieser das Projekt unterstützt und nicht blockiert.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kamen vom Betriebsrat bzgl. der Umsetzung?**

„Keine betriebsbedingten Kündigungen, Stellen über langfristige Maßnahmen abbauen, d. h., dass es keine Wiederbesetzung gibt bei Renteneingang, Reden mit den Mitarbeitern, dass diese nicht im Dunkeln gelassen werden.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wurde der Betriebsrat als Beratung hinzugezogen?**

„Der Betriebsrat war hier mit den beiden oben genannten Mitgliedern immer vertreten und konnte so seine beratende Funktion erfüllen. Für dieses Projekt gab es zudem eine eigene Betriebsvereinbarung, sodass der rechtliche Rahmen für die Umsetzung dieses Projektes eindeutig ist und die Umsetzung erleichtert wird. Gut wäre es, wenn die Mitglieder des Betriebsrats nicht nur eine zustimmende oder ablehnende Funktion mit sich bringen – also mit Ideen und Vorschlägen von der Seite des Betriebsrats kommen, sodass die Ziele klar werden und von Anfang an miteinfließen können.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wurde der Betriebsrat zur Verhandlung hinzugezogen?**

„Bei uns ist das Thema abgetrennt und verläuft zwischen HR und dem Betriebsrat. Das Thema wurde somit nicht innerhalb des Projektes durchgeführt, sondern immer zwischen diesen beiden Parteien. Die Bereiche unseres Projektes hat die HR-Abteilung verhandelt, sodass wir unsere Maßnahmen umsetzen konnten. Im Gegenzug hat der Betriebsrat Forderungen gestellt, dass in den kommenden Jahren auf Grund dieses Projektes keine betriebsbedingten Kündigungen stattfinden.“

**Wie wurde die Projektidee vor der Umsetzung gegenüber dem Produktionsmeister/Schichtleiter kommuniziert?**

„Wir haben alle möglichen Kommunikationsmöglichkeiten genutzt, um die Produktionsmeister von unserem Vorhaben früh in Kenntnis zu setzen. Wir haben sie bereits bei der oben erklärten Zielbildentwicklung miteinbezogen, um sie auch für unsere Idee zu begeistern. Hier konnten sie auch ihre Vorschläge miteinfließen lassen. Außerdem haben wir immer das persönliche Gespräch gesucht und uns auch ihren Fragen und Problemen offen gestellt.“

### **Wie wurden die Produktionsmeister/Schichtleiter während der Umsetzung über den aktuellen Stand informiert?**

„Durch die regelmäßigen Meetings, den Informationspunkt, die Newsletter etc., welche wir in der gesamten Produktion genutzt haben. Außerdem waren die Meister bei der Umsetzungsphase immer aktiv beteiligt, da sie als Experten der jeweiligen Anlagen ein wichtiger Bestandteil sind. Es war wichtig, dass man sie für das Projekt begeistern kann und sie sich nicht übergangen fühlen, da sie den Change-Gedanken auch verinnerlichen und nach unten weitergeben sollen.“

### **Welche Bedingungen/Forderungen kamen vom Produktionsmeister/Schichtleiter bzgl. der Umsetzung?**

„Zu Beginn waren wenige Bedingungen vorhanden. Im Laufe des Projektes, als auch organisatorische Anpassungen innerhalb der Struktur stattgefunden haben, brachten sie die Bedingung ein, dass ihre führende Rolle nicht eingegrenzt wird. Diese Bedenken wurden dann geäußert, und man hat sich auf neue Modelle einigen können, sodass organisatorische Anpassungen für keinen zum Problem wurden.“

### **Welche Bedenken/Kritik kam von den Produktionsmeistern/dem Schichtleiter?**

„Die Bedenken, die aufkamen, bezogen sich besonders auf die Veränderung an sich. Die bisherigen Strukturen haben funktioniert und sind so integriert, dass eine Änderung scheinbar unnötig ist. Auch war das in der Kommunikation ein Punkt, dass man ihnen nicht ihre Arbeit erklärt, sondern ihnen aufzeigt, dass es für sie einfacher werden kann.“

### **Wie konnte man diese Bedenken aus der Welt schaffen?**

„Man hat sich viel mit der Arbeit beschäftigt, welche von den Meistern ausgeht, und hat dann mit ihnen auch darüber gesprochen. Wichtig dabei ist, dass man möglichst viele von ihnen mitnimmt, sich die Sorgen auch anhört und ernst nimmt. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass ihre Arbeit so nicht gut genug ist und sie besser werden muss, sondern dass sich aus dem Guten noch etwas Besseres entwickeln lässt.“

### **Wie wurde die Projektidee vor der Umsetzung zu dem Produktionsmitarbeiter kommuniziert?**

„Hier lief die Kommunikation wie oben beschrieben. Sie wurden immer auf allen möglichen Kanälen, besonders jedoch persönlich informiert und konnten dann ihre Fragen dazu stellen.“

### **Wie wurden die Produktionsmitarbeiter während der Einführung vom aktuellen Stand informiert?**

„Auch hier lief es wie bei der Kommunikation zu den Produktionsmeistern. Da nicht alle Mitarbeiter immer bei der Umsetzungsphase dabei sein konnten, wurden am Informationspunkt und auch sonst immer alle News weitergegeben, um alle immer auf demselben Stand zu haben.“

### **Welche Bedenken/Kritik kam von den Produktionsmitarbeitern?**

„Es kam ständig Kritiken von den Mitarbeitern. So kamen oft Fragen, warum er diesen Prozessschritt jetzt verstehen müsse, obwohl es nicht direkt zu einem Teilbereich gehörte. Zum Beispiel: „Warum muss ich Elektriker wissen, wie die Stange montiert wird – ich bin kein Monteur?“ Das war aber wichtig, da er die Verkabelung machen musste und die Arbeitsschritte aufeinander abgestimmt sein mussten.“

Die Mitarbeiter hatten dabei Angst, mehr Arbeit leisten zu müssen oder aus der Routine herausgeholt zu werden. Auch fehlte für umstrukturierende Maßnahmen wie Bandänderungen oft das Verständnis, weil der Sinn für sie nicht gegeben war.“

### **Wie konnte man diesen Bedenken entgegenwirken?**

„Auf jeden Fall auch wieder viel kommunizieren. Viel in die Produktion gehen und mit den Mitarbeitern immer in den direkten Austausch gehen. Du wirst

niemals alle Mitarbeiter von dem Änderungsprozess überzeugen können. Wichtig ist aber, dass du vor allem die unentschlossenen mit ins Boot holen kannst. Was auch hilft, ist, kleine Änderungen sofort mit den Mitarbeitern an der Station zu besprechen und bestenfalls schon eine positive Veränderung aufweisen zu können. Die kleinen Teilerfolge innerhalb des Projekts auch zu feiern, war ein Punkt für eine bessere Grundstimmung. Nach einigen Meilensteinen hat man deren Erfolg kurz präsentiert und sich auch bei allen Beteiligten bedankt. Auch die Geschäftsführung war hier mit dabei, und es herrschte das Gefühl, dass alle am selben Strang ziehen. Das kann ich bei diesen Projekten sehr empfehlen.

Bei den Mitarbeitern hat man immer eine Aufteilung in mehrere Lager: zwei kleinere, welche entweder komplett für das Projekt sind – oder dagegen. Und eine große Gruppe, die auf beide Seiten kippen können. Man muss die breite Masse in der Mitte für das Projekt gewinnen. Bei einer geringen Anzahl von Gegnern können Gruppeneffekte oder andere Effekte dieser Richtung die Gesamtheit der Mitarbeiter auf Veränderung ausrichten.

Mir persönlich kam das Thema Change-Management zu kurz. Die Abteilung HR war im Projekt schon fest mitintegriert, aber eher aus der Blickrichtung, dass sie ihre gesteckten Personalziele erreichen und während des Projekts tracken. Es hätte meiner Meinung nach von Anfang an viel mehr der Mitarbeiter in dieser Hinsicht integriert werden müssen, sodass man eine persönliche Ebene mehr miteinbezieht. Damit ist gemeint, dass der Mitarbeiter Teil der Änderung werden kann, also an einem anderen Arbeitsplatz tätig ist oder neue Fähigkeiten erlangt. Diese Sensibilisierung des Change-Managements sind wir zu spät angegangen, und ich würde empfehlen, diesen Aspekt möglichst früh miteinzubeziehen.

Man hat damals als Ausgangspunkt angesehen, dass die Produktion nicht mehr zeitgemäß ist – und wenn sich nichts tun sollte, man kaum noch mit ausländischen Produktionsbetrieben mithalten kann. Aus dieser Notwendigkeit, zu handeln, entstand das Restrukturierungsprogramm – und dabei auch eine Miteinbeziehung von Lean- und Change-Management in die Unternehmensstrategie.“

## 6.2 Zweites Interview mit einem produzierenden Unternehmen

Im zweiten Interview wurde mit einem Experten aus einem metallverarbeitenden Unternehmen aus der Region Ulm gesprochen.

**Wie sieht die hierarchische Struktur in der Produktion aus, in welcher der KVP eingeführt wurde? (z. B. Produktionsmitarbeiter → Schichtleiter → Supervisor → Produktionsleiter)**

„Es handelt sich um einen normalen Aufbau: Es gibt einen Abteilungsleiter eines Produktionsbereichs, darunter gibt es in der Regel einen Fertigungsleiter. Auf der nächsten Ebene gibt es dann Produktionsleiter bzw. Schichtführer, da wir normalerweise im 2-3-Schichtbetrieb arbeiten. Zuletzt haben wir dann noch die Schichtmitarbeiter, wobei es hier immer noch einen Gruppeleiter gibt, welcher meist für 2-3 Anlagen verantwortlich ist. Dieser hat allerdings keine eigene Hierarchieebene.“

Um den Fortschritt messbar zu machen, nutzte man KPI, welche dann später auch der Führungsebene vorgestellt wurden.“

**Wie wurde das Vorhaben in dieser Struktur kommuniziert?**

„Zu Beginn hat unser technischer Vorstand die Kick-Off-Meetings begleitet oder sogar geleitet. Damit sollten die Wichtigkeit und Notwendigkeit dieser Einführung von der Führungsebene aus klar gemacht werden. Wichtig war auch, dass der Vorstand hinter dem Projekt steht und das Ziel erreichen will. Außerdem haben wir ein Führungsboard installiert, in welchem die Zielsetzung, der aktuelle Projektstand und auch die Messbarkeit der festgelegten Ziele abgebildet waren.“

Hier wurden dann wöchentliche bzw. regelmäßige Treffen ausgemacht, so dass alle vom aktuellen Stand erfahren und keine Informationen verloren gehen. Damals haben wir neue Informationen immer ausgedruckt und ausgehängt. Heute würde man das vielleicht schon digital machen. Wichtig dabei ist aber, dass es sichtbar ist und die Belegschaft diese Information erhält.“

**Was lief gut an dieser Kommunikation?**

„Auf jeden Fall, dass wir die Führungsebene zu Beginn mit dabei hatten. Durch die Vorstellung des Vorstands wurde die Wichtigkeit des Projektes klar, und

alle Beteiligten konnten sich darauf einstellen. Diese Art der Kommunikation zu Beginn des Projekts war meiner Meinung nach einer der Erfolgsfaktoren. Außerdem haben wir es geschafft, alle von Anfang an offen zu begegnen, d. h., es wurde offen und transparent kommuniziert und keiner im Dunkeln gelassen.“

### **Wo traten hierbei Probleme auf?**

„Im Alltag, also neben dem Projekt ist viel Arbeit. Hier besteht das Problem, dass sich Projektthemen manchmal verlieren oder die Umsetzung stockt. Deshalb ist es wichtig, immer stringent vorzugehen und die regelmäßigen Termine und die Kommunikation zu festgelegten Zeitpunkten aufrecht zu erhalten. Wenn das Projekt nicht fortlaufend ist und es regelmäßig Neuigkeiten gibt, verliert das Team das Interesse und bekommt den Eindruck, dass es nicht voran geht. Man darf die Belegschaft nicht verlieren!

Wenn man den Betriebsrat nicht früh genug miteinbezieht, kann das ebenfalls ein Problem sein, da dieser das Projekt in der Kommunikation und in der Umsetzung blockieren kann. Das haben wir aber früh genug initialisiert.

Wir haben beispielsweise die Instandhaltung etwas zu sehr überrannt mit unseren Ideen und diese zu spät kommuniziert. Dadurch ist unser Zeitplan ins Wanken geraten, und der Projektfortschritt ist stehen geblieben, was erneut das Thema mit dem stringenten Fortschritt blockiert hat. Das gilt für alle Stakeholder dieses Projektes! Wir hatten bei uns dann ein Sprichwort, welches das Thema gut zusammenfasst: Wir müssen Betroffene zu Beteiligten machen. Damit meinen wir, dass wir die Leute nicht treffen und überrumpeln, sondern sie mit ins Projekt eingliedern wollen.“

### **Welche Personen/Abteilungen wurden bei diesem Projekt miteinbezogen?**

„Neben der gesamten Produktionsabteilung selbst, also vom technischen Vorstand bis zum Schichtmitarbeiter benötigten sie auf jeden Fall die Instandhaltung, damit konstruktive Maßnahmen innerhalb des Projektes schnell umgesetzt werden. Auch wichtig ist die HR- bzw. die Personalabteilung, da hierbei Änderungen bei der Vergütung, Zusatzarbeit o. ä. anfallen können. Wir haben beispielsweise auch mal Samstage genutzt, was zu Überstunden geführt hat. Ebenfalls benötigen Sie das Controlling, welches dann die Einhaltung der KPI

und der Kosten überprüft und die Arbeitssicherheit, sodass die Umbaumaßnahmen auch abgesichert werden und die Sicherheit am Arbeitsplatz erhalten bleibt.“

**Welche Personen/Abteilungen wurden bei diesem Projekt nicht miteinbezogen, welche jedoch wichtig gewesen wären? Und welche waren überflüssig?**

„Überflüssig ist eigentlich kein einziger Betroffener. Wenn sie jeden, den dieses Projekt betrifft, miteinbeziehen, passt das.“

**Wie war der Ablauf, d. h., was waren die wichtigsten Eckpunkte von der Idee bis zur Einführung?**

„Als wir die Initiative Lean Management eingeführt haben, hatten wir ein zentrales mehrköpfiges Team, welches dieses Projekt begleiten sollte. Das Team wurde von der Führungsebene aus bestimmt. Hier haben wir uns dann im gesamten Projektteam ein Konzept überlegt, welches von der Stufe null bis vier ging. In der Stufe Null hat man eine Zielsetzung von der Führung bekommen und eine erste Analyse mit dem Abteilungsleiter erstellt. In der ersten Stufe ging es um Ordnung und Sauberkeit, welche man mit verschiedenen Tools, z. B. 5S, umgesetzt hat. In den Stufen drei und vier hat man beispielsweise Rüstzeiten optimiert – durch Verlagerungen der Tätigkeiten und Ursachenanalysen von wiederkehrenden Fehlern. Wir haben als Tool hierfür z. B. das Ishikawa-Diagramm genutzt.“

Ohne dass sich die Führungsebene hinstellt, transparent zu allen hinget und sagt, was das Ziel dieses Projektes sei und was man machen wolle, schafft man keinen Veränderungsprozess. Das haben wir direkt zu Beginn gemacht. Man braucht eine Notwendigkeit, um ein solches Projekt in die Wege zu leiten. Man muss einen solchen Weg einschlagen, was man auch allen Beteiligten klar machen muss, damit zumindest ein Großteil der Belegschaft dahintersteht. Falls das nicht der Fall ist, werden die Ansätze in den Schichten untergehen, und das Projekt kann nicht weitergeführt werden.“

**Welchen Einfluss hat die Unternehmensstrategie auf die Einführung?**

„Die Unternehmensstrategie hatte kaum Einfluss – außer natürlich auf den Bezug der Optimierung von Gewinnen, also das Erreichen der KPI in wirtschaftlicher Sicht.“

### **Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf die Einführung?**

„Diese Umstellung bei der Einführung des KVP muss ja auch eine Umstellung im Mindset der Mitarbeiter sein. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt die Konstellation, dass, wenn Probleme an Anlagen aufkamen, man die Instandhaltung rief. Da die Mitarbeiter schon lange an der Maschine standen, kennen sie das Problem, und die Instandhaltung macht diese Reparatur regelmäßig. Die Mitarbeiter haben dann gewartet, bis die Maschine fertig war und sind danach wieder an die Arbeit gegangen. Wir wollen aber, dass diese unterschiedlichen Arbeitsplätze Hand in Hand agieren, d. h. die Probleme im Team kommuniziert nachhaltig gelöst und somit Ausfälle/Stillstandszeiten vermieden werden. Somit wollen wir die Kultur vermitteln, dass jeder seinen Arbeitsplatz optimieren will – und das ist mit der Einführung zumindest teilweise geglückt. Indem wir die Kompetenzen unserer Mitarbeiter erweitert haben – beispielsweise, sodass einfache Tätigkeiten der Instandhaltung selber ausführbar sind –, konnten wir unnötige Standzeiten reduzieren und haben die Instandhaltung parallel entlastet. Wir haben die strikte Trennung zwischen den Bereichen gelöst und dem Mitarbeiter mehr Vertrauen entgegengebracht, was sein Verständnis für Effizienz und Effektivität erhöhen konnte.

Zusätzlich durften die Teams allen ihre Ergebnisse präsentieren – auch der Unternehmensleitung, was vor diesem Projekt noch sehr untypisch war und eher unter den einzelnen Führungsebenen vorgestellt wurde. Somit sollten die Mitarbeiter, welche die Verbesserung geleistet haben, auch die Wertschätzung erhalten. Nach dieser Vorstellung der geleisteten Erfolge hat man diese auch gefeiert. Dafür wurden beispielsweise Bierbänke aufgestellt, und man hat sich bei Leberkäsesemmeln, Kaffee o. ä. zusammengesetzt und auf das Erreichen einer Verbesserung angestoßen. Man kann insgesamt sagen, dass die Unternehmenskultur mit einem diesem Projekt gewachsen ist, welches das bisherige Mindset der Mitarbeiter weiterentwickelt hat.“

### **Welche Kontaktpunkte gab es mit der Unternehmensleitung, d. h., wann genau wurde mit der Unternehmensleitung vor und während der Einführung kommuniziert?**



„Der technische Vorstand war – wie bereits gesagt – bei der Einführung, Kick-Off und der Kommunikation des Projektes stellvertretend für die Seite der Unternehmensleitung am Projekt beteiligt. Auch während des Projekts hat sich dieser immer wieder sehen lassen und auf den neuesten Stand bringen lassen, was wir „kleine Audits“ genannt hatten. In diesen konnten dann die Teams der Mitarbeiter zeigen, was gemacht und umgesetzt wurde.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kamen von der Unternehmensleitung bzgl. der Umsetzung?**

„Die Bedingungen waren besonders die Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Die eingeführten und vom Controlling kontrollierten KPI wurden von der Unternehmensleitung vorgegeben und mussten im Laufe des Projekts erfüllt werden. Somit waren die Ziele zur Erhöhung der Leistung die Bedingungen der Unternehmensleitung.“

**Wie lief der Kontakt zu Unternehmensleitung ab, bzw. haben Sie Empfehlungen, wie man den Kontakt aufrechterhält?**

„Der Kontakt wurde eben über die kleinen Audits aufrechterhalten. Mein Tipp wäre, dass man vor dem Projekt ganz klar ausmacht, wann was kommuniziert wird im Projekt, und wie – also durch regelmäßige Termine nur mit dem Vorstand oder Termine mit Vertretern von allen beteiligten Parteien.“

**An welchen Punkten während des Prozesses wurde der Austausch mit dem Betriebsrat gesucht?**

„Wir haben unmittelbar in der Stufe 0 den Betriebsrat miteingeschalten – also bereits im Vorfeld des eigentlichen Projekts. Wenn man diesen nicht mit dabei hat, er das Vorhaben nicht unterstützt oder sogar dagegen arbeitet, hätte man keine Chance. Auch während der Umsetzung sollte man zu allen Themen – egal, wie wichtig sie erscheinen – mit dem Betriebsrat sprechen. Wir haben ihn auch zu Workshops, Präsentationen von Ergebnissen usw. immer eingeladen, was auch, wenn sie meist nicht gekommen sind, positiv von ihnen belangt wurde.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kamen vom Betriebsrat bzgl. der Umsetzung?**

„Wir durften keine personenbezogenen Aufnahmen und Leistungsaufzeichnungen machen. Diese Bewertungen von Mitarbeitern haben in solchen Projekten nichts zu suchen, und hier hätte der Betriebsrat sein Veto eingelegt. Alle Aufnahmen mussten immer prozess- und nicht personenbezogen sein. Auch, dass die Mitarbeiter keine Nachteile oder erhöhten Arbeitsdruck durch das Projekt bekommen, war eine Forderung. Dieser Forderung konnte man sehr gut mit der Einbindung des Betriebsrates in die Workshops, Präsentationen, Audits usw. begegnen. Diese Forderung sollte man auf jeden Fall ernst nehmen, da, wenn sich die Mitarbeiter beim Betriebsrat beschweren, das Projekt schnell ins Wanken kommen kann.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wurde der Betriebsrat als Beratung hinzugezogen?**

„Wir haben fast alle Themen immer mit dem Betriebsrat abgesprochen – meist dann eben in gemeinsamen Meetings oder bei den Präsentationen. Da unser Betriebsrat eher unternehmerisch statt gewerkschaftlich geprägt ist, hat er auch selten gegen uns gestimmt und versucht, etwas zu unterbinden. Wichtig ist, sich hierbei die Meinung immer genau anzuhören und diese dann auch mitumzusetzen.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wurde der Betriebsrat zur Verhandlung hinzugezogen?**

„Konkret verhandelt haben wir an sich nicht. Gerade bei Themen wie Arbeitszeiten und Arbeit am Wochenende haben wir uns immer seine Absegnung geholt. Dieser hat uns, da wir ihn rechtzeitig mit eingebunden haben, auch keine Steine in den Weg gelegt.“

**Wie wurde die Projektidee vor der Umsetzung zu den Produktionsmeistern/dem Schichtleiter kommuniziert?**

„Wir haben unsere Ideen und Vorhaben allen Schichtleitern zu Beginn aufgezeigt und vor dem Kick-Off schon über unsere Pläne informiert. Dies erfolgte über ein persönliches Gespräch, was ich auch so weiterempfehlen kann.“

**Wie wurden die Produktionsmeister/Schichtleiter vom aktuellen Stand informiert während der Umsetzung?**

„Wir hatten immer einen von drei Schichtleitern, welcher im Projektteam war und somit stellvertretend für alle Schichten involviert war. Das haben wir so gemacht, da wir sonst jede Information immer in drei Schichten hätten kommunizieren müssen, was in den unterschiedlichen Arbeitszeiten nur schwer möglich war. Dieser wurde wie alle Projektteammitglieder in alle Entscheidungen und Themen integriert und hat dann alles an seine beiden Kollegen weitergegeben. Das Modell hat so gut funktioniert. Aber es war förderlich, sich bei Gelegenheit auch mit den anderen Schichtleitern zu dem Projekt auszutauschen.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kamen vom Produktionsmeister/Schichtleiter bzgl. der Umsetzung?**

„Das ist bei unserem Prozess ein bisschen das falsche Wording, da die Schichtleiter ja diese Verbesserung erreichen wollen und dann eher bei der Produktionsleitung nach Unterstützung fragen. Deswegen kann man bei dem von unseren Mitarbeitern getriebenen KVP nicht von „Forderungen“ sprechen.“

**Welche Bedenken/welche Kritik kam von den Produktionsmeister/Schichtleiter?**

„Die meiste Kritik oder die meisten Bedenken kamen schon vor dem Beginn des eigentlichen Projekts auf: Die Schichtleiter meinten, sie hätten keine Zeit dafür, und dass sie doch schon genug schaffen würden.“

**Wie konnte man diese Bedenken aus der Welt schaffen?**

„Hierfür sind wir mit den betroffenen Personen in andere Unternehmen gefahren, welche in der Entwicklung schon weiter waren, um ihnen zu zeigen, dass es möglich ist. Wir nannten das „Sehen-Lernen“, und das hat dann meistens die Bedenken so weit reduziert, dass die Schichtleiter das Projekt mit dem Ziel der Verbesserung angegangen sind.“

**Wie wurde die Projektidee vor der Umsetzung zu den Produktionsmitarbeitern kommuniziert?**

„Die Produktionsmitarbeiter wurden über die großen Kick-Off-Meetings und über die Schichtleiter informiert. Wie diese Kommunikation ablief, haben wir ja vorher schon geklärt.“

### **Wie wurden die Produktionsmitarbeiter während der Einführung über den aktuellen Stand informiert?**

„Auch hier wurden die Mitarbeiter, wenn es nicht der eigene Teil war, über ihre Schichtleiter, die kleinen Audits, die Führungsboards usw. informiert. Die eigenen Ergebnisse waren ja bekannt, und spätestens zu den kleinen Feiern sind dann alle Mitarbeiter wieder auf den neuesten Stand gebracht worden. Bei Fragen konnten diese immer auf jede Person des Projektteams zukommen.“

### **Welche Bedenken/welche Kritik kam von den Produktionsmitarbeitern?**

„Es kamen gerne dieselben Bedenken wie von den Schichtleitern. Allerdings hatte man hier drei Lager bei den Mitarbeitern: zwei kleinere Gruppen, welche entweder voll hinter dem Projekt standen oder total dagegen waren – und eine größere, neutrale Gruppe, welche keine von beiden Meinungen vertritt. Man kann das ganz gut mit der Gaußschen Summerkurve erklären: Die Bedenken und Kritiken kamen meist aus dem kleinen Lager, in welchem die Mitarbeiter keine Neuerung wollten.“

### **Wie konnte man diesen Bedenken entgegenwirken?**

„Indem wir auch die Mitarbeiter immer wieder zu Workshops o. ä. eingeladen haben. Hierbei war aber wichtig, dass man eine gesunde Mischung findet und die Stimmung in dieser Gruppe nicht auf Ablehnung stößt, d. h., dass nur wenige dagegen sind und viele dafür. Für den Veränderungsprozess benötigen sie besonders die, welche etwas verändern wollen. Im Optimalfall hat man es geschafft, einige der neutralen/ablehnenden Gruppe für das Projekt zu bewegen, sodass die Gruppendynamik den Rest erledigt. So haben wir viele Mitarbeiter zur Beteiligung an der Verbesserung der eigenen Arbeit bewegt, was der Grundpfeiler für den Erfolg des Projekts war.“

## **6.3 Interview mit einer Unternehmensberatung**

Das dritte Interview wurde mit einem Experten einer weltweit agierenden Unternehmensberatung mit Hauptsitz in der Region Ulm durchgeführt. Die Fragen wurden in der Formulierung leicht abgeändert, damit sie auf die Sicht des Unternehmensberaters zugeschnitten sind. Vor den Fragen hatte der Interviewpartner noch ein paar einleitende Worte.

„Beziehen wir uns zunächst auf den KVP. Das Ziel des KVP ist es immer, ein Produktionssystem in irgendeiner Weise zu unterstützen. Beispielsweise haben unsere Produkte den besten Preis, und der KVP dient dazu, dass wir immer den besten Preis liefern können. Natürlich können diese Systeme auch auf Liefertreue oder Qualitätsführerschaft ausgerichtet sein – danach richtet sich dann aber auch hier der KVP. In diesem System ist am Ende auch wichtig, dass der Mitarbeiter keine Anleitung bekommt, wie er den Prozess zu verbessern hat. Somit sollen die Ideen von der Ebene oben dran angefordert werden – in dem Sinn, dass man fragt: „Was könnte man machen?“ oder „Wo sind die Probleme?“ – das heißt: von oben moderiert, aber die ausschlaggebende Punkt kommen von den Arbeitern an sich.“

**Wie wird in der hierarchischen Struktur der Produktion das Thema behandelt? (z. B. Produktionsmitarbeiter → Schichtleiter → Supervisor → Produktionsleiter)?**

„Typischerweise haben fast alle die klassische Struktur, in welcher es eine Arbeiterebene, eine Meisterebene, einen Abteilungsleiter und eine Produktionsleitererebene gibt.“

**Wie wird das Vorhaben in dieser Struktur kommuniziert?**

„Aus der Beratersicht wird immer die top-down-Kommunikationsstrategie empfohlen, da man für KVP-Rahmenbedingungen bereitstellen muss. Das eine ist Kultur, Einstellung und Verhalten, was ein Unternehmen aktiv kommunizieren muss. Außerdem gibt es dann auch immer ein Zielsystem, das kommuniziert sein muss. Dieses definiert den Erfolg von KVP und zeigt dessen die Messbarkeit aus. Das Zielsystem ist auch, was letzten Endes den Anreiz ausmacht, warum ein KVP eingeführt werden soll.“

Es gibt auch Unternehmen ohne Anreizsystem und lediglich die Kultur dieses Thema behandelt. Aber aus meiner Sicht muss bei der Einführung das System immer top-down sein. Da die Unternehmensziele gestützt werden, müssen die KPI von oben nach unten laufen und dadurch bis auf die unterste Stufe heruntergebrochen werden, was nur von oben nach unten funktioniert. Allerdings empfehle ich immer, dass Projektleiter o. ä. aus höherer Ebene regelmäßig im gesamten Kommunikationsprozess dabei sind. Das dient vor allem dazu,

aufkommende Fragen zu klären und den Mitarbeitern die Notwendigkeit aufzuzeigen.

Wenn Mitarbeiter in einer Hierarchie Bottom-Up betreiben wollen, bringen sie eine Idee ein, welche dann vielleicht mit Glück verfolgt wird. Aber das obliegt dem System Zufall, während man bei Top-down den KVP-Prozess steuern kann. Hier kann man mit dem Zielsystem einen Plan entwickeln und die Rahmenbedingungen dafür optimal festlegen. Die kontinuierliche Verbesserung ist wichtig, da, wenn das Unternehmen jedes Jahr dieselben Gewinne einführt bei immer steigenden Lohnkosten, dann wird das Unternehmen auf Dauer nicht bestehen.“

### **Was ist gut an dieser Kommunikation?**

„Bei der Kommunikation ist es gut und wichtig, dass die Kommunikation durchgängig ist, also alle Ebenen Schritt für Schritt abgeholt werden. Wenn ich als Produktionsleiter diesen Prozess einführen will, muss ich damit beginnen, den ersten Schritt in alle Bereiche zu bringen. Dieser erste Schritt bezieht sich immer auf das „Warum“ bzw. die Notwendigkeit: Alle Mitarbeiter müssen verstehen, warum ein Veränderungsprozess eingeführt werden soll – und das funktioniert nur, wenn jede Führungskraft von oben nach unten in dieses System mitzieht. Auch sollte hierbei nicht zu kurz kommen, was passiert, wenn wir das nicht tun. Und genau das funktioniert gut, wenn man dieses Kommunikationssystem nutzt.

Hinter dem Thema gibt es für gewöhnlich auch eine Kommunikationsstrategie. In dieser steht immer der Punkt Wirtschaftlichkeit im Vordergrund, d. h., wenn wir auf Dauer nichts tun, ist die Verlagerung in eine billigere Fertigungsstätte besser. Es muss dann klar sein, dass wir immer besser werden wollen, um zu bestehen. Diese Motivation muss ein wichtiger Treiber sein und ist mit dieser Struktur gut umsetzbar.“

### **Wo treten hierbei Probleme auf?**

„Wenn nicht alle – besonders Führungskräfte – dieses Verständnis haben und diese Kommunikation vernachlässigen, wirkt die ganze Umstrukturierung auf die Beteiligten nicht authentisch. Damit entstehen Störungen und Unterbrechungen in der Kommunikation, was auf Dauer Probleme bereitet. Das heißt, oftmals wird die Kommunikation nicht voll durchgesetzt, und es geht von

Ebene zu Ebene eher im Stil „Stille Post“, bei welchem unklar ist, was überhaupt unten ankommt.“

### **Welche Personen/Abteilungen sollten bei diesem Projekt miteinbezogen werden?**

„Zunächst einmal auf jeden Fall die direkte Produktion: Aus meiner Sicht ist es sehr zielführend, einen methodischen Support in jeglicher Form zu erhalten. Dieser kommt sehr oft über ein Lean- oder Improvement-Team, welches dann einen Werkzeugkoffer im Gepäck hat mit – beispielsweise Ishikawa, Six-Sigma usw. –, und die Fähigkeiten hat, die Moderation zu unterstützen oder Probleme methodisch zu analysieren. Dieses Knowhow haben sie entweder schon als Stabsstellen im Unternehmen integriert, oder sie holen sich diese extern hinzu, was ich als Berater natürlich empfehlen kann.

Außerdem benötigt man die Produktionsplanung und eine Art „KVP-Werkstätte“, in welchem ein Team parat sein muss, welches die Themen realisieren und umsetzen kann. Ab einem gewisse Zeitpunkt benötigt man auch noch Controlling und Finance, um zu bestimmen, was es kostet, was es bringt – und um die Leistungssteuerung nachzufahren.“

### **Wie sieht es mit den Themen Betriebsrat und HR aus?**

„Meiner Meinung nach benötigt man in einem gut funktionierenden Unternehmen keinen Betriebsrat. Ich habe einen Weltmarktführer für Signaltechnik in Deutschland beraten, welcher keinen Betriebsrat hat und bei dem der KVP-Prozess super funktioniert. Hier ist das Thema „Wir wollen immer besser werden“ so tief in der Kultur verankert, dass alle mitmachen und unterstützen. Auch beim Thema KVP benötigt man meiner Meinung nach kein Betriebsrat. Dieser setzt sich aus Arbeitnehmern zusammen und wird nur als ein Regelwerkzeug benötigt, wenn etwas nicht funktioniert oder das Pendel zu sehr auf die Arbeitgebersicht ausschlägt. Ich bin persönlich klar pro Betriebsrat, aber es gibt eben auch Beispiele, wie es auch ohne großartig funktionieren kann. Für den Fall, dass ein Betriebsrat in dem Unternehmen vorhanden ist, ist auch die Teilnahme der HR sehr wichtig. Alle anderen Organe sind nur bei spezifischen Teilprojekte hinzuzuziehen: Wenn man beispielweise etwas an der Produktgestaltung ändern möchte, dann nehme ich das Engineering mit. Aber für die Einführung sind diese nicht notwendig.“

## **Welche Personen/Abteilungen sollten bei diesem Projekt nicht miteinbezogen werden?**

„Hier habe ich jetzt keine expliziten Stakeholder, welche nicht miteinbezogen werden dürfen. Nehmen Sie immer nur die Leute mit, welche wirklich im Projekt helfen können und müssen. Mehr als die bei der letzten Frage genannten brauchen Sie eigentlich nicht.“

## **Wie ist der übliche Ablauf? D. h., was waren die wichtigsten Eckpunkte von der Idee bis zur Einführung?**

„Wenn sie mich aus Beratersicht fragen, dann ist es immer zuerst eine Analysephase, dann eine Konzeption und dann ein Freigabeprozess, in welchem sie alle notwendigen Genehmigungen einholen. Wenn sie diese Punkte haben, erfolgt dann eine Wirtschaftlichkeitsprüfung gefolgt vom „Rollout“ der Implementierung. Es würde noch eine Wirksamkeitsprüfung nach der Implementierung fehlen. Da sich ihre Fragestellung aber auf die Einführung bezieht, ist diese nicht relevant.“

Es ist auch gut möglich, einen KVP mit einer agilen Vorgehensweise einzuführen. Meiner Meinung nach ist für jeden KVP Shopfloor Management die Basis: Jedes Ziel wird hier heruntergebrochen. Am Shopfloor verfolge ich dann das Thema Personal, d. h., wie viel der Bruttoanwesenheit bleibt denn übrig und kann netto genutzt werden? Das würde ich hier als erstes angehen. Außerdem ist dann die Frage: Wie gut wird die Arbeitszeit genutzt – also sind die Prozesse hier wertschöpfend oder nicht? Shopfloor Management zeigt mir hier auf: Was sind meine KPI, und wie kann ich diese kontinuierlich verbessern? Dazu zählen dann im Lean Bereich die Reduktion von Verschwendungen oder im Personal die Reduktion von Krankheitstagen basierend auf der Identifikation von Ursachen. So hat jeder einzelne Shopfloor sein Teilprojekt, welches dann nacheinander nach Priorität angegangen und abgeschlossen wird. Der Vorteil ist, dass man agil auf Änderungseinflüsse eingehen kann und einen Fortschritt sieht, wenn man einzelne Floors beendet hat. So würde ich heute als Führungskraft KVP im Unternehmen einführen und steuern.“

## **Welchen Einfluss hat die Unternehmensstrategie auf die Einführung?**

„Meiner Meinung nach hat haben hier die Ziele und Versionen einen massiven Einfluss auf den Einführungsprozess. Ich habe beispielsweise Kunden, mit



welchen ich eine Vision entwickle für die nächsten drei Jahre. Dort nehmen wir einen Stand auf, wo wir gerade stehen, was die nächsten Schritte sind, welche die Organisation gehen muss... Daraus erstellen und formulieren wir ein Zielbild. Dieses muss dann auch in Worte gefasst werden, welche jeder Mitarbeiter verstehen kann – beispielsweise, dass wir eine verschwendungsfreie Produktion haben möchten. So könnte man abbilden, was unsere Hauptverschwendungen sind. Wenn man diese dann noch verbildlicht darstellen kann mit dem ausgegebenen Ziel, diese zu reduzieren, hat man ein verständliches Zielbild, auf welches man sich referenzieren kann bei der Einführung des KVP-Prozesses. Das heißt, mit einer guten Vision innerhalb einer Unternehmensstrategie kann man eine gute Grundlage schaffen, den KVP einzuführen.

Die Strategie hat auch dahingehend Einfluss, dass sie dazu dient, das Unternehmen auszurichten. Ohne klare Strategie sind die Personen im Unternehmen planlos und nicht auf dasselbe Ziel ausgerichtet. Verbildlicht kann man sagen, die Nadeln zeigen nicht alle zum Nordpol. Hierbei müssen nicht alle Mitarbeiter direkt Richtung Ziel ausgerichtet sein, aber wenn sie gegenläufige Nadeln haben, sind diese oftmals gegen solche Projekte und Maßnahmen gerichtet und blockieren diese.

Es wird immer Mitarbeiter geben, welche sie so nicht erreichen und die sich nicht überzeugen lassen. Diese werden sie definitiv nur über die Themen „Teamgestaltung“, „Führung“ oder „Gruppendynamik“ erreichen. Sie werden nicht alle gewinnen – und versuchen sie es auch nicht.“

### **Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur der Unternehmen auf die Einführung?**

„Die Kultur hat dahingehend Einfluss, dass wir Werte und ein gewisses Verhalten von unseren Mitarbeitern erwarten. Dies muss aber eine gelebte Kultur sein, d. h., dass Probleme und Verbesserungspotenziale von Führungskräften offen und ehrlich angesprochen werden. Diese werden dann ohne Schuldzuweisungen aufgenommen, und gemeinsam wird versucht, diese abzuwenden. Somit kann man eine gute Kultur hervorragend nutzen, um den KVP einzuführen und zu etablieren. Wichtig ist dabei, dass die Kultur auch so gelebt wird. Die heruntergeschriebene Kultur im Unternehmen unterscheidet sich oftmals von der tatsächlichen. Hier kann der KVP auch helfen, dieses Ziel besser zu erreichen. Kultur heißt aber auch, dass solche Prozesse auch bottom-up

funktionieren müssen. Das heißt, wenn der Meister also ein Problem hat, kann er sich nach oben wenden und bekommt Unterstützung. Auch wenn der Prozess von oben gesteuert wird, muss das bottom-up-System funktionieren, um die Kommunikation gewährleisten zu können. Und der Meister wird sich nur nach Hilfe fragen, wenn die Kultur dies zulässt und er auf die gemeinschaftliche Lösung des Problems vertrauen kann.“

**Welche Kontaktpunkte gab es mit der Unternehmensleitung, d. h., wann genau wurde mit der UL vor und während der Einführung kommuniziert?**

„Die Unternehmensleitung ist meiner Meinung nach ein (Mit)-Initiator des KVP-Prozesses. Sie liefert wichtige Grundlagen mit der Strategie und Kultur und bildet die Rahmenbedingungen ab, sodass diese gelebt und umgesetzt werden. Der KVP sollte im Strategieprozess eines Unternehmens verankert sein – somit ist diese von Anfang an mitintegriert. Als Berater werde ich immer von der Unternehmensleitung oder der Produktionsleitung eingesetzt, d. h., der Prozess wird – wie vorher besprochen – top-down gesteuert und umgesetzt. Somit ist die Leitung als Ausgangspunkt immer mit dabei.“

**Zwischenfrage: Was verstehen Sie unter diesen Rahmenbedingungen?**

„Die Rahmenbedingungen umfassen das Zielsystem und dessen Kaskadierung auf die einzelnen Shopfloors. Die Ziele der einen Shopfloors dürfen nicht mit anderen Shopfloors konkurrierend sein.

Ein Beispiel hierfür: Wenn man in der Produktion ein Ziel hat, das „Durchlaufzeiten reduzieren“ heißt – und im Einkauf ein Ziel, welches „große Mengen einkaufen und viel Rabatt/Skonto bekommen“ heißt, dann ist das kontraproduktiv: Der eine Bereich würde für hohe Bestände sorgen und der nächste Bereich für kurze Durchlaufzeiten, was im Wertstrom gegeneinander arbeiten würde. Außerdem gehört hier sie zur Struktur dazu. Darunter verstehe ich, die Werkzeuge, Methoden und Kompetenzen in einem Produktionssystem zu verankern und damit Probleme zu entdecken, analysieren und lösen. Dieses System soll dann besonders die Meisterebene unterstützen und die benötigten Ressourcen abdecken. Die Rahmenbedingungen gelten sowohl für den Experten – als auch für den Mitarbeiter-KVP.

**Welche Bedingungen/Forderungen kommen von der Unternehmensleitung bzgl. der Umsetzung?**

„Stellen Sie sich vor, ein Unternehmen sollt zu Jahresbeginn den KVP-Prozess aus. Unterjährig kümmere ich mich nicht darum, und am 23. Dezember wird dann nachgefragt, was denn herauskam. Dann werden Sie nicht viel hören! Das heißt, die Leitung wird Jahresziele aufstellen, welche auf das Jahr heruntergebrochen werden. Sie müssen dabei mindestens monatlich drauf sehen, die Meister am besten täglich. In der Hierarchie wird dieser zeitliche Zyklus nach oben hin größer werden. Die Leitung will also ein regelmäßiges Reporting haben – und Updates, ob die von ihnen gesteckten Ziele erreicht worden sind. Diese Benchmarks werden von einer guten Unternehmensleitung als Bedingung genannt werden.“

**Wie lief der Kontakt zur Unternehmensleitung ab, bzw. haben Sie Empfehlungen, wie man den Kontakt aufrechterhält?**

„Wie oben beschrieben, sollte der Prozess von der Unternehmensleitung gesteuert werden, d. h., es gibt parallel noch Kommunikationsströme von unten nach oben. Im regelmäßigen Reporting liegt hier der Schlüssel, in welchem die Ziele und deren aktuelle Erfüllung an die Leitung herangetragen werden, sodass diese, falls notwendig, darauf reagieren kann.“

**An welchen Punkten während des Prozesses wurde der Austausch mit dem Betriebsrat gesucht?**

„Zunächst einmal gibt es meinerseits die Frage, ob ein Betriebsrat vorhanden ist – wenn ja, binde ich ihn gerne mit ein. Hierbei fordere ich dann aber auch die Teilnahme einer starken HR, um klar abgrenzen zu lassen, wo der Betriebsrat eine Informations- und wo eine Mitbestimmungspflicht hat. Dies mache ich zum einen, damit dieser mir nicht unnötig meine Ziele verbauen kann – und zum anderen, damit ich mit dem HR einen anderen starken Gegenpol habe, der dem Betriebsrat gegenübersteht.“

**Welche Bedingungen/Forderungen kommen vom Betriebsrat bzgl. der Umsetzung?**

„Bisherige Forderungen waren oftmals unternehmerische, also keine betriebsbedingten Kündigungen, keine Auslagerung von Arbeitsplätzen usw. Das sind aber Forderungen, welche ich persönlich gerne versuche umzusetzen, da die Unternehmen ja im Wirtschaftsstandort Deutschland bleiben sollen. Sonstige Forderungen kamen bei mir bisher sonst kaum auf. Als Tipp: Gehen Sie nicht

auf den Betriebsrat zu und fragen nach Forderungen, sondern informieren Sie ihn. Falls er Forderungen hat, wird er sie ihnen mitteilen.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wird der Betriebsrat als Beratung hinzugezogen?**

„Grundsätzlich behandle ich hierbei den Betriebsrat wie einen Mitarbeiter des Unternehmens selbst. Ich informiere meine Mitarbeiter, was ich vorhabe, was meine Ziele sind und wie die Umsetzung aussieht. Der aktuelle Stand der Umsetzung wird immer zu den Mitarbeitern, also auch zum Betriebsrat, kommuniziert, und alle Ergebnisse werden transparent geteilt. Die Meinung ist von Betriebsrat und Mitarbeiter trotzdem erwünscht. Allerdings sollte der Betriebsrat ja unternehmerisch denken und wird somit die Maßnahmen nicht durch Gegenvorschläge untergraben.“

**Zu welchen konkreten Angelegenheiten wird der Betriebsrat zur Verhandlung hinzugezogen?**

„Sie benötigen diesen, wenn es KVP-Veränderungen gibt, welche Auswirkungen auf Vorgabezeiten haben. Wenn ich z. B. über REFA oder MTM neue Zeiten aufnehme, muss ich auf das Mitbestimmungsrecht achten, welches der Betriebsrat besitzt und mit diesem vorab auch alle Punkte klären.“

**Wie wird die Projektidee vor der Umsetzung zu den Produktionsmeistern/zum Schichtleiter kommuniziert?**

**Wie wird der Produktionsmeister/wie werden die Schichtleiter vom aktuellen Stand während der Umsetzung informiert, bzw. was empfehlen Sie?**

„Die beiden Fragen würde ich gerne gemeinsam mit der nächsten beantworten. Sie werden wie alle Mitarbeiter vorab informiert. Es wird hier auch gerne das persönliche Gespräch gesucht, um beispielsweise auf Fragen einzugehen. Aber insgesamt gilt hier der strukturierte Informationsfluss.“

Als Beispiel nutze ich hier das Konzept, wie ich es nenne, „Cola Automat“: Wenn man oben eine Münze einwirft, kommt unten eine Cola raus. Und so muss das auch in den Strukturen funktionieren: Es muss klar festgelegt sein, wie die Kommunikation abläuft und wo die Schnittstellen sind. Wie vorher schon besprochen, werden sie wie alle Mitarbeiter konstant informiert. Für den

gezielten Informationsfluss innerhalb des Projekts kommen Projektbeteiligte auch auf die Meister zu – ansonsten gilt hier aber der geregelte Ablauf.“

### **Welche Bedingungen/Forderungen kommen von den Produktionsmeistern/Schichtleitern bzgl. der Umsetzung?**

„Sie fordern vor allem die Rahmenbedingungen, um diese Umsetzung zu gewährleisten. Es wird ja Zeit benötigt, um den KVP-Prozess aktiv voranzubringen, und diese muss ich auch einplanen. Hierfür empfiehlt sich ein Stundenplan, welcher dem Meister Zeit einräumt, sich damit zu beschäftigen. Außerdem kommt oft die Forderung nach Support auf: entweder eine helfende Hand aus der Schicht oder methodische/konstruktive Unterstützung. Hier müssen die Ressourcen vorhanden und abrufbereit sein.“

### **Welche Bedenken/welche Kritik kommen von den Produktionsmeistern/dem Schichtleiter?**

„Der erste Grund ist immer: „Ich habe keine Zeit, ich habe hier Störungen, dort Probleme usw.“. Oder es kommt auf: „Wir haben das schon immer so gemacht“. Das sind alles Ausreden, warum man etwas gerade nicht tun kann oder oftmals auch will. Das sind die beiden Sätze, welche Sie immer hören werden. Der zweite Satz ist oftmals gut, denn dann gibt es einen Standard. Aber einen Standard kann man auch immer verbessern.“

### **Wie kann man diese Bedenken aus der Welt schaffen?**

„Hierfür muss man die Kette umkehren, im Kopfstandprinzip agieren und das Problem mit der Zeit ummünzen auf die Verbesserung, welche dann die Probleme reduziert und das Zeitproblem mindert. Man muss dann als Führungskraft sagen, dass er sich eine Stunde nehmen soll, um diesen Punkt zu bearbeiten, und die anderen Tätigkeiten haben Nachrang. Man muss diese Spirale einfach mal durchbrechen. Man ist hier beim Experten-KVP, fängt an, alles zu hinterfragen, bis man mit den Warum-Fragen auf den Ursprung kommt. Das ist dann gelebter KVP, welcher sich bestenfalls auf alle Schichtleiter überträgt. Damit kann man den Mitarbeiter-KVP vorantreiben, welchen man ja erreichen will.“

### **Wie wird die Projektidee vor der Umsetzung zu den Produktionsmitarbeitern kommuniziert?**

## **Wie werden die Produktionsmitarbeiter während der Einführung vom aktuellen Stand informiert?**

„Bei diesen beiden Fragen gilt dasselbe wie in der ganzen Struktur, und somit haben wir sie bereits erschlossen.“

## **Welche Bedenken/Kritik kommen von den Produktionsmitarbeitern?**

„Der klassische Mitarbeiter fühlt sich immer ausgebeutet. Seine Reaktion ist: Die wollen doch nur, dass ich mehr arbeite für das gleiche Geld – und dass die nur Leute rauswerfen wollen. Jeder fühlt sich immer in eine Leistungsverhaltenskontrolle gebracht – was wir ja nicht machen.“

## **Wie konnte man diesen Bedenken entgegenwirken?**

Ich habe hier den Ansatz, dass jeder Mitarbeiter abends rausgehen und sagen will: „Ich habe einen guten Job gemacht!“. Im Grunde macht jeder in dem Umfeld, in dem er sich befindet, also in seinem Produktionssystem, seinen Job. Und in genau dem System befindet sich der Mitarbeiter. Ich muss das Produktionssystem ändern – und nicht den Mitarbeiter. Wenn jemand natürlich faul ist, nichts tut o. ä., dann muss ich das genauso behandeln, aber das Ziel ist das Produktionssystem. Man muss die Leute bei ihren Motiven abholen.

Ein Beispiel dafür hatte ich bei dem vorher schon mal angesprochenen Weltmarktführer für Signaltechnik. Dieser leistet Nachtschichten ab – aber nur bei sehr hoher Nachfrage. Es gab für diese Nachtschichten aber kein zusätzliches Geld, und die Mitarbeiter wollen das auch nicht. Es ist durch die gelebte Kultur so geregelt, dass versucht wird, Nachtschichten maximal zu vermeiden. Es kann somit auch mal am Samstag gearbeitet werden – das wird nach den Mitarbeitern ausgelegt. Manche Leute kommen gerne mal samstags, andere haben Familie und brauchen das nicht, aber es ist eben kulturell bedingt so möglich. Das Ziel dahinter ist, die Arbeit und die Arbeitszeit an die Mitarbeiter anzupassen, wenn die Mitarbeiter auch ihren Teil beitragen zu Unternehmenserfolg und -optimierung. Oder einmal unabhängig von dem Beispiel betrachtet: Zeig dem Mitarbeiter, dass die Veränderung unterstützen soll. Man führt eine kleine Ameise ein zur Bestückung, du musst hier nichts schweres mehr heben und dir deine Rücken kaputt machen oder so. Wichtig ist, die Beschwerden der Mitarbeiter zu kennen und aktiv dagegen zu arbeiten.

## 7. Ergebnisse und Fazit

### 7.1 Ergebnisse

#### Miteinbeziehung der obersten Führungsebene

Die oberste Führungsebene sollte das Projekt mindestens repräsentativ begleiten. Das unterstreicht die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses gegenüber den Mitarbeitern. Durch die Vorstellung eines Mitglieds dieser Führungsebene z. B. bei einem Kick-Off, einer Betriebsversammlung o. ä. kann außerdem die gesamte Kommunikationskette verständigt werden, und es entsteht ein Gefühl des gemeinschaftlichen Handelns. Diese Theorie wird auch in den Praxisberichten vertreten und als ein Erfolgsparameter angesehen. Während des Projekts können Besuche beispielsweise bei Audits oder Zwischenergebnispräsentationen den Fokus des Teams weiter aufrechterhalten.

Gleichzeitig kann das Projekt top-down gesteuert werden. Die Verknüpfung zwischen der strategischen Planung und dem Projekt kann überprüft und ggf. angepasst werden. Der Input kann direkt an das Team und an die Verantwortlichen weitergegeben werden, wodurch die gemeinsame Ausrichtung auf das Ziel weiter fokussiert wird. Der Informationsfluss kann nicht durch häufige Weitergabe unterbrochen oder verfälscht werden, sodass die Projektsteuerung unmittelbar auf die realen Ereignisse reagieren kann.

Durch die Anwesenheit dieser Führungskräfte können aufkommende Fragen oder Verständnisprobleme unmittelbar gestellt werden. Die Projektleitung bzw. die oberste Führungsebene kann damit Bedenken aus dem Weg räumen und die zielorientierte Arbeit des Teams fördern. Dafür wird die Veränderungsfähigkeit (vgl. Kapitel 3.2) benötigt. Mitarbeiter werden sich bei fehlendem Vertrauen nicht trauen, Fragen direkt zu stellen, was zu Missverständnissen und Problemen führen kann. Durch eine transparente Kommunikation innerhalb der gesamten Projektstruktur von Beginn an kann das vermieden werden, und der Veränderungsprozess kann verbessert werden.

#### Kohärenz von Strategie und KVP-Prozess

Die Ziele des KVP und der Strategie des Unternehmens müssen gegenseitig unterstützen. Durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird der

Entwicklungspfad vorgegeben, und der langfristige Unternehmenserfolg soll gesichert werden (vgl. Kapitel 3.2). Der KVP soll die unternehmerischen Ziele stützen und als Instrument für deren Erreichung dienen. Somit verfolgen beide Themen dasselbe Ziel.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Strategie so aufgebaut worden sein, dass sie einen KVP zulässt. Sollte es z. B. das primäre Ziel sein, die Produktpalette umzukrempeln, so macht es keinen Sinn, an den auslaufenden Produkten KVP-Maßnahmen durchzuführen. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Sie sind Motorenbauer für Kraftfahrzeuge („Motor Metzler GmbH“) und bauen seit viele Jahren Verbrenner. Die strategische Ausrichtung hat das Ziel, in den kommenden fünf Jahren alle Verbrenner-Linien einzustellen und nur noch auf Elektromotoren zu setzen. Einen KVP-Prozess hier einzuführen, macht keinen Sinn, da sie langfristig gesehen keinen Zweck mehr erfüllen. Die Produktionslinien werden komplett umgebaut, und der erarbeitete Fortschritt wird nicht mehr genutzt.

Die Ziele des KVP müssen sich bei der Einführung an die langfristige strategische Planung halten. Arbeiten die jeweiligen Ziele gegeneinander, so wird mindestens eines der beiden Ziele nicht erreicht werden. Im Interview mit der Unternehmensberatung wurde deutlich, dass der KVP das Produktionssystem und somit auch die Unternehmensziele unterstützen muss. Auch das lässt sich am Beispiel der „Motor Metzler GmbH“ erläutern: Die Strategie des Unternehmens sieht vor, in dem kommenden fünf Jahren die Qualitätsführerschaft im Bereich „Motorradmotoren“ zu übernehmen. Wenn hier der KVP eingeführt wird, so darf er nicht primär dazu dienen, Kosten einzusparen, sondern sollte das Ziel haben, die Qualität sicherzustellen. Wie im Interview erklärt, muss der KVP dieses Ziel dann aktiv unterstützen. Eine KVP-Maßnahme könnte hier sein, die Qualitätsstandards zu verbessern, indem eine Qualitätsprüfung eingeführt wird, welche nach jedem Produktionsschritt angewandt werden muss.

#### Alle Möglichkeiten der Kommunikation nutzen

Die Kommunikation und deren Struktur ist einer der Erfolgsfaktoren bei der Einführung des KVP. Kommunikationsstruktur und -plan (vgl. Kapitel 3.2) sind die Grundlage für eine gelungene Kommunikation.

In allen Interviews wurde die Wichtigkeit der direkten Kommunikation zum betroffenen Mitarbeiter hervorgehoben: Dem Mitarbeiter muss hier aufgezeigt



werden, wie wichtig er für diesen Veränderungsprozess ist – und mit allen Informationen versorgt werden. Im ersten Interview wurde das Problem aufgegriffen, dass die Offenheit gegenüber dem Mitarbeiter zu Beginn nicht immer gegeben war. Der KVP wird durchgeführt, um wirtschaftlicher/besser zu werden. Das wissen die Mitarbeiter, und man sollte das auch genauso kommunizieren. Auch die Beratersicht unterstützt die offene Kommunikation über die wirtschaftlichen Ziele von Beginn an. Bei Problemen wird der Mitarbeiter auch nur auf die Projektverantwortlichen zukommen, wenn davor bereits direkte Kommunikation erfolgt ist. Der direkte Austausch kann Vertrauen schaffen, das die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters fördert.

In beiden Interviews mit produzierenden Unternehmen wurde die Wichtigkeit eines Infostandes bzw. eines Führungsboards hervorgehoben. Hier wurden alle Ziele, aktuellen Fortschritte etc. visualisiert und regelmäßig kommuniziert. Dieser Stand sollte möglichst zentral und sichtbar sein, sodass alle Mitarbeiter ihn im Blick haben. Genutzt wurde der Stand als zentraler Treffpunkt für Meetings und als Möglichkeit, Fragen zu stellen. Den Stand kann man regelmäßig und zu festen Zeiten besetzen, um Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, Fragen und Bedenken zu äußern. Mit persönlichem Austausch können Motivation und Verständnis der Mitarbeiter erhöht werden, und die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel kann verbessert werden.

In allen Interviews werden neben der direkten Kommunikation die indirekten Kommunikationskanäle hervorgehoben. Der regelmäßige Newsletter und E-Mail-Verkehr müssen vorhanden sein, damit alle Mitarbeiter des Unternehmens den Fortschritt des Veränderungsprozesses sehen. Alle Parteien/Abteilungen, welche (noch) nicht unmittelbar von der KVP-Einführung betroffen sind, können damit den Erfolg erkennen. Das erleichtert die Ausweitung des KVP auf andere Bereiche und schafft eine Ausrichtung des gesamten Unternehmens/Standortes auf das gemeinsame Ziel.

### Nutzung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen hat eine Kultur. Beide Interviewpartner aus den Unternehmen verfolgten das Ziel, ihre Kultur mit der Einführung des KVP weiterzuentwickeln. Die Mitarbeiter sollen selbst ein Gefühl entwickeln, sodass sie ihren Arbeitsplatz selbst verbessern wollen und sodass ihm Vertrauen

entgegengebracht wird. Die Mitarbeiter durften ihre geleisteten Ergebnisse aller Hierarchieebenen selbst vorstellen und präsentieren. Die Wertschätzung für die gebrachte Leistung bekamen die ausführenden Mitarbeiter selber, was sich positiv auf die Mitarbeiter auswirkt. Die Identifikation des Mitarbeiters mit der Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 3.2) steigt; er entwickelt ein Zugehörigkeitsgefühl. Wenn der Mitarbeiter sich besser mit der Kultur identifiziert, erfährt er auch eine abgegrenzte Funktion gegenüber anderen Unternehmen. Der Gedanke, andere Unternehmen seien kulturell besser aufgestellt, sinkt.

Die Beratersicht betrachtet das Vorhandensein einer gelebten Kultur als Grundstein: Die Kultur muss so funktionieren, dass hierarchisch gesehen auch nach oben um Unterstützung gebeten werden kann. Sie muss somit bottom-up als auch top-down funktionieren. Ist das Vertrauen nicht vorhanden, so werden auftretende Probleme weder angesprochen noch gelöst. Der Mitarbeiter fühlt sich im Stich gelassen, und der innere Zusammenhalt ist nicht vorhanden. Eine interne Stabilisierung (vgl. Kapitel 3.2) findet nicht statt, und es entsteht kein Gemeinschaftsgefühl. Somit ist das Vorhandensein einer Kultur bereits vor dem Projekt wichtig.

Förderlich für die Unternehmenskultur war auch das Feiern von Erfolgen: Im Unternehmen des zweiten Interviewpartners wurden beispielsweise nach Erfolgen regelmäßig Bierbänke aufgestellt, und es wurde mit Leberkäsesemmeln und Kaffee gefeiert. Dieses Mittel unterstützte die Unternehmenskultur besonders in Bezug auf die Stabilisierung (vgl. Kapitel 3.2, Tabelle 1) und stärkte Zusammenhalt und Motivation des Teams.

### Miteinbeziehung des Betriebsrates

Wenn das Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt, so muss dieser miteingebunden werden. Alle Interviewpartner haben das auch in ihren Interviews bestätigt.

Die produzierenden Unternehmen haben den Betriebsrat jeweils zum Auftakt des Projekts miteinbezogen. Der Betriebsrat sollte bis nach der Genehmigung der obersten Führungsebene, d. h. zum Ende der Sensibilisierungsphase (vgl. Kapitel 5) miteinbezogen werden. Die Betriebsräte wurden zu nahezu allen Veranstaltungen wie Workshops, Präsentationen etc. eingeladen, was zu einer positiven Grundstimmung seitens des Betriebsrats beitrug. Durch die Einladung hat der Betriebsrat immer die Möglichkeit gehabt, auf dem neusten

Stand zu sein und bei möglichen Themen mitzuwirken. Er kann nicht sagen, er wäre nicht involviert worden, und er würde dem Projekt keine Steine in den Weg legen. Falls Themen aufkommen, in welchen der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat (vgl. Kapitel 5, Tabelle 1), also Widerspruchs-, Veto-, oder Initiativrecht, sollte die Anwesenheit eines Betriebsratsmitglieds sichergestellt werden. Hier kann ansonsten eine Blockade eingelegt werden, was zur Verzögerung und zum Vertrauensverlust führt.

Das Beratungsunternehmen unterstützt die Miteinbeziehung des Betriebsrats. Die Kommunikation gegenüber dem Betriebsrat erfolgt aber wie bei jedem anderen Mitarbeiter. Lediglich bei Themen der Mitbestimmung wird aktiv auf den Betriebsrat zugegangen. Für diese Fälle muss aber auch die HR-Abteilung involviert sein, da sie den direkten Verhandlungspartner für den Betriebsrat darstellt. Die HR-Abteilung weiß, wo der Betriebsrat mitwirken darf und soll. So bleibt jeder in seiner gesetzlichen Rolle, und keiner überschreitet seine Kompetenzen.

Zusammenfassend gilt also, dass der Betriebsrat miteinbezogen werden muss. Er sollte möglichst früh informiert und eingeweiht werden, sodass im Verlaufe der Start- und Implementierungsphase des Projekts keine Streitigkeiten aufkommen. Bei direkten Gesprächen mit dem Betriebsrat empfiehlt es sich, die Personalabteilung miteinzubinden, um ein „Kräftegleichgewicht“ zu schaffen. Wenn der Betriebsrat von Beginn an abgeholt wird und unternehmerisch denkt, dann wird er niemandem Steine in den Weg legen, und das Projekt kann erfolgreich und ohne Zeitverzögerung durchlaufen werden.

### Aufzeigen der Fortschritte und Erfolge

Die Mitarbeiter müssen den Nutzen des fortlaufenden Veränderungsprojektes kennen. Neben den am Führungsboard/Infostand vorgestellten Ergebnissen empfiehlt es sich, die Ergebnisse auch am Ort der Verbesserung zu präsentieren.

Im zweiten Interview wurde die Möglichkeit von kleinen Audits umgesetzt. Hier konnte Mitarbeitergruppen vor Ort vorgeführt werden, was genau umgesetzt wurde – und wie. Da nicht alle Mitarbeiter mitgenommen werden können, empfiehlt es sich, stets einzelne Vertreter mitzunehmen. Bei positiven Eindrücken

werden die Mitarbeiter die Atmosphäre mitbringen und an die Kollegen übermitteln. Die Mitarbeiter, die von den Neuigkeiten noch nicht erreicht wurden, können beim Feiern der Erfolge abgeholt werden.

Bei den Rundgängen können auch unterschiedliche Mitarbeiter eingebunden werden. Das Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeiter zu inkludieren.

### Überzeugung der neutralen Mitarbeiter

Beide Experten aus den Produktionsunternehmen hatten eine Spaltung innerhalb ihrer Mitarbeitererebene: Man hatte jeweils zwei kleine Gruppen, welche dafür oder dagegen waren – und eine große Gruppe, welche sich in beide Richtungen überzeugen ließ. Das Ziel muss es sein, möglichst viele Mitarbeiter auf die Pro-Veränderung-Seite zu ziehen. Zur Verdeutlichung wird der Sachverhalt in der folgenden Grafik vereinfacht dargestellt:

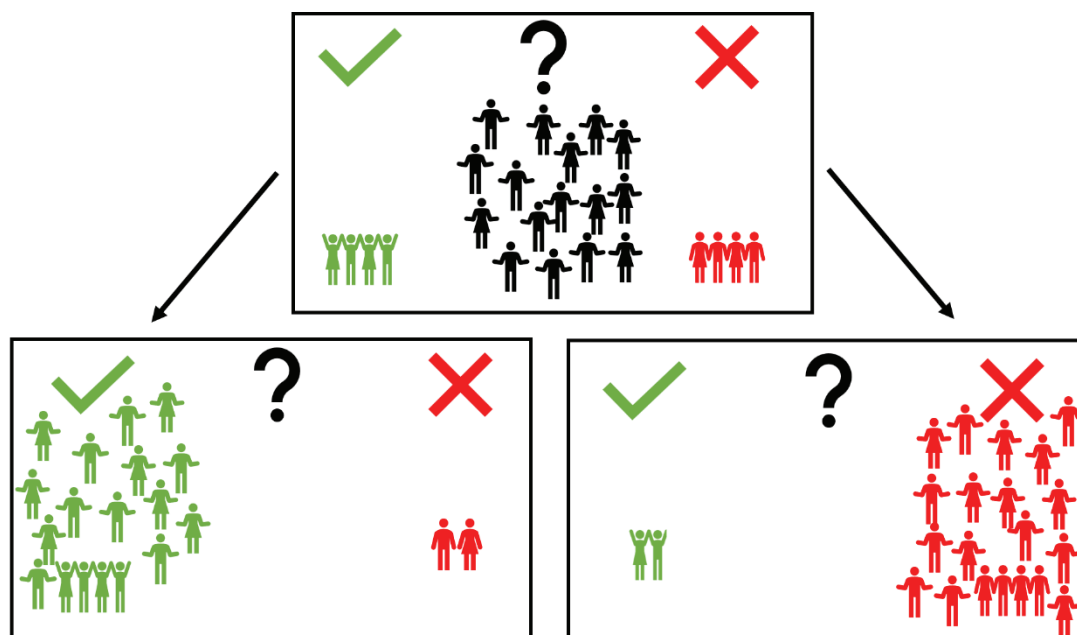


Abbildung 12: Verteilung des Mitarbeitererebene

Quelle: Eigene Abbildung

Die Grafik verdeutlicht die Unterschiedlichkeit der möglichen Aufteilungen. Sollten sich die Mitarbeiter wie links weitestgehend überzeugen lassen, so wird das Projekt erfolgreich verlaufen. Sollte man aber zu viele Mitarbeiter verlieren, so hat das Projekt langfristig keinen Erfolg.

Durch gute Kommunikationsstrukturen lassen sich die neutralen Mitarbeiter oftmals (vorerst) überzeugen. Um ein paar negativ ausgerichtete Mitarbeiter zu überzeugen, lädt man sie zu Workshops mit ein.

Durch gezielte Gruppenaufteilungen (mehr Unterstützer als Gegner in der Gruppe) wurden im zweiten Interview Erfolge verzeichnet. Die Gruppendynamik schaffte es, einige der negativ gestimmten Mitarbeiter zu überzeugen – oder zumindest nicht dagegen zu arbeiten.

Nach Einschätzung der Experten allerdings werden niemals alle Mitarbeiter voll hinter einer Veränderung stehen. Es gilt: Je mehr, desto besser.

## 7.2 Fazit und Ausblick

Abschließend lässt sich sagen, dass sich förderliche Bedingungen für die Einführung des KVP in vielen Bereichen identifizieren ließen. Besonders die Kultur und Strategie eines Unternehmens und lassen sich positiv nutzen. Auch die korrekte Miteinbeziehung aller beteiligten Stakeholder innerhalb der Unternehmensstruktur ist von zentraler Bedeutung, damit die Gesamtheit des KVP erfolgreich gestaltet werden kann. Wenn das Projekt mit klaren Zielen, geeigneten Rahmenbedingungen und gut strukturiertem Vorgehen umgesetzt wird, so kann die Einführung des KVP erfolgreich gestaltet werden.

Die erreichten Ergebnisse der Arbeit reichen allein nicht aus, um den KVP in produzierenden Unternehmen erfolgreich einzuführen. Die herausgearbeiteten, förderlichen Bedingungen können eingesetzt werden, um einfache Fehler bei der Einführung zu vermeiden und können als Treiber für eine erfolgreiche Umsetzung dienen. Um den KVP-Prozess ganzheitlich einzuführen, bedarf es ausführlichem Fachwissen und gutem Projektmanagement, welches über die Umfänge dieser Arbeit hinausgeht. Produzierende Organisationen können allerdings die identifizierten Bedingungen dieser Thesis nutzen, um förderliche Maßnahmen im Vorfeld des Projektes zu beschließen und während der Einführung auf dem Weg zum Ziel zu bleiben.

Der KVP wird auch zukünftig im produzierenden Gewerbe präsent bleiben und genutzt werden. Die kontinuierliche Verbesserung wird auch im Zeitalter der zunehmenden Digitalisierung im Unternehmen verankert bleiben. Den ohne Weiterentwicklung ist es auf den Märkten dieser Welt beinahe unmöglich, sich zu behaupten. Neben förderlichen Bedingungen bei der Einführung können durch weitere Arbeiten zum KVP andere Aspekte beleuchtet werden, um das Gesamtbild zu schärfen. Das Themengebiet ist noch längst nicht allumfassend aufgeschlüsselt und lässt noch genug Platz für weitere Erkenntnisse.

## Literaturverzeichnis

Bertagnolli, Frank (2020): Lean Management. Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden/Heidelberg: Springer Gabler.

Claudia Kostka/Sebastian Kostka (2013): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. 6. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Hofmann, Martin (2020): Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz. Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Homma, Norbert/Bauschke, Rafael/Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hutter, Carolyn (2012): Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.) (2016): 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Düsseldorf.

Kletti, Jürgen/Rieger, Jürgen (2022): Die perfekte Produktion. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Odermatt, Daniel (2022): Lean Transformation. Das Praxisbuch für produzierende Unternehmen. 2. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey Bass.

Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan (2021): Change Management. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2020): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffler-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Walter, Anna Dorothea (2016): Mittleres Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des "Sandwichmanagements". 1. Auflage. Leipzig: Springer Gabler.

Weidner, Georg E. (2020): Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen. 3. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

## Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe, dass ich sie zuvor an keiner anderen Hochschule und in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung eingereicht habe und dass ich keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderweitigen fremden Äußerungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Ulm, den 31.03.2023

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum



\_\_\_\_\_  
Unterschrift



## Plagiatsscan

Es wurde ein Plagiatsscan für die Abschlussarbeit durchgeführt. Alle markierten Stellen wurden auf Plagiate geprüft, keine Stelle entsprach einem Plagiat. Der Bericht kann unter folgendem Link eingesehen werden:

<https://www.plag-scan.com/doc?149065589&sharekey=j6p4XQcUOAYF7AgUIzCm>