

Fabrikplanung, Management

# Fabrik und Mensch

Die neue Kultur des Miteinanders

M. Schönheit

**Der Mensch ist in der Fabrik der Zukunft das Maß für Veränderbarkeit. Er hat ein scharfes Auge und einen lernfähigen Verstand. Der Mensch ändert nur, was er sieht. Aber er sieht nur, was er weiß. Die Ergonomie, Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse wird vom Menschen beeinflusst. Dabei heißt Effizienz: „die richtigen Dinge tun“, während Effektivität bedeutet: „die Dinge richtig tun“. Die Fabrik der Zukunft bietet Strukturen an, in denen der Mensch sich und seine Arbeitsprozesse stetig verbessern kann.**

Die Nachfrage des Kunden gibt Impulse für die Veränderung. Der Abnehmer im Wettbewerbsmarkt will heute eine Investitionsentscheidung treffen und morgen sein Industriegut nutzen können. Diese Mentalität setzt sich entlang der Prozesskette durch, bis sie den Leistungsbringer – am besten direkt – erreicht. Informationen und Verantwortung werden in einem intelligenten aber einfach arbeitenden und lebenden Organismus vernetzt. Jede Störung in den Adern des Organismus muss durch den Menschen sofort ausgeregelt werden können (Visual Management).

Welche Hemmnisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Veränderung zu überwinden sind, untermauern die Ergebnisse der aktuellen Change-Management-Studie von Dr. Schönheit und Partner.

70 mittelständische Produktionswerke, die ein von Toyota abgeleitetes und auf individuelle Belange angepasstes Produktionssystem eingeführt haben, stellen fest, dass jedes zweite Projekt nicht nachhaltig die geplanten Ziele und Erwartungen realisiert.

Warum? Nicht weil Methoden fehlen, nicht weil Techniken und ausgereifte Informationssysteme fehlen, sondern deshalb, weil Menschen in großen Organisationen im Miteinander in einem Veränderungsprozess Angst haben, wenig Umsetzungskompetenz einbringen und die Komplexität der wachsenden Aufgaben ungenügend beherrschen. Die psychosoziale Kompetenz vieler Führungskräfte hat Grenzen erreicht. Wir meinen, durch ausgereifte automatisierte Systeme Probleme lösen zu können und müs-

sen feststellen, dass andere Produktionswerke einen erheblich höheren Output bei deutlich niedrigeren Kosten schaffen. Der Grund hierfür: Eine neue Kultur des Miteinanders.

**Ergebnisse einer Studie zum „Veränderungsmanagement“**

Reorganisationsprojekte fanden in den vergangenen drei Jahren vor allem in den Bereichen Produktion/Montage sowie den produktionsnahen Bereichen statt. In den indirekten Bereichen, zum Beispiel der Verwaltung im Rahmen der Auftragsabwicklung, Beschaffung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung wurden im Durchschnitt nur 26 % der Projekte durchgeführt. Die Reorganisationsmaßnahmen auf Produktionsebene provozieren eine proportionale Steigerung der indirekten Gemeinkosten im Verhältnis zu den Produktionskosten. Dies ver-

deutlicht den offensichtlichen Handlungsbedarf für weitere Restrukturierungsarbeiten. Die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Werke gegenüber den Produktionswerken in Osteuropa gerät hier am ehesten in Gefahr.

Als Schlüsselziele der Reorganisation wurden von den 70 Werken das Erreichen einer durchgängigen, geschlossenen Prozesskette bei gleichzeitiger Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie der Personalkosten genannt. Weiterhin werden der höheren Wertschöpfung aller Ressourcen (value-added-design) sowie der höheren Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit der Umsetzung hohe Bedeutung beigemessen. Eine veränderte Aufbauorganisation sowie zunehmende Spezialisierung der Ressourcen werden nur in Ausnahmefällen als Ziele definiert (Bild 1).

Dr.-Ing. Martin Schönheit  
 Dr. Schönheit und Partner  
 Aachenerstr. 1053-1055, D-50858 Köln  
 Tel. +49 (0)221 / 7106-0, Fax +49 (0)221 / 7106-111  
 E-Mail: iPunkt@Dr-Schoenheit.de  
 Internet: www.Dr-Schoenheit.de

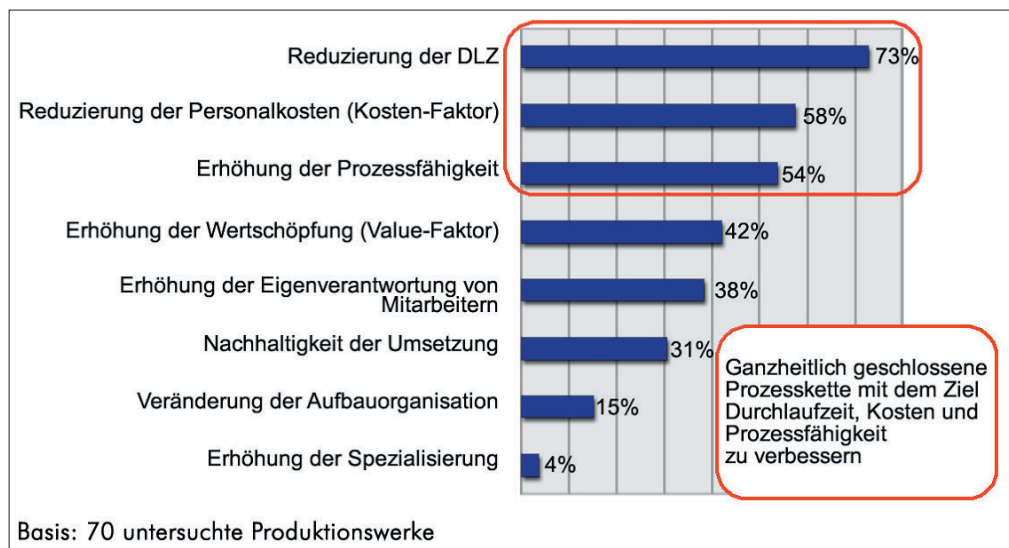


Bild 1. Schlüsselziele für Organisationsprojekte

Die wichtigsten Gründe für Veränderungsprozesse sind der langfristige wirtschaftliche Erfolg des Projektes, die inhaltliche Bearbeitung der Aufgabenstellung, die Beherrschung von Komplexität sowie die nachhaltige Implementierung des Konzeptes. Es verwundert, dass psychosoziale Aspekte, wie die Integration und psychologische Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in den Veränderungsprozess sowie die Installation einer neuen Kultur in der Praxis zu Beginn der Projekte nur untergeordnet genannt werden.

Innovationen und der Einsatz von unterstützenden Instrumenten und Methoden im Projekt haben für die Befragten eine geringe Bedeutung bei der Durchführung erfolgreicher Veränderungsprojekte (Bild 2).

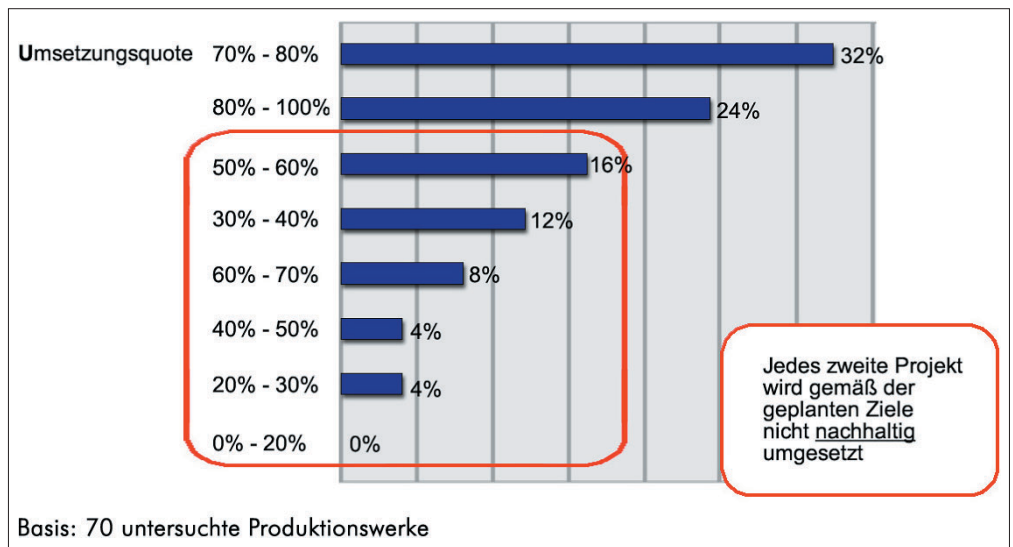
Die Umsetzungsquote der Veränderungsmaßnahmen zeigt einen deutlichen Handlungsbedarf auf. Jedes zweite Projekt im Bereich der Organisationsentwicklung wird nicht nachhaltig umgesetzt. Durch die geringe Realisierungsperformance dieser Projekte erfolgt hier die Verschwendung insbesondere von Personalkapazitäten (Bild 3).

Die Grenzen von Realisierungsprojekten beziehungsweise die Gründe für deren Scheitern liegen weniger auf der inhaltlichen und methodischen als vielmehr auf der psychosozialen Ebene. Dies steht in krassem Widerspruch zu der niedrigen Einstufung dieses Aspektes bei der Zielausrichtung (Bild 2). Eine erfolgreiche Umsetzung impliziert jedoch, mit den Ängsten aller Beteiligten im Rahmen von Veränderungsprozessen umzugehen, diese aufzulösen, die Energie zu kanalisieren und in die richtigen Bahnen zu lenken. Hierbei spielt die transparente Kommunikation und Vorbereitung auf die Veränderung eine wesentliche Rolle. Gefragt sind konsequente Führungskräfte und Mitarbeiter, die Projekte willensstark vorantreiben und stabilisieren können (Bild 4). Die Befragung zeigt damit ein deutliches Hemmnis auf: Die Führungskräfte im Veränderungsprozess haben Angst vor ihren Mitarbeitern. Dies führt zu einer unausgewogenen Konfliktbehand-



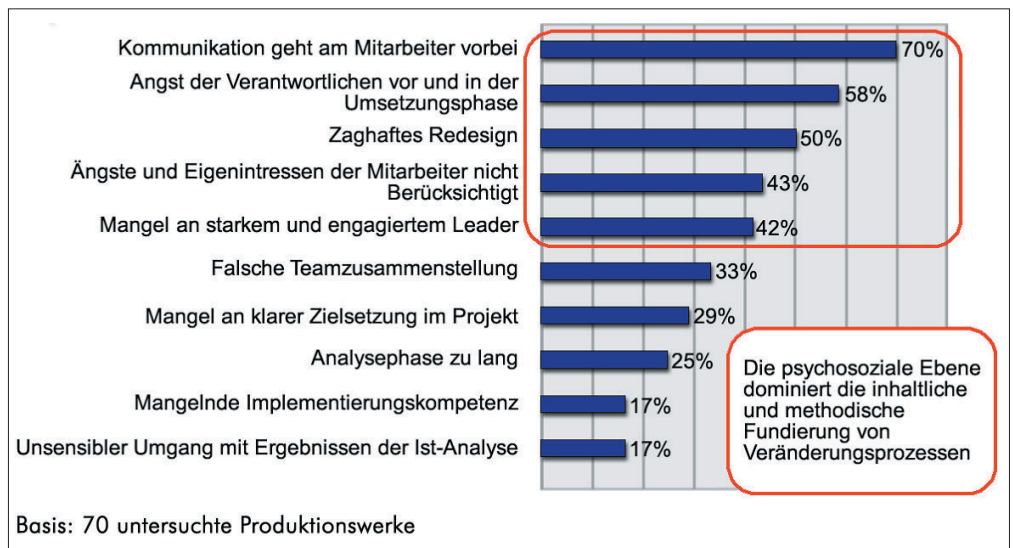
Basis: 70 untersuchte Produktionswerke

Bild 2. Gewichtung der Kriterien bei Veränderungsprozessen



Basis: 70 untersuchte Produktionswerke

Bild 3. Umsetzungsquote von Organisationsentwicklungsprojekten



Basis: 70 untersuchte Produktionswerke

Bild 4. Grenzen und Behinderung der Projektumsetzung

lung. Alle Beteiligten müssen vorher konsequent zu Prozessbegleitern ausgebildet und vorbereitet werden.

## Zusammenfassung

Die derzeitige kritische gesamtwirtschaftliche Situation veranlasst Unternehmen ihre Strukturen zu überdenken. Eine unüberschaubare Vielfalt an Management-Methoden und Schlagworten suggeriert schnelle Erfolge. Beim näheren Hinsehen stellt sich jedoch heraus, dass deren unreflektierter Einsatz keine nachhaltigen Veränderungen

bewirkt. Nur mit der auf die eigene Situation angepassten und modifizierten Anwendung der Lean-Regeln aus dem Toyota-Produktionssystem lassen sich auch Umsetzungserfolge erzielen. Dabei heißt „lean“ nicht schlank, sondern „einfach“.

Eine Studie zum Thema Veränderungsmanagement von Dr. Schönheit und Partner zeigt die Verantwortung der Führungskräfte auf, um die strategischen Wachstumsziele einer neuen Fabrik zu erreichen. Ein effektiv durchlaufender Veränderungsprozess fordert von den Führungskräften mehr ab, als die Vorgabe von Strategien, Inhalten und

Zielen. Gefragt sind psychosoziale Fähigkeiten und der konsequente Wille nach Veränderung, eingebettet in eine neue Kultur des Miteinanders und in der Fähigkeit zur Deeskalation von Konflikten. In diesem Sinne sind Führungskräfte und Mitarbeiter konsequent vorzubereiten. Veränderung ist nur dort nachhaltig erfolgreich, wo es gelingt, die Beteiligten von Beobachtern zu Verantwortlichen zu entwickeln. Der Leidensdruck ist gewachsen und die Marktsituation sät die Keime zur Notwendigkeit einer Veränderung der Organisationsstruktur.