

# Gemeinschaftliche ganzheitliche Produktions**S**ysteme für KMU

## GemPS Leitfaden



UNTERNEHMERVERBÄNDE  
RHEIN-WUPPER



bsb

TBS  
NRW

[www.projekt-gemini.de](http://www.projekt-gemini.de)

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme »KMU-innovativ: Produktionsforschung« (02PK4005) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor. Projektbetreuer/innen bei PTKA: Christiane Peters, Tanja Ehrhardt und Edwin Steinebrunner.

Herausgeber:

IG Metall Köln-Leverkusen

Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Rhein-Wupper e.V.

und der Unternehmerschaft Rhein-Wupper e.V.

MA&T GmbH Würselen/Köln

bsb GmbH Betriebsrats-Beratung Köln

Autoren:

Dipl. Wi.-Ing. Kai Beutler, MA&T Sell & Partner GmbH Köln

Dr. Hanjo Bergfeld, Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH, Solingen

Dipl.-Ing. Alexander Gründler, Arbeitswirtschaftler des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie Rhein-Wupper e.V. und der Unternehmerschaft Rhein-Wupper e.V.

Mitarbeit:

Dr. Ralf Schimweg, Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen, Claudia Bessin, Claudia Nick,

MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen

Dr. Christoph Lenssen, bsb GmbH Betriebsräteberatung Köln

Christiane Peters, Projektträger Karlsruhe (PTKA) Karlsruher Institut für Technologie

Stefan Armbrüster, Radislav Banjas, Emil Nickisch GmbH, Burscheid

Clemens Behrenbruch, Andreas Saes Vissers (Karl Höll GmbH & Co. KG, Langenfeld)

Hans Geesen, Ingo Zimmermann, ESW Röhrenwerke GmbH, Eschweiler

Dirk Gräwe, Sundwiger Drehtechnik GmbH, Iserlohn

Viktor Steinberger, TBS beim DGB Nordrhein-Westfalen

Textgestaltung, Tool-Programmierung:

Maria Klinkhammer, MA&T Sell und Partner GmbH, Köln

Mourad Louha, Maninweb Aachen

Grafik und Layout: Uwe Peter, Wuppertal

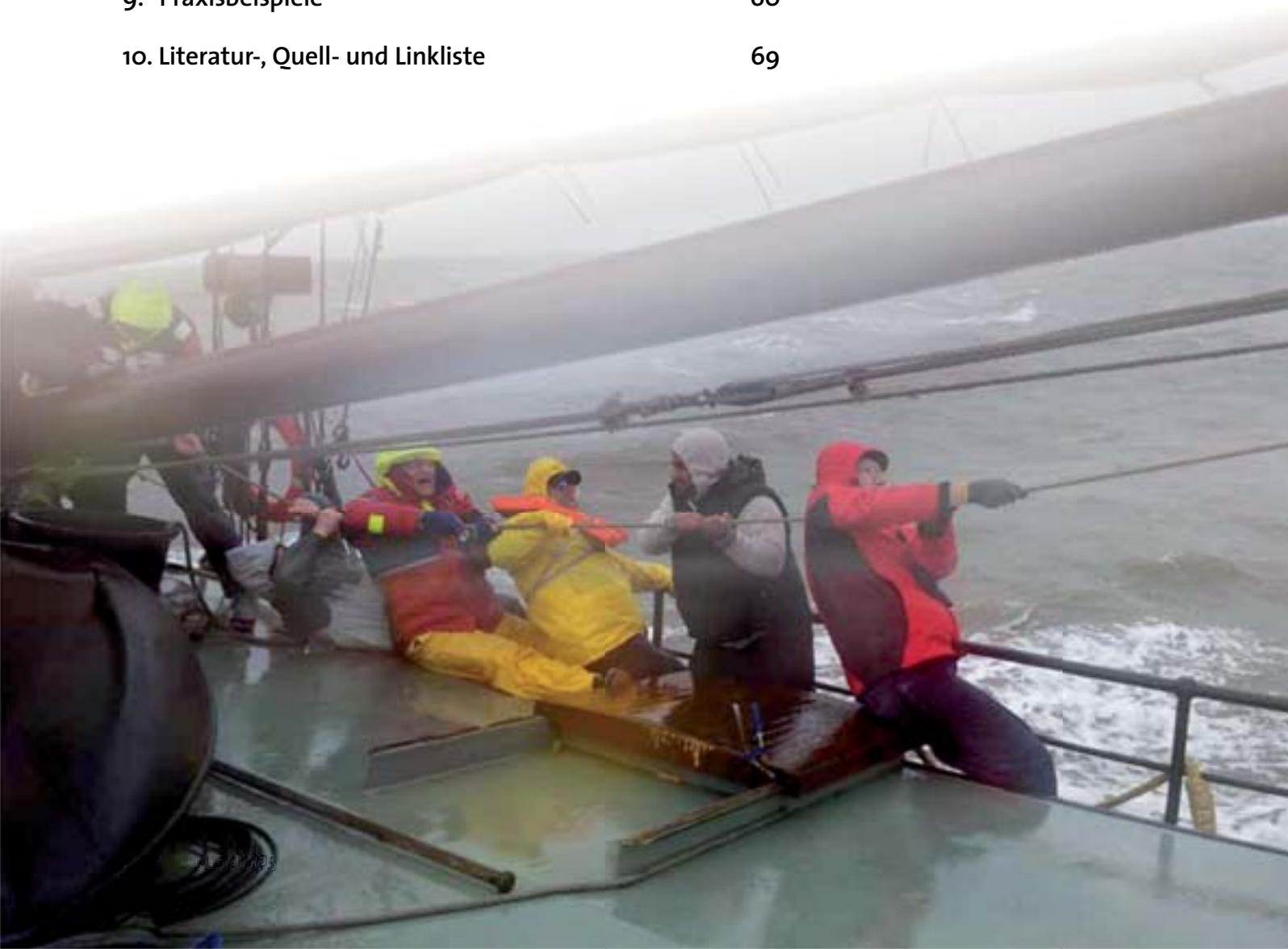
Druck: Druckerei Hitzegrad, Wuppertal

August 2014

ISBN: 978-3-9817028-0-4

## Inhalt

Vorwort	2
1. GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme und KMU	3
2. GemPS – »Gemeinschaftliches ganzheitliches Produktions-System« für KMU	6
3. GemPS-Elemente	10
4. Teamarbeit	26
5. GemPS – Einführungsverfahren Saturn	40
6. Wirtschaftliche Potenziale	47
7. Betriebsratsrolle in Gemini-Projekten	50
8. Tool-Steckbriefe	56
9. Praxisbeispiele	60
10. Literatur-, Quell- und Linkliste	69



## Vorwort

Im Jahr 2012 haben sich fünf regionale KMU aufgemacht, in der Gemeinschaftsinitiative **Gemlni** ihre Wertschöpfung und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern. Geburtshelfer waren sowohl die zuständige Gewerkschaft IG Metall Köln/Leverkusen als auch die Unternehmerverbände Rhein-Wupper e.V. Gemein ist allen Betrieben, dass die Akzeptanz sowohl im Management als auch in der Belegschaft und Betriebsrat inzwischen sehr hoch ist – beide sehen einen Nutzen und Fortschritt durch das Projekt. Es wurden jeweils in einer Projektscorecard konkrete betriebliche Ziele festgelegt und von den betrieblichen Projektteams Teilprojekte beauftragt, um sie zu erreichen. Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen wurde systematisch organisiert und die Akzeptanz wurde gemessen.

Alle betrieblichen Partner sind metallverarbeitende Unternehmen im erweiterten Rheinland. Das erleichterte die Kooperation. Gemeinsam wurden zwischen 2012 und 2014 auch Qualifizierungsaktivitäten der Betriebe durchgeführt: 10 Prozessbegleiter/innen, 10 Führungskräfte und Betriebsräte wurden geschult bzw. ausgebildet. Der Erfahrungsaustausch erfolgte in acht Lenkungskreissitzungen mit Vertreter/inne/n aller Betriebe zu ausgewählten Themen wie 5S, Führung, Rolle der Meister und GPS. Ein Betriebsräte-Arbeitskreis betrieb ebenfalls regelmäßigen Erfahrungsaustausch.

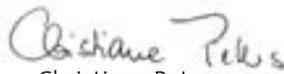
Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden identifiziert:

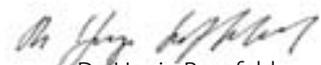
- Ganzheitlichkeit der Teilprojekte
- Systematische Schaffung von Akzeptanz durch Partizipation
- Impulsfunktion von Betriebsrat und Geschäftsführung
- Aktivierung der Führungskräfte

Die Erfahrungen aus den fünf Betrieben werden nun in 2 Leitfäden den Akteuren anderer KMU verfügbar gemacht. Teil der Leitfäden sind Tools für den betrieblichen Gebrauch. Zielgruppen sind die betrieblichen Entscheidungsträger und ihre Multiplikatoren – von Führungskräften und Betriebsräten über Prozessbegleiter/innen und Prozesseigentümer/innen bis hin zu 5S-Beauftragten.

Das Forschungsprojekt **Gemlni** wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme »KMU-innovativ: Produktionsforschung« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Köln im August 2014

  
Christiane Peters

  
Dr. Hanjo Bergfeld

  
Andreas Tressin

  
Wolfgang Rasten

## 1. GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme und KMU

**Kleine und mittlere Industrieunternehmen (KMU, bis 250 Mitarbeiter/innen) haben weder die Overhead-Kapazitäten noch die Verhandlungsmacht der großen. Dafür sind sie von großen Geschäftspartnern abhängig: Stahlwerken und Maschinenbauern als Lieferanten, Automobilwerken und Nahrungsmittelkonzernen als Kunden.**

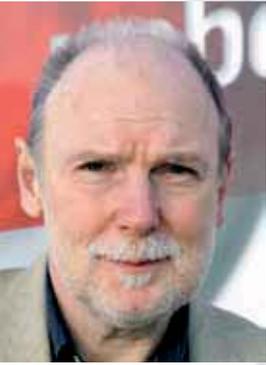
Das Beziehungsgeflecht in den jeweiligen Wertschöpfungsketten erfordert bei den KMU andere Fähigkeiten und zum Teil auch Engagement von Einzelpersonen, mehr als dies in größeren Unternehmen der Fall ist. Dafür haben KMU kürzere Kommunikationswege mit weniger Hierarchieebenen. Der Mangel an Spezialisten zwingt dabei die KMU i. d. R. zu einer umfangreicheren Aufgabenbewältigung, zu mehr Flexibilität und Verantwortung; im Ergebnis ist deshalb vielfach der »Generalist« gefordert. Darin liegt die Chance für ganzheitlichere Arbeitsinhalte. Aber natürlich unterliegen sie den gleichen Marktgesetzen und Trends: Sie erstellen monatlich ihre Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): Und da muss natürlich stets etwas überbleiben, um die Ausgangslage sowohl für die Innovationsfähigkeit und die Investitionsbedingungen zu verbessern, als auch die Kreditrahmenbedingungen. Der Demografiewandel und der sich bereits abzeichnende Fachkräftemangel stellt die KMU zusätzlich vor besondere Herausforderungen. Wer in der zuvor beschriebenen Gemengelage erfolgreich sein will, muss flexibel sein und bleiben, denn der technologische Fortschritt zwingt Unternehmen, Arbeitnehmer und die Betriebsräte gleichermaßen zu ständigen Veränderun-

gen – und zwar nicht nur in der Arbeitsorganisation und der Arbeitseinteilung, sondern auch bei den Vergütungsstrukturen.

KMU sind keine kleinen Großbetriebe: Macht es also Sinn, sich die Managementkonzepte der großen anzusehen? Dies ist letztlich keine Frage des Wollens, sondern vielmehr die Erkenntnis der zwingenden Notwendigkeiten bzw. Abhängigkeiten: So kommen die KMU vielfach gar nicht umhin, sich Managementkonzepte der großen anzusehen, weil vielfach die »Großen« letztlich die Wertschöpfungsketten und Arbeitsorganisationen vorgeben bzw. die Umsetzung umfangreicher Regelwerke wie z.B. die DIN ISO-Vorschriften oder Branchenstandards von ihren Kunden abverlangen. Eine Hemmschwelle bilden die Komplexität und fehlende Managementressourcen neben dem Tagesgeschäft. Es ist also erforderlich, die Systematik des Produktionssystems auf den Bedarf und die Möglichkeiten der KMU abzubilden, ohne die Ganzheitlichkeit aus den Augen zu verlieren. Aber auch die Großen haben nicht einfach das Toyota-Produktionssystem übernommen, sondern es auf Facharbeiterbelegschaften und lokale Mentalitäten adaptiert.



»Im Gemini-Projekt drehen wir an der richtigen Schraube. Und das Schöne ist, dass wir es zielorientiert gemeinsam tun.«  
Andreas Tressin,  
Geschäftsführer uvrw  
(Unternehmerverbände Rhein-Wupper)



»In wirtschaftlichen Drucksituationen ist es am besten, gute betriebliche Bündnisse für Arbeit im Sinne von besser-statt-billiger zu schmieden.«  
Wolfgang Rasten,  
2. Bevollmächtigter der IG Metall Köln-Leverkusen



»Das Gemini Projekt wird die Quadratur des Kreises als »Kleiner zwischen Großen« nicht lösen, gibt aber den entscheidenden Impuls, die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.«  
Johannes Orłowski,  
betrieblicher Gemini-Projektleiter

### Das hier vorgestellte Konzept GemPS hat noch zwei weitere Besonderheiten:

1. Es versucht, Konfliktkosten einzugrenzen. Betriebsräte, welche konkrete eigene Zielsetzungen benennen und im Projekt verankern können, sind als Gestaltungspartner unverzichtbar. Sie geraten auch nicht in den Verdacht des Co-Managements oder gar Korporatismus, weil gemeinsame Zielsetzung sowohl der Geschäftsführung, als auch der Betriebsräte die Sicherung und der Ausbau von Arbeitsplätzen bei Anwendung der jeweils geltenden Tarifverträge ist.
2. Die Gemeinschaftsinitiative GemIni bezieht sich auch auf mehrere KMU: Sie können Synergien erzielen, wenn sie systematisch kooperieren oder sich sogar vernetzen. Das reicht von der gemeinsamen Angebotsabgabe mit vereinbarter Arbeits- und Umsatzteilung über gemeinsame Marketingaktivitäten bis zu personalpolitischen Aktivitäten, gemeinsamer Ausbildung und Workshops, ggf. sogar gegenseitiger Arbeitnehmerüberlassung bei unterschiedlichen Personalbedarfskurven. Auch die überbetriebliche Kooperation wird in GemPS abgebildet: Gemeinschaftliches ganzheitliches Produktionssystem.

Ganzheitliche Produktionssysteme verbinden die für einen reibungslosen Wertschöpfungsprozess relevanten Methoden und Instrumente und stimmen sie aufeinander ab (/13/). Sie versprechen ja: Wenn du alle Bausteine im Griff hast, wirst du erfolgreich sein. Aber wie viele Bausteine verkraftet ein kleines /mittleres Industrieunternehmen (KMU).

Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) können es sich nicht leisten, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten brach liegen zu lassen. Oft sind diese eher breit qualifiziert und können – auch aufgrund der überschaubaren Betriebsgröße – Abläufe gut überblicken. Dieses »Können« muss ergänzt werden vom »Wollen« und »Dürfen« der Mitarbeiter/innen, um wirksam werden zu können. »Partizipation«, d.h. der Einbezug der Beschäftigten, schafft den entsprechenden Rahmen dafür und ist ein Erfolgsfaktor für KMU. Sie fördert bekanntlich Motivation und stärkt so den Willen der beteiligten Beschäftigten, die Pläne und Entscheidungen, an denen sie mitgewirkt haben, auch umzusetzen bzw. auf erfolgreiche Umsetzung hinzuarbeiten.

Nicht nur bei der Nutzung von Kompetenzen können KMU keine Verschwendung zulassen, sondern auch bei Kooperationen gilt es sowohl

Unternehmen zukunftssicher ausrichten

→ **Strategie**

Aufträge reinholen

→ **Marketing**

Aufträge sauber abarbeiten

→ **Auftragsbearbeitung**

Gute Arbeit sicherstellen

→ **Rahmenbedingungen**

Abb. 1: Anforderungen für ein GPS

nach Außen – mit Partnern, Zulieferern und Kunden – als auch nach Innen Ressourcen optimal zu bündeln und einzusetzen. Nach Außen birgt Kooperation durch beispielsweise das

Bündeln von Kräften, gemeinsamer Nutzung von Ressourcen oder gegenseitiger Unterstützung bei der Qualifizierung eine Vielzahl von Chancen. Im Innenverhältnis gilt: »Das Ganze

ist mehr als die Summe seiner Teile«. Gute Zusammenarbeit führt nicht nur zur Addition sondern zu einer Multiplikation der Kräfte. Starre Abläufe, Hierarchien, »Dienstweg-Denken« und fehlender Kooperationswille sind dem gegenüber Verlustbringer.

Für alle Beteiligten besteht der Zweck des Handelns darin, Kundenwünsche zu erfüllen, um

Kunden und Marktanteile zu halten bzw. zu auszubauen. Der Wettbewerb nimmt ständig zu und die Kundenwünsche wechseln: Mengen, Lieferzeiten, Qualitäten – alles bewegt sich. Wechselnde Qualitäten und Mengen und Lieferbedingungen zu beherrschen, setzt Flexibilität voraus, also: Breite Einsetzbarkeit, anpassbare, variable Kapazitäten, zeitgerechte, zielgenaue Steuerung.

Wie kommen wir trotz der Vielfalt der Elemente zu einem verständlichen und darstellbaren und gut aussehenden Ergebnis in der Frage KMU-taugliches GemGPS?

Wir orientieren uns an Vorbildern aus Großunternehmen – wo ist das spezifisch KMU-orientierte unseres Ansatzes?

Wie lösen wir den Widerspruch aus Standardisierung vs. Flexibilität und Aufrechterhaltung der Freiheitsgrade für die Mitarbeiter/innen?

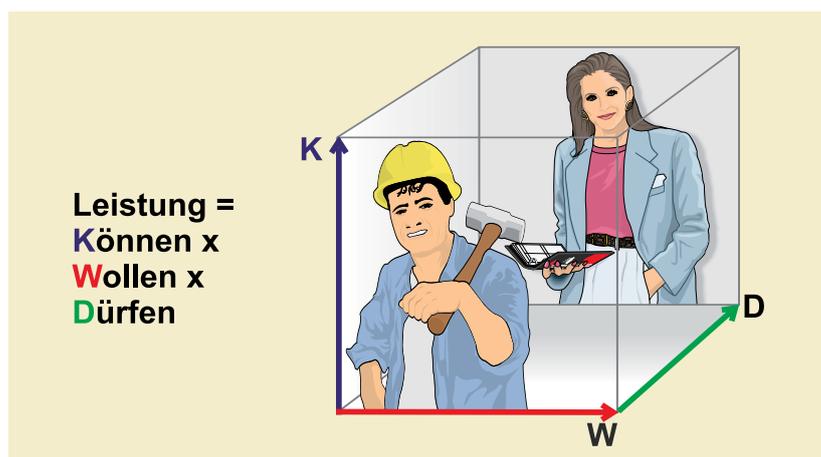


Abb. 2: Wertschöpfung Mitarbeiter/innen

Toyota als das bekannteste Referenzmodell für die Organisation von Produktion hat Schule gemacht. Es ist entstanden für die (Groß-) Serienfertigung, für schnelles Wachstum, globale Expansion und Markteroberung mit qualitativ hochwertigen, komplexen Produkten! Das System ist durchdacht, in sich abgestimmt, und leider nicht so einfach kopierbar. Seine Betonung von Qualität und Kundenorientierung, zusammen mit gekanntem Austarieren von »economies of scale« mit »economies of scope«, »Mengen«- mit »Verbund«-Effekten, bestimmen seinen Erfolg. So werden nicht nur Stückkosten durch Serien- und Fließfertigung gesenkt, sondern auch Betriebsmittel mehrfach nutzbar durch z.B. schnelle Werkzeugwechsel. Das Modell setzt voraus, dass gut geeignete, eingearbeitete und eingübte Beschäftigte nicht nur motiviert in Teams arbeiten, sondern auch noch bereit sind, einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung mit zu bewegen. Vereinfachung trotz Vielfalt. Rationalisierung durch Normung und Typisierung

sowie weitgehende Standardisierung sind weitere Quellen des Erfolges. Deutsche Wissenschaftler haben dafür den Begriff »Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)« erfunden.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit das Toyota Produktionssystem (TPS) – ganz oder in Teilen – auf ein deutsches KMU so übertragen werden kann, dass eine ganzheitliche Gestalt dabei herauskommt?

### Das Gemini-Produktionssystem für KMU-GemPS

Dazu muss es seine Ziele definieren, seine Vorstellung davon, wo es hin will. Die Unternehmen im Verbund von Gemini teilen – zunächst ganz allgemein – ein gemeinsames Leitbild.



»Ein Produktionssystem ist Mittel zum Zweck. Es kann als Werkzeug (altgriechisch: organon) betrachtet werden, um Unternehmensziele zu erreichen.«

Viktor Steinberger, Berater bei der TBS beim DGB NRW

## 2. GemPS – »Gemeinschaftliches ganzheitliches Produktions-System« für KMU

Im Projekt Gemini wurde ein KMU-geeignetes Modell entwickelt, in allen beteiligten Betrieben getestet. Das Gemini-Leitbild wird zugrunde gelegt: Es zielt mittelfristig dahin, zwei Ziele kooperativ und partizipativ zu erreichen: die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern. »Beschäftigungsfähigkeit« ist zweiseitig. Sie betrifft Unternehmen und Beschäftigte.

Wir haben es GemPS genannt: Gemeinschaftliches ganzheitliches Produktions-System. Es sollte dynamisch sein und nach dem ersten Gemini-Plattbodentörn lag ein Gaffel-Segelschiff als Grundmodell nahe: Die Kraft wird durch die Kundennachfrage erzeugt. Sie wird durch das Segel aus Motivation und Unternehmmergeist eingefangen und in Dynamik umgesetzt, bei unterschiedlichen Windrichtungen und -stärken, mit und ohne Wellengang. Das

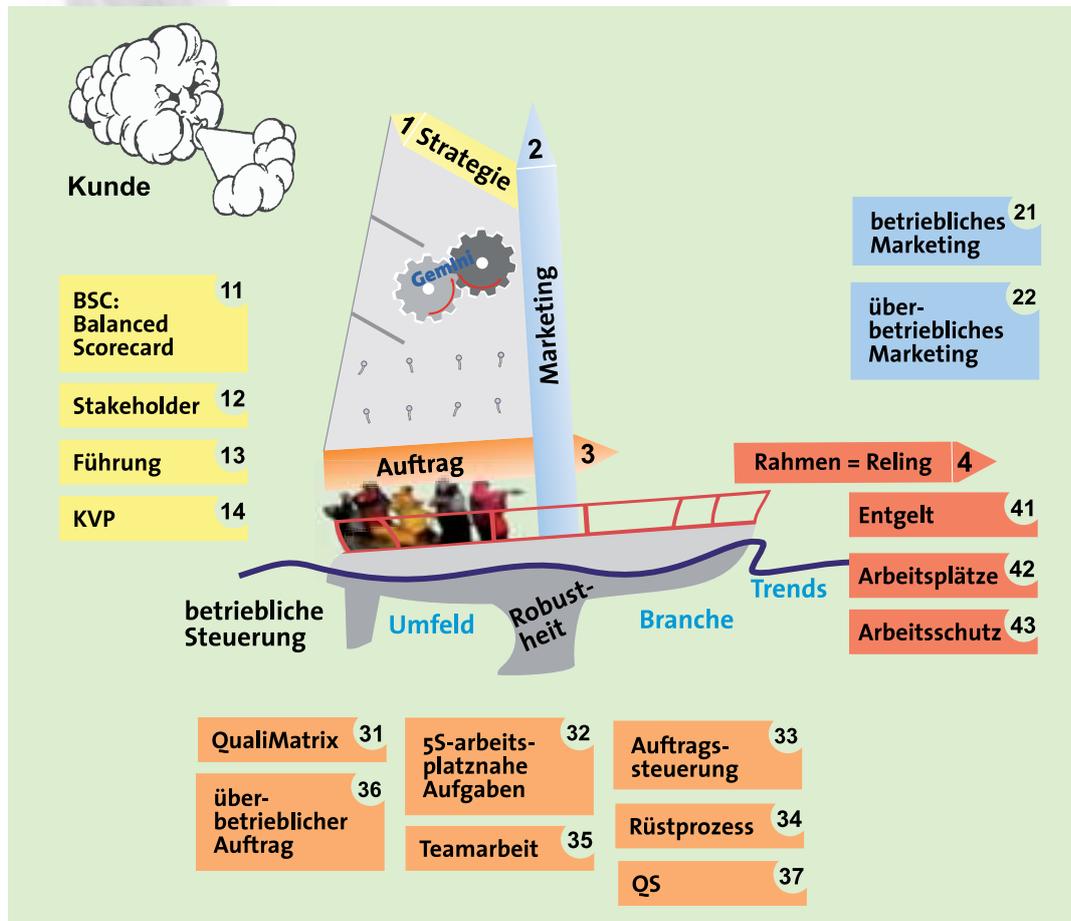
Segel wird aufgespannt durch die 3 Baugruppen 1 Strategie, 2. Marketing und 3. Auftrag mit 13 Bausteinen (Abb. 3). Dazu kommen noch

- der Rahmen (4., als »Reling«), um zu verhindern, dass während des Projektes jemand über Bord geht – siehe Kasten Seite 7.
- die Robustheit (als Ballastkiel), damit der Betrieb die nächste Krise bzw. den nächsten Sturm übersteht – siehe Kasten Seite 7.



»Erforderlich ist ein geändertes Innovationsverständnis in Politik und Öffentlichkeit.«  
 Prof. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industrie-soziologie

Abb. 3: GemPS: Gemeinschaftliches ganzheitliches Produktionssystem



### Rahmen = Reling

#### Es besteht ein Grundkonsens darüber, dass

- betriebsbedingte Kündigungen Ultima Ratio sind, wenn alles andere nicht hilft (Kurzarbeit, Absenkung IRWAZ: individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit). Erhalt/Förderung der Beschäftigung ist wesentliches Ziel.
- TarifTarifverträge angewendet werden, einschließlich des TV Beschäftigungssicherung sowie der sog. Pforzheim-Vereinbarung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen.
- Arbeitsschutz gewährleistet ist.
- Beteiligung, Mitbestimmung und demokratische Betriebskultur gefördert werden.
- Renditeerwartungen nicht zulasten des Sozialstandards und der Robustheit gehen.

### Robustheit = Ballast/Kiel

**Unternehmensrobustheit** soll als Fähigkeit des Unternehmens und damit Eigenschaft des GemPS gesehen werden, unvorhersehbare Schwankungen bei Arbeitsvolumen und Geld auch mithilfe von kreativen/innovativen Lösungen und längerfristig (Perspektive 5 Jahre und länger) ohne betriebsbedingte Kündigungen und Insolvenz zu überstehen.

Robustheitskomponenten sind:

- Hohe Eigenkapitalquote
- Reserven, Gewinnrücklagen
- Flexibilität im Arbeitszeitmodell
- Ausschöpfung des gesamten tariflichen Werkzeugkastens zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung
- Flexible Entgeltsstrukturen nach den Entgeltgrundsätzen des Entgeltrahmenabkommens in der M+E-Industrie



»Die Stärke des Gemini-Projektes ist die hemdsärmelige Vorgehensweise mit allen betrieblichen Akteuren. Gemini-Projekte würden jedem Industrieunternehmen weiterhelfen.«  
Prof. Ralf Neuhaus, IfaA Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Die 13 Bausteine (Kapitel 3) wurden nicht etwa von Experten »erfunden«. Sie wurden abgeleitet aus den 4 betrieblichen Gemini-Projekten: Es hat sich herausgestellt, dass einige Themen in allen Betriebsprojekten von Projektteams bearbeitet

wurden, insbesondere Strategie, Führung, 5S, QualiMatrix und Marketing. Die anderen Bausteine wurden wechselseitig als ebenfalls notwendig erachtet. Die Bausteine im GemPS-Leitfaden werden im Kapitel 3 beschrieben und

Abb. 4: Stufenkonzept GemPS



jeweils ein oder mehrere Tools für Manager/innen, Führungskräfte und Betriebsräte dafür entwickelt (Kapitel 8 und Tool-CD). Für die Betriebe stellt sich sofort die Frage: Muss ich das jetzt alles gleichzeitig machen? ... das wäre dann wohl nicht KMU-gerecht.

Um Orientierung zu schaffen, wurde ein Stufenkonzept namens 3SAM formuliert, um den

betrieblichen Stand zu beurteilen und schrittweise zu professionalisieren (Abbildung 4).

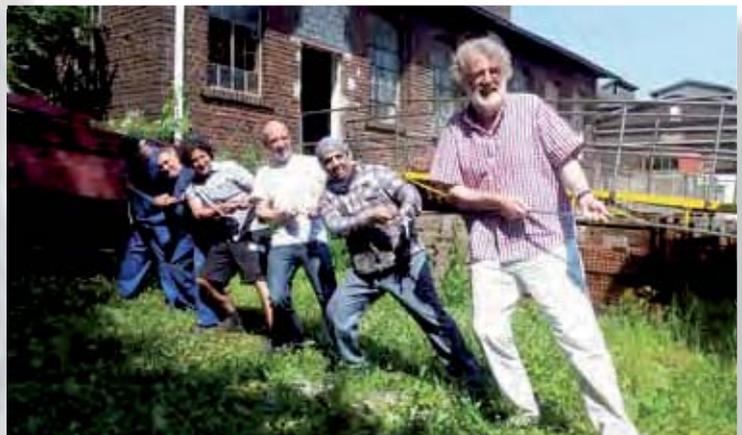
Für alle Bausteine gibt es eine Erläuterung der Stufung. Die betrieblichen Akteure können jetzt, ggf. im Lenkungsreis, eine Beurteilung des betrieblichen Stadiums vornehmen und darauf aufbauend Prioritäten und Reihenfolge systematischer festlegen.

»Das GemlNi-Konzept würde manchen Betrieb in der Kölner Metallindustrie in die Lage versetzen, den Flächentarif zu zahlen!«  
Wolfgang Rasten,  
2. Bevollmächtigter der IG Metall Köln-Leverkusen

Baustein	1: Seeklar	2: Küste	3: Hochsee
11 BSC	●	✗	
12 Stakeholder	●		✗
13 Führung	●	✗	
14 KVP	●	✗	
15 QualiMatrix/Personalentwicklung	●	✗	
21 Betriebliches Marketing	●	✗	▶
22 Überbetriebliches Marketing	●	✗	
31 5Gem/Arbeitsplatznahe Umfeldaufgaben	●	✗	
32 Durchlaufzeitoptimierung Rüstprozess Auftragssteuerung	●	✗	▶
33 Überbetr. Auftrag			●
34 Teamarbeit	✗		▶

● Beurteilung 30.6.2012  
 ✗ Beurteilung 17.4.2014  
 ●▶ GemlNi-Ergebnis  
 ●▶▶ GemlNi-Fortführung

Abb. 5: Stufenkonzept GemPS, betriebliches Beispiel



»Neben den Arbeitskosten sind Produktinnovation und wandlungsfähige Prozesse die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen. Oft wird dabei in den Unternehmen die Frage gestellt, mit welchen Methoden am besten Produktivitätssteigerung erreicht werden könnte. Dabei muss jedem klar sein, dass es eine oder wenige Methoden, die in allen Fällen dieses Ziel unterstützen, niemals geben wird. Deshalb benötigen vor allem KMU's einen Kompass, wie Verbesserungspotenziale identifiziert und analysiert werden können und wie daraus die richtigen Handlungswerkzeuge zur Optimierung von Unternehmensprozessen gefunden werden können. Nach dem Leitbild »Problem zieht Methode« und nicht »Methode zieht Problem« leistet das Gemini-Projekt hier konzeptionell ganz pragmatische, zum Teil auch unkonventionelle, aber stets betriebsnahe Hilfestellungen.«

Rechtsanwalt  
Andreas Tressin,  
Geschäftsführer  
des Arbeitgeberverbandes  
der Metall- und  
Elektroindustrie  
Rhein-Wupper e.V.  
und der Unternehmerschaft  
Rhein-Wupper e.V., im  
Foto ganz rechts

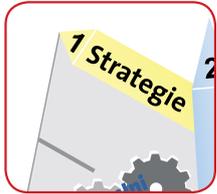
»KMU brauchen Unterstützung, wenn es darum geht, Verschwendung aus ihren Prozessen zu eliminieren. Dazu muss man Schwachstellen im Prozess zum einen erkennen und zum anderen aber auch richtig verstehen können, um sie anschließend schon an der Wurzel zu packen. Gemini hilft den KMU dabei, Ihre Prozesse transparenter zu machen um daraufhin die richtigen individuellen Lösungskonzepte zu erarbeiten, die sie auch brauchen werden, um selbst bei starkem Gegenwind noch gut voran zu kommen.«

Dipl.-Ing. Alexander  
Gründler, Arbeits-  
wirtschaftler des  
Arbeitgeberverbandes  
der Metall- und  
Elektroindustrie  
Rhein-Wupper e.V.  
und der Unternehmerschaft  
Rhein-Wupper e.V., im  
Foto ganz links



## 3. GemPS-Elemente

Im Folgenden werden die 13 GemPS-Elemente in den drei Baugruppen Strategie, Marketing und Auftrag beschrieben. Ergänzt werden jeweils die zugehörigen Tools (🔧) und die Stufenbewertung 3SAM.



### GemPS-Baugruppe 1: Strategie

Jede Umstrukturierung braucht eine Vorstellung, wo man hin will und was man erreichen will. In Managementsystemen besteht eine Strategie jeweils aus einem Leitbild mit strategischen Zielen, einer Zieltabelle mit Ist-Werten und datierten Soll-Werten sowie abgeleiteten Maßnahmen. In GemIni-Projekten gibt es einige Festlegungen:

- Die Formulierung eines Unternehmensleitbildes und die Suche nach den Zielen werden von Anfang an mit Geschäftsführung, Führungskräften und Arbeitnehmerseite gemeinsam geführt. Wertschöpfungs- und Beschäftigungsziele werden beide unter Ergebniszielen benannt und bewertet.

- Neben Ergebniszielen werden auch Befähigungsziele definiert und geführt. Eine geeignete Methode ist die BSC –Balanced Scorecard-Methode.
- Robustheit ist ausdrückliches Ziel
- Kooperation mit anderen Wertschöpfungspartnern ist Teil der Strategie
- Ziele sind SMART: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert Realistisch und Terminiert

In der GemPS-Baugruppe 1: Strategie werden 4 Bausteine unterschieden, welche die Ausrichtung des Betriebes prägen.

Die 3SAM-Stufung ist wie folgt differenziert:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Eine BSC ist aufgestellt. Die Führungskräfte haben ihre Aufgaben reflektiert und geklärt. Ein KVP-System ist entworfen und ein Beteiligungskompass erprobt.	Leitbild und Strategie sind breit verankert. Bspw. ein Unternehmenstag ist durchgeführt. Ist- und Sollwerte sind für alle Ebenen formuliert. Die Rolle der Führungskräfte ist geklärt. Ein KVP-Denken und System sind implementiert.	Der Betrieb ist robust und bietet sichere tarifliche Arbeitsplätze. Die Zielwerte in Kunden-, Prozess- und Ressourcenebene sind formuliert und werden erreicht. Das Beteiligungsradar ist überall im grünen Bereich. Das KVP-System stößt viele innovative Maßnahmen an.

### GemPS-Element 11: BSC – Balanced Scorecard

Der Baustein orientiert auf eine nachhaltige betriebliche Strategie: Abgeleitet aus einem GemIni-Leitbild (Tool: 🔧 T111) werden in 4 + 1 Ebenen über die 1. Ergebnisse hinaus auch konkrete Ziele für 4. Ressourcen (Qualifizierung, Führungsqualität, ...), 3. Prozesse, und 2. Kun-

densicht formuliert und verfolgt. In GemIni-Projekten sind auf der 1. Ergebnisebene in der Regel auch Beschäftigungsziele genannt, also beispielsweise Entgeltsumme und/oder Beschäftigtenanzahl. Standardmäßig wird in GemPS auch die Ebene 5 eingefügt mit Projekt-

Schlechte Strategie  
 »Gestern standen wir am Abgrund. Heute sind wir einen Schritt weiter.«  
 (Anonymus)

zielen: Akzeptanz und Umsetzungsgrad. Zwischen den einzelnen Zielen können auch Wirkungsketten formuliert werden. Das ist aber für KMU oft eine Stufe zu viel.

Tools: T11: *Leitbild Gemini*; T12: *BSC – Balanced Scorecard*

Die 3SAM-Stufung für den Baustein 11: Strategie – BSC ist wie folgt formuliert:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Leitbild (ggf. Vision und Mission) sind formuliert und kommuniziert, Robustheit ist definiert und operationalisiert. Die aus der Strategie abgeleiteten Ziele und Messgrößen sind für alle BSC-Ebenen erstellt, alle Ist- und Soll-Werte sind eingetragen.	Leitbild und Robustheit sind allen Beschäftigten bewusst. Die BSC ist auf Bereiche bzw. Abteilungen heruntergebrochen	Das Leitbild ist fast flächendeckend akzeptiert und wird gelebt, Robustheit ist hergestellt. Die Sollwerte werden erreicht bzw. Istwerte ergeben gute Ergebnisse. Wertschöpfung ist hoch, der Index Gute-Arbeit erreicht gute Werte, bspw. 80 Punkte, die Arbeitsplätze sind sicher.

### GemPS-Element 12: Interessengruppen/Stakeholder

Der Baustein stellt sicher, dass die Sicht der betrieblichen Akteure bei der Arbeitsgestaltung und anderen Entscheidungen angemessen berücksichtigt wird. Bei jedem Veränderungsschritt kann mit dem Tool T121 *Beteiligungskompass* systematisch beurteilt werden, ob Akzeptanz vorhanden bzw. Widerstände zu erwarten sind.

Tools: T121 *Beteiligungskompass*; T122 *Projekt-Betriebsvereinbarung*; T123: *Betriebsversammlung*; T124: *aktivierende Analyse*; T125 *Strategieklausur GF-BR*; T126: *Werkstattgespräch*; T127: *BR-Strategieworkshop*; T128 *BR-Potenzialermittlung*; T129 *Gute-Arbeit-Befragung*

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Interessengruppen sind vollständig erfasst und ihre Ziele festgehalten. Der Beteiligungskompass ( T131) ist eingeführt.	Die Ziele der Interessengruppen/Stakeholder fließen in Unternehmensentscheidungen ein. Dies wird mit den Betroffenen kommuniziert. Die Akzeptanz im Gemini-Projekt wird abgefragt und beträgt mindestens 90%.	Die Ziele der Stakeholder fließen vollständig und angemessen in Unternehmensentscheidungen ein, eine ggf. Nichtberücksichtigung erfolgt aufgrund einer bewussten Entscheidung. Alle Akteursgruppen beurteilen Informierung und Beteiligung an sie betreffende Entscheidungen mindestens »gut«.



## GemPS-Element 13: Führung

Trotz der geringeren Mitarbeiterzahl braucht man auch in KMU Führungskräfte. Sogar selbstverwaltete Betriebe haben solche. Sie haben Prozess-, Ergebnis- und Fürsorgeverantwortung und dafür Macht – von der Richtlinienkompetenz bis zu personellen Maßnahmen.

Führungskräfte brauchen neben ggf. erforderlichen Fach- und Beurteilungskompetenzen besonders Sozialkompetenzen. Wir unterscheiden die 5 Führungsaufgaben entsprechend Abbildung 6. In den Spalten darunter sind mögliche Methoden angegeben.

1. Strategie formulieren	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Ressourcen-Management, Controlling	5. Selbst-reflexion
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leitbild,</li> <li>– Balanced Score Card (BSC),</li> <li>– Zielvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamarbeit,</li> <li>– Leistungsentgelt,</li> <li>– Beteiligungsqualifizierung (BQ),</li> <li>– Teamgespräche, Jour Fix</li> <li>– Delegieren!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG),</li> <li>– Qualifizierungsmatrix,</li> <li>– Lerninsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzwertanalyse (NWA),</li> <li>– Prozessorganisation,</li> <li>– Kennzahlen Arbeitsfähigkeit</li> <li>– Budgetverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fk-Mentoring,</li> <li>– Selbstcheck,</li> <li>– 360-Grad-Feedback</li> </ul>

Abb. 6: Führungsaufgaben

Es ist eine Binsenweisheit, dass Führung der Schlüssel für jeden Veränderungsprozess ist.

Das Teilprojekt ›Führung‹ wurde in allen GemIni-Projekten etabliert. Führungskräfte in KMU haben in aller Regel auch viele fachliche und administrative Aufgaben. Letztere verdrängen häufig ›gute Führung‹. Die Entlastung der Führungskräfte um delegierbare Aufgaben ist zentrales Anliegen von GemIni-Projekten. Das gelingt aber nur schwer gegen das Interesse der Führungskräfte. Ihnen muss also ein Angebot zu einem geänderten, möglichst attraktiveren Aufgaben-

feld gemacht werden. Sie müssen auch auf ihre geänderte Rolle vorbereitet werden. Es hat sich herausgestellt, dass neben der Führungskräfte-Schulung (6 Tage in 3 Blöcken) die individuelle Betreuung bei ihren neuen Aufgaben – insbesondere bei Teamarbeits-einführung – hilfreich ist (*Tool:  T354*). *Tools:  T131 Führungskontrakt; T132 Zielvereinbarung; T354 Mentoring-Konzept Führungskräfte*

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Führungsaufgabe ist beschrieben und akzeptiert, Führungsstruktur steht.	Führungskräfte-schulungen sind durchgeführt. Führungskontrakte sind geschlossen ( <i>Tool:  T121</i> ).	Führungsmentoring ist durchgeführt ( <i>Tool:  T354</i> ), Führungsbewertung ist gut (selbst und fremd).

## GemPS-Element 14: KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Ein Projekt ist irgendwann zu Ende. Die Verbesserungsanstrengungen müssen aber kontinuierlich weiter betrieben werden. Gerade in KMU ist jede/r Mitarbeiter/in aufgerufen, sich daran zu beteiligen. Das kann nur mit einer hohen Identifikation mit dem Betrieb und dem Management gelingen. Auch Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation müssen gefördert werden, selbst wenn sie im Einzelfall Geld kosten. Notwendig ist auch eine schnelle und systematische Umsetzung. Ein Budget muss verfügbar sein. Teams sind am ehesten in der Lage, Problemlösungen im Arbeitsbereich zu formulieren (GemPS-Element 35). Das KVP-System muss auch in KMU professionell unterstützt werden, zum Beispiel durch Prozessbegleiter/innen (Tool:  T142). Eine besondere Variante speziell für KMU ist die Impuls-Exper-

tise (Tool  T143: Hier bekommen Expert/innen aus anderen KMU den Auftrag, einen potenzialträchtigen Bereich anzusehen und Ideen für Veränderungsmaßnahmen zu präsentieren. Themen in Gemini waren beispielsweise die Einführung der TS16949-QM-Norm, die Ergonomie im Maschinenbereich, die QS-Organisation etc. Die Bezahlung war kein Thema, weil die ›Beratung‹ ja gegenseitig erfolgte. Es hat sich herausgestellt, dass es in jedem KMU Expert/innen gibt, deren Wissen gegenseitig von hohem Nutzen ist. Allen Inputgeber/innen hat das außerdem Spaß gemacht, da sie ihr Wissen sinnstiftend weitergeben konnten und eine Rückmeldung für ihre Ideen erhielten.

siehe auch Tools:  T141 KVP-System; T142 Prozessbegleiter; T143 Impuls-Expertise

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Prozess beschrieben, Infrastruktur aufgebaut, Betriebsvereinbarung unterschrieben (Tool:  T141) bzw. Regelungsabsprache getroffen.	KVP ist eingeführt und bewertet in mindestens einem Bereich, erstes Audit erfolgt.	Für alle Bereiche: hohe Vorschlagszahl und Umsetzungsquote, geringe Umsetzungszeit. Nachhaltigkeit ist gesichert.

## GemPS-Baugruppe 2: Marketing

Die beiden Marketing-Baugruppen (betrieblich und überbetrieblich) gewährleisten, dass die Schlüsselkompetenzen bekannt sind und

gepflegt werden. Das erforderliche Umsatz- und Arbeitsvolumen wird geplant und gesichert. In der 3SAM-Stufung hört sich das so an:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Die wesentlichen Größen zur Absicherung des zukünftigen Umsatzes und Arbeitsvolumens sind bekannt. Die Schlüsselkompetenzen sind beschrieben. Mögliche Kooperationspartner sind bekannt. Eine Last-Order-Analyse wird durchgeführt. Die relevanten Trends sind erfasst.	Die Umsatzziele sind operationalisiert. Akquisitionspfade sind entworfen, Zuständigkeiten festgelegt. Die Prozesse Marketing und Anfragebearbeitung sind formuliert. Ein erster Kooperationsvertrag ist verabredet.	Der Umsatz mit neuen Produkten und Märkten sowie in Kooperationen ist hoch genug. Die Angebotszeiten bei Anfragen sind kurz. Die Trefferquote ist hoch. Die Kooperationen werden von beiden Seiten gut bewertet.





## GemPS-Element 22: Betriebliches Marketing

Das Element beschreibt, wie das Unternehmen systematisch Produkte entwickelt, Aufträge akquiriert und seine Schlüsselkompetenzen pflegt. Er soll

- Produktentwicklung sichern und verbessern.
- die Potenziale diverser Akquisitionspfade zwischen Kalt- und Warmakquisition nutzen. Als Kaltakquisition wird die Ansprache von (bislang) unbekanntem Kunden verstanden, beispielsweise Telefonaktionen, Massenrundbriefe etc. Bei Warmakquisition ist der Kunde bereits bekannt, im Extremfall ist er Stammkunde. Aber braucht er vielleicht auch andere Produkte von uns? Zwischen beiden Extre-

men gibt es natürlich weitere Optionen, sie werden im **Tool** **T211** beschrieben.

- trendadäquate Kompetenz- und Organisationsentwicklung (OE) unterstützen.
- strategierorientiertes Auftragsvolumen und -mix akquirieren.
- das betriebliche Image bei Kunden und Partnern dirigieren.
- die Erstellung von Angeboten optimieren.

**Tool:** **T211 Marketing**, Dokumente: 201.1 Marketing-Prozess.doc; 201.2 Präsentation.ppt; 201.3 Moderationskarten

3SAM für Element 21 Marketing betrieblich:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Der Marketingprozess ist mit Zielen beschrieben und kommuniziert.	Die Rückkopplung Marketing – Strategie findet statt. Marketing-Kooperationen sind ausgelotet.	Marketing und Strategie- (weiter)entwicklung sind eng verzahnt: Marktentwicklungen fließen unmittelbar ein.
Prozess und Ziele in Bezug auf Märkte, Kunden und Produkte sind definiert. Das Portfolio Schlüsselkompetenzen ist bearbeitet ( <b>T211</b> ). Kalt- und Warmakquisitionsmethoden wurden bewertet und ausgewählt.	Der definierte Marketing-Prozess beeinflusst in die gewünschte Richtung. Mindestens ein zusätzliches Akquisitionsfeld ist erschlossen. Ein erstes Audit hat stattgefunden.	Der Umsatz mit neuen Märkten, Kunden und Produkten erreicht oder übersteigt die Ziele. Die ausgewählten Akquisitionsmethoden werden angewendet. Der Angebotsprozess ist gut auditiert.

## GemPS-Element 22: Überbetriebliches Marketing

In KMU gibt es in der Regel keine eigene Marketingabteilung. Die oberen Führungskräfte haben selbst die Fachaufgabe, an der Produktentwicklung mitzuwirken, Kundengespräche zu führen und Standdienst auf Messen zu »schieben«. Hier lohnt sich aber oft die Bündelung der Kräfte mit anderen KMU in ähnlicher Situation: Vom gemeinsamen Messestand bis zum »Huckepackverfahren« ist vieles denkbar: Im Huckepackverfahren akquiriert ein Betrieb für den anderen mit: Der Schmiedebetrieb beschafft Aufträge für polierte Teile. Der Oberflächenbetrieb akqui-

riert Schmiedeteile. Die gegenseitigen Kundenkontakte werden genutzt, aus Kaltakquisition wird Warmakquisition. Es ist klar, dass hier gegenseitige Offenlegung von vertraulichen technischen Daten, faire Preis- und Aufwandsverteilung vonnöten sind. Dazu gehört eine große Portion persönliches Vertrauen. Aber das funktioniert – das hat Gemini gezeigt.

**Tool:**  T221 Marketing überbetrieblich

3SAM für Element 22 Marketing überbetrieblich:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Prozess/Ziele und potentielle Kooperationspartner stehen fest.	Erste Kooperationen haben begonnen. Mindestens ein Kooperationskontrakt ist abgeschlossen. Ergebnisse werden sichtbar.	Die Umsätze aus der Kooperation sind deutlich erkennbar über die des betrieblichen Marketings hinaus. Kooperationen laufen stabil.

## GemPS-Baugruppe 30: Auftrag

Die 7 Bausteine im Auftragsprozess betreffen alle Gestaltungsfelder vom Auftragseingang bis zur Kundennachbefragung.

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Alle relevanten Prozesse zur Auftragsbearbeitung sind erfasst. Mögliche Kooperationspartner sind bekannt. QualiMatrix und GemPS-5S sind konzipiert.	Die Prozesse werden aufeinander abgestimmt. Teamarbeit ist eingeleitet und betriebsübergreifende Auftragsprozesse sind erfasst. Umfeldaufgaben sind delegiert.	Prozesse greifen reibungslos ineinander, auch ggf. überbetrieblich. Sie werden gut auditiert. Teamarbeit ist eingeführt. Durchlaufzeit und Verschwendung sind gering.





## GemPS-Element 31: Personalentwicklung, Qualifikationsmatrix

Das GemPS-Element 31 QualiMatrix wurde im Auftragsprozess angesiedelt, weil Subsidiarität elementares Prinzip in GemIni-Projekten ist. Die Aufgaben werden soweit in die Linie delegiert, wie es von der Komplexität her qualifizierbar ist. Eine systematische Auftragsanreicherung und damit einhergehende Qualifizierung sind unabdingbar für eine effiziente und innovative Auftragsabwicklung. Die QualiMatrix besteht für einen abgegrenzten Arbeitsbereich in den Zeilen aus den Namen der Mitarbeiter/innen. In die Spaltenköpfe werden die Kompetenzfelder eingetragen, also etwa das Führen der NC-Maschine 88, eines Staplers oder der SPS: Statische Prozesskontrolle. In die Kreuzungen zwischen Mitarbeiter und Aufgabenspalte kann nun notiert werden: x für ›beherrscht die Auf-

gabe«, a wird angelernt, ! soll angelernt werden. Die Festlegung der Kompetenzstufen kann nur betrieblich erfolgen. Die Eintragung der ›x‹ ›a‹ und ›!‹ in die namenszeilen sollte nur mit Führungskraft und betroffenen Mitarbeiter/innen erfolgen.

Die Aufgabenentwicklung der Führungskräfte wird in GemPS-Element 13 beschrieben. Das Vorgehen ist ausführlich im [Tool !\[\]\(0d12326490dcf2fb15b925ccac8d3f27\_img.jpg\) T311](#) beschrieben.

**Tool:**  [T311 QualiMatrix](#)

3SAM-Stufung für GemPS-Element 31 QualiMatrix:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Personalentwicklungsziele und Qualifikationsbedarfsanalyse aus Strategie abgeleitet, QualiMatrix mit Ist-Werten ist in einem Bereich erstellt und kommuniziert.	Soll-Werte für die QualiMatrix sind festgelegt, Qualifizierungsmaßnahmen laufen, regelmäßig Mitarbeiter/innengespräche sind vereinbart. Für neue Mitarbeiter/innen ist ein gutes Verfahren vereinbart.	Ein erster Durchganglauf der QualiMatrix ist abgeschlossen, die Fortbildungen wurden durchgeführt. Die Pflege der QualiMatrix funktioniert für alle Bereiche. Mitarbeiter/innengespräche finden regelmäßig statt. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen klappt.

## GemPS-Element 32: GemPS-5S – arbeitsplatznahe Umfeldaufgaben

5S =  
Sortieren,  
Systematisieren,  
Säubern,  
Standardisieren,  
Sicherstellen

Unabhängig voneinander, mit unterschiedlichen zuständigen Berater/innen entscheiden 3 der Betriebe, das GemIni-Projekt mit GemPS-5S zu starten: Den operativen Mitarbeiter/innen an Maschinen und Anlagen, in der Montage und im Lager etc. wurde die Aufgabe übertragen, Verschwendung aller Art in ihrem Arbeitsplatzbereich zu bekämpfen. Die Anforderungen wurden beschrieben und geschult. Zu den klassischen 7 Kaizen-Verschwendungsarten (siehe unten) wurde die Verschwendung von **8. Arbeitsfähigkeit**, **9. kreativem Potenzial**

und **10. Lernen aus guten Beispielen** ergänzt. In allen Betrieben wurden 5S-Audits durchgeführt, bepunktet und 5S-Urkunden aufgehängt. 5S-Beauftragte wurden aus den Reihen der Mitarbeiter/innen ernannt und befähigt. Sie stellen sicher, dass regelmäßig an jedem Arbeitsplatz 5S-Audits entsprechen Plan stattfinden. Dabei werden Maßnahmen formuliert und abgearbeitet.

Methoden, um Produktionsprozesse zu optimieren, gibt es viele. Meist hapert es aber

schon an der einfachen Grundlage einer systematischen Arbeitsplatzgestaltung.

Prozesslogik, Rüstzeitreduzierung, Lösung von Qualitätsproblemen: Dies sind die Dinge, denen die Aufmerksamkeit gewidmet wird. Aber alle Verbesserungen führen nur dann zum gewünschten Ergebnis, wenn auch die Umgebung der Arbeitsplätze entsprechend organisiert ist. Der Methodenkoffer kennt hier die 5S-Methode (Tool:  T311).

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist das Konzept noch weitgehend unbekannt. Und in den Firmen, wo es bekannt ist, wird die Methode fälschlicherweise meist nur als »Ordnung und Sauberkeit« verstanden und so sind Fragen wie »Warum tun wir das überhaupt?« oder »Putzen soll uns jetzt also wettbewerbsfähig machen?«, nicht verwunderlich. Dabei ist 5S viel mehr als das, nämlich der Einstieg in die Welt der Prozessoptimierung von unten.

Toyota hat dies schon vor 60 Jahren erkannt und 5S zum Fundament ihres Toyota Produktionssystem gemacht. Dabei wurden 5 Schritte entwickelt: 1 S-ortieren 2 S-systematisieren 3 S-üben 4 S-standardisieren 5 S-icherstellen der Nachhaltigkeit. Als Fokus gilt die Vermeidung von Verschwendung, als da (klassischerweise) sind:

1. Überproduktion (die schlimmste aller Verschwendungen)
2. Bestände
3. Fehler (Nacharbeit, Ausschuss)
4. Wartezeiten
5. (Unnötiger) Transport
6. (Unnötige) Bewegungen
7. »Über«-Bearbeitung: Bearbeitungsschritte, welche der Kunde nicht braucht bzw. zahlt

Produktivitätssteigerungen durch Vermeidung von Verschwendung ist hier also das oberste Gebot. Schon durch reine Vermeidung von Suchzeiten, Laufwegen, Kurzstörungen wird eine Effizienzsteigerung innerhalb der Ablauforganisation erreicht, welche den Unternehmen schnell erste Erfolge liefert. Es ändert sich

meist die Einstellung der Mitarbeiter/innen, wenn sie selbst für Verschwendungsvermeidung zuständig werden. Dadurch wird die Grundlage geschaffen, um weitere Verbesserungsprojekte anzustoßen.

Es ist also nicht so erstaunlich, dass drei der vier Betriebe mit einem 5S-Teilprojekt starteten. Oder andersherum: Wer schon 5S nicht umsetzen kann, darf auch nicht erwarten, Kundenwünsche Just-in-Time zu erfüllen. Ein Mangel an 5S bedeutet Ineffizienz. Bei 5S gibt es einen gemeinsamen Feind: Verschwendung. Dies ist nicht nur unwirtschaftlich, sondern behindert auch die Arbeitsabläufe, was aus Sicht der Mitarbeiter/innen zu Demotivation, Frust und Stress führt. Die betriebliche Diskussion hat aber auch gezeigt, dass nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Verschwendungen gemeint sein sollten. Zusätzlich zu den klassischen Verschwendungsarten von Toyota wurde im Gemini-Verbund also entschieden, noch drei weitere Verschwendungsarten aufzunehmen – zur Abgrenzung wurde der Baustein dann GemPS-5S benannt:

8. Verschwendung von Arbeitsfähigkeit
9. ungenutzte Kreativität und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen.
10. Lernen aus Erfahrungen

In einem der Betriebe wurde auch noch die Verschwendungsart 11 Ressourcen aufgenommen, also Energie, Material etc.

5S verbessert zwei symptomatische Schwachstellen gleichzeitig und gleichgerichtet: Einerseits werden Abläufe verbessert und Störungen beseitigt. Andererseits wird dem Bedürfnis der ausführenden Mitarbeiter/innen Rechnung getragen, selbst Einfluss und damit Verantwortung für ihren Arbeitsplatz zu übernehmen – die Arbeitseinstellung zur Selbstverantwortung wird damit deutlich gestärkt.

Im Laufe der ersten 5S-Runden in den Betrieben wurde demnach ein gemeinsames, KMU-taugliches Vorgehen vereinbart:

Aber wieso macht eigentlich nicht jeder Betrieb 5S?



»Mitarbeiter schulen ist das Wichtigste. Die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter auch mal nach ihrer Meinung und ihrem Interesse fragen.«  
Bekir Karaca, Produktionsarbeiter Dreherei Emil Nickisch GmbH

5S – Methode übertragen auf KMU



»5S hat mir geholfen.  
Man muss nicht mehr  
suchen.«  
Reinhard Kraska,  
Gesenkschmied  
Dr. Bergfeld GmbH

1. Das Teilprojektteam 5S bekommt vom Lenkungskreis bzw. GF und BR den Auftrag festzulegen, für welche Betriebsbereiche mit welchen Arbeitsplätzen bis zu welchem Termin und mit welchem Aufwand eine 5S-Umgebung geschaffen wird.

2. Das Teilprojektteam 5S beschließt einen Auditbogen (Tool:  T321) und den Meilensteinplan. Es finden für jeden Arbeitsplatz 3 Vor-Ort-Termine von 1,5-2 Stunden Dauer statt und für jeden Bereich 1-2 Werkstattgespräche bei ca. 30 Minuten Dauer. Dabei ist die folgende Regelung nützlich: Jede/r betroffene Mitarbeiter/in ist mindestens in einer Phase aktiv beteiligt. Ein 5S-Koffer wird zusammengestellt, in der Regel mit Metermaß, Taschenlampe, Sprayflasche, Klebeband, Schreibbrett mit Dokumententasche für Handlungspläne und Auditbögen, Fotoapparat, Schalldruckmessgerät, Luxmeter, Beschriftungsgerät (ggf. Beschriftungen vorläufig auf Kreppband) etc. Eine Infotafel 5S für jeden Arbeitsbereich wird aufgestellt.



Abb. 7 Die 5S-Moderator/innen werden ausgebildet und stellen sich einen 5S-Koffer zusammen

3. Erster Arbeitsplatztermin: Der Arbeitsplatz wird auditiert. Es werden Vorher-Fotos geschossen. Unnötiges Material wird entsorgt (rote Palette oder Kiste) oder woandershin geschafft (gelbe Palette oder Kiste). Ideen für erste Standards werden formuliert, »Shadows« z.B. aus Pappe erstellt, Bodenmarkierungen mit Spraydose.



Abb. 8: 5S für Werkzeugsätze: Manchmal werden 80% nicht gebraucht

4. Werkstattgespräch 1: Alle Mitarbeiter/innen des Bereiches werden nach dem ersten Vor-Ort-Durchgang arbeitsplatznah eingeladen. Die Vorschläge werden präsentiert und Akzeptanz und/oder Änderungswünsche abgefragt. Eine 5S-Tafel für den Bereich wird aufgestellt.

5. Das Teilprojektteam 5S bewertet die bisherigen Aktivitäten und beschließt Standards für Bodenmarkierungen, Abteilungs-Farbsysteme etc. Der Meilensteinplan wird aktualisiert. Ein Soll-Layoutplan wird erstellt und ausgehängt.

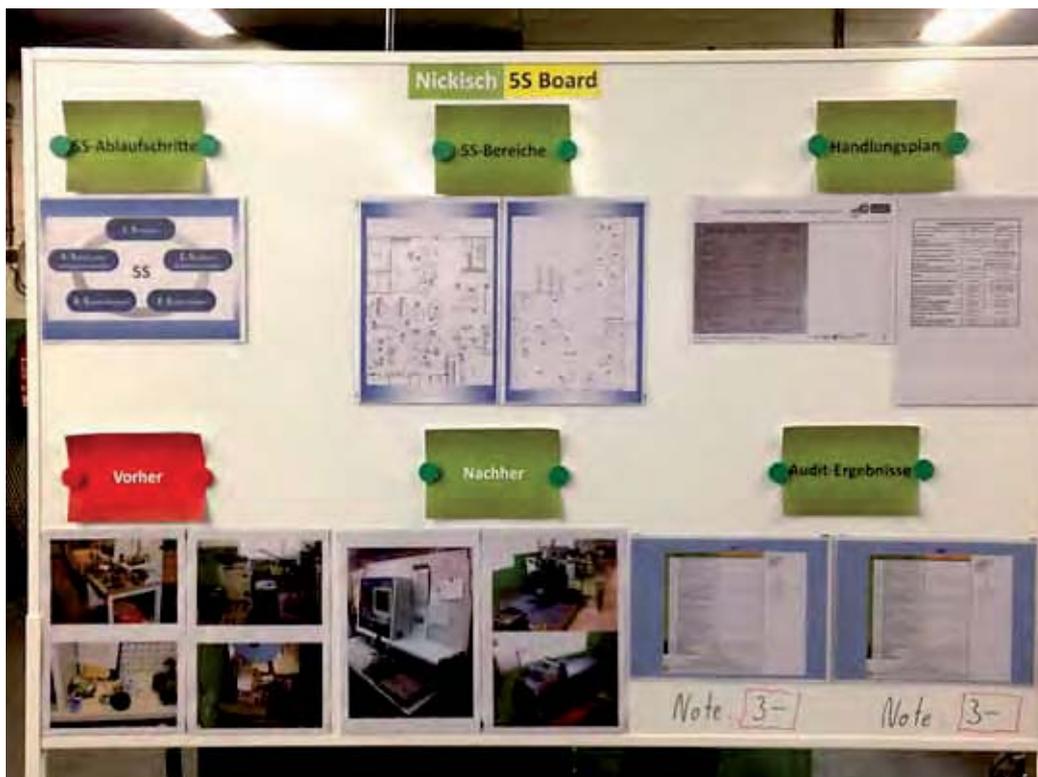


Abb. 9: 5S-Infotafel: Am wichtigsten ist es, dass sie aktuell gehalten wird!

**Prinzipien GemPS-5S:**

- Alle betroffenen Mitarbeiter/innen nehmen an mindestens einem Schritt teil!
- Immer Handlungsplan führen!
- Vor jeder Umsetzung Werkstattgespräch mit Akzeptanzabfrage!

6. Zweiter Vor-Ort-Termin: Der Abarbeitungsstand der Maßnahmenpläne für den Arbeitsplatz wird überprüft und ggf. abgeändert. Die Standardisierungsmaßnahmen werden konkretisiert.

7. Das Arbeitsplatzaudit wird durchgeführt, die farbige Plakette gut sichtbar am bzw. über dem Arbeitsplatz aufgehängt. Grün heißt: Mindestens Note 2,0. Rot heißt: Schlechter als 4,0 – siehe Abbildung 10.



Abb. 10: 5S-Plakette am Arbeitsplatz: Ziel sind überall Grüne Plaketten: Besser als die Note »2«

8. Der/die 5S-Beauftragte/r pflegt den Auditplan und berichtet im Lenkungskreis/Projektteam. Vorbehalte bei 5S-Projekten in KMU müssen ernst genommen und gelöst werden, als da sind:

	Vorbehalt	Lösungsvorschlag
1	Planer-Kapazität ist knapp	In den Teams oder Arbeitsbereichen werden 5S-Beauftragte benannt, welche die Maßnahmenpläne und die Infotafel pflegen und die Audits durchführen.
2	Schlosser- und Elektriker-Kapazität für die Umsetzung der 5S-Maßnahmenliste ist knapp.	Beschaffung über Baumärkte, Werkzeughersteller etc. durch die Mitarbeiter/innen selbst Klärung der 5S-Kapazitäten bei Schlossern; Zeit reservieren für 5S, bspw. immer Mittwoch nachmittags
3	Beraterkapazität ist knapp	Sobald wie möglich Prozessbegleiter/innen die 5S-Moderation und Werkstattgespräche übertragen.
4	Sachmittel sind knapp für Beschaffungen	Festlegung eines Budgets für jeden Bereich oder monatlich.
5	Die Maschinen müssen laufen, keine Zeit für 5S	5S-Tag pro Monat oder 2-wöchentlich 4 Stunden; ausrechnen, wie viel mehr Nutzungszeit 5S in Zukunft bringt.



Abbildung 11: GemPS-5S Führungskraft als Vorbild

T321 5S GemPS-5S

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Ein Meilensteinplan für die Umfeldaufgaben wurde erstellt. Die Schritte 1-3 für einen 5S-Leuchtturbereich wurden durchgeführt, mindestens Note 3 (Tool  T321)	Schritte 1-3 für alle ausgewählten Arbeitsplätze durchgeführt, mindestens Note 3. 5S-Auditor/innen sind benannt und befähigt.	Alle Arbeitsplätze sind mit Note 2 und besser auditiert. Die Mitarbeiter/innen haben die 5S-Aufgaben für ihren Arbeitsplatz im Griff.

### GemPS-Element 33: Auftragssteuerung

Die Auftragssteuerung muss funktionieren, stellte aber in den beteiligten KMU kein zentrales Problem dar. Das vordringliche Problem wurde im Rüstprozess identifiziert. Nichtsdestotrotz sind Termينzuverlässigkeit und gleichmäßige Auslastung als widerstrebende Ziele

nicht selbstverständlich. Der Baustein wurde aus Vollständigkeitsgründen aufgenommen, wird in diesem Leitfaden nur mittelbar in den übrigen Auftragsbausteinen beschrieben. Spezielle Tools dafür wurden nicht entwickelt.

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Der Prozess ist beschrieben, Messwerte und Ziele sind festgelegt.	Optimierungspotenziale im Hinblick auf Entscheider, Informationsfluss und Technikunterstützung werden aufgefüllt.	Die Durchlaufzeit der Aufträge ist exzellent; Die Termineinhaltung ist sehr gut. Die Bestände sind gering.

### GemPS-Element 34: Rüstprozess

Die Serien werden allertorts kleiner, der Kundenabruf kurzfristiger – egal, ob es sich dabei um Tuben, Pumpendeckel oder Getriebeteile handelt. Das führt zu mehr Rüstvorgängen und gibt dem Rüstprozess ein deutlich höheres Gewicht. Das GemPS-Element 33 systematisiert die Verkürzung der Stillstandszeiten. Zentrale Gedanken sind:

– Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in Rüstaufgaben. Dadurch vermeidet man Warte-

zeiten auf Spezialisten, die gerade für andere Aufgaben gebraucht werden. Das können beispielsweise Rüster oder Qualitätssicherungsleute sein.

– Vorziehen von Rüstvorgängen als »externes Rüsten«: Dabei werden beispielsweise Messmittel bereits eingestellt und bereit gelegt, während der Vorauftrag noch läuft.

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Der Prozess ist beschrieben, Messwerte und Ziele sind festgelegt.	Optimierungspotenziale im Hinblick auf Entscheider, Informationsfluss und Technikunterstützung werden aufgefüllt.	Die Durchlaufzeit der Aufträge ist exzellent; Die Termineinhaltung ist sehr gut. Die Bestände sind gering.

### GemPS-Element 35: Teamarbeit

Der Einführung und Pflege der Teamarbeit kommt nach übereinstimmender Einschätzung der betrieblichen Akteure in KMU entscheidende Bedeutung zu. Dem Element ist daher ein eigenes Kapitel gewidmet. Fehlende Management- und Spezialistenkapazität führen zu erhöhten Flexibilitäts- und Eigenstän-

digkeitsanforderungen aller Mitarbeiter/innen. Dies kann nur durch wohlüberlegte Übertragung von Aufgaben an Teams gelingen, welche dann für die interne Koordination und Zieleinhaltung zuständig sind. Die Erfahrung zeigt auch, dass die Ankündigung, Teamarbeit einzuführen, zu Widerständen bei unterschiedlichen

betrieblichen Akteuren führt: Bei Führungskräften, Spezialisten und auch bei den Mitarbeiter/innen selbst. In einigen Betrieben ist schon ein erfolgloses Gruppenarbeitsprojekt durchgeführt worden. Es stehen die individuellen Risiken im Vordergrund. Das Konzept wird dadurch aber nicht unwichtiger. Also haben sich vier der 5 beteiligten Betriebe für das sTAG-Konzept entschieden – summarische Teamarbeit: Es werden zunächst die wichtigsten Teamarbeitsbausteine wie QualiMatrix und Umfeldaufgaben

5S eingeführt, um sie später zu einem Teamarbeitskonzept ›zusammen zu binden‹.

**Tools:**  T121 Führungskontrakt, T136 Werkstattgespräch, T311 QualiMatrix; T351: Umfeldaufgaben; T352: Teamarbeitsaudit; T353 Unternehmenstag Teamarbeit; T354 Mentoring-Konzept

3SAM-Stufen für Teamarbeit:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Die Teamarbeitsbausteine sind identifiziert. Die Mitarbeiter/innen und Betriebsmittel sind sinnvoll eingeteilt. Die QualiMatrix ist erstellt. Umfeldaufgaben (Tool:  351) sind identifiziert.	Die Team-Workshops haben statt gefunden und die Akzeptanz übersteigt 70%. Ein Unternehmenstag Teamarbeit wurde erfolgreich durchgeführt.	Teamaudits (Tool:  T352) wurden durchgeführt, ergeben mindestens eine ›2‹, Maßnahmen wurden abgeleitet. Die Team-Kennziffern sind gut.

### GemPS-Element 36: Überbetrieblicher Auftrag

Der Grad der überbetrieblichen Aufgabenteilung ist in KMU in der Regel deutlich höher als in großen Industrieunternehmen. Für letztere sind aber die Standard-Managementsysteme wie ISO9001 formuliert. Ihnen reicht dann die Beschreibung beigestellter Produkte und Lieferantenauditing. In KMU gehen Teile regelmäßig für einzelne Arbeitsschritte wie Beschichten oder Feinschichten in einen (oft regionalen) Kooperationsbetrieb. Das heißt, die

Kooperation muss klappen, als wenn es sich nur um einen Betrieb handeln würde.

**Tool:**  T341 Auftrag überbetrieblich, Dokumente: 341.1 Prozess überbetrieblicher Auftrag, 341.2 QSV Qualitätssicherungsvereinbarung, 341.3 Kooperationscheckliste, 341.4 Kunden-/Lieferantenbewertung

Die 3SAM-Stufen für GemPS-Element 36:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Kooperationspartner für die gemeinsame Auftragsabwicklung sind identifiziert. Die zuständigen Personen haben ein Vertrauensverhältnis entwickelt.	Kooperationschecklisten (T204) sind vereinbart und exemplarisch ausgefüllt.	Die Kooperation wird von beiden/allen Partnern positiv beurteilt.

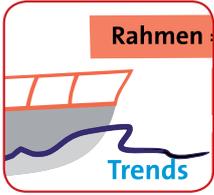
## GemPS-Element 37: QS – Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist unabdingbarer, aber auch bestbeschriebener Baustein. Die meisten Industriebetriebe sind inzwischen nach QM-Standards wie ISO 9001 und/oder TS 16949 zertifiziert. Das gilt auch für Industrie-KMU. Sie müssen mindestens alle drei Jahre systematische Sorgfalt nachweisen. Dazu kommen Kundenanforderungen und -audits, Hygienever-

ordnung etc. Trotzdem sind erweiterte Anforderungen in Richtung Total Quality Management längst nicht in jedem Betrieb Standard. Der Baustein wurde aus Vollständigkeitsgründen aufgenommen, wird in diesem Leitfaden nur mittelbar in den übrigen Auftragsbausteinen beschrieben. Spezielle Tools dafür wurden nicht entwickelt.

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Das Qualitätsleitbild ist formuliert und kommuniziert: »Qualität produzieren statt kontrollieren«; »Fehler als Verbesserungschance«; Werkerselbstprüfung.	Die QS-Aufgaben werden hinsichtlich Delegation geprüft. Die Aufgabenumverteilung wurde begonnen. Beauftragte Mitarbeiter/innen werden qualifiziert.	Es gibt so gut wie keine externen Reklamationen. Die Nacharbeit ist gering. Qualitätsaufgaben sind weitmöglichst delegiert.





## GemPS-Baugruppe 4: Rahmen

In anderen Ganzheitlichen Produktionssystemen ist diese Baugruppe unbekannt. In GemPS-Projekten ist notwendige Bedingung, dass die

Rahmenbedingungen geklärt sind. Hier werden die 3 GemPS-Elemente zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen aufgeführt.

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Die wesentlichen Größen zur Absicherung der »Mannschaft« sind festgelegt und vereinbart, beispielsweise in einer Betriebsvereinbarung. Der BR hat eine Strategietagung durchgeführt.	Die Belegschaftsziele sind operationalisiert und kommuniziert. Die Rolle der einzelnen BR-Mitglieder ist geklärt. Sie kommen mit ihren geänderten Aufgaben gut klar.	Ziele sind erreicht oder übertroffen. Wertschöpfung ist hoch, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigung sind gut. Die Akzeptanz in der Belegschaft ist hoch, >= 90%.

## GemPS-Element 41: Personalplanung/Arbeitsplätze

In diesem Baustein wird der Personalbedarf mit der Kapazität der Belegschaft harmonisiert. Auch bei saisonalen, konjunkturellen und volatilen Bedarfsschwankungen für die einzelnen Gewerke soll eine sichere Beschäftigung erreicht werden. Flexibilitäts- und Robustheitsregeln werden geschaffen, um bei Fortbestand des Betriebes betriebsbedingte Kündigungen und Arbeitsplatzabbau zu vermeiden. Auch die

Übernahme von Auszubildenden wird angestrebt. Die Flexibilitäten werden in der Reihenfolge Aufgabenflexibilität, Arbeitszeitflexibilität, Krisenmaßnahmen (Kurzarbeit, Teilzeittätigkeit, etc.) eingesetzt.

3SAM-Stufen für den Rahmenbaustein 41: Arbeitsplätze:

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Eine Personalplanung – abgeleitet aus Strategie und Zielen – ist mittelfristig erstellt. Arbeitsaufgabenbeschreibungen liegen zum Teil vor.	Die Personalplanung ist mittelfristig auf Bereiche heruntergebrochen und langfristig für das Unternehmen erstellt. Arbeitsplätze bleiben erhalten. Ein Robustheitskonzept für vorübergehende auftragsschwache Zeiten wurde entwickelt.	Die Personalplanung ist stabil. Arbeitsplätze können aufgebaut werden. Arbeitsaufgabenbeschreibungen liegen flächendeckend vor und werden gepflegt. Die Robustheitskriterien wurden erreicht.

## GemPS-Element 42: Entgelt und Arbeitszeit

Der Komplex aus Arbeitszeit und Entgelt wird fair gestaltet. Die Wertschöpfung des Betriebes und der Branche werden zugrunde gelegt.

Tool: T421 Prämiensystem

3SAM-Stufung für den Rahmenbaustein 42: Entgelt und Arbeitszeit

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Entgelt und Arbeitszeit sind tariflich/individualrechtlich abgesichert unter Berücksichtigung der einschlägigen Branchen-Tarifverträge. Dies schließt Beschäftigungssicherungstarifverträge sowie verbandsbezogene Firmentarifverträge (sog. »Pforzheim-Vereinbarungen«) ein.	Arbeitszeit und Entgelt lt. Flächen- bzw. Haustarif sind vereinbart und entwickeln sich in Richtung der einschlägigen Flächen-Tarife. Die Eingruppierungen werden tarifkonform durchgeführt. Sonderfunktionen wie 5S-Auditor/in werden nach den Entgeltsgrundsätzen des ERA unter Einschluss von Zielvereinbarungen berücksichtigt.	Es werden die Bedingungen der branchenüblichen Tarife eingehalten und zum Teil durch übertarifliche Zulagen übertroffen.

## GemPS-Element 43: Arbeitsschutz

Der Baustein stellt sicher, dass Arbeitsschutzgesetze eingehalten werden und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen systematisch geschont wird. Sie sollen das Regelrenteneintrittsalter unter den Bedingungen der betrieb-

lichen Belastungssituation erreichen können.

3SAM-Stufung für den Rahmenbaustein 43: Arbeitsschutz

1. Seeklar	2. Küste	3. Hochsee
Der Arbeitsschutzprozess ist für alle Mitarbeiter/innen auf dem Betriebsgelände definiert. Kennziffern wurden definiert. Ein Gefährdungsbeurteilungskonzept inkl. psychischer Belastungen liegt vor, eine Betriebsvereinbarung ist ggf. unterzeichnet.	Die Gefährdungsbeurteilung wurde durchgeführt und Maßnahmen abgeleitet. Kennziffern werden mit Soll-Ist geführt. Eine Mitarbeiterbefragung wurde durchgeführt. Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement ist etabliert.	Es gibt keine Betriebsunfälle und arbeitsbedingte Berufsunfähigkeit. Die Arbeitsunfähigkeitsquote unterschreitet < 3-5%. Es gibt keine Beanstandungen der Berufsgenossenschaft und staatlichen Arbeitsschutzaufsicht. Im Arbeitsschutz-Audit zeigen sich wenige Abweichungen.

## 4. Teamarbeit

Teamarbeit ist zentraler Baustein für die Arbeitsgestaltung in GemPS

Vielleicht wenden Sie als Leser/in ein, dass die Zeit der Team- bzw. Gruppenarbeitsprojekte seit mindestens 10 Jahren vorbei ist. Anfang des Jahrtausends gab die Hälfte der Industrieunternehmen in Deutschland an, Gruppenarbeit zu nutzen, nur ein Viertel davon aber umfassend und ganzheitlich. Seitdem ist die Debatte darüber eingeschlafen. Einige Betriebe sind von der Gruppenarbeit wieder abgerückt, weil auf zunächst hohe Wertschöpfungseffekte eine Stillstandsphase folgte – oder auch, weil die nächste Managergeneration andere Konzepte bevorzugte.

Auch in Gemini war Teamarbeit zunächst kein Thema. In einem der Betriebe hatte sich die Belegschaft sogar mit 2/3-Mehrheit gegen die Einführung ausgesprochen. Nach zwei Jahren Projektarbeit haben nun 4 der 5 Betriebe beschlossen, ihr Organisationsmodell zu Teamarbeit auszubauen: Sie stellten fest, dass wesentliche Bausteine bereits eingeführt worden waren: Folgerichtig wurde das Modell dann ›summarische Teamarbeit‹

(sTAG) getauft: Niemand hatte die Einführung von Teamarbeit ex cathedra ausgerufen. Und doch ist sie durch Zusammenfügen der zugehörigen Bausteine nun allerorten ›entstanden‹. Zwar war die Reihenfolge und Priorität der Bausteine unterschiedlich. Die Betriebe haben sich in einem Erfahrungsaustausch auf 14 sTAG-Bausteine verständigt, siehe dazu Abbildung 12.

Teamarbeit zugeordnete Tools:

 T 121	<b>Führungskontrakt</b>	Es wird beschrieben, wie das Team mit seiner Führungskraft Kommunikation und Aufgaben vereinbart.
 T 136	<b>Werkstattgespräch mit Akzeptanzabfrage</b>	Vor wichtigen Veränderungen wird den Teams das Vorhaben erläutert, Vorschläge und Bedenken gesammelt und die Akzeptanz abgefragt.
 T 311	<b>QualiMatrix</b>	Die QualiMatrix besteht aus einer Matrix aus Mitarbeiter/innen und Aufgaben. Ein Listenvorschlag für Qualifizierungsmodule und ein Qualifizierungsplanung ist beigelegt.
 T 351	<b>Umfeldaufgabenverteilung Teamarbeit</b>	Das Tool leitet an, Umfeldaufgaben in einem Tool sinnvoll zusammenzustellen, zuzuordnen und das Aufgabenvolumen zeitlich zu bemessen.
 T 352	<b>Teamarbeitsaudit</b>	Mithilfe von externem und internem Fragebogen sowie Kennziffern wird die Funktionsfähigkeit der Gruppenarbeit beschrieben sowie der Handlungsbedarf ermittelt.
 T 353	<b>Unternehmenstag Teamarbeit</b>	Es wird angeleitet, im Rahmen eines Unternehmenstages ein gemeinsames Teamleitbild zu entwerfen.
 T 354	<b>Mentoring-Konzept Fk Teamarbeit</b>	Führungskräfte werden auf ihre geänderte Rolle und Aufgaben vorbereitet.

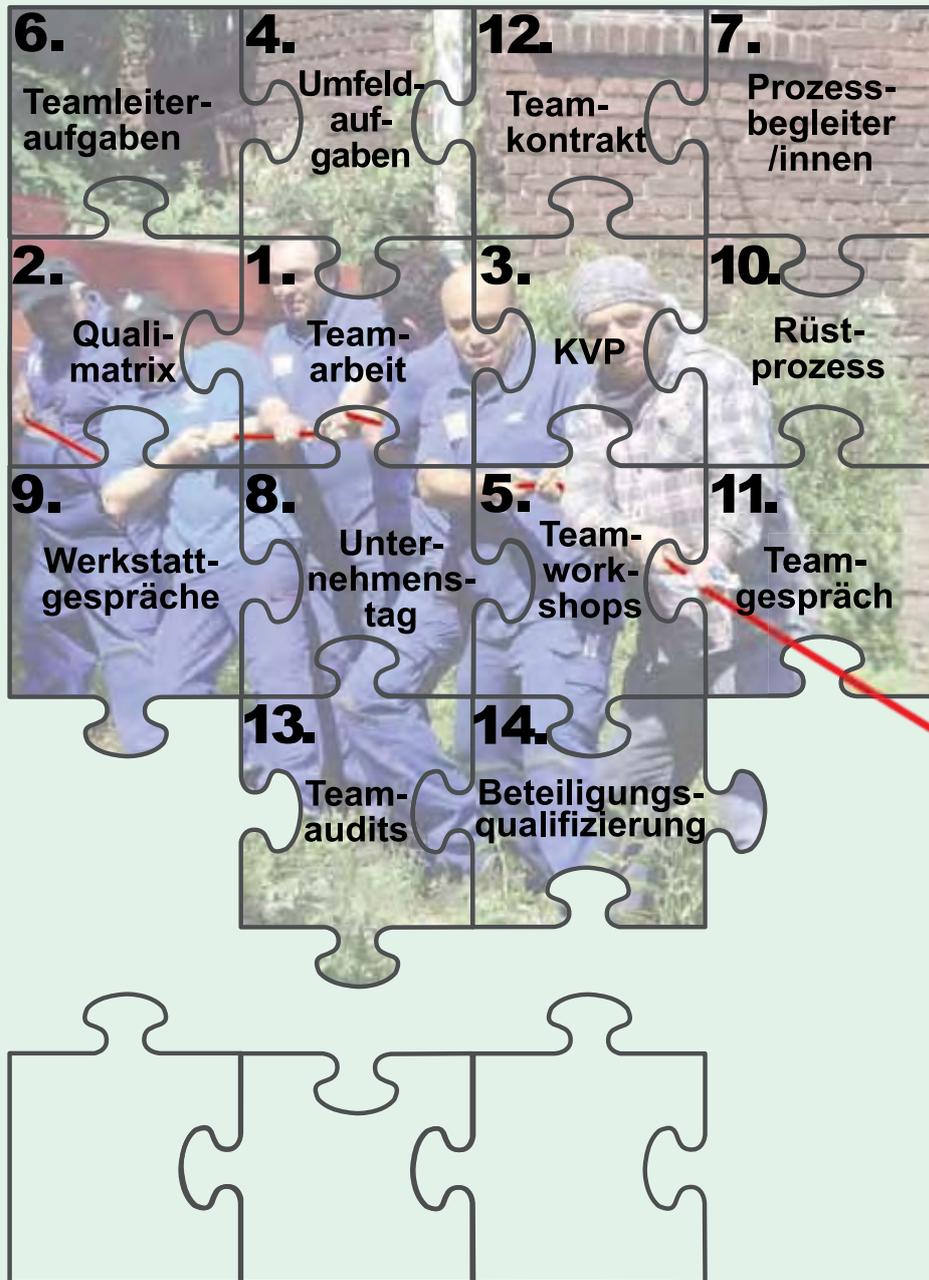


Abb. 12: Bausteine summarischer Teamarbeit sTAG

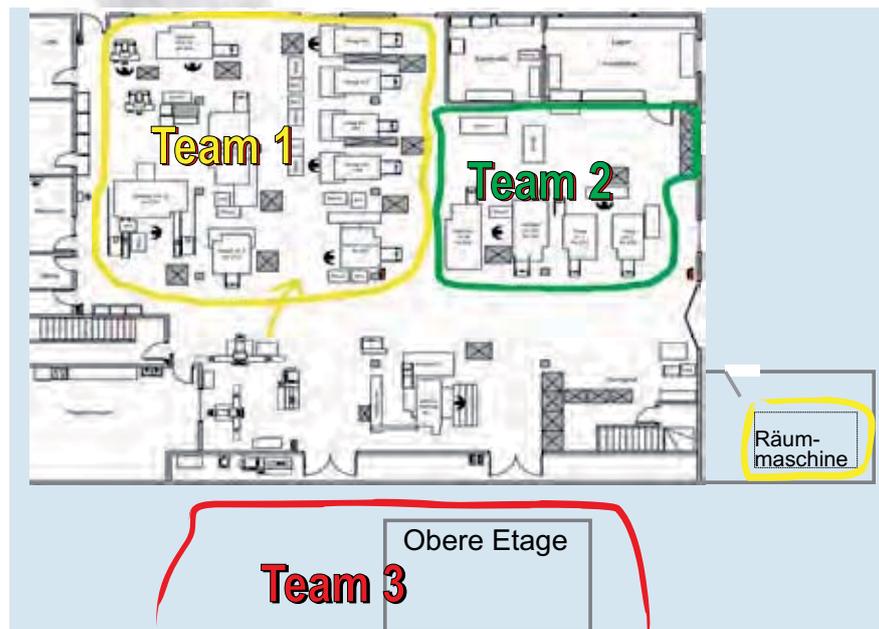


### STAG-Baustein 1 Teamarbeit: Abgrenzung der Teamaufgabe

Aufgaben und Betriebsmittel werden einer festen Personengruppe zugeordnet. In den Betrieben ist das de facto dadurch geschehen, dass Werkstattgespräche und QualiMatrix ohnehin erfordern, dass die Belegschaft sinnvoll aufgeteilt wird. In anderen Betrieben kann dies einer der letzten Schritte sein, bevor in Teamworkshops die Umfeldaufgaben festgelegt und ein Führungskontakt geschlossen werden wird. Die sinnvolle Zuordnung von zusammengehörigen Aufgaben zu festen Teams ist in der Literatur seit 25 Jahren ausführlich beschrieben, beispielsweise /04/, /09/, /11/, /12/

Wesentliche Kriterien zur Aufgabenabgrenzung sind:

- Die Gruppe sollte zwischen 3 und 12-15 Mitglieder stark sein.
- Das Arbeitsvolumen sollte nicht zu stark schwanken, möglichst weniger als 10-15%. Sonst ist die Erfordernis zum Aus-/Verleihen von Mitarbeiter/innen zu groß.
- Der Arbeitsbereich sollte räumlich zusammenhängend sein.
- Die Aufgabe sollte ganzheitlich insofern sein, als dass der Auftrag möglichst nur einmal in der Gruppe angefasst wird und nicht Zwischenschritte woanders erledigt werden. Es ist günstig, wenn die Qualität der Leistung am Ende der Bearbeitung festgestellt werden kann und Fehler nicht erst nach weiteren Bearbeitungen erkannt werden.



Abbi. 13: Zuordnung der Betriebsmittel auf Teams (Praxisbeispiel)



### STAG-Baustein 2 QualiMatrix (siehe auch T311)

Kleinere Industrieunternehmen verfügen über weniger Spezialisten und sollten Routineaufgaben unter den vorhandenen Mitarbeiter/innen sinnvoll verteilen. Dabei müssen sich Anlern- und Effizienz-Aspekte mit sinnvoller und ganz-

heitlicher Arbeit sowie Neigung der Mitarbeiter/innen die Waage halten. Die QualiMatrix ermöglicht die Formulierung einer gezielten Flexibilität und eine hohe Aufgabentransparenz innerhalb des Teams.

Alle Teammitglieder werden zeilenweise in die QualiMatrix eingetragen. Alle Aufgaben- bzw. Kompetenzbereiche bilden die Spalten. Die entstehenden Felder können nun einfach ange-

kreuzt werden, wenn der/die Mitarbeiter/in die Aufgabe beherrscht und dazu auch beauftragt ist. In der Praxis wird eine Stufung sinnvoll sein, ein Beispiel gibt die folgende Abbildung:

Qualifizierungs-Stufen Dreherlei Nord	
Stand:	21.05.2014
Qualifikations-Stufen	
Stufe 1 = A	Grundkenntnisse (Aushilfe)
Stufe 2 = B	Stammarbeitsplatz inkl. WSP inkl. 5S
Stufe 3 = C	kann anlernen + Haupt Fehlerbehebung
Stufe 4 = D	kann Standard rüsten
Stufe 5 = E	kann komplex rüsten, rüsten anlernen, kann Fehler erkennen

Abb. 14: Kompetenzstufen QualiMatrix – Beispiel (Abk. WSP = Werkerselbstprüfung)

Im vorliegenden Praxisbeispiel sind die Felder teilweise farblich markiert: Die rote Markierung zeigt Schulungsbedarf an. Für alle Auf-

gaben für alle Übergänge gibt es einen Schulungsplan mit Angabe der Dauer.

Qualifizierungsmatrix Dreherlei Nord									
Stand: 24.01.2013, TPF 3		HOT FET1 UND 14" next: Handlungsbereit							
Legende: 4-Stufen-Ansatz:		VL3		Chemie großer Leber 22l		Chemie Prozess		Chemie Doppelspindel	
Stufe	Beschreibung								
Stufe 1 = A	Grundkenntnisse (Aushilfe)								
Stufe 2 = B	Stammarbeitsplatz inkl. WSP inkl. 5S								
Stufe 3 = C	kann anlernen + Haupt Fehlerbehebung								
Stufe 4 = D	kann Standard rüsten								
Stufe 5 = E	kann komplex rüsten, rüsten anlernen, kann Fehler erkennen								
Erforderliche Anzahl (Stufe 4+ = D)		1	1	1	1	1	1	1	1
Qualifikationsstand MF (mind. Stufe 3 = C)		B	B	B	B	B	B	B	B
Qualifikationsbedarf									
Summe Stufe A = A		0	2	4	2	2	1	7	8
Summe Stufe B = B		0	6	6	6	6	6	2	2
Summe Stufe C = C		1	2	1	1	1	1	2	4
Summe Stufe D = D		1	0	1	0	0	0	1	0
Summe Stufe E = E		2	2	2	3	0	1	0	0
Name									
12 Dreherlei Nord									
Mitarbeiterin 1 DN		B	C	B	B	B	B	B	A
Mitarbeiterin 10 DN		E	E	E	E	E	E	C	C
Mitarbeiterin 02 DN		D	D	C	F	C	F	A	A
Mitarbeiterin 03 DN		B	B	B	B	B	B	A	A
Mitarbeiterin 04 DN		B	B	B	B	B	B	A	A

Abb. 15: QualiMatrix – Faksimile

Wesentlich bei der Einführung und Nutzung der QualiMatrix ist die Handhabung bei der Festlegung der Kompetenzspalten und die Eintragung der Ist- und Sollkompetenz für jede/n Mitarbeiter/in. Bei der Einführung ist ein Werkstattgespräch mit Akzeptanzabfrage (Tool T136)

unbedingt erforderlich. Die Eintragung der Kompetenzfelder muss die Zustimmung des/der Teamleiter/in und der Teammitarbeiter/innen haben. Bei der Planung der Qualifizierungsmaßnahmen ist entsprechend BetrVG §96 bis 98 auch der Betriebsrat zu beteiligen.

### STAG-Baustein 3 KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess (🔧 T141)



Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Verbesserung von Abläufen und Produkten ist zentrales Element aller Managementsysteme. In der Teamarbeit gehört KVP immer zu den Umfeldaufgaben. Weil das Team idealerweise Verbesserungen gemeinsam beschließt, ist einerseits die Anpassung der Maßnahme in die Abläufe gewährleistet und andererseits



Abbildung 16: KMU-KVP-Tafel (Praxisbeispiel)

die Akzeptanz. Die Abwicklung der Vorschläge sollte KMU-gerecht ohne viel Bürokratie geregelt sein. Ein funktionierendes Beispiel ist in der Abbildung 16 dargestellt: Hier werden formatierte Karten in drei Spalten weitergehängt: Der/die vorschlagende Mitarbeiter/in heftet die Vorschlagskarte in die linke Spalte. Vor der täglichen Produktionsbesprechung wird sie abgenommen, in der Regel sofort entschieden und beauftragt und vom Fertigungsleiter in eine Excelliste eingetragen. Nach Erledigung kommt die Karte in die rechte Spalte und wird dann abgenommen.

Wesentliche Hürden für ein wirksames KVP-System bei Teamarbeit sind insbesondere (\* := erforderliche Maßnahme):

- Die Einstellung: »Rationalisierung ist nicht meine Aufgabe in Entgeltgruppe X!«. Die Anmerkung ist natürlich zunächst begründet, wenn die Aufgabenbeschreibung die KVP-Aufgabe nicht enthält und bei der Eingruppierung auch nicht berücksichtigt wurde. \*Im Gegenzug muss eben das natürlich auch getan werden! \*KVP-Vorschläge erstrecken sich in Gemini-Projekten natürlich auch immer auf gute Arbeitsbedingungen.
- Leistungsprämie: »Wenn ich die Produktivität durch KVP-Vorschläge erhöhe und die Stückzeit wird abgesenkt, muss ich (oder ein/e Kolleg/in) für eine konstante Prämie mehr arbeiten.« \*Die Leistungsregulierung ist auch in Gemini-Projekten immer Thema zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Sie muss fair geregelt werden. Einzel-Leistungsprämien sind in der Regel kontraproduktiv und verhindern das Funktionieren der Teamarbeit. \*Ein teamarbeitstaugliches Entgeltsystem muss Teil des Teamarbeitsprojektes sein (Tool: 🔧 T123).
- Arbeitsplatzsicherheit: »Bei immer höherer Produktivität und gleichbleibendem Arbeitsvolumen wird die Arbeit irgendwann nicht mehr für alle reichen.« \*Beschäftigungssicherung muss Teil des Gemini-Kontraktes sein – Tool: 🔧 T132. \*In der Regel gehört der STAG-Baustein Marketing zur Sicherung zusätzlicher Aufträge und damit Arbeitsvolumen in jedes Gemini-Projekt. Eine Ausnahme bilden Betriebe, welche einen hohen Umsatzzuwachs »zu verkraften« haben und mit der vorhandenen Belegschaft auskommen möchten.
- Prämien für Verbesserungsvorschläge: »Wenn ich Ideen habe, reiche ich die doch besser im betrieblichen Vorschlagswesen BVW ein und kassiere eine Prämie.« Wenn es denn ein funktionierendes BVW im Betrieb gibt, bietet sich die folgende Logik an: Die Formulierung von Vorschlägen im eigenen Arbeitsbereich wird zur Aufgabe und kann in der Eingruppierung und ggf. bei der Leistungsprämie berücksichtigt werden. Bei übergreifenden Vorschlägen greift weiterhin das etablierte BVW.

## STAG-Baustein 4 Umfeld-Aufgabenanalyse (🔧 T351)



Kern von Teamarbeitsprojekten ist die Neuverteilung von Umfeldaufgaben. Im Sinne der Subsidiarität wird für jede Aufgabe geprüft, ob sie nicht von den operativen Mitarbeiter/innen, respektive Maschinenführer/innen erledigt werden kann. Zu den Umfeldaufgaben zählen sowohl Rüstaufgaben als auch Fehlerbehebung, Reinigungsaufgaben, Qualitätssicherung bis zur Werker selbstprüfung. In drei der Betriebe wurde konkret mit 5S angefangen:

Die Sicherheit und Sauberkeit am Arbeitsplatz wurde zur Aufgabe der Maschinenführer/innen.

Wie in allen anderen Fällen auch werden vor der Umsetzung jeweils Werkstattgespräche durchgeführt (Tool: 🔧 T36). Es wurde ein Tool 🔧 T351 entwickelt und erprobt, welches die Zuordnung der Umfeldaufgaben im Team erleichtern soll, siehe auch die folgende Abbildung 17:

Umfeldaufgabe	Dauer/Fall	Häufigkeit	Zeit/Woche	1	2	3	4	5	Summe
Art Nr. 4554, Masch/Nr. 232			1.044 Min./Woche	621 Min./Woche	7 Min./Woche	432 Min./Woche	8 Min./Woche	13 Min./Woche	1.051 Min./Woche
1.1 Papier schneiden	8 Min.	5 <sup>1</sup> /Woche	40 Min./Woche	40 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	40 Min./Woche
1.2 Kiste mit Rohteilen befüllen	30 Min.	5 <sup>1</sup> /Woche	150 Min./Woche	100 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	100 Min./Woche
1.3 Wasser befüllen	10 Min.	5 <sup>1</sup> /Woche	50 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	30 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	30 Min./Woche
1.4 Fläche wachsseln	10 Min.	5 <sup>1</sup> /Woche	50 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	30 Min./Woche	0 Min./Woche	0 Min./Woche	30 Min./Woche
Art Nr. 5025-00, Masch/Nr. 221									

Abbi. 17: Umfeldaufgabenanalyse Teamarbeit, Praxisbeispiel Drehmaschinen

Die Schritte können idealtypisch wie folgt aussehen:

- **Schritt 1:** Festlegen des Bereiches für die Umfeldaufgaben (Einzelarbeitsplatz, Maschinengruppe, Team)
- **Schritt 2:** Erfassung der Umfeldaufgaben: In der Regel in einem Workshop mit betroffenen Mitarbeiter/innen und Spezialist/innen/Führungskräften. Vorschlag: Auf einer Stecktafel mit Karten
- **Schritt 3:** Abschätzen der Falldauer in Min. für jede Aufgabe
- **Schritt 4:** Abschätzen der Häufigkeit pro Woche für jede Aufgabe. Daraus werden ggf. Personalkapazitäten, Eingruppierung und Qualifizierung abgeleitet.
- **Werkstattgespräch 1:** Festlegung der Umfeldaufgaben im Team

- **Schritt 6:** Betriebsmittel für die Störanalyse auswählen
- **Schritt 7:** Hauptstörungen für jedes Betriebsmittel sammeln und Häufigkeit und Behebungsdauer bewerten. Dazu wurden in den Betrieben einfache Strichlistenformulare entwickelt und zur Istaufnahme 2-5 Wochen von den Maschinenführern geführt.
- **Schritt 8:** Störungsbehebung Mitarbeitergruppen zuordnen und priorisieren.
- **Werkstattgespräch 2:** Verabschiedung des Störungsbehebungsverfahrens, Festlegung der Schulungen
- **Schritt 9:** Störungsbehebung qualifizieren und ggf. in QualiMatrix eintragen



## STAG-Baustein 5 Teamworkshops

Das Teamarbeitskonzept sollte den betroffenen Mitarbeiter/innen vorgestellt, Rückmeldungen eingeholt und die Akzeptanz ermittelt werden. In der Erprobung dauerten die Work-

shops in einem Tagungsraum mit Beamer und Moderationstechnik jeweils 2 Stunden. Die Agenda kann wie folgt aussehen:

1	Agenda
2	Planungsstand Teamarbeit durch Geschäftsführung
3	Ergebnisse Interviews bzw. Mitarbeiterbefragung – Problemnennungen – Handlungsbedarf – Vorschläge
4	Teamarbeit - Bausteine – Offene Fragen, Anforderungen
5	Handlungsplan
6	Akzeptanzabfrage, Blitzlicht

Abbildung 18: Agenda Teamworkshops

Die designierten Teammitglieder sollten das Konzept kennen und ihm zustimmen.

Zeitplan und hohe Akzeptanz können nur eingehalten werden, wenn bereits in der Belegschaft breit informiert wurde (bspw. Betriebsversammlung). Ein Unternehmenstag (Tool T353) mit Bekenntnis von Geschäftsführung und Betriebsrat zum Teamarbeitskonzept erleichtert die Durchführung. Wesent-

liche Teamarbeitsbausteine sollten bereits bekannt und akzeptiert sind. Sie werden nochmals vorgestellt und in einen Zusammenhang gebracht. Auch in den Teamworkshops hat die Visualisierung hohe Bedeutung. Exemplarische Ergebnisse sind in den folgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 19: Bausteine Teamarbeit

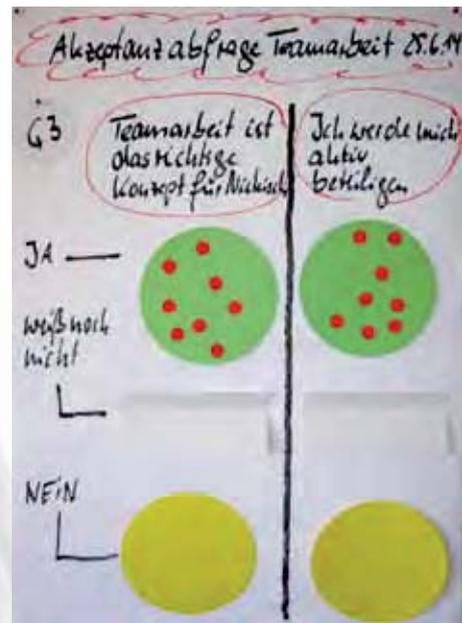
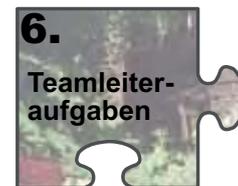


Abbildung 20: Ergebnis Akzeptanzabfrage (Praxisbeispiel 8 Teammitglieder)

## STAG-Baustein 6 Teamleiter-Aufgaben

Jedes Team braucht ein Mitglied, welches die Koordination und Außenvertretung übernimmt. Das kann auf Zeit und im Wechsel geschehen oder dauerhaft. Die/Der Teamleiter/in kann gewählt oder von der zuständigen Führungskraft benannt werden. Es wird eine fachlich und strategisch versierte Person benö-

tigt, die auch noch das Vertrauen der Teammitglieder genießt und gute Kommunikationskompetenz aufweist. Auch eine robuste psychische Belastbarkeit hilft. Neben den Fachaufgaben können etwa die folgenden Führungsaufgaben zugewiesen werden:



Aufgaben Teamleiter Fertigung Team 1-3	
1	Personaleinsatzplanung, Teamtafel führen für das Team, Schichtwechsel mit BR und Fertigungsleiter
2	Urlaubsplanung mit 2 Fertigungsleiter
3	Urlaubgenehmigung 1 Tag, später ggf. bis 3 Tage darüber nur nach Rücksprache mit Fertigungsleiter
4	Umfeldaufgabenerledigung sicherstellen (Delegieren an Team)
5	QualiMatrix pflegen, Qualifizierungsplanung mit Fertigungsleiter QualiMaßnahmen festlegen mit Fertigungsleiter und BR
6	Individuelle Personalentwicklung, Mitarbeiter-Feedbackgespräche
7	Führungskontrakt abschließen, Werkstattgespräche führen, moderiert durch Prozessbegleiter/innen
8	Schichtzettel abzeichnen bis Einführung Betriebsdatenerfassung
9	Teilnahme an Produktionsbesprechung, Führungsteam, Strategie-Workshop, Teamkennziffern nach Vereinbarung berichten
10	Vertretung sicherstellen: Team 1 – Team 2; Team 3 – Team 3 Stellvertreter
	Fachaufgaben: Rüsten, Fehlerbehebung, Produzieren

Abbildung 21: Führungsaufgaben Teamleiter/in Fertigung - Praxisbeispiel

Geeignete Teamleiter oder -sprecher sind notwendige Bedingung für funktionierende Teams.

Die Teamleiter/innen können mit bisherigen Rüstern, Meistern und Vorarbeitern übereinstimmen. Das muss aber nicht durchgängig sein. Im Laufe des Projektes stellte sich die Eignung bisheriger Maschinenführer für die Teamleitertaufgabe heraus, während bisherige Schichtleiter sich entweder nicht bereit erklärten oder aber für nicht geeignet erklärt wurden, Teamleiter zu werden. Für sie wurde dann eine andere Aufgabenzusammensetzung gefunden. In Gemini-Projekten ist das elementare Voraussetzung. Ansonsten ist damit zu rechnen, dass sich auch weniger geeignete Mitarbeiter/innen nach der Position drängeln

oder aber zu – offenen oder stillen – Gegnern des Projektes werden.

Die Teamleiter/innen nehmen die Aufgabe an bzw. vereinbaren sie mit der zuständigen Führungskraft nach oben und mit dem Team nach unten. Teilweise haben sie sich in Gemini Bedenkzeit erbeten. Sie werden einerseits ausgebildet: Im Gemini-Verbund waren das 3\*2 Tage zusammen mit unteren Führungskräften der übrigen Verbundbetriebe. Andererseits wird ihnen ein Mentoring angeboten, siehe

Tool:  T354.

### STAG-Baustein 7 Prozessbegleiter/innen (🔧 T142)

## 7. Prozessbegleiter/innen

Gute Prozessbegleiter/innen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Teamarbeit.

Kommunikation und akzeptanzorientierte Entscheidungsfindung nehmen einen höheren Stellenwert ein. Also besteht Bedarf an befähigten Mitarbeiter/innen, solche Projektierun-

gen und Moderationen zu unterstützen. In der Projektphase kann das noch durch die externen Berater/innen bewerkstelligt werden. Aber sie sind teuer und terminlich schwerer verfügbar



und sollten schnellstmöglich durch interne Prozessbegleiter/innen ersetzt werden.

Prozessbegleiter/innen haben idealtypisch keine hierarchische Funktion. Sie können von den Teams für Werkstattgespräche und Teamsitzungen angefordert werden, von der Projektleitung für Prozessmoderationen, von Füh-

rungskräften für Mentoring-Gespräche, vom Betriebsrat für die Moderation von Sitzungen oder Betriebsversammlungen. Sie führen auch in der Regel das Projekthandbuch, Maßnahmenlisten und die Infotafel.

Meistens, in KMU immer, sind sie nur teilfreigestellt und gehen weiter ihrer Fachaufgabe nach. Ihre Ausbildung und konkreten Aufgaben sind im Tool T142 beschrieben.

## STAG-Baustein 8 Unternehmenstag (siehe auch T352)

Es ist in KMU oft angemessen, das neue Führungsleitbild mit allen Mitarbeiter/innen bzw. Teammitgliedern zu entwickeln und damit die Bedeutung zu unterstreichen. In zwei der beteiligten Betriebe wurde dies als Unternehmenstag außerhalb des Betriebes in einem Tagungshotel durchgeführt. Das Programm wurde in einer Arbeitsgruppe entwickelt. Es sollte teambildende Maßnahmen enthalten und eine arbeitsteilige Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes (*Tool:*  T111).

In der Abbildung 22 sieht man die vernetzte Belegschaft: Ein Wollknäuel wird im Kreis von einem Mitarbeiter/in zum/zur nächsten geworfen und um den Körper gewickelt. Dabei werden Hobbies und/oder andere individuelle Details erzählt. Damit wird das gegenseitige Interesse an der Person unterstrichen.

Andere Verfahren sind denkbar. Beispielsweise bieten Hochseilgärten Teamtrainings an. Auch zeichnerische Methoden und Gruppenaufstel-



Neue Führungsleitbilder sollten mit allen Mitarbeiter/innen erarbeitet werden!



Abbildung 22: Unternehmenstag, Situationsbild

lungen sind denkbar und erprobt. Wenn man sich daran nicht traut, genügt vielleicht auch erstmal eine Vorstellungsrunde ...

Wesentlicher Inhalt von Unternehmenstagen ist in der Regel die Formulierung von Kommunikationsleitbildern: Wie will ich arbeiten und von Kolleg/innen und/oder Führungskräften angesprochen werden? Wie spreche ich andere an?



Abb. 23: Leitbildentwicklung in Kleingruppenarbeit auf einem Unternehmenstag

Ziel	Thema für beide	„die anderen“ Führungskräfte
Menschlich sein	Respekt Anerkennung	Ehrlichkeit Offenheit
Hilfsbereitschaft Verantwortung	Teams bilden	Stärken der MA betonen
Bereitschaft für neue Aufgaben	Weiterbilden neue Aufgaben	Unternehmens-TOS
Erfahrungen Ideen	Information Rückmeldung	Problemlösung
Sorgfältiger Umgang mit Wirtshausinventar	Anbieterkette SS/Sos	Qualität Kontrolle
Einsatzbereitschaft	Flexibilität	Zeit Ressourcen
Jeder arbeitet an sich selbst	Gute Laune Positiv reden	E. Nischel Pensionskette
Fairness	Loyalität	Gute Arbeit
01.01.2014	Arbeitskultur	Sozialräume, Umfeld

Will man ein lebendiges Leitbild entwerfen, müssen alle an der Formulierung beteiligt sein.

## 9. Werkstattgespräche

Vor jeder Veränderung wird der Plan dem Team vorgestellt und die Akzeptanz abgefragt.

### STAG-Baustein 9 Werkstattgespräche (siehe auch T136)

Geplante Veränderungen, Befragungsergebnisse etc. sollten nicht nur ausgehängt, sondern dem Team direkt vorgestellt werden. Was in Bürobereichen als Jour Fixe oder Mitarbeiterbesprechung in vielen Betrieben selbstverständlich geworden ist, gehört auch in die Produktion. Das muss nicht lange dauern, manchmal reichen 5-10 Minuten. Dann sind auch Stehtische im Arbeitsbereich die richtige Umgebung. Allerdings wird Moderationstechnik wie ein Flipchart in der Regel vonnöten sein.

Wenn das Team schichtübergreifend eingeteilt ist, wird man als Zeitpunkt den Übergabezeitraum rund um die (meistens) 14:00 oder auch 22:00 wählen. Natürlich müssen die betroffenen Mitarbeiter/innen rechtzeitig vorher wissen, dass sie etwas früher kommen und/oder etwas später gehen sollen. Die Agenda könnte wie in der folgenden Abbildung 24 aussehen:

Am Ende des Werkstattgespräches wird die Akzeptanz abgefragt. Die schriftliche Abfrage beispielsweise durch Klebepunkte hat den Vorteil, dass auch weniger redselige Mitarbeiter/innen das gleiche Gewicht erhalten und somit die Reliabilität der Abfrage höher ist, siehe Abbildung 25.

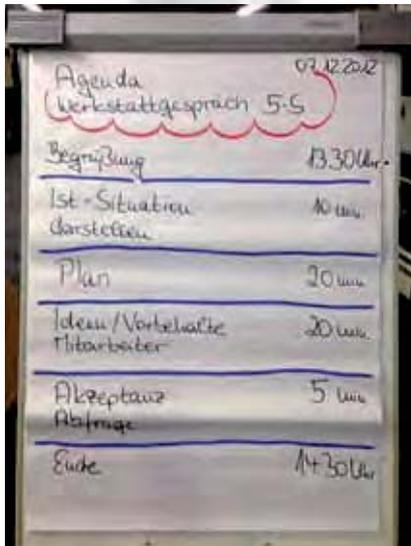


Abb. 24: Agenda Werkstattgespräch am Beispiel 5S-Einführung - Praxisbeispiel

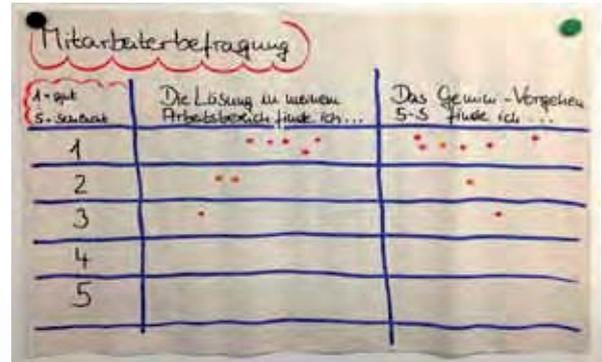


Abb. 25: Akzeptanzabfrage Werkstattgespräch – Praxisbeispiel (Schulzensuren)

## 10. Rüstprozess

Der Rüstprozess bestimmt oft Teamzusammensetzung und -aufgabe.

### STAG-Baustein 10 Rüstprozess (siehe auch T331)

In allen Betrieben hat sich herausgestellt, dass die Rüstanforderungen einen starken Einfluss auf die Teamzusammensetzung und -aufgabe haben. Rüstaufgaben finden sich daher in allen QualiMatrix'en der Teams: Entweder Rüsten ist als Spalte und somit als besondere Aufgabe eingetragen oder als Qualifikationsstufe für jede Anlage wie in Abbildung 14 die Stufen E und F.

Teammitglieder sollten in jedem Falle im Prozessteam Rüstprozess vertreten sein und das überarbeitete Verfahren in einem Werkstattgespräch 'abgesegnet' werden. Die genaue Beschreibung ist im GemPS-Element 34 und im **Tool**  T331 beschrieben.

## STAG-Baustein 11 Teamgespräch

Die Teams müssen sich regelmäßig zusammensetzen, um aktuelle Themen zu besprechen, Probleme zu lösen und ihren Handlungsplan zu verfolgen.

Erforderlich ist ein geeigneter abgeschlossener Raum mit Moderationsausstattung. Zumindest der Handlungsplan sollte immer visualisiert werden, in der Regel auf Flipchart. In der Anfangsphase kann der Ablauf auch durch den/die Prozessmoderator/in unterstützt werden. Bewährt hat sich die 5-Schritt-Methode zur Lösung von Problemen:

1. Ist: Wie sieht die Situation aus? Was läuft gut und schlecht? Welche Probleme und Potenziale gibt es?
2. Soll: Wie wäre es gut oder doch besser?
3. Maßnahmen: Was kann konkret getan werden, um von 1: Ist nach 2: Soll zu kommen?
4. Bewertung: Welche Maßnahmen haben Priorität? Lösen die Maßnahmen das Problem wirklich? Evtl. zurück zu Schritt 3
5. Handlungsplan: Wer? macht Was? Bis Wann?



Die Teamgespräche haben den größten Einfluss auf die Funktionsfähigkeit der Gruppe.

## STAG-Baustein 12 Teamkontrakt *(siehe auch T121)*

Die Teamleiter/innen sollten mit ihren Teammitgliedern Aufgaben und Umgang miteinander und untereinander vereinbaren. Manchmal ist das ganz unproblematisch. Die Erfahrung zeigt aber, dass eine schlechte Kommunikation im Team den Mitarbeiter/innen die Laune verderben kann und Qualität und Effizienz dann darunter leiden. In solchen Fällen bietet sich ein Teamkontrakt an. Er wird dann moderiert (beispielsweise durch den/die Prozessbegleiter/in) in Workshopform geschlossen. Der Kontrakt kann wie folgt aussehen, siehe Abbildung 26.

Ergebnis ist dann ein Dokument, welches von allen Teammitgliedern unterzeichnet wird. Zumindest in der ersten Phase überprüfen die Teams – in der Regel während der Teamgespräche – die Einhaltung und Wirksamkeit des Teamkontraktes. Ein Beispiel ist in der folgenden Abbildung 27 dargestellt.



Abb. 26: Teamkontrakt – schematisch

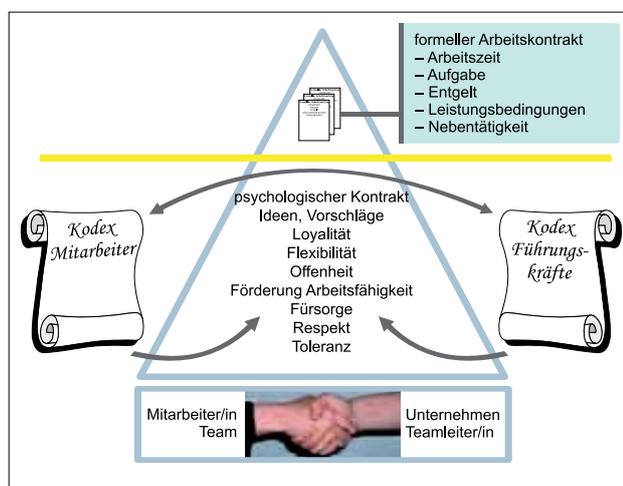
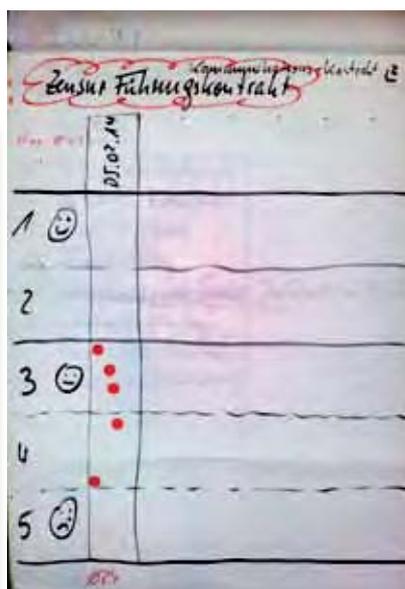


Abb. 27: Überprüfung der Einhaltung und Wirksamkeit des Teamkontraktes – Praxisbeispiel





### STAG-Baustein 13 Teamaudit (siehe T352)

Teamarbeit kann man sich wie komplexe Anlagen vorstellen: Wenn man keine Instandhaltung und Störungsbehebung vorsieht, bleibt das Ganze irgendwann stehen – manchmal eher, manchmal später. Gelegentlich ist es ja auch so, dass sich Führungskraft und Team uneinig sind, wie gut das Team funktioniert. Um den Handlungsbedarf bei den Teams abzuschätzen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

– Die Teamkennziffern werden verfolgt. Für das Management entscheidend ist häufig der Produktivitätsfortschritt durch KVP. Aber auch Qualität, Maschinennutzung, Rüstzeiten, Störvermeidung und 5S-Audit können wichtige Einflussfaktoren sein. Auch Kennziffern zur Arbeitsqualität werden ja geführt und Handlungsbedarf aus ihrem Verlauf abgeleitet.

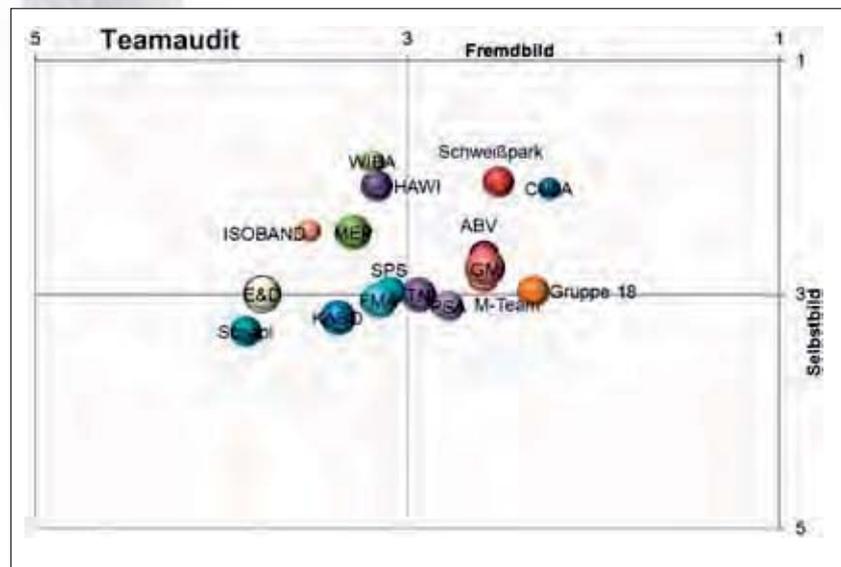


Abb. 28: Teamaudit-Ergebnisportfolio (Tool T352) – Praxisbeispiel

- Der Teamkontrakt wird beurteilt, siehe sTAG-Baustein 12.
- Über Checklisten werden die Anforderungen an Teamarbeit formuliert und deren Einhaltung beurteilt. Dabei hat es sich als vorteilhaft herausgestellt, diesen Schritt parallel durch das Team und die zuständige Führungskraft durchzuführen. Beim Teamaudit wird idealerweise das Teamgespräch genutzt. Erfahrungsgemäß benötigt man 1,5 Stunden, wenn auch konkrete Missstände und Vorschläge aufgenommen werden. Das Team einigt sich dann zeilenweise auf eine Schulzensur.

Legt man die Kennziffern-Bewertung sowie die Checklistenaudits der Führungskraft und des Teams zusammen, ergibt sich für die einzelnen Gruppen in der Grafik von Abbildung 28.

Jede Blase repräsentiert ein Team (insgesamt 18 Teams) Auf der Diagonalen sind die Beurteilungen von Führungskraft und Team gleich; Oberhalb der Diagonale ist das Selbstbild des Teams besser als das der Führungskraft – und umgekehrt. Die Größe der Blase symbolisiert die Einhaltung der Teamkennziffern.

Das **Tool:**  T352 erlaubt weitere grafische Darstellungen. Ziel ist es, entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung bzw. sogar Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des Teams zu beschließen. Das kann von der Ausbildung eines weiteren Prozessbegleiters über Änderung der Leitstandssoftware bis zu personellen Maßnahmen reichen.

## STAG-Baustein 14 Beteiligungsqualifizierung

Von den Teams wird verlangt, dass sie sich intern ganz oder teilweise koordinieren. Sie müssen Entscheidungen über Personaleinsatz, ggf. Urlaub und Arbeitszeitabweichungen treffen. Außerdem bekommen sie die Zusatzaufgabe, im eigenen Arbeitsbereich KVP: Kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu betreiben und zu steuern. Sie sollen Probleme lösen und Verbesserungsmaßnahmen einleiten oder sogar umsetzen. Sie führen Teamgespräche durch und führen ihren Teamhandlungsplan, ggf. auch Kennzahlen und ein Teamhandbuch. Gegebenenfalls benötigen einzelne Teammitglieder spezi-

elle Qualifizierungsmaßnahmen wie Moderationstechnik oder auch entsprechend das Führen einer QualiMatrix mit einem Tabellenkalkulationsprogramm.

Alle Teammitglieder gemeinsam benötigen jedoch Grundkenntnisse in Problemlösekompetenz und Entscheidungsfähigkeit. Erst-Workshops dauern der Erfahrung nach etwa 2 Tage pro Team. Innerhalb dieser Zeit wird im Idealfall auch die QualiMatrix aufgestellt und die Umfeldaufgabenverteilung vorgenommen, soweit noch nicht geschehen.



Wenn Sie überlegen, ob Teamarbeit in ›Ihrem‹ Betrieb in Frage kommt, helfen vielleicht die folgenden Aspekte. Die sTAG-Einführung ist dann besonders erfolgsträchtig, wenn ...

... die Verschwendungspotenziale im Teamarbeitsbereich hoch sind.

... die Komplexität der Prozesse hoch ist.

... die Änderungshäufigkeit der Produkte und Prozesse hoch sind.

... es viele Umfeld-Mitarbeiter/innen gibt, Rüster, Instandhalter, Qualitätssicherer, Führungskräfte

... eine Krise sich anbahnt (oder bereits Einzug gehalten hat).

... ein einflussreicher Promotor für die Idee wirbt.

»Das dynamische Arbeitsteam ist das Herz der modernen Fabrik.« Nach Taiichi Ohno, dem »Erfinder« des Toyota Produktionssystems.



## 5. GemPS – Einführungsverfahren Saturn

Für Gemini wurde ein Projektplan aus 5 Phasen entwickelt, der hohe Akzeptanz mit einer guten Umsetzungsquote verknüpft. Natürlich sind die Phasen eher logisch aufgebaut. Sie überschneiden sich zeitlich.

<b>S</b>	Strategie ermitteln
<b>A</b>	Aktivierende Analyse
<b>T</b>	Themen und Maßnahmen festlegen
<b>U</b>	Umsetzung der Maßnahmen
<b>R</b> <b>N</b>	Rückkoppeln und Nachhaltigkeit sicherstellen

Abb 29: Saturn Phasenübersicht

Das Verfahren wurde komplett in 3 der 5 Metallbetriebe in Gemini durchgeführt. Aus den Erfahrungen heraus sind die Phasen auf 2 Jahre Projektlaufzeit beschrieben. Aus den jeweiligen Balkenplänen lässt sich erkennen, wie lange einzelne Schritte – in Monaten – in Anspruch nehmen.

### 5.1 SATURN – Strategie ermitteln

In der Startphase des Gemini-Projektes müssen sich die Betriebsparteien auf die Rahmenbedingungen verständigen. Es wird ein Kick-off-Workshop durchgeführt, 3-8 Stunden in einem alltagsgeschützten Raum. Leitbilder und Ziele werden festgelegt, beispielsweise nach BSC-Logik (Balanced Scorecard, T112). Potenziale sollten grob abgeschätzt werden – für wirtschaftliche Ziele und für die Arbeitsqualität auch. Ein Projektauftrag wird formuliert. Darin kommt die Besetzung des Gemini-Projektteams bzw. -Lenkungsorgans vor, die Benennung und Beauftragung d. Projektleiter/in, die Aufwandsabschätzung, ein grober Meilensteinplan und ggf. auch die Beauftragung einer externen Beratungsinstitution.

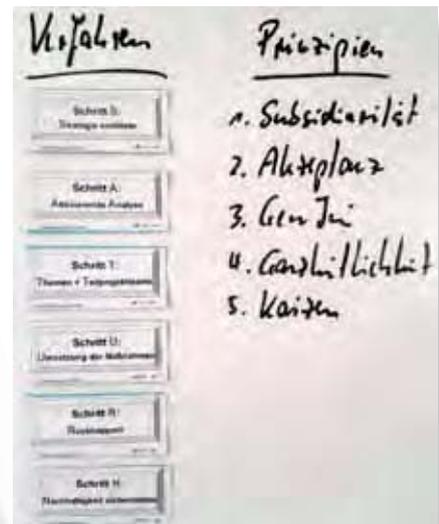


Abb. 31: Kickoff Gemini – Eingangs-Poster

Abbildung 30: Balkenplan Saturn S: Strategie

08.08.2014		Monate:																									
Schritt	Tool	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Rollout	
<b>S Strategie</b>																											
Kickoff-Workshop																											
Leitbild	111																										
Ziele, BSC: Kennziffern definieren	112																										
Potenziale grob ermitteln																											
Projektauftrag																											
Meilensteine festlegen																											
Betriebsversammlung 1	123																										
Projekthandbuch anlegen und führen																											
Kontrakt GF - BR	122																										

Das Saturn-Vorgehen und das GemPS (Kapitel 2) werden im Kickoff-Workshop einem breiten Kreis von betrieblichen Akteuren vorgestellt. Geschäftsführung und Betriebsrat müssen dabei vertreten sein. Das GemPS kann in der 3SAM-Stufung eine Erstbeurteilung erfahren und Handlungserfordernisse transparent machen (Abb. 31).

In einigen Betrieben kann es sinnvoll sein, sie als Betriebsvereinbarung abzuschließen (Tool  T122).

Weitere Hinweis insbesondere zur Formulierung von Zielen mithilfe einer BSC: Balanced Scorecard sind im Kapitel 3, GemPS-Element 11: Strategie beschrieben.

Wesentliches Ergebnis der Strategiephase ist die Verständigung auf Prinzipien. Ein Vorschlag befindet sich in der folgenden Tabelle (Abb. 32).

Abb. 32: Prinzipien von Gemini-Projekten in KMU

1	<b>Gemini</b>	Es werden wirtschaftliche und Arbeitsziele parallel und gleichberechtigt verfolgt: Wertschöpfung und Arbeitsfähigkeit/Beschäftigungssicherung.
2	<b>Akzeptanz</b>	Mindestens 90% der Projektbeteiligten sollen das Vorgehen und die Ergebnisse des Projektes mindestens mit ›gut‹ beurteilen. Alle Maßnahmen werden für wesentliche betriebliche Stakeholder auf Akzeptanzfähigkeit abgeklopft (bspw. mit Tool:  T121).
3	<b>Subsidiarität</b>	Aufgaben werden soweit ›unten‹ wie möglich angesiedelt bzw. delegiert. Führungskräfte und Spezialisten werden entlastet.
4	<b>Ganzheitlichkeit</b>	Es werden alle für den Unternehmenserfolg wesentlichen Prozesse bewertet und gestaltet, insbesondere Strategie, Marketing und Leistungserstellung.
5	<b>Strategie</b>	Strategische Ziele werden entsprechend vereinbarter Leitbilder formuliert, Ist-Werte gemessen und Soll-Werte terminiert festgelegt.
6	<b>Kaizen</b>	Es wird das Verschwendungsmodell aus dem Toyota-System zugrunde gelegt und die wesentlichen Prinzipien angewendet: Just-In-Time, Just-In-Place, One-Piece-Flow
7	<b>Arbeitsfähigkeit</b>	Es wird der erweiterte Gesundheitsbegriff aus psychosozialer Gesundheit * Kompetenz * Motivation verwendet. Ein Index zur Messung der Arbeitsqualität wird vereinbart.
8	<b>Robustheit</b>	Die Bedingungen und ggf. Maßnahmen zur Überwindung von Krisensituationen werden berücksichtigt.
9	<b>Kooperation</b>	KMU können nicht alles selber machen: Sie müssen mit anderen KMU vertrauensvoll, effektiv und effizient kooperieren (»Schwarmintelligenz«).
10	<b>Kontinuität</b>	Der Projektaufwand wird kalkuliert und der Zeitplan ggf. gestreckt. Die Mitarbeiter/innen sollen schnell ständige Veränderung sehen. Die Regeln sollen selbsttragend sein. Das GemPS dient als Richtschnur und wird regelmäßig beurteilt.

## 5.2 SATURN – Aktivierende Analyse

Das Projekt wird der Belegschaft von den Betriebsparteien vorgestellt, in der Regel auf einer Betriebsversammlung. Die Akzeptanz wird abgefragt. Die Ideen und der Handlungsbedarf aller Mitarbeiter/innen werden systematisch erhoben. In der Regel wird die Belegschaft in Einzel- und/oder Gruppeninterviews eingeladen, das dauert etwa 1-1,5 Stunden. Kennziffern werden ermittelt und ggf. als Ist-Wert in die Zielkarte eingetragen.

Das Projekt wird der Belegschaft von den Betriebsparteien vorgestellt, in der Regel auf einer Betriebsversammlung. Die Akzeptanz wird abgefragt. Die Ideen und der Handlungsbedarf aller Mitarbeiter/innen werden systematisch erhoben. In der Regel wird die Belegschaft in Einzel- und/oder Gruppeninterviews eingeladen, das dauert etwa 1-1,5 Stunden. Kennziffern werden ermittelt und ggf. als Ist-Wert in die Zielkarte eingetragen.

08.08.2014		Monate:																									
Schritt	Tool	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Rollout	
<b>A Aktivierende Analyse</b>																											
	Kennziffern, BSC: Ist ermitteln	112																									
	Interviews	124																									
	Kennziffern/BSC: Ist und Soll	112																									
	Kooperation-Matrix	221																									
	GemPS/3SAM-Audit 1	113																									
	Betriebsversammlung 2: Akzeptanzabfrage	123																									

Abb. 33: Saturn A: Aktivierende Analyse

GemIni-Projekte brauchen Kommunikationsräume – zeitlich und real: Mit Beamer und Moderationstechnik: Stecktafeln, Flipchart, Moderationskoffer, Protokollkamera. In drei der 5 Betriebe waren solche Räume vorhanden, in den beiden anderen wurden sie in der Startphase des GemIni-Projektes eingerichtet.

Die Interviewaussagen werden indiziert, beispielsweise mit **Tool:**  T124. Unterschieden werden können jeweils (siehe Abbildung 34):

- Positive Nennungen (gut, hellgrau): Was läuft gut?
- Problemnennungen (orange): Was stört dich?
- Potenzialnennungen (hellblau): Wie viel könnte man erreichen?

- Soll-Vorstellungen (grasgrün): Wie sollte es sein?
- Maßnahmenvorschläge (dunkelgrün): Was kann wer tun?
- Botschaften (ultramarin): Was ist das Wichtigste?
- Anforderungen an das betriebliche GemIni-Projekt (hellblau)

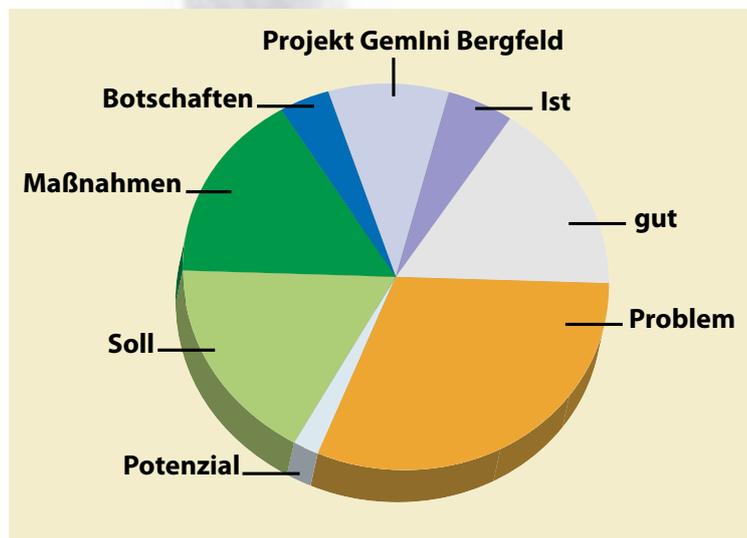


Abb. 34: Auswertung Interviewaussagen – Praxisbeispiel, 494 Aussagen

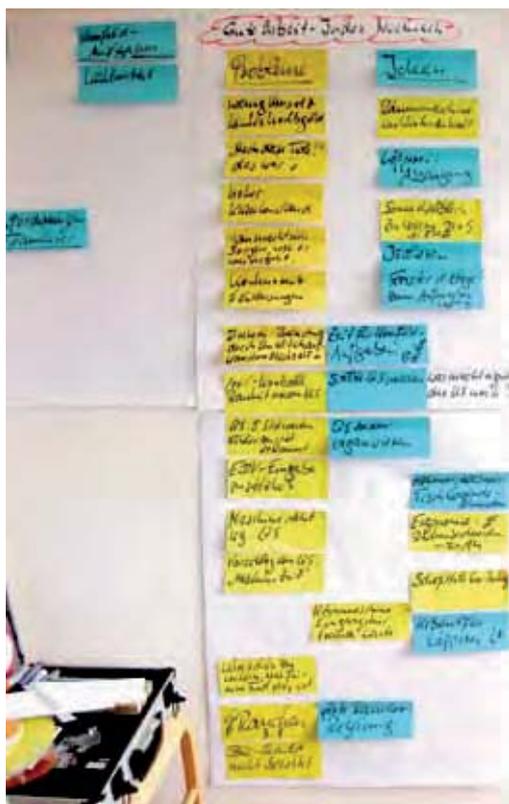


Abb. 35: Auswertung Gute Arbeit-Index – Praxisbeispiel

Eine Variante der Interviews ist die vorherige schriftliche Befragung zu Arbeitsbedingungen und Abläufen: Dann können im Interview Probleme (gelb in Abbildung 35) und Ideen (blau in Abbildung 35) gezielter abgefragt werden bei schlecht bzw. schlechter als vorher bewerteten Kriterien.

Festgelegte Kennziffern werden als 'Ist' ermittelt. Beispielsweise werden Referenzaufträge hinsichtlich ihrer Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten erfasst. Je nach Projektauftrag wird auch die Kooperation mit anderen KMU beim Marketing und der Auftragsabwicklung erfasst und Handlungsbedarf beurteilt.

Die Ergebnisse der Analysephase werden präsentiert, der Projektplan vorgestellt und die Akzeptanz der Belegschaft zum weiteren Vorgehen abgefragt.

## 5.2 SATURN – Themen und Teilprojektteams festlegen

Die Ergebnisse werden systematisch ausgewertet und zu Themen verdichtet, in der Regel 20-60 Themen. Der Lenkungskreis überträgt die Bearbeitung Teilprojektteams (TPT), in den Gemini-Betrieben zwischen 6 und 9. Das GemPS-Vor-

audit wird im Projektteam durchgeführt (Tool:  T113). Es können daraufhin (ggf. weitere) TPT beauftragt werden. Ein Meilensteinplan wird festgelegt. Das Informationsmanagement wird beschlossen und beauftragt.

Ein elektronisches Projekthandbuch mit allen wichtigen Leitbildern und Ergebnissen sowie Link zu den wichtigsten Dokumenten wird zentral zugänglich angelegt. Die Pflege wird der Projektassistenz beauftragt. Dazu zählt auch die Pflege der Maßnahmenliste (Tool  T124.2).

08.08.2014		Monate:																								
Schritt	Tool	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>en</b>																										
Themen benennen	124																									
Teilprojektteams beauftragen																										
Akzeptanz-Messung	123																									
Gute-Arbeit-Index bestimmen	129																									
ielkarte/BSC: Ist- und Sollwerte	112																									

Abbildung 35: Balkenplan Saturn T: Themen und Teilprojektteams festlegen

In Abbildung 37 kann man die gemeinsame Clusterung von (in diesem Fall 60) Themenkarten nachvollziehen. 5 Teilprojektteams von 3-6 Mitarbeiter/innen wurden beauftragt, die Problemnennungen und Maßnahmenvorschläge zu bearbeiten und Lösungen vorzubereiten. Der Betriebsrat war mit seinen Rückmeldungen „gesetzt“. Später kam noch das Teilprojektteam 7: Teamarbeit dazu.

Nach der gemeinsamen Auswertung der Interviewergebnisse und Kennziffern wird in der Regel die Zielkarte/BSC überarbeitet: Ist-Werte werden ergänzt und Sollwerte mit Zielfeldern überarbeitet. Gesetzt sind nur die Zeilen Akzeptanz mit 90% und Umsetzungsquote mit  $\geq 70\%$ .



Abbi. 37: Saturn Themen-Zuordnung zu Teilprojektteams

## 5.4 SATURN – Umsetzung der Maßnahmen

Die Vorschlagsliste aus den Interviews wird angelegt und gepflegt. Die TPT arbeiten ihren Auftrag ab. Die Zielkarte und Maßnahmenliste werden gepflegt und betrieblich veröffentlicht. Die Informierung erfolgt systematisch

und kontinuierlich. Die Maßnahmen werden zu mindestens 70% bearbeitet und umgesetzt. Parallel werden Prozessbegleiter/innen und Führungskräfte ausgewählt und ausgebildet.

Abbildung 38: Saturn U: Umsetzung der Maßnahmen

08.08.2014		Monate:																									
Schritt	Tool	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Rollout	
<b>set n a n a e n</b>																											
Teilprokteam, Auftrag 1																											
Teilprokteam, Auftrag 2																											
Teilprokteam, Auftrag 3																											
Teilprokteam, Auftrag 4																											
Teilprokteam, Auftrag 5																											
Teilprokteam, Auftrag 6																											
Ma ßnahmenliste f hren	124																										
Prozessbegleiter ausbilden	142																										
Beteiligungs ualifizierung																											
hrungskr fte ualifizierung																											
erkstattgespr che	126																										
nternehmenstag	353																										
STAG: TPT beauftragen	351-																										

Will man eine Akzeptanz von 90% erreichen, ist die systematische Beteiligung der betroffenen Belegschaft erforderlich. Der Beteiligungskompass erlaubt die Beurteilung, ob Widerstände der diversen betrieblichen Gruppen zu

erwarten sind – siehe Abbildung 39 bzw. *Tool: T121*. Dann werden Planungsänderungen oder Beteiligungsmaßnahmen erforderlich. In der Produktion stellt man vor der Umsetzung wesentlicher Änderungen die geplanten Maß-

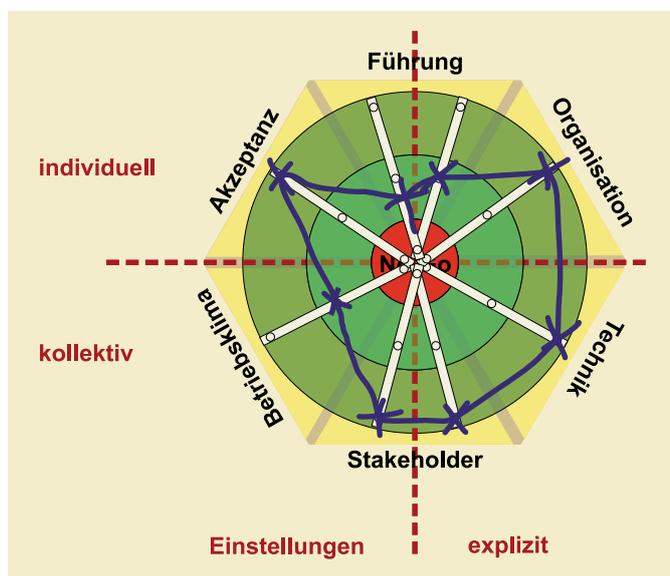


Abb. 39: Beteiligungskompass *Tool: T121*

Die Zeit für die Werkstattgespräche ist gut angelegt. Bei Maßnahmen »von oben« werden Mängel gnadenlos zur Wirkung gebracht. Bei akzeptierten Maßnahmen kriegt das Management von möglichen Fehlern oft gar nichts mit, weil sie intern selbsttätig korrigiert werden.

nahmen in Werkstattgesprächen vor und fragt die Akzeptanz hinterher ab (*Tool: T136*). Das kann 5-10 Minuten am Stehtisch dauern. Bei komplexen Vorhaben wird es aber Rückfragen und Vorschläge geben.

Regelmäßig werden übergreifende Planungen und Ergebnisse der Belegschaft präsentiert. Inzwischen können ja auch die Ergebnisse von den betroffenen Mitarbeiter/innen beurteilt werden.



Abb. 40: Werkstattgespräch – Der Teamleiter hat eine 5-Minuten-Checkliste für die Anlagen im Team 1 entworfen und wirbt in einem Werkstattgespräch um hohe Akzeptanz.



Abb. 41: Betriebsversammlung mit Akzeptanzabfrage



## 6. Wirtschaftliche Potenziale

Wirtschaftliche Erfolge sind eines der beiden Ziele von Gemini-Projekten. Die Grundthese ist es, dass wirtschaftliche Erfolge sich nicht gegen die Belegschaft richten müssen, wenn man die Gemini-Prinzipien berücksichtigt und das Saturn-Verfahren anwendet.

Alle 4 Betriebe haben erhebliche Erfolge in kurzer Zeit erreicht, auch ohne wesentliche Investitionen in Technik. Sie sollen zunächst in den 4 Ziel-Ebenen nach BSC-Logik dargestellt werden, dann betriebsweise. Nicht alle Betriebe haben dieselben Kennziffern in ihrer Stra-

tegie verfolgt. Nicht für jede Kennziffer liegen anfängliche Soll-Zahlen als Ziel vor. Einige Betriebe wollten manche Ist-Zahlen nicht veröffentlichen, wir haben dann die Veränderungsquote und/oder den Zielerreichungsgrad verwendet.

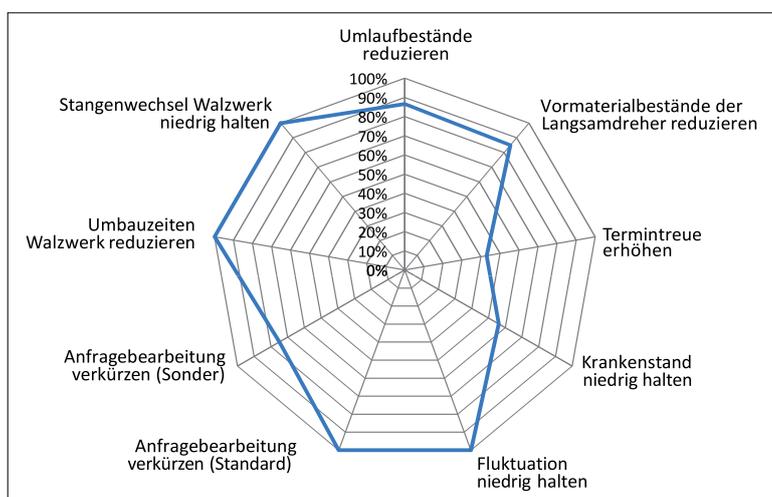
### Ergebnisse

	Zielgröße	Betrieb	Ist-Wert 2014	Veränderung	Zielerreichung
11	Umsatz	Betrieb 1	4,5 Mio. Euro	+50%	100%
12	Beschäftigung	Betrieb 1	35 MA	+10%	100%
13	Produktivität als Wertschöpfung/MA	Betrieb 2		+18%	90%
14	Absatz in Tuben pro Tag	Betrieb 3		+4%	
15	Mengenleistung Tuben/Mitarbeiter	Betrieb 3		+6%	

### Kundensicht

	Zielgröße	Betrieb	Ist-Wert 2014	Veränderung	Zielerreichung
21	Neuteilaufträge	Betrieb 2	31->60%	+100%	
22	Reklamationsquote	Betrieb 1		-100%	

Abb. 44: Zielerreichungsgrade Gemini-Scorecard



## Prozesse

	Zielgröße	Betrieb	Ist-Wert 2014	Veränderung	Zielerreichung
301	5S-Audit Zensur	Betrieb 1	2,3		
302	Trefferquote Angebote	Betrieb 1	38%	+90%	
303	Störungen NC-Drehmaschinen	Betrieb 2		-81%	
304	Wartezeiten auf QS beim Rüsten	Betrieb 2		-50%	
305	Anlagennutzung OEE Alu Gesamt	Betrieb 3		+8%	
306	Schrottquote	Betrieb 3		-13%	
307	Vormaterialbestände gesenkt	Betrieb 4			85%
308	Umlaufbestände gesenkt	Betrieb 4			35%
309	Termintreue erhöht	Betrieb 4			35%
310	Suchzeiten wurden mittels eines Bar- codesystems und der Abschaffung »doppelte Listen« reduziert	Betrieb 4			100%
311	Kapazitätsplanung mit externen Wärmebe- handlern verbessert	Betrieb 4			100%
312	Prozesse »Probenher- stellung« und »Abnah- men« optimiert, Durch- laufzeit verkürzt	Betrieb 4			100%
313	Verkürzungen der Umbauzeiten	Betrieb 4	Kaliberwech- sel in 65 Minuten		100%
314	Verkürzung des Anfrage-/Angebotspro- zesses	Betrieb 4	von zum Teil mehreren Wochen auf 48 Stunden		100%

Die Ergebnisse waren in allen 4 kontrollten Betrieben erheblich. Entsprechend der strategischen Ausrichtung lagen sie aber in ganz unterschiedlichen Bereichen bzw. BSC-Ebenen. Im Detail sind das betriebliche Vorgehen und die Ergebnisse im Kapitel 8: Praxisbeispiele aus-

geführt. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Aussagen treffen:

1. Im Betrieb 1 lag der Schwerpunkt auf Marketing und überbetrieblicher Kooperation. Es wurde aber Wert darauf gelegt, dass der Bei-

## Ressourcen

	Zielgröße	Betrieb	Ist-Wert 2014	Veränderung	Zielerreichung
401	Qualifizierungstage	Betrieb 2		+67%	✓
402	Akzeptanz	Betrieb 1/2	86%/95%	>90 %	✓
403	Tariferhalt era-Tarif	Betrieb 2	ja		✓
404	Gute Arbeit-Index	Betrieb 2	=58 Pkt	keine	✓
405	Schulungsaufwand	Betrieb 2	725 Std./Jahr	+66%	✓
406	Krankenstand	Betrieb 3		-11%	✓
408	Personalentwicklung konkrete Maßnahmen der Nachfolgeplanung auf Führungsebene	Betrieb 3			100%
409	Prozessbegleiter	Betrieb 1-4	Je 2 Mitarbeiter/innen	(neu)	✓
410	Fluktuation	Betrieb 4			100%
411	AU-Quote	Betrieb 2			100%

trag aller Beschäftigten gefördert wird, auch GemPS-5S und QualiMatrix'en wurden eingeführt, die Akzeptanz lag weit über 90%. Der Umsatz wurde um 50% gesteigert, bei um 10% erweiterter Stammebelegschaft. Der Anteil neuer Produkte wurde verdoppelt und die Trefferquote bei verbesserter Kalkulation ebenfalls verdoppelt.

- Im Betrieb 2 wurde die Produktivität um 18% verbessert. Wesentlicher Grund waren die Halbierung der Reklamationen, die Senkung von Störungen an den Engpassmaschinen um bis zu 80% und die Verringerung von Wartezeiten im Rüstprozess. Die Produktivitätssteigerung konnte nicht voll durch Auftragsvolumen ausgeglichen werden, so dass es zu einer Kurzarbeitphase kam. Betriebsrat und Belegschaft beurteilten die Situation allerdings so, dass die Entwicklung zur Beschäftigungs- und Tarifniveausicherung notwendig sind. Durch Qualifizierung und bessere Kommunikation

konnte trotzdem eine Akzeptanz von fast 90% gehalten werden.

- Betrieb 3 litt unter massivem Preisverfall bei sinkenden Losgrößen. Er musste zur Existenzsicherung effizientere Prozesse gestalten, speziell den Rüstprozess. Er erreichte eine hohe Ausschussreduzierung und Rüstverbesserung. Gleichzeitig wurde in einen neuen Produktbereich und eine neue Produktionsstraße investiert. Das reichte, um das Auftragsvolumen zu halten. Nach zwei Jahren konnte eine Rückkehr in den Flächentarif nicht erreicht werden, so dass das betriebliche Gemini-Projekt mit dem GemPS-Element 35: Teamarbeit verlängert wurde.
- Für Betrieb 4 ist die entscheidende Herausforderung die sinkende Losgröße bei verkürzten Lieferzeiten. Der Rüstprozess wurde nach dem Boxenstopprinzip organisiert. Der Betrieb konnte die Rüstzeiten wesentlich senken.

## 7. Betriebsratsrolle in Gemini-Projekten

### 7.1 Eigene Ziele setzen

Ein Teil der »Gemeinsamen Initiative« war das Zusammenwirken von Betriebsrat und Geschäftsleitung, um die Projektziele zu erreichen.

Im Projekt Gemini sind die Betriebsräte im Arbeitspaket »Innovationspromotor Betriebsrat« davon ausgegangen, dass das Interesse von Betriebsräten an der Sicherung und ggf. dem Ausbau von Arbeitsplätzen im Unterneh-

men meistens sehr viel stärker ausgeprägt ist als bei Unternehmensleitungen. Unbestritten ist, dass Innovation auch und gerade in den KMU dazu einen wichtigen Beitrag leistet – nicht nur in großen HighTech-Unternehmen.



Abb 45: BR-Ziele im Gemini-Projekt

Ihre Zielsetzung der Arbeitsplatzsicherung können Betriebsräte in der Praxis oft jedoch nur über Reaktion auf Planungen des Arbeitgebers verfolgen. Und diese Reaktionen sind zum großen Teil auch nur kurzfristig orientiert. Um aus der Rolle des reinen Verhinderers oder Bremers herauszukommen, brauchen Betriebsräte strategisches Handwerkszeug zur Sensibilisierung der verantwortlichen Akteure im Management. Daher wurden in Gemini die Instrumente entwickelt, die den Betriebsräten die

fachliche Basis und die methodischen Ansatzpunkte für die Durchsetzung dieses Bottom-up-Ansatzes liefern.

Entwickelt wurden diese Instrumente gemeinsam mit dem Betriebsrat der Emil Nickisch GmbH. Schon im Vorfeld des Projekts hatte der Betriebsrat Ziele formuliert, die zur Verbesserung der Situation der Beschäftigten und des Unternehmens führen sollen. In einem Initiativ-Workshop konnten diese mit der Projektpla-

Ziel (Organisation)	Durch Gemini		
	abgedeckt	teilw. abgedeckt	nicht abgedeckt
Schnelle Erfolge	✓		
Mehr Eigenverantwortung	✓	Wollen die Kollegen das?	
Verantwortung * Entscheidungsbefugnis		?	
Gleichbehandlung der MA		?	→
Akzeptanz der MA	✓		
Offenheit für neue Ideen	✓		
Verbesserung der Planung	✓		
Verbesserte Führung	✓		
Saubere Prozesse	✓		

Ziel (Organisation)	Durch Gemini		
	abgedeckt	teilw. abgedeckt	nicht abgedeckt
Klare, verbindliche Strukturen	✓		
Verbesserter Umgang mit MA	✓		
Verbesserte Kommunikation zu MA	✓		
<b>Ziel (Qualifikation)</b>			
Investition in Qualifizierung			?
<b>Ziel (Technik)</b>			
Investition in Messmittel	✓		
Systematische Fehlerermittlung		?	
Systematische Fehlerbeseitigung		?	

Abb. 46: BR-Ziele im Gemini-Projekt

nung abgeglichen werden, Handlungsbedarf leitete sich aus den dabei auftretenden Lücken ab.

In einem Strategie-Workshop zwei Monate nach Projektstart wurden mit Hilfe des BIN (Betriebsrats-Innovations-Navigator) die »weißen Flecken« ermittelt, die bisher in den Teilprojekten im Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt waren. So konnte insbesondere der Kontinuierliche Verbesserungs-

prozess (KVP) angestoßen und installiert werden. In unkomplizierter Art und Weise wurden dadurch Verbesserungen im Unternehmen schnell umgesetzt. Eine Überprüfung der Betriebsratsziele erfolgte laufend während des Projekts, gegen Ende konnte der Betriebsrat den folgenden Stand feststellen:

In einer ersten Stufe hatte der Betriebsrat überprüft, ob seine Ziele durch Gemini (teilweise)

Durch Gemini ...						
Ziel (Organisation)	abgedeckt	erreicht	teilw. abgedeckt	teilw. erreicht	nicht abgedeckt	nicht erreicht
Schnelle Erfolge	✓			✓		
Mehr Eigenverantwortung	✓	BR		MA		
Verantwortung = Entscheidungsbefugnis			?			X
Gleichbehandlung der MA		✓	?			
Akzeptanz der MA	✓			✓		
Offenheit für neue Ideen	✓			✓		
Verbesserung der Planung	✓			✓		
Verbesserte Führung	✓			?		
Saubere Prozesse	✓			✓		

Ziel (Organisation)	abgedeckt	erreicht	teilw. abgedeckt	teilw. erreicht	nicht abgedeckt	nicht erreicht
Klare, verbindliche Strukturen	✓			✓		
Verbesserter Umgang mit MA	✓	✓				
Verbesserte Kommunikation zu MA	✓			✓		
<b>Ziel (Qualifikation)</b>						
Investition in Qualifizierung				✓	?	
<b>Ziel (Technik)</b>						
Investition in Messmittel	✓					X
System. Fehlerermittlung			?	✓		
System. Fehlerbeseitigung			?	✓		

Abb. 47: Nutzenbewertung BR

abgedeckt sind oder ob das nicht der Fall ist. In der nächsten Stufe wurde festgehalten, inwieweit die Ziele durch das Projekt erreicht wurden.

Ein Großteil der Betriebsratsziele war – zumindest teilweise – abgedeckt und wurde erreicht, wenn meist auch nur teilweise. Erstaunlich ist, dass das Ziel »Gleichbehandlung der Mitarbeiter« (ebenso wie »Verbesserter Umgang mit Mitarbeitern«) vollständig erreicht wurde, obwohl es im Zielkatalog von Gemini nicht enthalten war. Es scheint plausibel, dass der Ansatz »Gemeinsamkeit« und die damit einhergehende Beteiligung viel dazu beigetragen haben, den Umgang zu verbessern. Hingegen scheinen bei anderen Zielen, die Aufwand in Zeit und Geld zur Voraussetzung haben, Erfolge in der begrenzten Projektlaufzeit nicht vollständig erreichbar.

### Arbeitnehmervertreter mit Management-Kompetenz oder willige Erfüllungsgehilfen?

»Müssen wir uns denn jetzt auch noch darum kümmern? Wofür haben wir denn gut bezahlte

Führungskräfte?« Diese Frage von Betriebsräten tauchte in der einen oder anderen Form schon des Öfteren innerhalb des Gemini-Projekts auf. Damit wird das Dilemma angedeutet, in das Betriebsräte bei der Beteiligung geraten können: Bringen sie über ihre Aktivitäten die Interessen der Beschäftigten in die Arbeitsgestaltung mit ein? Oder haben sie schon Managementaufgaben übernommen, die vor allem das Wohl des Unternehmens im Auge haben? Und erfüllen sie damit unter Umständen nicht mehr die Rolle, die das BetrVG (§ 2) vorgesehen hat: »Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten ... vertrauensvoll ... zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.«? Damit machen sich die Betriebsräte der Beihilfe zur Leistungsverdichtung verdächtig. Sie vernachlässigen dann mutmaßlich die eigenen (bzw. Arbeitnehmer-)Ziele und Aufgaben zugunsten wirtschaftlicher Verbesserungen. Ein wirtschaftlich gesunder Betrieb ist aber lediglich eine notwendige Bedingung für den Erhalt den Ausbau von Arbeitsplätzen zu unveränderten tariflichen Konditionen von Arbeitsplätzen. Alleinige Bedingung ist dies jedoch

nicht. Die Gewerkschaften führen die Korporatismus-Debatte, siehe Kasten.

Einfluss nehmen auf unternehmerische Entscheidungen kann der Betriebsrat auf Grund-

lage des § 92a BetrVG, der ihm ein Vorschlagsrecht z.B. zur Arbeitsorganisation, zur Qualifizierung der Arbeitnehmer oder zum Produktions- und Investitionsprogramm einräumt. Die wesentlichen unternehmerischen Entschei-

### Korporatismus

Korporatismus zeichnet sich insbesondere durch die freiwillige Einbindung wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Organe aus. Beispiele auf politischer Ebene dafür sind die »Konzertierte Aktion« oder das »Bündnis für Arbeit«: die eigenen Interessen werden einem größeren Ganzen untergeordnet.

Hier bezieht sich der Begriff auf die Einbindung der Betriebsräte in das Unternehmen. Die Einbindung erfolgt sowohl bei der Formulierung betrieblicher Ziele als auch bei der Entscheidung darüber. Elemente der Interessenvermittlung sind die gegenseitige Information, das Aushandeln von (Betriebs-)Vereinbarungen und kontrollierbarer Verpflichtungen, die bei den beteiligten Akteuren ein hohes Maß an Bereitschaft zum Konsens erfordern.



Abb. 48-1: Cockpitmodell, Variante 1  
Der Betriebsrat schaut zu



Abb. 48-2: Cockpitmodell, Variante 2  
Der Betriebsrat als Beisitzer

dungen sind jedoch der Geschäftsführung bzw. den dahinter stehenden Eigentümern vorbehalten. Das gilt für Investitionen und Desinvestitionen, Bestellung von Führungskräften und organisatorische Entscheidungen.

Während Betriebsräte häufig eine gute Einschätzung zu Prozess-, Flexibilisierungs- und Motivationspotenzialen haben, hakt es meist bei der Markteinschätzung: Preisentwicklung,

Konkurrenzdruck und Kundenverhalten gehören nur zum belastbaren Wissen des Betriebsrates, wenn Kolleg/innen aus den Fachabteilungen Mitglied sind.

Kern des Projektes war natürlich die »Gemeinsame Initiative« eben auch von Geschäftsführung und Betriebsrat. Gemeinsam war allen Unternehmen auch eine schwierige wirtschaftliche Situation, die absehbare Gefahren

für die Beschäftigung barg. Insofern war das oftmals auftretende Risiko für die Betriebsräte ausgeschlossen, dass sie Rationalisierungspotenziale selber aufdecken und ausschöpfen, die nicht zur Arbeitsplatzsicherung beitragen, sondern ausschließlich zur Gewinnmaximierung.

Übereinstimmend kamen die Betriebsräte zur Einschätzung, dass vor Beginn des Projektes ihre Rolle in der des Zuschauers im Cockpit war, dass sie sich jetzt aber irgendwo zwischen »Beisitzer« und »Copilot« befinden. Es existieren weitere Risiken für diese Betriebsratsrolle, die im Projekt hinterfragt wurden, aber nicht eingetreten sind.

Ein Risiko jedoch ist deutlich geworden: Der Arbeitsaufwand für die engagierten Betriebs-



Abb. 48-3: Cockpitmodell, Variante 3  
Der Betriebsrat als Copilot

ratsmitglieder ist erheblich. Er wird vor allem dadurch zur individuellen Belastung, dass sehr häufig Entscheidungen getroffen werden müssen, »für die sie eigentlich nicht zuständig sind«. Das zeigt sich auch in der Einschätzung der beteiligten Betriebsräte zur Frage: Wie sieht der Gesamtnutzen von Gemini für die Beteiligten aus? – siehe Abbildung 49 auf Seite 54.

Das Ergebnis dieser Einschätzung sieht für alle fünf Interessengruppen mehr oder weniger

positiv aus außer für Betriebsratsmitglieder: Hier ist bestenfalls kein Nutzen gegeben bzw. eine eher negative Auswirkung des Projekts festzustellen.

Es muss daher bei dieser Art von Projekt von vorneherein danach gestrebt werden, Modelle für die Betriebsratsbeteiligung zu entwickeln, die diese negativ empfundenen Auswirkungen vermeiden.

Die Abfrage nach den Auswirkungen auf ihre Arbeit bei den beteiligten Betriebsratsmitgliedern entsprechend den Kriterien des DGB-Index »Gute Arbeit« ergab ein etwas differenzierteres Bild: Grundsätzlich ist eine Verbesserung bei den Ressourcen zu erkennen. Eine Verschlechterung bei Aufstiegschancen war im Projekt nicht zu beobachten – es war eher das Gegenteil der Fall. Eine erhebliche Mehrbelastung bei den Arbeitszeiten war aber durchgängig festzustellen. In einer betrieblichen Befragung wurde aber der höhere Einfluss auf die Lage der Arbeitszeiten positiv gewertet.

Die Belastungen sind gestiegen, wohingegen Auswirkungen auf Sicherheit und Einkommen nicht festgestellt wurden. Die subjektiv empfundene Gefahr einer Verschlechterung des Einkommens war im Projekt nicht festzustellen.

Es bleibt festzuhalten, dass einer erheblichen Verbesserung der Ressourcen eine Erhöhung der Belastungen gegenübersteht, wobei ungeklärt ist, ob dies positive oder negative Auswirkungen auf die Beanspruchung der Betriebsratsmitglieder hat.

	-	0	+
Beschäftigte			•
Betriebsratemitglieder	←•		
Betriebsratsgremium		•	
Arbeitgeber			••
Gewerkschaft			•

<b>Ressourcen</b>	Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	+
	Kreativität	+
	Aufstiegschancen	-/•
	Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	+
	Informationsfluss	+
	Führungsqualität	
	Betriebskultur	+
	Kollegialitätssoziales Klima	+
	Sinnvolle Arbeit	+
	Arbeitszeit	--

<b>Belastungen</b>	Arbeitsintensität	-
	Emotionale Anforderungen	-
	Körperliche Anforderungen / Umgebungsbedingungen	
	Sicherheit	•
	Einkommen	-/•
	<b>Zusammenfassung</b>	
	Ressourcen	+
Belastungen	-	
Einkommen, Sicherheit	•	

Abb. 49: Betriebsratseinschätzung der betrieblichen Wirkungen von GemIni nach Zielgruppen

## 7.2 Die Meinung der Betriebsräte

Im Interview berichtet der Betriebsratsvorsitzende der Emil Nickisch GmbH, Radislav Banjas, von seinen Erfahrungen:

*Frage: Was sind die wichtigsten Ziele, die der BR mit GemIni verfolgt?*

Banjas: Oberstes Ziel ist natürlich die Arbeitsplatzsicherung. Als Betriebsrat freut mich am meisten, dass wir Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze gestaltet haben. Früher haben wir als Betriebsrat immer nur Gesetze gehütet. Das sollte ein Motto für viele Betriebsräte sein: Nicht nur Altes bewahren, sondern Arbeitsplätze gestalten.

*F.: Wieso soll der Betriebsrat Arbeitsplätze gestalten?*

B.: Betriebsräte können Arbeitsplätze besser gestalten als Arbeitgeber, weil sie näher an den Beschäftigten und ihren Problemen sind. Wir haben auch erkannt, dass die Potenziale, die

der Betriebsrat in der Vergangenheit im stillen Kämmerlein gesehen hat, tatsächlich vorhanden sind und gehoben werden können. Betriebsräte sind auch viel sensibler, man kann ihnen schon fast hellseherische Fähigkeiten zusprechen. Wir haben schon im Januar gesehen, dass wir dieses Jahr Kurzarbeit durchführen müssen, was dann im September tatsächlich eingetreten ist. Der BR hat eben eine breite Sichtweise auf den Betrieb und erkennt die Probleme, auch durch das regelmäßige Gespräch mit den Kollegen.

*F.: Geht das Projekt denn in die richtige Richtung?*

B.: Ja, denn jetzt wird der Betriebsrat gefragt, wenn etwas geändert werden soll und die Geschäftsführung möchte wissen: »Was sagt die Mannschaft dazu?«

*F.: Welches sind die größten Hindernisse?*

B.: Die Führungsebene muss sich sehr viel bewegen, das ist gerade bei der Meisterebene sehr



Radislav Banjas,  
Betriebsrats-  
vorsitzender  
Ismet Agirdemir,  
Betriebsrat



schwer zu bewerkstelligen. Demgegenüber sind die Kollegen sehr schnell für Änderungen zu motivieren. Zunächst war auch die Geschäftsführung ein Hindernis. Aber nach der zweiten Lenkungskreissitzung hat sie die Beteiligung des Betriebsrats akzeptiert und festgestellt, dass ohne den Betriebsrat nichts funktioniert.

**F.: Wie stellt ihr den Rückhalt in der Belegschaft sicher?**

B.: Wir informieren auf den Betriebsversammlungen und über viele persönliche Gespräche. Bei Gemlni weiß jeder im Betrieb, worum es geht. Die Information der Kollegen läuft auch über die Prozessbegleiter. Zum Glück sind wir ein kleines Unternehmen, so dass wir mit jedem reden können. Und deswegen stehen auch 90 % hinter dem Projekt, die Ausnahmen finden sich in der mittleren Führungsebene.

Diejenigen, die gegen das Projekt sind, wissen nicht, was Gemlni tatsächlich bedeutet und wie viel es uns bringt. Es geht alles langsam, so dass manche es nicht sehen. Aber ein Außenstehender erkennt sofort, was sich bei uns geändert hat. So hat z.B. dieser Tage auch wieder ein Kunde, der unsere Produktionsanlagen besuchte, dieses bestätigt, was dazu beigetragen hat, dass wir von ihm nach längerer Pause wieder Aufträge erhalten haben.

**F.: Was bedeutet Gemlni für dich persönlich?**

B.: Ich bin gewachsen. Persönlich finde ich das Projekt nur positiv, es bringt allerdings auch zusätzliche spürbare Belastungen mit sich.

**F.: Was wäre die Botschaft an andere Betriebsräte: Worauf kommt es an?**

B.: Jeder Betriebsrat sollte so etwas machen: Qualifizierung für die Mitarbeiter ist sehr wichtig, es hat uns viele Türen geöffnet und unser Blickwinkel hat sich geändert. Wir wünschen uns, dass jeder Betriebsrat so etwas mitmacht.

## **Wie steht der Betriebsrat Langenfeld von Höll zu Gemlni?**

In unserem Unternehmen kämpfen wir schon lange um eine Standortsicherung und dementsprechende Arbeitsplatzsicherung. Gerade hier hat uns das Gemlni-Projekt einen großen Schritt nach vorn gebracht. Besonders als »langjähriger« Mitarbeiter und Betriebsrat entdeckt man erst durch externe Beratung seine eigenen festgefahren Strukturen. Da wir lange in der Situation waren, hauptsächlich zu »reagieren« anstatt zu »agieren«, konnten wir dies nun, dank des Gemlni-Projektes, ändern. Auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit unserer Geschäftsleitung sind durch das Projekt einige andere Hindernisse aus dem Weg geräumt worden, so dass der Weg zum Erfolg nicht mehr ganz so steinig scheint.

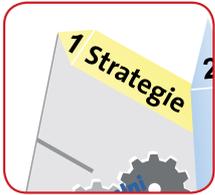
Gerade durch die Erfahrung Anderer und die damit verbundenen gemeinsamen Ansichten und Bestätigungen für eigene Ideen und Vorstellungen bekommen wir als Betriebsräte einen gestärkten Rücken in Bezug auf unsere eigenen Fähigkeiten. Dies gibt einem auch die Kraft, den höheren Belastungen stand zu halten. Denn Gemlni bedeutet auch für uns mehr Arbeit, mehr Zeit und Geduld.

Wir hoffen, dass uns das Gemlni-Projekt auch weiterhin in die richtige Richtung lenkt – nicht nur für uns, sondern auch für andere Betriebsräte. Denn nur gemeinsam schaffen wir es, in einer rasanten Welt Schritt zu halten, unseren Idealen und Wünschen gerecht zu werden, uns selbst zu gestalten und nicht nur ohnmächtig zu reagieren.

(Betriebsrat Langenfeld, Andreas Saes)

## 8. Tool-Steckbriefe

Die Tools sollen die betrieblichen Akteure unterstützen, wenn sie ein GemIni-Projekt durchführen bzw. ein GemPS ganz oder in Teilen einführen wollen. Im Folgenden ist für alle Tools der Einsatzbereich beschrieben (Was?), für das Beispiel-Tool T112 BSC Balanced Scorecard auch der Toolauftrag.



GemPS-Element		GemPS-Tool 		Einsatzbereich (Was?)
11	BSC – Balanced Scorecard	111	Leitbild GemIni	Die Entwicklung und wichtige Bestandteile des GemIni-Leitbildes werden beschrieben, Dokument: PPT
11	BSC – Balanced Scorecard	112	BSC – Balanced Scorecard	Die Entwicklung und eine Auswahl von möglichen Zielen in den 4 Zielebenen Ergebnisse, Kundensicht, Prozesse und Ressourcen werden formuliert, Dokumente: ppt und xls
11	BSC – Balanced Scorecard	113	GemPS-Audit 3SAM	Das betriebliche Lenkungsgremium kann in 3 Stufen für die 16 GemPS-Elemente beurteilen, wo der Betrieb steht. 3SAM: 3 Schritte zur Arbeitsplatz-Modellierung oder auch 3 Schritte zu Akzeptanz und Motivation. Dokument pdf
12	Interessengruppen/Stakeholder	121	Beteiligungs-Kompass	Die zuständige Projekt-Gruppe wird dabei unterstützt, die Umsetzungsvoraussetzungen zu beurteilen und erforderliche Voraussetzungen zur Akzeptanz aller betrieblichen Interessengruppen zu schaffen. Dokument: ppt
12	Interessengruppen/Stakeholder	122	Projekt-Betriebsvereinbarung mit Arbeitsstandards, KVP und Beschäftigungssicherung	Der Kontrakt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wird in Form einer Betriebsvereinbarung vorgeschlagen. Dokument: doc
12	Interessengruppen/Stakeholder	123	Betriebsversammlung mit Akzeptanzabfrage	Für eine Betriebsversammlung wird eine Musterpräsentation und eine Abfragetabelle mit Tortengrafik vorgeschlagen. Dokumente: ppt und xls
12	Interessengruppen/Stakeholder	124	aktivierende Analyse	Für die Saturn-Phase A: Aktivierende Analyse wird ein Gruppeninterview und ein Einzelinterview beschrieben. Eine Auswertungstabelle ist beigefügt. Dokumente: 2 ppt und xls
12	Interessengruppen/Stakeholder	125	Strategieklausur GF-BR	Zur Ermöglichung oder Beschleunigung eines Projektkontraktes wird eine 0,5-2-tägige Strategieklausur beschrieben. Dokument: ppt
12	Interessengruppen/Stakeholder	126	Werkstattgespräch mit Akzeptanzabfrage	Für die Moderation von Vor-Ort-Präsentationen geplanter GemIni-Aktivitäten wird ein Leitfaden mit Akzeptanzabfrage vorgeschlagen. Dokument: ppt
12	Interessengruppen/Stakeholder	127	BR-Strategie-workshop	Zur Orientierung des BR-Gremiums und strategischen Befähigung wurde ein Moderationsfahrplan mit Materialien formuliert. Dokument: ppt

GemPS-Element		GemPS-Tool		Einsatzbereich (Was?)
12	Interessengruppen /Stakeholder	128	BR-Potenzialermittlung	Betriebsräte können betriebliche Potenziale teilweise sehr stimmig einschätzen. Es werden Fragestellung in 19 Ressourcen-, Prozess-, Innovations- und Finanzkriterien vorgestellt. Ein Auswertungstool mit Balkengrafik ist beigelegt. Dokumente: doc, ppt und xls
12	Interessengruppen /Stakeholder	129	Gute-Arbeit-Befragung mit Auswertungstool	Ein Fragebogen für die Mitarbeiter/innen mit Ablaufplan und Auswertungstool und –Präsentation für Betriebsrat und/oder Geschäftsführung wird vorgelegt. Dokumente: xls und ppt
12	Interessengruppen /Stakeholder	122	Projekt-Betriebsvereinbarung mit Arbeitsstandards, KVP und Beschäftigungssicherung	Der Kontrakt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wird in Form einer Betriebsvereinbarung vorgeschlagen. Dokument: doc
13	Führung	131	Führungs-kontrakt	Es wird mit Moderationsfahrplan und Beispielen beschrieben, wie zwischen Führungskraft und zugeordneten Mitarbeiter/innen Kommunikation und Aufgaben vereinbart werden und die Einhaltung verfolgt werden kann. Dokumente: doc und ppt
13	Führung	132	Zielvereinbarung	Es wird mit Moderationsfahrplan und ZV-Formular beschrieben, wie eine Führungskraft mit einzelnen Mitarbeiter/innen und/oder einer Gruppe terminierte Ergebnisse mit den dazugehörigen Voraussetzungen vereinbaren kann. Dokument: doc
14	KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	141	KVP-System mit Betriebsvereinbarung	Die Einrichtung eines KMU-geeigneten Systems der kontinuierlichen Verbesserung wird als Fahrplan mit Karten- und Listen-Mustern sowie Beispiele beschrieben. Dokument: doc
14	KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	142	Prozessbegleiter-Steckbrief	Rolle, Aufgaben und Anforderungen an die Ausbildung werden formuliert. Dokument: pdf
14	KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	143	Impuls-Expertise	Es wird beschrieben, wie systematisch Experte/innen aus kooperierenden Betrieben beauftragt werden, einen thematischen Input zu liefern. Dokument: ppt
21	Betriebliches Marketing	211	Marketing-Prozess betrieblich	Der betriebliche Marketing-Prozess besteht aus einem Kompetenz-Portfolio, einer Akquisitions-Matrix sowie den üblichen Prozessdokumenten: Steckbrief, Prozessziele, Ablaufplan, Auditplan. Gesondert ist der Teilprozess ›Anfrage-Bearbeitung‹ inkl. einer Kundentabelle entwickelt und erprobt worden. Dokumente: doc, ppt





GemPS-Element		GemPS-Tool		Einsatzbereich (Was?)
22	Überbetriebliches Marketing	221	überbetriebliches Marketing	Auch für den überbetrieblichen Marketing wurde ein Kompetenzportfolio, einer Akquisitionsmatrix sowie ein Anbahnungs-Prozess mit den üblichen Prozessdokumenten (siehe Tool T211) erstellt. Dokumente: doc, ppt
31	Personalentwicklung, Qualifikationsmatrix	311	QualiMatrix	Die QualiMatrix besteht aus einer Matrix aus Mitarbeiter/innen und Aufgaben. Ein Listenvorschlag für Qualifizierungsmodule und ein Qualifizierungsplanung ist beigefügt. Dokumente: xls
32	GemPS-5S - arbeitsplatznahe Umfeldaufgaben	321	GemPS-5S	Es wird ein Projektplan für die Einführung und Etablierung eines 5S-Systems mit Auditplan beschrieben. Die Verschwendungsarten sind von den klassischen 7 auf 10 erweitert. <b>S</b> ortieren; <b>S</b> ystematisieren; <b>S</b> äubern; <b>S</b> tandardisieren; <b>S</b> icherstellen Dokumente: xls, pp
33	Rüstprozess	331	Rüstprozess	Das Tool besteht aus einer Anleitungspräsentation, einer Prozessbeschreibung mit den üblichen Dokumenten (siehe Tool T211). Zusätzlich ist eine Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA mit Beispiel beschrieben. Dokumente: doc, ppt
34	Überbetrieblicher Auftrag	341	Prozess überbetriebliche Auftragsabwicklung	Das Tool besteht aus einer Prozessbeschreibung mit den üblichen Dokumenten (siehe Tool T211). Zusätzlich sind eine Kunden-Lieferanten-Bewertung sowie ein Muster für eine Qualitätssicherungsvereinbarung QSV beigefügt. Ein Anbahnungsworkshop mit Vertreter/innen von beiden Betrieben ist beschrieben. Dokumente: doc, ppt
35	Teamarbeit	351	Umfeldaufgabenverteilung Teamarbeit	Das Tool unterstützt den sTAG-Baustein 4 (sTAG := summarische Teamarbeit). Es besteht aus einer Präsentation und einer Aufgabentabelle mit wöchentlichem Zeitaufwand. Dokument: xls
35	Teamarbeit	352	Teamarbeitsaudit	Das Tool unterstützt den sTAG-Baustein 13. Es besteht aus einer Präsentation zur Durchführung des Teamaudits, zwei Fragebögen extern: für die Führungskraft über das Team und intern: Team über sich. Dazu gehört auch eine Tabelle mit Auswertungsgrafik. Dokumente: xls, ppt
35	Teamarbeit	353	Unternehmenstag Teamarbeit	Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des sTAG-Bausteins 8 wird mithilfe von Moderationsfahrplänen und Beispielergebnissen beschrieben. Dokument: ppt
35	Teamarbeit	354	Mentoring-Konzept Fk Teamarbeit	Die Unterstützung der Führungskräfte in Teamarbeitsstrukturen als sTAG-Baustein 6 wird durch ein externes Mentoring unterstützt. Die Beauftragung und der Ablauf werden beschrieben. Dokumente: doc, ppt

Die Tools sind auf der Gemini-Website [www.projekt-gemini.de](http://www.projekt-gemini.de) beschrieben und als CD erhältlich. Sie sind alle gleich aufgebaut:

Seite 1: Dokumente

Seite 2: Steckbrief:

- Warum? Zu lösende Problemlage bzw. Einsatzfall
- Wozu? Ziele bzw. erwartbare Ergebnisse
- Was? Bestandteile und Teiltools
- Wie? Angaben zur Vorbereitung, Nutzung und Nutzung
- Womit? Angabe von Aufwand und ggf. anderen Ressourcen

Ein Beispiel ist das Tool T112: BSC – Balanced Scorecard

<b>Warum?</b>	Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen geben nur Vergangenheitsdaten und beschränken sich auf in Euro messbare Zahlen. Die Vielzahl von unterschiedlichen Kennziffern verwirrt.
<b>Wozu?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkrete Einigung auf eine begrenzte Kennzifferauswahl.</li> <li>2. Ausgewogenheit zwischen Kurzfrist- und Langfristzielen</li> <li>3. Zielorientierung bei der Maßnahmen suche</li> <li>4. Objektives Controlling</li> </ol>
<b>Was?</b>	<p>Excel-Tabelle mit vorgelegten Zielzeilen und angehängter Erreichungsgrafik, in 4 oder 5 Ebenen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ergebnisziele, bspw. EBIT und Gute Arbeit-Index bzw. Mitarbeiterzahl in FTE (Full-Time-Equivalent).</li> <li>2. Kundenziele, bspw. Umsatz mit neuen Produkten oder Reklamationsquote</li> <li>3. Prozessziele wie OEE, NA-Quote, 5S-Note</li> <li>4. Ressourcenziele wie Qualifizierungsaufwand, QualMatrix-Kreuzchen, Führungszensur</li> <li>5. Projekt, insbesondere Akzeptanz und Umsetzungsquote</li> </ol> <p>– Tool:  T112.1 Gemini-BSC.xls</p> <p>– Tool:  T112.2 Gemini-BSC.ppt</p>
<b>Wie?</b>	<p>Die BSC wird nach der Formulierung des Unternehmensleitbildes aufgestellt in 5 Schritten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auswahl der 2-3 Kennziffern für jede Zielebene</li> <li>2. Definition der Berechnung und der Erhebungsfrequenz sowie Zuständigkeit</li> <li>3. Ermittlung der Ist-Werte</li> <li>4. Benennung der Sollwerte mit Zieltermin</li> <li>5. Eintragen der Ist-Werte an den Stichtagen und Kommunikation in die Belegschaft, Information in der betrieblichen Öffentlichkeit, Bericht auf Betriebsversammlungen etc.</li> </ol>
<b>Womit?</b>	In der Regel im Projektlenkungskreis, evtl. separat im Führungskreis und Betriebsrat. Standardthema in jeder Lenkungkreissitzung

## 9. Praxisbeispiele

Im Projekt Gemini waren 5 Betriebe beteiligt. 4 davon haben das GemPS vollständig eingeführt und beurteilt. 3 Betriebe haben das Saturn-Verfahren vollständig durchlaufen. Die Firma Sundwiger Drehtechnik GmbH Iserlohn-Hemer hat sich auf die überbetrieblichen GemPS-Elemente Marketing überbetrieblich (Element 22) und Auftragsabwicklung überbetrieblich (Element 36) konzentriert. Die übrigen 4 Betriebsprojekte starteten Mitte 2012 und endeten Mitte 2014. Sie werden im Folgenden skizziert (Anmerkung: In der digitalen Version sind die Betriebe ausführlicher dargestellt.).



### Steckbrief

- Familienbetrieb mit 40 tariflichen Mitarbeiter/innen
- seit 1948
- Tarifbereich Metall und Elektro
- Schlüsselkompetenz ist die Präzisionsbearbeitung von Metall-Rundteilen für die Fahrzeug- und Automobilindustrie

Nickisch kombiniert verschiedene Bearbeitungsverfahren, um komplexe Systemlösungen anzubieten – z.B. Stanzen-Drehen-Räumen-Feinschleifen. Dabei nutzt das Unternehmen vollautomatisierte CNC-Technik und Prozessvernetzung, um Präzisionsteile am Standort Burscheid zu fertigen. Neben einem breiten Spektrum an Produkten hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren auf die Mittel- und Großserienfertigung von Antriebs- und Getriebeteilen, Kupplungsflanschen, Kolbenringen, Stoßdämpferkolben und Hydraulikpumpen konzentriert. Das Unternehmen ist Marktführer in der Bearbeitung von Sinterwerkstoffen im Automobilbau. Darüber hinaus produziert und vertreibt Nickisch im Bereich Dichtungselemente ein eigenes großvolumiges Systemkomponentenprogramm bei gegossenen Gleitring- und Lauffringdichtungen, sowie Gegenringe für Wasch-, Bau- und Landmaschinenhersteller.

Das Projekt: Die 8 Gemini-Teilprojekte (TP) wurden im Projektteam unter der Führung der

Berater von bsb/MA&T, dem Geschäftsführer und dem Betriebsrat koordiniert. Die Themen wurden zusammengestellt aus den Problemennungen und Vorschlägen der Mitarbeiter/innen in der Interviewphase:

- TP1: GemPS-5S
- TP2: Einführung ISO TS 16949
- TP3: Rüstprozess und QualiMatrix
- TP4: Führung/KVP
- TP5: Abläufe Qualitätssicherung
- TP6: Betriebsratsstrategie
- TP7: Marketing
- TP8: Teamarbeit

Konkret wurden die folgenden Maßnahmen betrieblich realisiert:

- Einführung GemPS-5S an allen Produktionsarbeitsplätzen: Die 5S-gerechte Arbeitsgestaltung wurde an 14 Arbeitsplätzen durchgeführt, darunter auch das Betriebsratsbüro, die QS und die Instandhaltung. Das Audit wurde standardisiert und durchgeführt.



– Führungsprozesse und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess): Die Führungsstruktur wurde flacher. Statt Meister und Vorarbeiter unter dem Fertigungsleiter gibt es jetzt Teamleiter, insgesamt 3 Führungsstellen weniger. Der Abschluss von Teamkontrakten zwischen Teamleiter und Team wurde exemplarisch durchgeführt. Teambildung stärkt die Verantwortung der Mitarbeiter/innen. Der Umgangston mit den Führungskräften hat sich deutlich gebessert. Dazu beigetragen hat ein Unternehmenstag, in dem ein neues Unternehmensleitbild gemeinsam entwickelt wurde. 5 mittlere und untere Führungskräfte wurden für ihre geänderte Aufgabe in Gemini-Verbundschulungen ausgebildet. Ihnen wurde ein Mentoring angeboten, um sie danach in Führungssituationen konkret zu unterstützen, das Angebot wurde auch wahr-

genommen. Ein KVP-System wurde eingeführt und wird praktiziert.

– Optimierung von Rüstprozessen und QualiMatrix: Für alle drei Produktionsbereiche, später Teams wurde je ein QualiMatrix angelegt und konkrete Schulungen durchgeführt. Der Rüstprozess wurde analysiert und beschleunigt. Aufgaben wurden neu zugewiesen, in der Regel von Spezialisten zu den Maschinenführern. Störzeiten wurden ermittelt und massiv durch die Maschinenführer gesenkt.

– Teamarbeit: In der letzten Projektphase wurden die Teilprojekte zur Teamarbeit »zusammengebunden«: Drei Teams bekamen jeweils einen Teamleiter, mit neuer Aufgabenbeschreibung. Die Teamleiter wurden für ihre neue Rolle ausgebildet. Den Teams wurde das Konzept in einem Workshop vorgestellt. Sie sprachen sich fast 100%ig für dieses

Nickisch: Von der Improvisation zur Teamarbeit – ein Präzisionsbetrieb denkt um.

Zielgröße	Ergebnis Gemini (Juni 2012 – August 2014)
1. Tarif	Der Entgelttarif era konnte gehalten werden.
2. gute Arbeitsbedingungen	Die Arbeitsbedingungen entsprechend betrieblichem Gute-Arbeit-Standard konnten trotz deutlich höherer Leistung gehalten werden.
3. Wertschöpfung/ Arbeitsstunde	Die Produktivität wurde um 18% gesteigert.
4. Nacharbeitsvolumen	Das Nacharbeitsvolumen sank um 43%
5. Rüstzeit tR2: Durchlaufzeit bei Engpassaufträgen	Die Durchlaufzeit sank um 40%
6. Störungen	Störungen an den Drehmaschinen konnten teilweise fast vollständig beseitigt werden.
7. QualiMatrix Fertigung	Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen wurde deutlich erhöht
8. Akzeptanz Umsetzungsquote	Die Akzeptanz für das Gesamtprojekt lag bei 90%, für Teamarbeit und in Werkstattgesprächen auch bei 100%

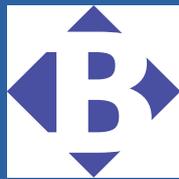
Modell aus. Die Erfahrungen mit QualiMatrix, GemPS-5S, Werkstattgesprächen und KVP sind sehr gut.

- Marketing: Wie in den anderen Betrieben wurde ein Marketing-Team gebildet: Die Schlüsselkompetenzen wurden neu formuliert. Der Angebotsprozess ist überarbeitet und beschleunigt worden, Mitarbeiter/innen haben dort geänderte Aufgaben bekommen. Eine neue Auftragsverfolgungs-EDV wurde eingeführt und eine Image-Broschüre erstellt.
- Beteiligung: In Werkstattgesprächen an Stehtischen, mit Flipchart in der Produktion werden vor allen Änderungen durchgeführt. Die Akzeptanz wird wie in den Betriebsversammlungen an Postern gepunktet. In jedem Team steht jetzt eine Infotafel. Ein Bespre-

chungsraum mit Moderationstechnik wurde eingerichtet. Zu Beginn und Ende des Projektes wurde eine Mitarbeiterbefragung zur Bestimmung des betrieblichen Gute-Arbeitsstandards durchgeführt und ausgewertet. 2 Prozessbegleiter/innen wurden ausgebildet, um die Teams und die Projektgruppen zu unterstützen.

Betriebsratsrolle: Der Betriebsrat war mit der zuständigen Gewerkschaft, IG Metall, Initiator des Projektes. Er war im betrieblichen Projektteam und Verbund-Lenkungskreis vertreten und hat eine eigene Strategie entwickelt. Der BR war Vorreiter im 5S-Projekt, hat KVP und Teamarbeit initiiert. Es wurden mehrere Betriebsversammlungen und zwei Belegschaftsbefragungen durchgeführt.

BR-Rolle: Vom Controlling des Betriebsverfassungsgesetzes zur aktiven Rollen in der Unterstützung und Umsetzung der Teilprojekte!



9.2

## Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH Solingen



### Steckbrief:

- Schmiedeteile insbesondere für die Industrie: Automobil-OEMs, Landmaschinenindustrie etc.
- 35 MA
- Solingen
- Inhabergeführt
- Vertrauensmann mit »Betriebsratsaufgaben«
- Die Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH ist ein alteingesessener Industriebetrieb in der Klingenstein Solingen.

Das Projekt: Die GemIni-Themen entstammen der Auswertung der Gruppen- und Einzelinterviews in der Saturn-Analysephase (Abbildung 50).

Speziell wurden die folgenden Maßnahmen durchgeführt:

- Marketing: Die Schlüsselkompetenz und die Akquisitionsstrategien wurden festgelegt und auf mehr Schultern verteilt. Der Angebotsprozess wurde beschleunigt und mehr Mitarbeiter/innen dafür qualifiziert. Es wurde ein Spezialtool für die Kalkulation von Werk-

zeugen programmiert. Mit der Firma Sundwiger Drehtechnik in Iserlohn-Hemer wurde ein gemeinsames Produktspektrum festgelegt und auf einer eigenen Homepage veröffentlicht.

- GemPS-5S: Von Anfang an und nach und nach gestalteten die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitsplatzumgebung neu. Ordnungsvorrichtungen wurden vom Schlosser hergestellt oder im Baumarkt besorgt. Die Werkzeuge wurden arbeitsplatzspezifisch markiert: »Jetzt kommt nichts mehr weg.« Linien wurden gezogen, Audits durchgeführt und die

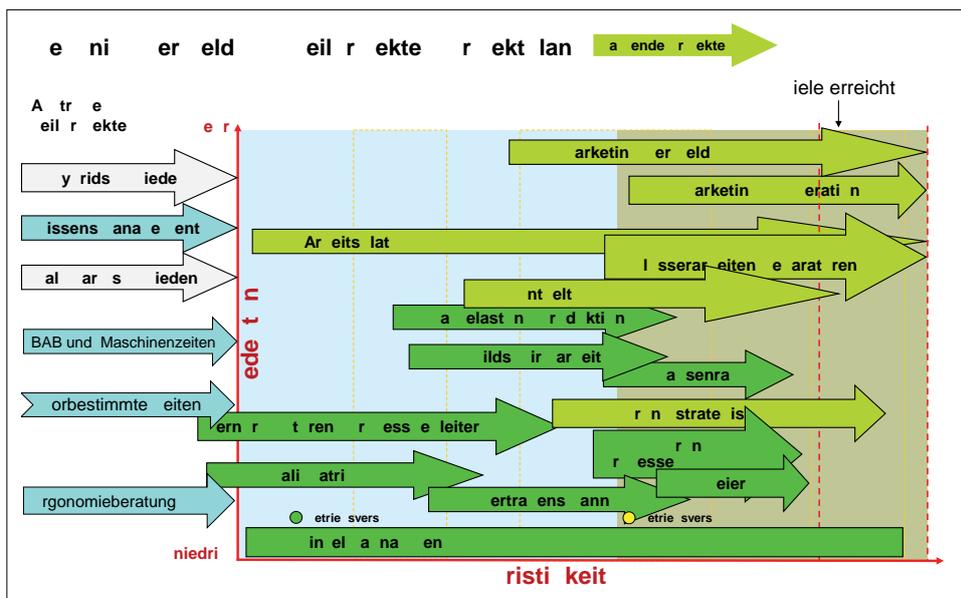


Abb. 50: Meilensteinplan Teilprojekte Bergfeld

5S-Plaketten angebracht. Als erster Arbeitsplatz wurde das Büro des Chefs aufgeräumt. Zwei Auditor/innen aus den Reihen der Produktionsmitarbeiter wurden beauftragt, regelmäßige Audits an den Arbeitsplätzen der Kolleg/innen nach Auditplan durchzuführen. Dafür gibt es eine jährliche Funktionszulage.

- QualiMatrix: Die Umfeldaufgaben wurden systematisch in die Hände der Produktionsmitarbeiter gelegt. Die Flexibilität zwischen den Anlagen beträgt unter den Schmieden fast 100%.
- Pausenraum: Ein Pausenraum wurde mit den Kollegen eingerichtet und gebührend eingeweiht. Neben einer kleinen Küche und

Fächern für jede/n steht dort inzwischen ein vielgenutzter Kicker.

- Belastungsbegrenzung: Für alle Bildschirmarbeitsplätze wurden Arbeitsplatzanalysen durchgeführt und insbesondere das Verwaltungsbüro neu gestaltet. Im Schmiedebereich wurden Handhabungshilfen beschafft und Mikropausen von 1-3 Sekunden eingeführt. Die Schmiede sagen, sie können nun mit ihrer Freizeit nach der Schicht wieder etwas anfangen – früher waren sie »nur noch platt«.
- Beteiligung: Es wurden mehrere Belegschaftsversammlungen durchgeführt. Produktionsmitarbeiter haben dort ihre neue Arbeitsplatzumgebung allen Kolleg/innen vorgestellt.

Abb. 51: Akzeptanzabfrage

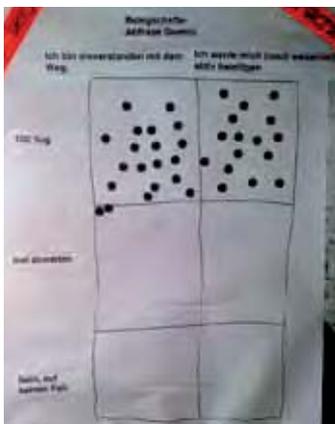


Abb. 52: Der neue Pausenraum



»5S braucht Zeit.«  
Thorsten Filter,  
Produktionsleiter  
Dr. Bergfeld GmbH



»Mit 5S habe ich  
weniger Stress«  
Bayram Diken,  
Gesensschmied  
Dr. Bergfeld Schmiede-  
technik GmbH



»Wir bewegen uns derzeit auf einen Anteil von 70% des Umsatzes zu, der mit neuen Produkten und neuen Kunden erzielt wird. Dies hätten wir ohne das Projekt GemIni und das bereits abgeschlossene Projekt Pegasus nicht erreichen können. GemIni hat entscheidend dazu beigetragen, dass der Betrieb in seiner heutigen Form weiterhin Bestand hat.«  
Dr. Hanjo Bergfeld,  
Bergfeld Schmiedetechnik GmbH

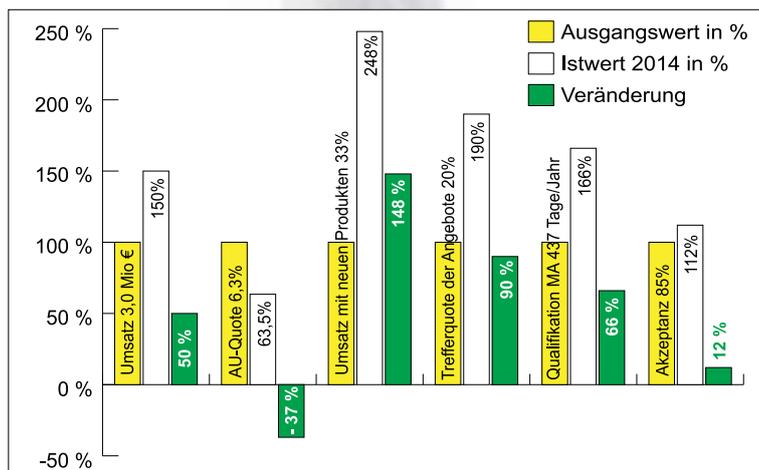


Abb. 53: Erfolgsstatistik des betrieblichen GemIni-Betriebsprojektes

Die Akzeptanz in der Belegschaft lag immer über 90%. Kooperation braucht Kooperationsräume, wörtlich und auch zeitlich. Ein Besprechungsraum wurde eingerichtet und insgesamt fanden 61 Teamsitzungen in wechselnder Besetzung darin statt.

Ergebnis: Der betriebliche Erfolg ist insbesondere im höheren Umsatz mit schnell wechselnden Produkten zu sehen. Ohne eine breit qualifizierte und selbständig agierende Belegschaft

wäre der Umbau der Auftragsstruktur undenkbar gewesen. Das Investitionsvolumen innerhalb von 2 Jahren erreichte etwa 300.000 € – 2/3 davon sind Personalkosten.

Betriebsratsrolle: Statt Betriebsrat war ein gewählter Vertrauensmann mit der Vertretung der Belegschaftsinteressen beauftragt. Eine Aufgabensatzung angelehnt an Betriebsverfassungsgesetz und eine Wahlordnung wurden formuliert.

### Steckbrief

- Inhabergeführter Industriebetrieb mit 310 Mitarbeiter/innen
- Tarifbereich Metall und Elektro
- Zwei Werke (Langenfeld und Kirchheimbolanden)
- Kernkompetenzen sind der Vertrieb und die Herstellung von Aluminium- und Laminattuben für die Branchen Lebensmittel, Kosmetik und Pharma



9-3  
**Karl Höll GmbH  
& Co. KG**



Das Projekt: Schon 2010 wurde bei Höll ein innerbetriebliches Projekt mit dem Namen »GemInizo« gestartet. Die »20« steht für 20% Wertschöpfungssteigerung. Ein ehrgeiziges, aber notwendiges und auch erreichbares Ziel.

Ein paritätischer Lenkungsausschuss steuert seitdem die Maßnahmen und Teilprojekte und kontrolliert die Umsetzung und den Erfolg. Zentrale Entscheidungen sollen hier gemeinsam von Führungskreis und Betriebsräten bei-



Abb. 54: 5S in der Alu-Tubenfertigung bei Höll

der Werke getroffen werden. Meist sind sogar Vertreter der Tarifparteien bei den Sitzungen anwesend.

Das Gemini-Verbundprojekt ab Mitte 2012 konzentrierte sich auf die Alu-Tubenherstellung in Langenfeld, die dort auf zehn Linien mit ca. 90 Produktionsbeschäftigten im Dreischicht-Betrieb (Montag-Früh bis Freitag-Nacht) geschieht. Die Interviewphase entsprechend dem Vorgehensmodell Saturn wurde vorangestellt und die Themen daraus abgeleitet. Der Projektansatz, gemeinsam Elemente von Produktionssystemen zu entwickeln und einzuführen, die sowohl Arbeitsfähigkeit als auch Wirtschaftlichkeit im Fokus haben, ist bei Höll von Anfang an durch die Definition der Teilprojekte und die verwendeten Kennzahlen umgesetzt worden.

Gemini-Teilprojekte neben dem Marketing waren insbesondere 5S in der Alu-Tubenfer-

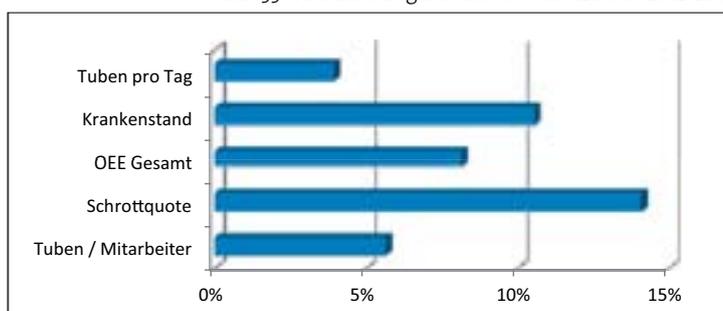
tigung, Rüstoptimierung, demografiefestes Schichtmodell, zukünftige Arbeitsorganisation und Kooperation Management-Betriebsrat.

Ergebnisse: Die Ziele wurden mit einer Scorecard geführt und transparent gemacht. Neben dem Erhalt der Arbeitsplätze und der Annäherung an den Flächentarif waren die folgenden wirtschaftlichen Ziele bzw. Erfolge maßgeblich – in allen fünf wesentlichen Größen haben sich von 2012 auf 2013 deutlich spürbare Verbesserungen ergeben:

Tuben je MA um +6%, Krankenstand -11%, Gesamtanlageneffizienz OEE +8%, Ausschussreduzierung um -14%, Tuben je Tag um +4%

Betriebsratsrolle: Der Betriebsrat war mit der zuständigen Gewerkschaft, IG Metall, Initiator des Projektes. Er war im paritätischen betrieblichen und Verbund-Lenkungskreis vertreten und hat eine eigene Strategie entwickelt.

Abb. 55: Verbesserung der Gemini-Kennzahlen 2012-2013





#### 9.4 ESW Röhrenwerke GmbH



#### Steckbrief:

- Traditionsbetrieb mit 233, mit der Instandhaltungstochter I&R gemeinsam 314 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Eisen- und Stahlindustrie
- Kernkompetenz ist die Fertigung hochwertiger, nahtlos gewalzter Stahlrohre
- Die ESW Röhrenwerke sind 1987 aus dem Konkurs der Max-Hütte als eigenständiges Unternehmen entstanden. Auf dem traditionsreichen Gelände in Eschweiler werden seit 1914 Stahlrohre produziert

Das Herzstück des Betriebes ist das Planeten-Schrägwalzwerk (PSW). Mit dieser weltweit einzigartigen Hochumform-Technologie, welche 1982 zusammen mit SMS entwickelt wurde, können auch kleine Lose wirtschaftlich hergestellt werden.

ESW beliefert alle namhaften Stahl- bzw. Rohrhandelsunternehmen national und international und verfügt über alle notwendigen europäischen und internationalen Zertifizierungen. Der direkte Exportanteil liegt bei 60%.

Das Projekt: Die folgenden Teilprojekte wurden in Projektteams, unterstützt von den Beratern der MA&T Sell & Partner GmbH, bis April 2014 ausgearbeitet und innerhalb des vorgesehenen Zeitplanes (siehe Abb.61) umgesetzt, um ESW

auf ihrem Weg zu einem zukunftsfähigen Traditionsbetrieb zu begleiten:

- TP1: Kapazitätsplanung Kaltbetrieb
- TP2: Prozessoptimierung Qualitätsplanung
- TP3: Rüstoptimierung Walzwerk
- TP4: Prozess Angebotserstellung
- TP5: Ganzheitliche Personalentwicklung

#### 1. Kapazitätsplanung Kaltbetrieb

Es konnten erfolgreich die Vormaterialbestände gesenkt werden und Termintreue erhöht werden. Suchzeiten wurden mittels eines Barcodesystems und der Abschaffung »doppelter Listen« reduziert. Auch die Kapazitätsplanung mit externen Wärmebehandlern konnte verbessert werden.

Abb. 56: »Schnellrüsten« – Stangenwechsel





Abb. 67 Meilensteinplanung ESW

## 2. Prozessoptimierung Qualitätsmanagement

Die Prozesse »Probenherstellung« und »Abnahmen« wurden optimiert, um die Durchlaufzeit weiter zu verkürzen. Bis Mitte 2015 werden wir unsere vier zertifizierten Managementsysteme (Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- und Energiemanagement) in ein gemeinsames und ganzheitliches System »fusionieren« und so wesentlich effektiver werden bei Audits, Qualifizierungsplanung und Dokumentation.

## 3. Rüsto Optimierung Walzwerk

Es gab weitere Verkürzungen der Umbauzeiten. Aufgrund unseres Prinzips des Schnellrüstens, ähnlich dem in der Formel 1, am Kernaggregat PSW können nun Kaliberwechsel in 65 Minuten und Stangenwechsel in 6 Minuten erfolgen. Dies wirkt sich positiv auf unser Alleinstellungsmerkmal Schnelligkeit und kleinste Losgrößen aus.

## 4. Prozess Angebotserstellung

Um den Prozess der Angebotserstellung zu verbessern, wurden die Prozesse der technischen und kaufmännischen Anfragebearbeitung räumlich und organisatorisch zusammengeführt. Damit konnten wir – insbesondere bei den hochwertigen Güten – eine Verkürzung des Angebotsprozesses von zum Teil mehreren Wochen auf 48 Stunden erreichen.

## 5. Ganzheitliche Personalentwicklung

Im Rahmen der ganzheitlichen Personalentwicklung wurde eine systematische Untersuchung der Personalsituation vorgenommen und in einem Personalreport festgehalten. Basierend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung wurden konkrete Maßnahmen der Nachfolgeplanung auf Führungsebene, sowie Schulungen der Arbeitssicherheit initiiert. Des Weiteren wurden 2 Mitarbeiter zu Prozessbegleitern ausgebildet. Drei Führungskräfte nahmen am überbetrieblichen Führungskräfte-training teil.

Insgesamt konnte im Projektverlauf ein Großteil der gesetzten Ziele erfolgreich umgesetzt werden (Abb. 67). Die anderen Ziele werden mittels der im GemPS entwickelten Tools und Strategien weiter verfolgt.

Ergebnisse: Die wirtschaftlichen Ergebnisse des Projektes neben der Beschäftigungsförderung sowie Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und dem Entgeltniveau gehen aus der folgenden Abbildung hervor. Alle 9 Ziele konnten zumindest zur Hälfte erreicht werden. 4 Ziele wurden voll umfänglich als erreicht verbucht und 2 Ziele zu 3/4, siehe Abbildung 68 auf der nächsten Seite..

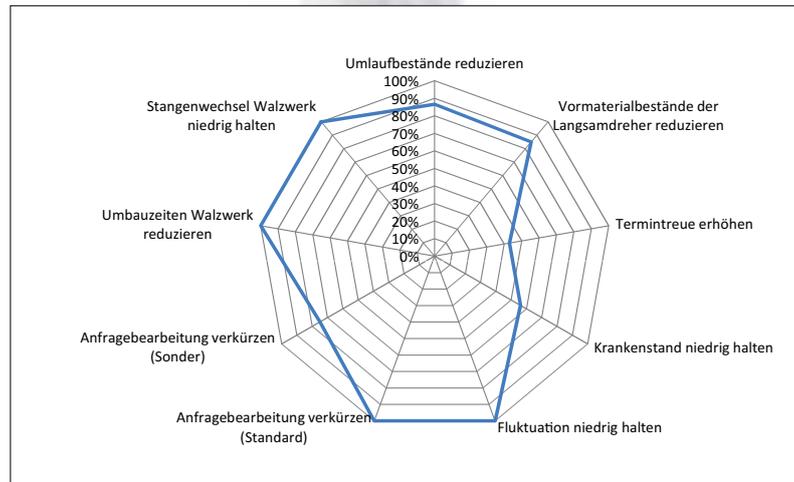


Abb. 68: Zielerreichung Gemini-Scorecard ESW

Betriebsratsrolle: ESW pflegt seit seiner Gründung eine enge Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Dies zeigt sich im Projekt unter anderem daran, dass der Betriebsratsvorsitzende die Leitung eines

innerbetrieblichen Projektes übernommen hat und das Unternehmen in den Lenkungsreisen vertritt. Einer der beiden Prozessbegleiter ist ebenfalls Mitglied des Betriebsrates.

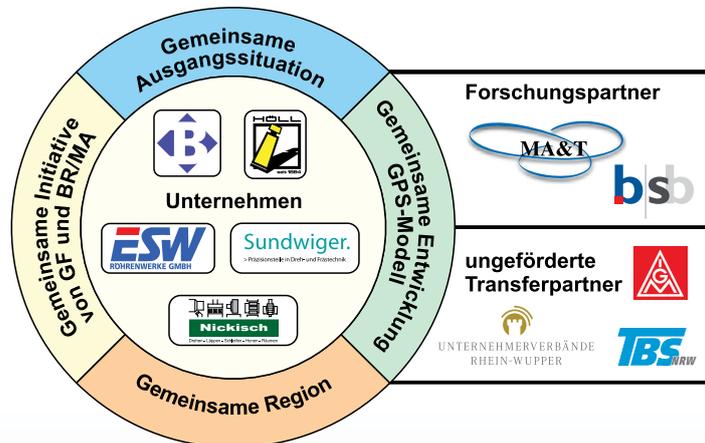
## 10. Literatur-, Quell- und Linkliste

- /01/ PaGiMo:  
 – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, ein Leitfaden für das Management, ITA Klaus J. Zink ISBN-3-939432-87-6  
 – Führen in Veränderungsprozessen, Kompetenzanforderungen und Kompetenzentwicklung für Linienführungskräfte, Gitta mbH Stefan Fesl  
 – Wolfgang Kötter: GPS – Gegenhalten oder Mitgestalten, Risiken, Chancen und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates bei der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen, Gitta mbH
- /02/ Kleinhempel, Satzer, Steinberger, Weddige, Nettelstroht e.a.: Produktionssysteme mit Alternativen – bessere Arbeitsbedingungen gestalten, Hrsg IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen Düsseldorf 2011
- /03/ Taiichi Ohno: Das Toyota Produktionssystem, Campus Verlag, 2009
- /04/ Kai Beutler, Christoph Lenssen, Viktor Steinberger e.a.: Umstrukturierung und Gruppenarbeit – Bewertungskriterien für betriebliche Konzepte, TBS beim NRW, Heft 26, ISBN 3-924793-26-3 1996
- /05/ Kai Beutler, Ralf Schimweg: Betriebsräte in Vernetzten Strukturen, TBS beim DGB NRW/MA&T Sell & Partner GmbH, Heft 54, ISBN 3-924736-67-0, 2003
- /06/ Kai Beutler: Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten (BIBU)
- /07/ Ralf Schimweg, Paul Fuchs- Frohnhofen, Dietrich Brandt: Partizipation und Führung, Erfolgsfaktoren quer zum Zeitgeist, Tectum-Verlag, ISBN 978-3-8288-2975-6 2012
- /08/ Taiichi Ohno: Das Toyota-Produktionssystem, Campus Verlag, 2005, ISBN 978-3593-37801-5
- /09/ IFAA (1995): Institut für angewandte Arbeitswissenschaft IfaA (Hg.), Einführung von Gruppenarbeit – Leitfaden für Führungskräfte.
- /10/ Armin Schild / Berthold Goergens: »Flexible Standardisierung«, IG Metall Fft, Grüne Reihe, 2005
- /11/ Peter Endreß, Heinz Pfäfflin: Einführung und Re-Vitalisierung von Gruppenarbeit (Innovative Arbeitsorganisation in der Produktion), ffw Nürnberg
- /12/ IAO Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation IAO (Hg.), Wie führe ich Gruppenarbeit erfolgreich ein?, 1995
- /13/ G. Lay, R. Neuhaus »Neue Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production?« in: Angewandte Arbeitswissenschaften Nr. 185 (2005) und Grafik zu W. E. Demings Produktionssystem (1950): www.wandelweb.de
- /14/ Kai Beutler, Paul Fuchs-Frohnhofen, Gefüge-Leitfaden: Gesund führen durch gute Arbeitsgestaltung, 2006
- /15/ J. Womack, D. Jones, D. Roos: The Machine that changed the World – The Story of Lean Production. Harper Collins, New York 1990, ISBN 978-0-06-097417-6; deutsche Übersetzung: J. Womack, D. Jones, D. Roos: Die zweite Revolution in der Au-toindustrie. 4. Aufl., Campus, Frankfurt a. M. 1992, ISBN 978-3-453-11750-1
- /16/ Klaus Pickshaus, Detlef Gerst u.a.: Produktionssysteme altersgerecht gestalten, Arbeitshilfe für betriebliche Interessensvertretungen, Hrsg: Industrieergewerkschaft Metall Vorstand, Funktionsbereich Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Ffm. 2013
- /17/ Jeffrey K. Liker: Der Toyota Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns, 2006





Fünf kleine und mittlere Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie aus dem Rheinland bildeten den Fokus des Projekts zur Entwicklung eines gemeinschaftlichen, ganzheitlichen Produktionssystems. In der Regel erfolgte die Beteiligung durch Geschäftsführung und Betriebsrat. Unterstützt wurden sie durch die Forschungspartner. Den Transfer stellten Unternehmerverband und Gewerkschaft sicher.



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme »KMU-innovativ: Produktionsforschung« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



- Projekt-koordinator:** **Bergfeld Schmiedetechnik GmbH:**  
Dr. Hanjo Bergfeld  
(0212) 248 13 10, dr.hanjo.bergfeld@dr-bergfeld.de
- Forschungs-partner:** **MA&T Sell & Partner GmbH:**  
Kai Beutler  
(0221) 390 85 82, kai.beutler@mat-gmbh.de  
Dr. Ralf Schimweg  
(02405) 455 20, ralf.schimweg@mat-gmbh.de  
**bsb GmbH:** Dr. Christoph Lenssen  
(0221) 390 85 82, christoph.lenssen@bsb-seite.de
- Projekt-träger:** **Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**  
**Projektträger Karlsruhe – Produktion und Fertigungs technologien (PTKA-PFT):**  
Christiane Peters  
(0721) 60 82 52 77, christiane.peters@kit.edu
- Transfer-partner:** **IG Metall:** Wolfgang Rasten  
(0221) 95 15 24 12, wolfgang.rasten@igmetall.de  
**Unternehmerverbände Rhein-Wupper:** Andreas Tressin  
(02171) 73 92 20, tressin@uvrw.de  
Alexander Gründler  
(02171) 73 92 24, gruendler@uvrw.de  
**TBS NRW:** Viktor Steinberger  
(0211) 179 31 00, viktor.steinberger@tbs-nrw.de