

1.1 Tausend Mal erlebt

Aus dem wahren Leben gegriffen

In zahlreichen Unternehmen werden Entscheidungen aufgeschoben, wird Konflikten ausgewichen, sind die Kernprozesse nicht bekannt oder die Mitarbeiter unterfordert. Dabei befinden sich die Spielregeln der Märkte und das Kundenverhalten in einem umwälzenden Wandel. Viele Jahrzehnte genügte es, nur ‚gut‘ zu sein. Doch die Zeiten haben sich gewandelt. ‚Gut‘ genug ist nicht mehr genug. Im globalen Wettbewerb können nur die Unternehmen bestehen, die permanent an sich arbeiten. Wir wollen uns dem Thema ‚Spitzenleistung möglich machen‘ zunächst in einem kleinen Stück Prosa nähern und werden Ihnen eine kurze Geschichte erzählen. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind beabsichtigt.

„Ich habe irgendwie ein komisches Gefühl“, sagt Bernhard Müller, Geschäftsführer eines mittelständischen Anlagenbauers, eines schönen Morgens zu seinem Geschäftsführer-Kollegen Ralf Arnold.

„Wie – ‚ein komisches Gefühl‘? Das wirst du wohl ein bisschen konkretisieren müssen.“ Er setzt sich und schaut Müller fragend an.

„Ja, wenn ich das so einfach könnte. Zuerst einmal ist es nur so ein Bauchgefühl. Es stimmt so einiges in unserem Unternehmen nicht und wir kommen nicht wirklich voran, um die Probleme zu lösen. Fangen wir vorne an: Wie oft verkaufen wir Produkte zu einem Termin, bei dem wir schon von Anfang an wissen, dass wir ihn niemals halten können? Oder kommt nicht mindestens einmal im Monat einer aus der Konstruktion und beschwert sich darüber, dass der neue Auftrag schon wieder über eine Woche gebraucht hat, bis er vom Vertrieb in die Konstruktion kam? Oder das leidige Thema mit der Standardisierung. Oder denk mal an Franz Litz, den jungen Meister in der Montage. Ich habe das Gefühl, dass er ständig ‚Land unter‘ ist. Der kann sich noch nicht richtig durchsetzen und technisch hat er auch nicht den vollständigen Überblick. – Na ja, das sind nur einige Punkte. Und was mich noch unruhiger macht in diesem Zusammenhang ist unser Auftragseingang. Der wächst und wächst – aber das bei eben den genannten Problemen. Das verursacht mir einfach ein komisches Bauchgefühl, verstehst du?“

Ralf Arnold nickt: „Ja, stimmt genau, wenn ich vor meinem geistigen Auge meine Bereiche durchgehe. Wie lange brauchen wir manchmal, um einem Kunden eine Rechnung zu stellen! Und wie unsicher ist oft unsere Liquiditätsplanung. Bisher ist es immer gut gegangen. Aber ob das dauerhaft so bleibt und vor allem auch bei strammem Wachstum...?“

Bernhard Müller sieht nachdenklich zum Fenster hinaus.

Eben kommt Meier vorgefahren, hält mit quietschenden Reifen auf dem Firmenparkplatz. Ein junger, sportlicher Typ steigt aus. „Meier kommt mal wieder zu spät“, seufzt er.

Meier ist der Vertriebschef. Er schlägt die Tür seines Cabriolets mit einem gewaltigen Schlag zu und steuert, telefonierend und heftig mit der freien Hand gestikulierend, strammen Schrittes das Büro der beiden Geschäftsführer an.

„Auch das noch.“ Bernhard Müller kann seiner Sekretärin gerade noch zurufen, „Frau Huber, ich bin jetzt in einer wichtigen Besprech-“, da steht Meier auch schon in Lebensgröße im Türrahmen, heftig atmend und aufgeregt.

„Wie kann es eigentlich sein, dass der Auftrag, der Schuhmann für gestern versprochen worden war, heute noch immer im Versand liegt?“, beginnt er, ohne guten Morgen gesagt zu haben. „Peters hat mich gerade darüber informiert.“

„Wie mache ich mir Freunde, Teil 1“, meint Arnold schmunzelnd. Er weiß schon, was kommen wird.

Und richtig: „Das macht doch alles keinen Sinn, was wir hier betreiben! Ich strample mir die Beine aus dem Bauch, um neue Aufträge an Land zu ziehen, schaffe Monat für Monat einen neuen Rekord – und was läuft hier? Ich hab‘ das Gefühl, in der Auftragsabwicklung wird nur geschlafen. Mindestens jeder zweite Auftrag kommt ein bisschen zu spät. Und wie viel Pönale haben wir dieses Jahr bezahlt? Wenn wir das weiter so betreiben, ist unser Ruf am Markt ruiniert. Wir können nur durch gute Vertriebsleistung glänzen und dadurch, dass unsere Produkte gut funktionieren. Aber das schlägt zurück, da bin ich mir ganz sicher. Sie müssen dringend etwas unternehmen, denn so geht das nicht weiter.“

„Ja, da haben Sie recht“, meint Bernhard Müller. „Wir waren gerade dabei, einige Dinge zu diskutieren. Wir sind auch der Meinung, dass die Anzahl solcher Baustellen deutlich größer ist als für uns gesund wäre. Lassen Sie uns am Montag im Führungskreis darüber beraten, wie wir mit dem Thema grundsätzlich umgehen.“

„Herr Müller, Herr Meier, was meinen Sie?“, schaltet sich Arnold ein. „Jeder aus dem Führungskreis bekommt die Aufgabe, die aktuelle Situation und die Schwierigkeiten aus seiner Sicht bis zum Führungskreis-Meeting auf einer Folie zusammenzustellen. Auf diese Weise haben wir relativ schnell einen Überblick, wer was meint und wer die Probleme wie einschätzt. Ich denke, das ist fruchtbarer, als wenn wir die Diskussion einfach ohne Vorbereitung beginnen.“

Mit dieser Vereinbarung trennen sich die drei und sorgen dafür, dass jetzt wenigstens der Schuhmann-Auftrag möglichst schnell zum Kunden kommt. Auch wenn das sicherlich weder die Aufgabe des Vertriebschefs noch die der Geschäftsführung ist...

Montag, Führungskreis-Meeting

Es ist Montag früh 7.15 Uhr, als Bernhard Müller die Bürotür aufschließt. Er hat sich über das Wochenende eine Menge Gedanken gemacht, was aus seiner Sicht die Probleme in der Firma sind und wie er sein schlechtes Bauchgefühl etwas mit Fakten untermauern kann. Um 9.00 Uhr wollen sie sich im Führungskreis zur montäglichen Morgenrunde zusammenfinden und die aktuellen Führungsthemen besprechen.

Auf der Tagesordnung von Bernhard Müller steht das Thema „Wie richte ich das Unternehmen auf die kommende Zukunft optimal aus?“ Die Frage „Und woher kommt mein schlechtes Bauchgefühl?“ beschäftigt ihn noch immer.

Zehn Minuten später ist ihm die Lust daran bereits vollständig vergangen. Grund sind zwei Nachrichten, die er in seinem e-Mail-Eingang vorfindet. Die erste Mail ist von Peter Meier, dem Vertriebschef. Er entschuldigt sich in knappen Worten, dass er nicht zur Führungsrunde dazustoßen könne, da er leider aufgrund dringlicher Kundentermine, „die erst am Wochenende klar wurden“, kurzfristig nach Italien musste. Die zweite Mail ist von seinem Kollegen Ralf Arnold. Auch er könne leider an der Führungsrunde nicht teilnehmen, da er vergessen habe, dass er zum Geburtstagsempfang des Bürgermeisters eingeladen ist. Und diese repräsentative Aufgabe könne er unmöglich vernachlässigen.

So wird es eine kleine Führungsrunde.

Außer Bernhard Müller sind der Serviceleiter Thomas Stetter, der Produktionsverantwortliche Heinz Krumbiegel sowie der Konstruktionsleiter Peter Mai da. Ausgerechnet die, denkt sich Bernhard Müller. Die Führungsrunde läuft dann auch so wie erwartet. Heinz Krumbiegel sieht keinen Bedarf, „weil doch alles prima läuft“. Sie hätten doch alle Hände voll zu tun „und die Taschen voller Aufträge. Warum also sollten wir etwas tun? Lasst uns lieber die Aufträge abarbeiten. Dabei gibt es genug zu tun!“

Thomas Stetter liegt da schon eher auf der Linie von Bernhard Müller. Aber das ist auch immer so. Für Herrn Stetter sind die Ideen der Geschäftsführung immer „spitze“.

Man muss anerkennend sagen, denkt Bernhard Müller nach der Besprechung, dass Stetter seinen Service im Griff hat. Der läuft wirklich gut. Aber für viel mehr ist er eigentlich auch nicht zu gebrauchen. Eigene Ideen in Bereichen, die über seine Kompetenzen hinausgehen, sind komplette Fehlanzeige. Na ja, wenigstens hat er sich durchsetzen können. Gebilligt von Heinz Krumbiegel und unterstützt von Thomas Stetter, kann er eine Task force unter der Überschrift „Prozessoffensive 2020“ bilden, die sich der Frage nähern soll, wo überall Bedarf für neue Prozesse, Abläufe und Tools besteht.

Mittwoch, Erstes Treffen der Task force

Morgens um 9 Uhr trifft sich die Task force zum ersten Mal. Vier Stunden später hat das Team den Kernprozess Auftragsabwicklung das erste Mal komplett vor Augen. Er hat, auf Papier gezeichnet, eine Länge von knapp 3,5 Metern und durchquert sieben Abteilungen.

„Kein Wunder, dass unsere Kunden so lange auf ihre Bestellungen warten müssen“, meint Arnold. „Und kann mir mal jemand sagen, was das hier sein soll?“ Dabei zeigt er auf eine Stelle mitten im Prozess. „Was soll *das* nochmals genau sein? Warum tippen wir den Betriebsauftrag um Himmels Willen zweimal ein? Nur weil nicht alle einen Zugriff zum ERP-System haben?“

An dieser Stelle mischt sich Bernhard Müller ein und zeigt auf eine andere Stelle im Ist-Prozess: „Wir drucken tatsächlich Arbeitspapiere aus, bei denen der Starttermin in der Vergangenheit liegt? Das ist ja absurd. Ab-surd!“

Meier deutet auf den Montageprozess: „Ist es tatsächlich so, dass wir mit der Montage beginnen, obwohl nicht alle Teile da sind? Da stehen uns ja die Riesenteile nur im Weg herum. Und weitermontieren können wir erst recht nicht...“

Es folgt eine lange und heftige Diskussion in der Task force. All die Probleme und Schwachstellen in der Wertschöpfung, die bisher nicht transparent waren, werden kunterbunt diskutiert. Diese Fülle und Vielschichtigkeit hat niemand erwartet.

„Meine Herren, bitte“, meint Müller und klopft dabei energisch auf den Tisch. „Dass wir überhaupt noch Produkte ausliefern, ist eigentlich ein reines Wunder. Aber gut, dass wir sehen, was alles nicht funktioniert. Jetzt liegt es an uns, Lösungen zu finden. Stellen Sie bitte heute noch Projektteams zusammen.“

In den darauffolgenden Tagen werden die Ergebnisse der Task force im ganzen Betrieb diskutiert. Hinter vorgehaltener Hand lässt der eine oder andere wissen, dass er es noch besser wisse oder gar schon lange besser wusste, die Probleme nur nicht lösen durfte.

Eine andere Gruppe von Mitarbeitern hat sich dahingehend verständigt, dass alles doch mächtig übertrieben sei und man jetzt besser einmal abwarte und das ganze ‚Affentheater der Geschäftsführung‘ am Besten aussitze. Der Führungskreis bemüht sich währenddessen, die wichtigen von den weniger wichtigen Problemen zu trennen und Maßnahmenpakete zu schnüren. Auch der Betriebsrat ist hellhörig geworden. Schließlich kann die Optimierung von Prozessen Nachteile für die Belegschaft mit sich bringen. In der Sprechstunde des Betriebsrats sammeln sich schon die Bedenken-träger und malen gemeinsam Untergangsszenarien aus.

Von all dem unberührt, werden aus den Mitgliedern der Task force zwei Projektteams gegründet. Die machen sich nun munter ans Werk und definieren optimale

Prozesse und Abläufe. Auf der Betriebsversammlung platzt dann die Bombe. Der Betriebsratvorsitzende, Klaus Sempach, stellt zurecht die Frage: „Liebe Herren des Führungskreises, liebe Geschäftsführer, der Betriebsrat wird es nicht dulden, dass hier irgendwas auf den Kopf gestellt wird, was mitbestimmungspflichtig ist. Bitte bedenken Sie das zusammen mit Ihrem Spezialistenteam, wenn Sie das nächste Mal im stillen Kämmerlein tagen.“

„Dieser Kommentar hat mir gerade noch gefehlt“, denkt sich Bernhard Müller, während einige Mitarbeiter dem Betriebsrat zustimmen. An Mitbestimmungspflicht hatte anscheinend niemand gedacht. Dieses unüberlegte Vorgehen könnte zum Stolperstein für einen guten Prozess werden.

Erstes Treffen Projektteam 1

Thomas Schelkle ist ein Vertreter der Lean-Gilde. Noch immer muss Bernhard Müller schmunzeln, wenn er daran denkt, dass Schelkle vergangenes Jahr doch im Ernst einen ‚Bleistift-Kanban im Office‘ einführen wollte. Neben ihm sitzt Karl Hahn, der vor geraumer Zeit auf einem Six Sigma Black Belt-Seminar war und nun meint, als ‚Master of Disaster‘ durch das Unternehmen gehen zu müssen. „Der hat jetzt den ‚Schwarzen Gürtel‘ und kann vor lauter Kraft kaum laufen“, flüstert man sich in der Kantine des öfteren zu.

Es kommt zu einer langen Diskussion über Vorgehen und Methodik.

„Lasst uns nach Six Sigma vorgehen!“

„Das verstehen die Montage-Mitarbeiter nicht!“

„Lean ist in. Ich war in Frankfurt beim Lean-Kongress und hab‘ da eine Methodik.“

Die ersten drei Stunden sind im Nu verflogen, ehe etwas Zielführendes besprochen wurde.

Erstes Treffen Projektteam 2

„Also nochmals, meine Herren: Wer hat dieses Problem verursacht?“

Sofort kommt der Einwand von links. Meier hebt die Hand: „Wir dürfen nicht Schuldige suchen, sondern müssen alles tun, damit ein Problem nicht erneut auftritt.“

Schmied lehnt sich zurück und meint lapidar: „Und nun? Wie machen wir weiter? Denn so können wir uns einen nachhaltigen Verbesserungsprozess abschminken.“

Er erntet Beifall von seinem Nebenmann, in der Runde wird zustimmend genickt.

„Gute Frage. Nächste Frage. Nein, im Ernst: Wir haben hier ein gravierendes Umsetzungsproblem und sollten darüber nachdenken, wie wir diese Schwierigkeiten aus dem Weg räumen.“

Schweigen im Raum. Dann meldet sich der Nebenmann. „Vorschlag: Wir machen folgendes:“ Und noch während er seine Idee ausbreitet, klingelt bei Peters das Handy.

„Ja, bitte?“, bellt er in den Apparat.

Der Projektleiter zuckt zusammen und wirft einen vorwurfsvollen Blick zu Peters, weil Handys eigentlich ausgeschaltet sein sollten. So jedenfalls lauten die Spielregeln. Doch Peters ist völlig auf den Gesprächspartner am anderen Ende konzentriert. Nach zwei Minuten springt er auf und meint: „Sorry, ich muss mal kurz nach dem rechten sehen. Meine Jungs haben da ein Problem wie es scheint.“

Spricht's, verschwindet und wird nicht mehr gesehen.

„Ein Problem. Gestatten, dass ich lache. Wenn es nur eines wäre, wären die dort alle glücklich. Ich schätze mal, dass es zwei oder gleich mehrere sind“, bemerkt Meier.

Alle im Raum richten interessiert ihren Blick auf ihn.

„Die machen da doch seit Wochen nichts anderes als Trouble-Shooting“, meint einer aus der Runde erklärend. Und fügt hinzu: „Weil sie die wahren Ursachen nicht finden. Oder nicht finden wollen.“

„Was soll das denn nun heißen?“, schaltet sich Karl Hahn ein.

„Nun ja, es wird gemunkelt, dass ...“

Am Ende des Treffens weiß das Team, dass man um eine Reorganisation nicht herumkommen wird. Beim Stichwort ‚Veränderung‘ zucken einige, weil sie viele schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben...

— · —

Wir haben Ihnen auf den vorangehenden Seiten den Beginn einer Veränderungsinitiative geschildert. Sicherlich ließen sich noch viele Seiten schreiben. Wir hoffen jedoch, dass Sie in diesem fiktiven Beispiel eventuell Ihr eigenes Unternehmen, Ihre eigene Organisation erkannt haben. Und vielleicht sagen Sie sich: So oder so ähnlich habe ich es tatsächlich schon tausendmal erlebt. Aber sieht so Spitzenleistung aus? Wird so nachhaltiger Unternehmenserfolg erreicht?

Ab einem bestimmten Zeitpunkt innerhalb des Veränderungsprozesses beginnen die Teams, sich systematisch und konsequent mit den ‚zehn Feldern des Unternehmenserfolgs‘ zu beschäftigen. Und damit wären wir auch bereits beim nächsten Abschnitt angelangt.