

Projektarbeit

**Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen zum Start  
des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der**

**voestalpine - Division Stahl**

im Rahmen des  
Universitätslehrgangs für Training und Bildungsmanagement

an der  
Sozial und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Johannes Kepleruniversität Linz

in Zusammenarbeit mit dem  
Institut für Personal- und Organisationsentwicklung  
in Wirtschaft und Verwaltung  
an der Universität Linz

Projektbearbeiter: Erich Sturmair, Matrikelnummer 9957725  
Bachweg 3, 4052 Ansfelden  
[erich.Sturmair@i-one.at](mailto:erich.Sturmair@i-one.at)

Projektbetreuer: Mag. Silvia Neuweg, Mitglied im wissenschaftlichen Beirat  
Golfplatzstraße 12, 4040 Puchenu  
[silvia.neuweg@voestalpine.com](mailto:silvia.neuweg@voestalpine.com)

Ansfelden, September 2001- April 2002

**An meine Familie:**

Für die Geduld, das Verständnis und die Hilfe bei meiner Arbeit danke ich im besonderen meiner Gattin Monika und den Töchtern Eva, Julia und Kathrin!

## **Vorbemerkungen**

Ich danke meiner Betreuerin Mag. Silvia Neuweg, die mir immer wieder Orientierung, im Rahmen kurzer Gespräche, für diese Arbeit gab. Die vielen Tipps meiner Kollegen, Mag. Sabine Gruber, Dr. Angelika Mittelmann und Ing. Gerhard Schatzl – vielen herzlichen Dank dafür.

Im Laufe dieser Arbeit ist mir der Nutzen und die Hilfe des Internet sehr klar geworden. Eine der ersten Nachforschungsschritte sind, immer die Suchmaschine „GOOGLE“ und eine findige Suchanweisung gewesen. Sehr hilfreich ist:

<http://beat.doebe.li/bibliothek/>

[http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/lexikon\\_index.htm](http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/lexikon_index.htm)

<http://psylok.uni-muenster.de:8080/inst3/AEKeil/laus/zettelkasten/begriffsindex.html>

<http://www.verzetteln.de/synapsen/synapsen.html>

<http://www.hyperkommunikation.ch/personen/luhmann.htm>

Internet Seiten, die wie ein Luhmann'scher Zettelkasten (Luhmann, Niklas, 1993, S 53-61) aufgebaut sind und die Literaturrecherche sehr erleichtern.

Das Internet verändert wissenschaftliche Arbeiten grundsätzlich. Informationen wie Seminarskripten und Arbeiten von Studenten stehen unmittelbar zur Verfügung, die Erfindung des Rades erfolgt braucht nicht immer wiederholt zu werden. Individuelle Überlegungen einzelner, welche veröffentlicht und von vielen verifiziert werden ermöglichen ähnliche Konstruktionen in den Köpfen und tragen so schneller gemeinsamen Erkenntnisgewinnung bei.

Diese systemische Wirkung auf die wissenschaftliche Diskussion ist sehr groß und ich hoffe, die Glaubenskriege am Weg der menschlichen Erkenntnis werden dadurch minimiert oder überwunden.

Im Laufe dieser Arbeit wurde mir auch bewusst, wie viel ich meinen Eltern, Lehrern und allen Freunden, die mir entlang meines Weges geholfen haben, verdanke. Stellvertretend für diese möchte ich meinen leider schon verstorbenen Freund Hans Innerlohinger zitieren, der sich schon sehr früh ein Bild der Menschen des Jahres 2000 gemacht hatte und fest daran glaubte, dass diese dazulernen und mehr Verantwortung haben und tragen. Ich will mit meiner Arbeit zeigen, dass diese Menschen, lernen und tun von dem er damals nur eine Vision hatte, vorausgesetzt das Unternehmen lässt es zu und gibt die notwendige Hilfe.

HANS INNERLOHINGER (OÖ Nachrichten. 25.Mai.1967, S.47) wusste zu der Zeit noch nichts vom Internet, Mobiltelefon und Satellitenfernsehen.

### IM JAHRE 2000

*im Jahre 2000 werden sechs Milliarden Menschen auf dieser Erde leben und sich so dicht nebeneinander auch vertragen müssen. Der größere Teil der heute Lebenden wird diese Zeit erleben. Es sind dies vor allem die Kinder, die uns zur Erziehung anvertraut sind.*

*Man kann sich das Ganze noch nicht so recht vorstellen, ob es dann noch zum Aushalten sein wird. Es ist ja jetzt schon so schwer. Daher müssen und können wir jetzt schon etwas tun. **Durch eine entsprechende Erziehung der Kinder sie dann dazu fähig machen, mit den kommenden Problemen fertig zu werden.***

*Im Jahre 2000 werden Menschen gebraucht mit einem hochentwickelten sozialen Empfinden, mit einem demokratischen Gespür und einem großen Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft. Egoisten, wie sie heute schon in manchen Familien herangezüchtet" werden, sind jetzt schon eine Gefahr.*

*Im Jahre 2000 brauchen wir Menschen, **die etwas können und leisten, die beweglich sind im Beruf, die in ihrer Lebensaufgabe mehr sehen als einen Job, die bildungsfreudig aus dem Neuen immer das Beste herausholen.** Nur zum Geldverdienen erzogene Menschen sind Sand im Getriebe.*

*Im Jahre 2000 brauchen wir auch Christen, die es nicht sind, weil es einfach dazu gehört und weil es immer so war. Sie müssen auf beiden Beinen stehen können und fähig sein zu glauben in einer ungläubigen Umgebung und ohne dass ihnen bis zum letzten i-Punkt alles vorgeschrieben wird.*

## Inhaltsverzeichnis

1.	Abbildungen.....	3
2.	Abkürzungen.....	4
3.	Einleitung.....	5
3.1.	Ziel dieser Arbeit .....	5
3.2.	Unternehmensbeschreibung .....	5
3.3.	Gegenstand der Projektarbeit.....	5
3.4.	Rahmen der Projektarbeit .....	6
4.	Grundsätzliches.....	7
4.1.	Begriffsbestimmungen.....	8
4.1.1.	Qualitätsmanagement (QM).....	8
4.1.2.	Benchmarking.....	9
4.1.3.	Business Reengineering.....	9
4.1.4.	Vorschlagswesen und Ideenmanagement .....	9
4.1.5.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).....	10
4.1.6.	Kaizen .....	11
4.2.	Die wichtigsten Optimierungsmaßnahmen der letzten Jahre.....	13
4.2.1.	Total Operation Performance.....	14
4.2.2.	Ständige Verbesserung.....	14
4.2.3.	Qualitätsverbesserung → Bewusstsein durch Stahlzirkel.....	15
4.2.4.	Reengineering in Zentral- und Dienstleistungsbereichen .....	15
4.2.5.	Erfolgsfaktor Zusammenarbeit .....	16
4.2.6.	Die Strukturänderung.....	16
4.2.7.	Die voestalpine Stahl GmbH. Werk Linz - Organisationsschema	18
4.2.8.	Das Führungsverständnis .....	19
4.2.8.1.	Das „Zwei-Säulen-Führungsmodell“ .....	19
4.2.8.2.	Die Rolle des Meisters .....	20
4.3.	‘einfach besser.’ Prozessarchitektur.....	21
4.3.1.	Rollen und Funktionen bei ‘einfach besser.’ .....	23
4.4.	Das Prozedere `einfach besser.` .....	24
4.4.1.	Bewertung von Ideen .....	24
4.4.2.	Workflow einer Ideenbewertung bei `einfach besser.` .....	26
5.	Schulungsmaßnahmen für ‘einfach besser.’ .....	27
5.1.	Ziele .....	28
5.2.	Rahmenbedingungen.....	29
5.3.	Zielgruppen .....	30
5.3.1.	Mitarbeitergruppen in den Pilotbereichen.....	30
5.4.	Hypothesen.....	33
5.5.	Überlegungen zum Lernen.....	34
5.5.1.	Der Behaviorismus (John B. Watson 1878-1958).....	35
5.5.2.	Der Kognitivismus .....	35
5.5.3.	Konstruktivismus .....	36
5.5.4.	Lernmotivation und Lernhindernisse .....	38
5.6.	Didaktisches Grundkonzept.....	40
5.6.1.	Handlungsorientiertes Lernen .....	40
5.6.2.	Situativ - prozessorientierte Intervention.....	42

5.6.3.	„Sickerphasen“ als bewusste Lerneinheit .....	43
5.7.	Ausbildungsinhalte .....	43
5.7.1.	Zuordnung der Zielgruppen zu den Module .....	47
5.7.2.	Anforderungen an die einzelnen Module.....	48
5.7.2.1.	Basis 1 .....	48
5.7.2.2.	Basis 2.....	49
5.7.2.3.	Teamsprecher Ausbildung .....	50
5.7.2.4.	Der Führungskräfte Workshop.....	51
5.8.	Bewertungsbogen.....	52
6.	Trainingskampagne – Durchführung und Organisation.....	52
6.1.	Organisatorisches Umfeld.....	53
6.2.	Teilnehmersteuerung.....	54
6.3.	Trainer.....	54
6.4.	Ressourcenplanung und -verwaltung.....	55
6.5.	Support.....	56
6.6.	Controlling.....	57
7.	Erkenntnisse und Bewertung .....	57
7.1.	Evaluierung.....	57
7.2.	Evaluierungsmaßnahmen.....	58
7.2.1.	Laufende Evaluierung in Trainertreffs und Einzelgesprächen.....	58
7.3.	Auswertungen .....	59
7.3.1.	Rückmeldebogen.....	59
7.3.2.	Trainerrückmeldungen .....	61
7.4.	Teams bei der Arbeit.....	64
8.	Nachbetrachtung .....	68
9.	Anhang.....	69
9.1.	Betriebsvereinbarung zu ‘einfach besser.’ .....	69
9.2.	Richtlinien für ‘einfach besser.’ .....	69
9.3.	‘einfach besser.’ Organisation.....	69
9.4.	Die KAIZEN – Werkzeuge.....	69
9.5.	Die Trainingsplanungen.....	69
9.6.	Foliensatz Schulungskonzept.....	69
9.7.	Rückmeldebogen.....	69
9.8.	Formblättersatz ‘einfach besser.’ .....	69
9.9.	‘einfach besser.’ Schulungsunterlage.....	69
9.10.	Die voestalpine Konzernorganisation .....	69
10.	Literaturverzeichnis .....	70

## 1. Abbildungen

Abb. 1 Schematische Darstellung der Preis-Kosten-Schere .....	7
Abb. 2 Die japanischen Schriftzeichen KAIZEN® .....	11
Abb. 3 Innovation allein (Imai, 1986, S.60) .....	12
Abb. 4 Innovation plus KAIZEN (Imai, 1986, S.60).....	12
Abb. 5 Organisationsstruktur (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	18
Abb. 6 Das Zwei-Säulen-Führungsmodell (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	19
Abb. 7 Die Rolle des Meister (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	21
Abb. 8 Prozessarchitektur von ‘einfach besser.’ (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	22
Abb. 9 Bewertungsblatt nicht rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.) .....	25
Abb. 10 Vorgehensweise der Ideenbewertung (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	26
Abb. 11 Rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	26
Abb. 12 Nicht rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.).....	27
Abb. 13 Die zu erwartende Zielgruppe in den Grundkursen .....	30
Abb. 14 Die vier Stufen Methode (Schelten, Tenberg, 2001, S. 27) .....	32
Abb. 15 Motivationsmodell (Harteis, Meier, 2000c, Motivationsmodelle) .....	38
Abb. 16 Merkmale des handlungsorientierten Trainings (Rösch 1992,11) .....	41
Abb. 17 Die ersten Ideen zur Schulung .....	44
Abb. 18 Die Schulungsschritte .....	45
Abb. 19 Inhalte und Zielgruppe .....	46
Abb. 20 Schulungsmodell für ‘einfach besser.’ .....	47
Abb. 21 Trainingsmodule für ‘einfach besser.’ .....	48
Abb. 22 Auszug aus dem Protokoll – Workshop Teamsprecherausbildung.....	50
Abb. 23 Protokoll der Vorbesprechung für Trainerworkshop .....	52
Abb. 24 Schulungsteilnehmer vom 21.3.2001 bis 20.7.2001 .....	53
Abb. 25 Teilnehmeranzahl in der Zeit von 21.03.2001 – 20.07.2001 .....	53
Abb. 26 ‘einfach besser.’–Kalender zur Verwaltung.....	56
Abb. 27 Rückmeldungen aus den Basisseminaren .....	59
Abb. 28 Eine Auswahl von Anregung oder Kritik.....	60
Abb. 29 Zuordnung der ausgewählten Anregungen.....	60
Abb. 30 Durchschnitt der Teilnehmerbewertung .....	61
Abb. 31 Ideenanzahl - Stand 31.10.2001 (Quelle: ‘einfach besser.’ Kernteam)..	64
Abb. 32 Einsparungen – Stand 31.10.2001 (Quelle: ‘einfach besser.’ Kernteam)	65
Abb. 33 Wahrnehmungen des Kernteams.....	66
Abb. 34 Bilder aus einer Teamsitzung bzw. Workshop .....	67

## 2. Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung
BG53	<u>B</u> etriebs <u>g</u> ebäude 53 (interne Adresse von VAPS Bildungsservice)
BG63	<u>B</u> etriebs <u>g</u> ebäude 63 (inter Adresse von VACE Bildungszentrum)
BL	<u>B</u> ereich <u>l</u> eiter
BVW	<u>B</u> etriebliches <u>V</u> orschlags <u>w</u> esen
EFZ	<u>E</u> rfolgs <u>f</u> aktor <u>Z</u> usammenarbeit
HPI	<u>H</u> aupt <u>p</u> rozess <u>l</u> eiter
IM	<u>I</u> deen <u>M</u> anagement
KVP	<u>K</u> ontinuierlicher <u>V</u> erbesserungsprozess
MA	<u>M</u> itarbeiter
PDCA	plan – <u>d</u> o – <u>c</u> heck – <u>a</u> ct
PI	<u>P</u> rozess <u>i</u> ngenieur
PT	<u>P</u> rozess <u>t</u> echniker
PV	<u>P</u> rozess <u>v</u> erantwortlicher
QV	<u>Q</u> ualitäts <u>v</u> erbesserung
SPO	<u>S</u> teuerung <u>P</u> ersonal <u>O</u> rganisationsentwicklung
SV	<u>S</u> tändige <u>V</u> erbesserung
TOP	<u>T</u> otal <u>O</u> peration <u>P</u> erformance
TQM	total quality <u>m</u> anagement
VACE	<u>V</u> OEST <u>A</u> LPINE <u>C</u> onsulting und <u>E</u> ngineering GmbH.
VAPS	<u>V</u> OEST <u>A</u> LPINE <u>P</u> ersonal <u>s</u> ervice GmbH.

### **3. Einleitung**

#### **3.1. Ziel dieser Arbeit**

Darstellung der Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen zum Start des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei der voestalpine Stahl GmbH. In dieser Arbeit werde ich den Bezug von, praktischem Handeln und wissenschaftlicher Erkenntnis herstellen und damit eine zusammenfassende Betrachtung ermöglichen.

#### **3.2. Unternehmensbeschreibung**

Die Division Stahl stellt den Kernbereich der vormaligen Division Flachprodukte dar. Leitgesellschaft ist die voestalpine Stahl GmbH (Standort Linz) mit dem Schwerpunkt auf der Erzeugung von Flachstahlprodukten für die Automobil-, die Hausgeräte- und die Bauzulieferindustrie sowie den Verarbeitungsunternehmen des Gesamtkonzerns. Bei Flachstahllieferungen an die europäische Automobilindustrie liegt der Marktanteil der voestalpine bei 10 Prozent, das bedeutet die dritte Position in Europa, bei Lieferungen an die Hausgeräteindustrie bei 20 Prozent, damit ist die voestalpine Nummer zwei in Europa.

Dieser Division sind weiteres die als Tochtergesellschaften geführten Grobblech-, Gießerei- und Schmiedeaktivitäten sowie die Bereiche Stahl Service Center, Stahlhandel und Logistik zugeordnet. Die wichtigsten Produktionsbetriebe der Division liegen in Linz (vgl. Anhang 9.10).

Trotz des vergleichsweise geringen Jahresvolumens von 4,2 Jahrestonnen Stahl in Linz, zählt es zu den erfolgreichsten Stahlunternehmen Europas. Die voestalpine Stahl GmbH. Standort Linz hat durch große Investitionen und 4 Kostensenkungsprogramme die Technologie- und Kostenführerschaft erreicht.

#### **3.3. Gegenstand der Projektarbeit**

Dieser Erfolg ist mit viel Aufwand und Anstrengung zustande gekommen und soll auch in Zukunft erhalten bleiben. Daher hat sie ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm gestartet, in dem alle MA der Produktion integriert sind.

Der Auftrag zu diesem Vorhaben wurde unmittelbar vom technischen Vorstand erteilt. Eine Projektgruppe unter der Leitung des Leiters von BI (des Leiters der

Abteilung „Integriertes Management“) erarbeitete in sechs Monaten das Konzept für Abläufe, Strukturen, Rahmenbedingungen und den Namen dieses KVP Programms. Der Name ist

**‘einfach besser.’ IDEEN FÜR EIN GROSSES WERK.**

Das Programm ‘einfach besser.’ startete im ersten Quartal 2001. Den Charakter und die Regeln von ‘einfach besser.’ werde ich im Folgenden genauer darstellen.

Viele der Handlungen im Zuge der Umsetzung sind intuitiv erfolgt und haben zu guten Ergebnissen geführt. Der praktische Erfolg stellte sich im Oktober 2001, drei Monate nach Ende der Trainingskampagne, in den Ergebnissen der ‘einfach besser.’ Teams folgend dar. Es gibt über 200 Verbesserungsvorschläge von denen 49 auch umgesetzt sind; die Ergebnisverbesserungen bringen €197.000,- rechenbare Einsparungen pro Jahr. Die Kosten der Trainings sind mit der erzielten Einsparung aus den Vorschlägen schon nach einem Jahr mehr als gedeckt.

### **3.4. Rahmen der Projektarbeit**

Die Erarbeitung des Schulungskonzeptes und dessen Betrachtung unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnis ist ein zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit. Meine Arbeit ist keine Untersuchung in streng wissenschaftlichen Sinn, sondern soll aufgrund allgemeiner Betrachtungen die Verbindung von Theorie und praktischen Tun herstellen. Sie ist der Versuch eine kritische Reflexion, im Licht der wissenschaftlichen Erkenntnis, durchzuführen – vielleicht ergibt sich für künftige Maßnahmen ein erweitertes Blickfeld.

In dieser Arbeit versuche ich die Planung und Umsetzung der Trainingskampagne darzustellen und die grundsätzlichen Überlegungen und Annahmen zu untersuchen und zu erörtern. Am Anfang werde ich die für ‘einfach besser.’ relevanten Grundlagen darstellen und erklären. Auf eine genauere Behandlung wird verzichtet, da in der einschlägigen Literatur dies umfassend nachzulesen ist.

Die prägenden Entwicklungen, die im Bewusstsein der Belegschaft verankert sind, werden dargelegt, um das Unternehmen mit seinen jetzigen Strukturen und Paradigmen zu verstehen.

Ob die Trainings die ‘einfach besser.’ Teams für die praktische Arbeit befähigen, versuche anhand von konkreter Fälle zu bewerten. Die Einschätzung der Verände-



Modell 'einfach besser.' (vgl. 4.4.) nachvollziehbar und verständlich ist.

#### **4.1. Begriffsbestimmungen**

Im Zusammenhang mit Managementmethoden für Verbesserungs- und Qualitätsprogramme gibt es nicht nur eine Begriffsvielfalt, sondern auch essentielle Unterschiede. Sie zielen zwar alle auf eine wesentliche Ergebnisverbesserung ab, verwenden jedoch im Ansatz höchst unterschiedliche Hebel. Wesentlichen Einfluss auf dieses Thema haben die Interventionen zur Optimierung der Abläufe und die Kulturentwicklung, welche im Bewusstsein der MA verankert sind.

Vor allem in den 80-er Jahren wurden immer mehr Techniken beobachtet, die die japanische Industrie sehr erfolgreich am Weltmarkt werden ließ. In den europäisch/amerikanischen Unternehmen werden sie vielfach nachgemacht. Die europäisch/amerikanischen Managementtechniken unterscheiden sich wesentlich von den Japanischen. Der Grund dafür besteht in den unterschiedlichen Erziehungsmustern (vgl. Höner, 2000, S.2).

Das 'einfach besser.' Programm baut auf Methoden, die auch voestalpine Stahl GmbH. gängige Praxis sind. Es ersetzt nicht die bisher gängigen und bewährten Instrumente des Ideenmanagements und des Qualitätswesens im Unternehmen. Vielmehr wird Wert darauf gelegt, diese Initiative als Bestandteil in die bestehende Unternehmenskultur einzuweben, um damit ein Teil des Wertesystems zu werden.

##### **4.1.1. Qualitätsmanagement (QM)**

Die Idee von Total Quality Management (TQM) umfasst das Streben eines Unternehmens, in weitgehend allen betrieblichen Abläufen möglichst fehlerfrei zu arbeiten (vgl. Frehr, 1994, S.31). In der DIN ISO 8402 ist der TQM-Ansatz wie folgt definiert: „Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg, sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ (Frehr, 1994, S.25). Die TQM-Philosophie umfasst sowohl die verschiedenen Führungsebenen (vertikal), alle beteiligten firmeninternen Center/Segmente (horizontal) als auch alle beteiligten firmenexternen Stellen (lateral). Im Rahmen der TQM-Philosophie

wird niemand isoliert. Sie erfordert gegenseitiges Verständnis, optimale Zusammenarbeit und die vereinbarte Zielkonformität zwischen den Beteiligten. Sie wirkt dadurch ansteckend und motivierend für alle.

#### **4.1.2. Benchmarking**

Benchmarking ist eine Vorgehensweise, um die eigenen Ziele und Aktivitäten an den Vorgaben externer Unternehmen auszurichten. Es kann in diesem Zusammenhang als Instrument zur Implementierung und Ausgestaltung von TQM und dynamischer Organisation genutzt werden. Das Benchmarking dient als Realisierungshilfe für das TQM, indem es u.a. Kundenorientierung, Prozessverbesserungen und eine ständige Ergebnismessung beinhaltet. Benchmarking ist ein grundsätzlicher Baustein von TQM, deshalb nimmt auch voestalpine Stahl GmbH. beim ‚Austria Quality Award‘ teil.

#### **4.1.3. Business Reengineering**

Beim Business Reengineering wird, ähnlich wie beim TQM -Ansatz, der Versuch unternommen, "alle Systeme fundamental zu ändern". Hammer und Champy fordern als prägnantes Merkmal des Business Reengineerings, „...das Unternehmen mit Hilfe eines weißen Blatt Papiers von vorne beginnend neu zu planen“ (1994, S.123). Dieses Vorgehen zielt auf die Identifizierung unausgesprochener Regeln und Annahmen, die den bestehenden Abläufen zugrunde liegen, und deren Überprüfung ab. Auch hier stehen Vergleiche in einer Zweck-Mittel-Beziehung, indem sie ebenso wie für das Total Quality Management auch beim Business Reengineering instrumentellen Charakter aufweisen.

#### **4.1.4. Vorschlagswesen und Ideenmanagement**

Das betrieblich Vorschlagswesen (BVW) ist ein mit vielen Erfahrungen eingesetztes Werkzeug zur Ergebnisverbesserung. Grundsätzlich ist zu sagen, dass das BVW in einer Unternehmung eine Einrichtung ist, die allen MA die Möglichkeit bietet, sich aktiv am Unternehmungsgeschehen zu beteiligen.

Das BVW ist ein System, das durch Regelungen und Vereinbarungen den MA eine Plattform bietet, die einen fairen Umgang mit seinen Vorschlägen und Verbesserungen garantieren soll. Es regelt die Behandlung und Belohnung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Kreis der MA. Die Umsetzung der Vorschläge findet,

in der Regel, ohne aktive Beteiligung des Einreichers statt. Damit ist für den Erfolg der Umsetzung nicht der involvierte MA verantwortlich, sondern der von der Maßnahme betroffene Vorgesetzte.

Sehr häufig passiert folgendes:

Ein MA bringt Vorschläge, die in die Verantwortung von Vorgesetzten oder Fachverantwortlichen fallen. Dabei kann es sein, dass diese sich in Frage gestellt fühlen. Es entstehen innere Konflikte bei den Beurteilern und Misstrauen bei den Einreichern (vgl. Merz 1988, S.76). Sehr viele MA stellen daraufhin die Einreichung ihrer Ideen ein und beteiligen sich nicht mehr am Ideenfindungsprozess, oft bleiben Verletzungen und damit Motivationshemmer über.

#### **4.1.5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Das QM bedeutet Fehler zu vermeiden, es heißt nicht unbedingt Verbesserungen herbeizuführen. Das BVW ist eine Prozedur zur Gewinnung und Abwicklung von Ideen die oft Verbesserungen sind, jedoch manchmal auch neue Geschäftsideen. KVP ist ein Werkzeug, das konkret Verbesserungen und Einsparungen zum Ziel hat, jedoch gleichzeitig den Ansprüchen des QM gerecht wird.

In speziellen KVP-Gruppen (oft Expertenrunden) werden Ideen gefunden oder aufgegriffen und weiterentwickelt, bzw. die Umsetzung in Form von neuen Standards oder Änderungsinvestitionen in Auftrag gegeben. Die Ideenträger sind oft nicht die Betroffenen der Verbesserung und somit nicht die, welche die neuen Standards in der Praxis anwenden und einhalten müssen.

Die MA in den Expertenrunden sind besonders motiviert und sind häufig die Träger der Verbesserungsphilosophie. Sie heben sich daher ab und sind häufig nicht in der Belegschaft verankert. Es kommt vielmehr auch dazu, dass die Veränderungen aus der KVP-Arbeit, den gewohnten Ablauf für die Belegschaft stören und daher abgelehnt werden.

Im Kapitel 4.2.2 gehe ich auf das Programm *ständige Verbesserung* ein, welches ein klassisches KVP-System ist.

Die Abkürzungen KVP und CIP (englisch: Continues Improvement Process) bezeichnen den exakt gleichen Inhalt. Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt wird der Begriff KVP auch als Synonym für Kaizen benutzt und ist daher inhalt-

lich weitgehend identisch.

#### 4.1.6. Kaizen<sup>1</sup>



Abb. 2 Die japanischen Schriftzeichen KAIZEN®<sup>2</sup>

Das Programm `einfach besser.` orientiert sich an den Managementmethoden von Kaizen. Eine Kultur, welche die Fähigkeiten *aller MA* zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe im Sinne der Geschäftsziele weckt und diese in einem Zielvereinbarungsprozess auf die Geschäftsziele ausrichtet.

Dabei wird die Produktivität durch Qualifizierung und Motivierung jedes einzelnen MA's in vielen kleinen Schritten gesteigert. Es kann als eine Investition in die MA, zusätzlich zu Technologien und Anlagen, betrachtet werden.

Dass hier von einer Philosophie gesprochen wird und nicht wie beim BVW, von einem Instrument, ist bewusst und stellt schon den ersten Unterschied zum BVW dar. Die Managementmethode Kaizen wurde 1986 von dem Japaner Masaaki Imai bekannt gemacht. Kaizen wird von Imai (vgl. 1986, S.13) selbst nicht als eigenständiges Konzept, sondern als eine Zusammenfassung von in Japan angewandten Managementphilosophien, Theorien und Werkzeuge bezeichnet. Ob als Konzept oder Zusammenfassung bezeichnet – es ist auf jeden Fall eine eigenständige japanische Weiterentwicklung, die sich im Gegensatz zu den Qualitätsverbesserungsmethoden, weniger an westlichen Konzepten orientiert. Das New Shorter Oxford Dictionary nennt das Wort Kaizen erstmalig in seiner Ausgabe des Jahres 1993. Es definiert Kaizen als kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsmethoden, aber auch der Persönlichkeit, eigener Fähigkeiten und der

<sup>1</sup> Kaizen®, Markenzeichen der Kaizen Institute AG - rechtlich geschützt

<sup>2</sup> Aus Präsentationsfolie des Kaizen Institutes Bad Homburg

auch der Persönlichkeit, eigener Fähigkeiten und der eigenen Arbeitsleistung. Somit ist nicht nur das Arbeitsleben, sondern auch das Sozial- und Privatleben von der Geisteshaltung Kaizen durchzogen. Dieses Konzept ist für viele Japaner so naheliegend und natürlich, dass sie sich seiner oft nicht einmal gewahr sind.

Innovationen sind bahnbrechende Neuerungen in einem Unternehmen. Die Idealvorstellung vom Innovationsprinzip geht davon aus, dass in regelmäßigen Zyklen eine Innovation den bisherigen Stand der Technik ablöst und die Unternehmung damit auf eine neue Stufe der Leistungsfähigkeit stellt.

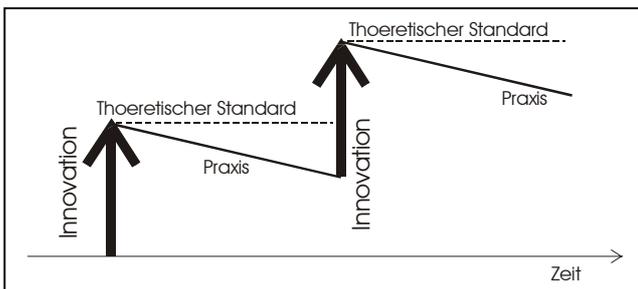


Abb. 3 Innovation allein (Imai, 1986, S.60)

Doch bereits zur Erhaltung des Status quo bedarf es schon beständiger Anstrengungen. Deshalb muss nach einer einmal erreichten Innovation eine Reihe von KAIZEN-Aktivitäten einsetzen, um den Zustand zu erhalten (vgl. Imai, 1986, S. 61).

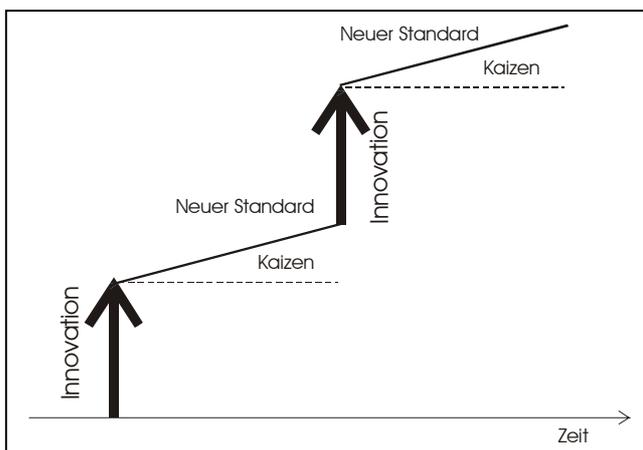


Abb. 4 Innovation plus KAIZEN (Imai, 1986, S.60)

Ein Grundparadigma bei Kaizen ist wertschätzender Umgang miteinander, Vermeidung von Verschwendung, Überlastung und Abweichung (vgl. Anhang 8.4).

Für das Zusammenspiel der Führung und MA meint Imai „KAIZEN sollte von oben nach unten eingeführt werden und auch so ausgerichtet sein. Die Vorschläge

für KAIZEN sollen jedoch von unten nach oben gehen, weil die besten Verbesserungsvorschläge im allgemeinen von den Leuten kommen, die einem Problem am nächsten sind. Deshalb erfordert die KAIZEN-Strategie sowohl einen *top-down*- als auch einen *bottom-up-Ansatz*.“ ( 1986, S304).

Auch das Programm ‘einfach besser.’ soll Philosophie werden, keine Regelung oder Vorschrift die man einhält.

#### **4.2. Die wichtigsten Optimierungsmaßnahmen der letzten Jahre**

Die Krise in der Stahlindustrie, die ab 1974 bzw. 1979 in den westlichen Industrieländern, besonders in Deutschland festzustellen war (vgl. Sucht, 1998, S.9), hat auch die VOEST-ALPINE in Linz betroffen. Der Überlebenswille des Unternehmens war eine Voraussetzung für die notwendigen Maßnahmen, die schmerzlich und schwierig gewesen sind, die aber die Überwindung der alten Traditionen ermöglichten und einleiteten.

Die Anforderungen des Umweltschutzes und der Zwang zur Modernisierung (vgl. Sucht 1998, S.40) stehen zu Beginn der 90er Jahre am Anfang der neuen VOEST. Es sind wesentliche Innovationen in Bereich der Metallurgie (Konzept VA-NEU 1988) erfolgt, jedoch fehlen in der Stahlindustrie innovative Organisationskonzepte (vgl. Modaschl, 1999, S.12) um den technologischen Vorsprung auch organisatorisch mit vollziehen zu können.

Im Folgenden ein Hinweis auf die wichtigsten Maßnahmen der vergangenen Dekade. Die heutige Firmenkultur ist geprägt von diesen Aktivitäten sowie von folgendenden Grundparadigmen (vgl. Abel, 1995, S.118...161):

- ◆ *die der Knappen und Bergwerkskultur*
- ◆ *den Werten aus der Zeit des Wiederaufbaus*
- ◆ *der Verstaatlichung und des damit verbundenen politischen Einflusses.*

Ende der achtziger Jahre – das Ende der Marktberreinigung in der Stahlbranche Europas – wurden beachtliche Anstrengungen zur Steigerung der Produktivität und der Unternehmensentwicklung, im Sinne eines modernen Betriebes unternommen (vgl. Abel, 1995, S.279...290).

#### **4.2.1. Total Operation Performance**

TOP war ein Sparprogramm zur Optimierung mit der Vorgabe, 40% der variablen Kosten einzusparen. Allein diese Hürde zeigt, dass dieses Programm eine Radikalkur war und massive Personaleinsparungen zur Folge hatte. Die Kostenverbesserungsmaßnahmen sind von Optimierungsrunden (Führungskräfte mit Mitarbeitern) unter Anleitung von Experten der Firma McKinsey definiert worden und mussten von den Leitern umgesetzt werden.

Diese Einsparungswelle hat den Spargedanken in den Vordergrund gestellt und damit das Kostenbewusstsein bei den Führungskräften gestärkt. Diese Entwicklung war ein wichtiger Schritt, um das Paradigma des „verstaatlichten Betriebes“ (teilgeschützter, halböffentlicher Bereich, fast pragmatisiert d.h. mit Arbeitsplatzgarantien usw.), zu überwinden und das Unternehmen fit für den Börsengang 1993 zu machen. Der ausschließliche Fokus auf Kostenoptimierung und die damit verbundenen Personalanpassungen (vgl. Abel, 1995, S.280...282), hatten weitreichende Konsequenzen auf das Betriebsklima. Der sarkastische und weit verbreitete Spruch - „*der Mensch ist Mittel, Punkt*“ - belegt die daraus resultierenden Motivationsprobleme.

#### **4.2.2. Ständige Verbesserung**

Um ein zu starkes Ansteigen der Kosten und daraus folgend wieder massive Einsparungsprogramme zu vermeiden, hat man sich bei der VA Stahl Linz nach dem Abschluss des TOP-Programms und einer optimierten Kostensituation im Jahr 1997 entschlossen, das Programm SV (ständige Verbesserung) zu starten.

SV als Einsparungs- und Optimierungsmaßnahme setzt auf Kostenvorteile die durch Ideen und Entwicklungen, die von Betriebsingenieure und Technikern bei der Prozessverbesserung, erzielt werden. Diese Form von KVP hat in erster Linie ein Ziel: die Anlagen- und Technologieentwicklung.

Probleme und Fehler durch Verschwendung, mangelnde Ordnung und Sauberkeit, die Übergabe an den Nahtstellen, Kommunikationshürden, alle Verschwendungen, die durch nicht wertschöpfende Arbeit zustande kommen, werden meist ausgeklammert. Eine Optimierung nach Kaizen hingegen, erfordert das Engagement der MA und ihren Führungskräften.

Es gibt dabei eine jährliche Hürde, 5% Einsparung der Kosten durch Optimierungsmaßnahmen an den Anlagen und Einsparungen bei Materialien und Energien.

#### **4.2.3. Qualitätsverbesserung → Bewusstsein durch Stahlzirkel**

Die Verwirklichung von TQM in der europäischen Autoindustrie, ausgelöst durch die Konkurrenz aus Fernost, fordert auch von der voestalpine Stahl GmbH. ein völlig neues Qualitätsbewusstsein. Um diesem gerecht zu werden sind Qualitätsschulungen, bei allen Mitarbeitern im Rahmen von Großveranstaltungen, durchgeführt worden.

In Stahlzirkeln die sich mit Verbesserungsvorschlägen – Schwerpunkt Qualität – auseinandersetzen, wird zum ersten Mal eine Annäherung an KVP gefunden. Die Stahlzirkel sind auf freiwilliger Basis in den einzelnen Betriebsteilen installiert worden. Für die Moderatoren dieser Zirkel ist im Bildungsprogramm ein spezielles Training zur Verfügung gestellt worden.

Die volle Unterstützung der jeweiligen Führungskraft vorausgesetzt, ist ein guter Erfolg sichtbar gewesen. Diese Teams sind allerdings durch die dynamische Entwicklung in den Unternehmensbereichen nicht langfristig arbeitsfähig geblieben.

#### **4.2.4. Reengineering in Zentral- und Dienstleistungsbereichen**

Um die zentralen Prozesse auf neue Füße zu stellen, wurde ein Reengineering Programm gestartet. Die Reengineeringprojekte sind 1996 bis 1999 in Begleitung einer Fachberatungsfirma umgesetzt worden.

Betroffen davon war der Verkauf, die Logistik, die Personalverwaltung, der Finanz- und Controllingbereich, die Informations- und Kommunikationstechnologieabteilung und die Instandhaltungen.

Dieser RE-Prozess erlaubte neue Werte und moderne Ideen für die Organisationsstrukturen zu erfinden und Veränderungen, umzusetzen im Gegensatz zu Kostensenkungsprogrammen in Reaktion auf krisenhafte Entwicklungen.

Die Veränderung als positiver Wert und nicht als Feind, ist ab diesem Zeitpunkt in der Firma eine Haltung und deutlich spürbar. Es ist das Bewusstsein zur Prozessorientierung geschaffen worden. Die Basis für eine weitere tiefgreifende Veränderung, zur prozessorientierten Strukturorganisation des Unternehmens (vgl. 4.2.6).

#### **4.2.5. Erfolgsfaktor Zusammenarbeit**

Durch die Verschlechterung des Betriebsklimas, in folge des Kostenoptimierungsdruckes, den hierarchischen Traditionen und die mangelnde Informationskultur, sind zunehmend Motivationsprobleme aufgetreten. Gute und wertvolle MA sind abgewandert. Für qualifizierten neue MA war das Unternehmen wenig attraktiv und wir konnten Spitzenpersonal (z.B. Facharbeiter mit Spezialausbildung) nicht rekrutieren.

Auf Initiative des damaligen Vorstandsvorsitzenden wurde mit Hilfe der Beratergruppe Neuwaldegg das Kulturprojekt „Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“ gestartet. Bei diesem Projekt wurde die Informationspolitik im Unternehmen in völlig neue Bahnen gelenkt. Offenheit in den Informationen und damit die Schaffung des Vertrauens bei der Belegschaft, ist vom Beginn an das Ziel gewesen. Medien wie Intranet, Mitarbeitermagazin und regelmäßigen Informationsveranstaltungen und der positive Umgang mit Veränderungen sind dadurch heute Standard bei uns im Unternehmen.

Am Beispiel des damaligen firmeninternen Telefonbuchs kann man die unterschiedliche Wertigkeit von Arbeiter und Angestellten erkennen; Telefonnummern von Arbeitern waren nicht abgedruckt. Im weiteren Verlauf ist diese unterschiedliche Wertschätzung, sowie die Rolle der Führungskräfte bearbeitet und verbessert worden. Ein Wertediamant nun zu den neuen Paradigmen ~~Ein Unternehmen~~ In Unternehmenskultur, dass jeder Vorstand oder Leiter, die Betriebe und Arbeitsplätze ohne Sicherheitsdienst besucht, um mit den Mitarbeitern zu diskutieren.

Teamorientierte Gestaltung von Projektarbeit oder die Workshopkultur, die bei Zielfindung und Reflexionsgruppen Einzug gehalten hat, belegen die Verhaltensänderungen sehr deutlich.

#### **4.2.6. Die Strukturänderung**

Letztendlich ist die Strukturänderung, die Ihren Abschluss am 1.4.2001 fand, ein Ergebnis aus den Bemühungen der letzten Jahre. Im Rahmen dieses Prozesses wurde die **voestalpine Stahl** entlang des Produktionsprozesses neu aufgestellt. Begleitet wurde dieser Änderungsprozess vom zentralen Personalmanagement, der internen Personal- und Organisationsentwicklung und fallweise externer Prozess-

und Expertenberatung. Diese Wandlung hin zu einem modernen und flexiblen Unternehmen, ist eines der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

„Die moderne, prozessorientierte Firmenstruktur, verschafft der voestalpine Stahl GmbH. einen Vorsprung, im Vergleich zu den Mitbewerbern. Dieser Vorsprung ist meiner Einschätzung nach mit 3 Jahren zu beziffern“, so der Vorstandsvorsitzende am 6.12.2001.

Die derzeitigen Erfolge des Unternehmens werden sichtbar beispielweise im Vergleich mit der US-Amerikanischen Stahlindustrie, die nur mit kräftiger Regierungsunterstützung konsolidiert werden kann (vgl. NZZ-Online, 6.6.01).

#### 4.2.7. Die voestalpine Stahl GmbH. Werk Linz - Organisationschema

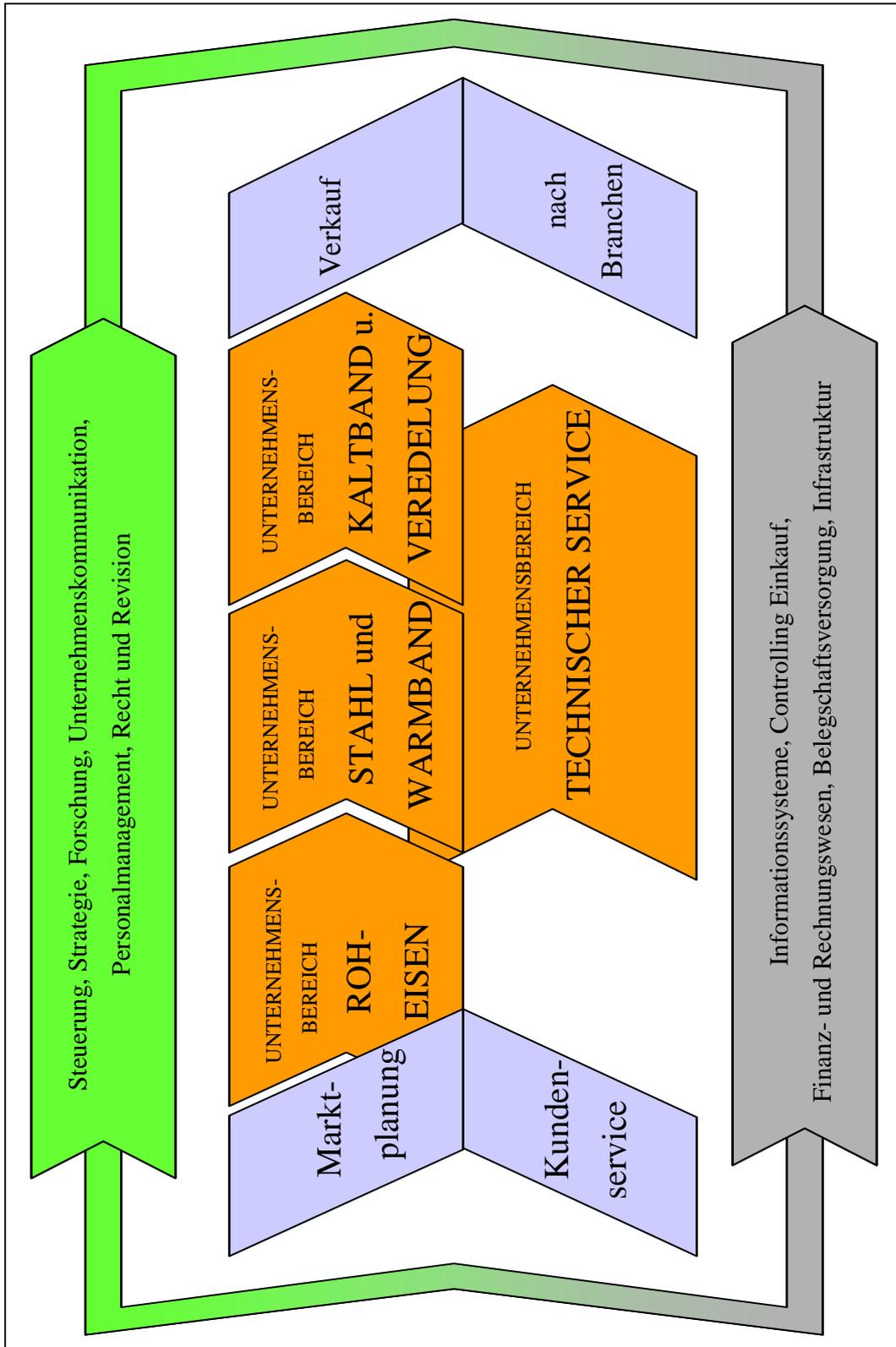


Abb. 5 Organisationsstruktur (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

## 4.2.8. Das Führungsverständnis

### 4.2.8.1. Das „Zwei-Säulen-Führungsmodell“

Dieses Führungskonzept geht davon aus, dass es eine Fach- und Prozessführungsverantwortung und eine spezielle Personalführungsverantwortung gibt.

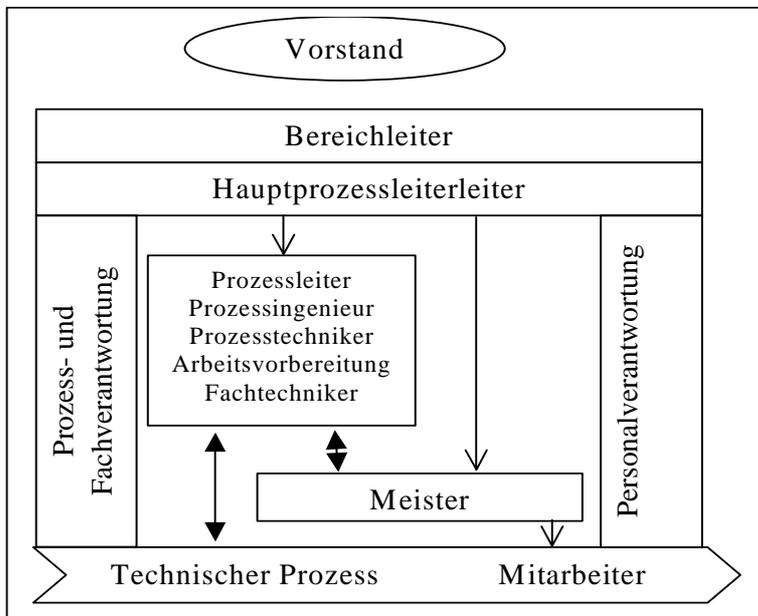


Abb. 6 Das Zwei-Säulen-Führungsmodell (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

Die Bereichs- und Hauptprozessleiter führen die Meister und die MA der Fach- und Prozessverantwortung direkt. Die Produktionsmitarbeiter indirekt über die Ebene der Meister. Die linke Führungssäule und deren Eckpunkte sind:

- 1) Planung des Produktionsprogramms nach Kundenanforderung,
- 2) die Ablauflogistik und die Materialflussgestaltung
- 3) die Instandhaltungsplanung und Gewährleistung der Anlagenverfügbarkeit und
- 4) die Entwicklung und Optimierung des technischen Prozesses.

Die fachlichen Leiter (Prozessingenieure, Prozesstechniker usw.) haben kein disziplinäres Durchgriffsrecht auf die Produktionsmitarbeiter, Sie sind bei der Umsetzung ihrer Aufgaben auf Vereinbarungen, die sie mit den Partnern an den Anlagen, bzw. den Meistern herstellen, angewiesen.

Mit dieser Führungsstruktur ist im System die Philosophie von Teamarbeit eingebaut, das Zusammenspiel unterschiedlicher Kenntnisse und Fähigkeiten. Die systemische Veränderung ist nach einem dreiviertel Jahr bereits spürbar. Die Anpassung der Ressourcen, flexibel und prozessorientiert, ergibt einen wesentlichen

Wettbewerbsvorteil.

#### **4.2.8.2. Die Rolle des Meisters**

Das herkömmliche Bild des Meisters, der den Maschinenpark im Griff hat, zu Arbeitsbeginn Anweisungen an die Arbeiter austeilt und den Arbeitsvorgang persönlich überwacht und kontrolliert, entspricht nicht mehr den Anforderungen an einen modernen Industriebetrieb.

Die Rolle des modernen Industriemeisters beschreiben Behrens, Hardwig und Kädtler im Artikel: „Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie“ wie folgt

„Als Bindeglied zwischen Betriebshierarchie und Produktion ist der Meister dafür zuständig, dass Betriebsziele in einen möglichst zuverlässigen Produktionsablauf umgesetzt, bzw. dass betriebliche Vorgaben und die Möglichkeiten der Produktion optimal auf einander abgestimmt werden. Das beinhaltet zum einen Aufgaben und Funktionen, die für die Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs im engeren Sinne erforderlich sind. Es beinhaltet zum anderen die soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion, die erbracht werden muss, um die unverzichtbare Kooperation der Produktionsmannschaften kontinuierlich sicherzustellen.“ (1996, S.27).

Nach dieser Auffassung ist die Personalführung im Produktionsbereich eine Aufgabe mit besonderer Bedeutung und Qualifikation und wird in der Linie Bereichsleiter → Hauptprozessleiter → Meister wahrgenommen.

Die Rolle des Meisters hat sich bis heute immer wieder gewandelt. Stationen dieses Werdeganges sind Handwerksmeister, Werksmeister, Industriemeister und in der neuen Rolle als operativer Produktions- und Prozessmanager.

Eine flache Hierarchie und weitgehend teamorientierter Arbeit veranlasste die voestalpine Stahl GmbH. Rollenbild und Anforderungen des Meisters neu zu definieren.

In einem Sonderprojekt wurden die verschiedenen Aspekte beleuchtet und daraus ein angepasstes an diese Bedürfnisse ein neues Aufgabenprofil, wie folgend definiert:

Aufgaben und Rolle des Meisters in der voestalpine Stahl

Systematisierte Personalentwicklungsplanung  
Gruppen-, Teamführung Führungsgespräche  
Zielvereinbarung, Zielumsetzung  
Lohnsystem und Arbeitszeitgestaltung  
Einsatz Fremdpersonal  
Nahtstellengestaltung und Prozessdenken  
Kostensoptimierung und Verbesserungsprozess  
Informationsdrehscheibe

Abb. 7 Die Rolle des Meister (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

### **4.3. 'einfach besser.' Prozessarchitektur**

Die Ergebnisverbesserungen aus dem SV-Programm (vgl. 4.2.2) sind ohne neuen Innovationsschub ausgeschöpft. Die vielen kleinen und mittleren und organisatorischen Verbesserungen sind nun Ziel und damit Ausgangspunkt für 'einfach besser.'

Grundlage sind die Basisteams, an denen alle Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe teilnehmen sollten.

Diese Teams treffen sich im Abstand von 1 Monat zu einer zweistündigen Sitzung. Die Erfordernisse der Produktion wie kontinuierlicher Betrieb, die Arbeitsaufgaben an den Produktionsanlagen als Instandhalter oder unterstützender Dienst, bestimmen das Schichtmodell (vgl. 5.2) der Arbeiter. Für die Basisteamorganisation sind die Rahmenbedingungen hinsichtlich Ort (Anlagennähe), Zeit (schichtbedingt) und Anwesenheit inklusiv des Arbeitsweges (Pendlerbus, Fahrgemeinschaft), entscheidend. Daher gibt es viele Unterschiede in der praktischen Durchführung.

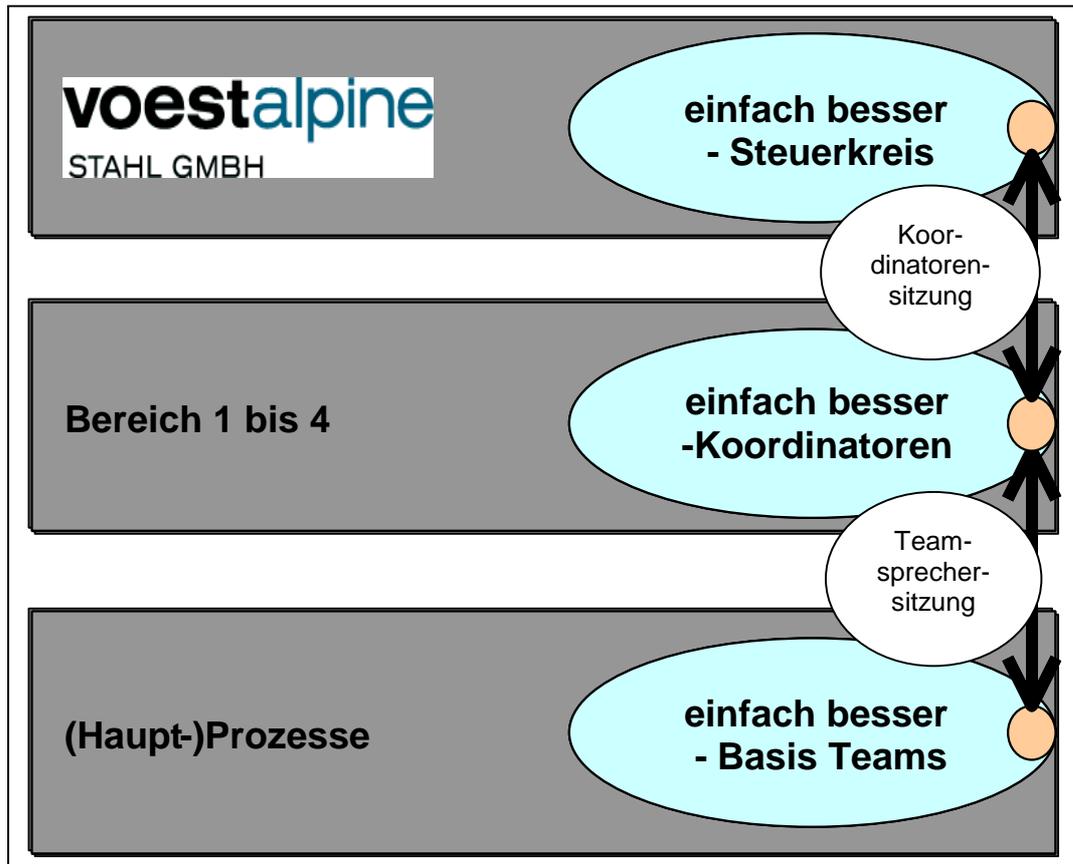


Abb. 8 Prozessarchitektur von 'einfach besser.' (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

Sie finden, bearbeiten in den Teamsitzungen die Verbesserungsideen und planen die Maßnahmen zur Umsetzung.

„Das Basisteam arbeitet an der Realisierung von Zielen. Dazu werden im Basisteam Ideen generiert, gesammelt und abgestimmte Vorschläge realisiert. Das Basisteam wählt einen Teamsprecher, sowie dessen Vertreter aus den Mitgliedern. Der Teamsprecher ist der Moderator im Team und der Vertreter nach außen.

Ideen und Lösungsvorschläge werden an der 'einfach besser.' -Tafel veröffentlicht. Bei Bedarf werden *externe* Experten ins Team geholt. Die Aufteilung der Prämien für die Ideen erfolgt einvernehmlich im Team (vgl. Anhang 9.2).

Die Bewertung und Berechnung der Wirtschaftlichkeit, sowie der daraus entstehenden Prämie ist autonome Aufgabe der Basisteams. Sie können sich dabei die benötigte Unterstützung der Meister, Fach- und Prozessverantwortlichen, sowie den zentralen Diensten, wie Finanzabteilung, Personalwesen oder Instandhaltung, holen.

Die Genehmigungsprozedur (vgl. 4.4.2) sieht vor, dass die Parallelteams und der

Prozessverantwortliche mit Unterschrift bestätigen, dass die Idee gut bzw. sinnvoll ist. Damit soll auch gewährleistet werden, dass ein Problem nicht parallel bearbeitet wird. Der PV kann eine Idee zurückweisen, wenn der Nutzen, die Machbarkeit oder die Einhaltung des Werksstandards nicht gegeben ist.

#### **4.3.1. Rollen und Funktionen bei 'einfach besser.'**

In den Hauptprozessen treffen sich die Teamsprecher zu regelmäßigen Sitzungen und klären dabei die Nahtstelle Team zu Team bzw. PV und HPL.

Der 'einfach besser.' Koordinator hat sich hauptberuflich um die Belange von 'einfach besser.' zu kümmern. Seine Aufgabe ist, die Basisteams zu betreuen, die Teamsprechersitzungen zu begleiten und die Ideen zu sammeln. Er ist Informationsdrehscheibe zum Thema und führt Statistiken für interne und externe Benchmarks.

Die Koordinatoren, ein Arbeiterbetriebsrat und der zuständige Controller tauschen sich Unternehmensweit in Wochenmeetings aus. Zu diesen Treffen kommt fallweise auch der Projektleiter, er fungiert als Nahtstelle zum Kernteam.

Das Kernteam ist ein Gremium, dass mit Vorstandauftrag den Prozess 'einfach besser.' steuert. Es trifft übergeordnete Entscheidungen und initiiert notwendigen Grundsatzentscheidungen des Vorstandes.

Die Trainings für den Start bzw. im Rahmen der Weiterqualifizierung werden vom Schulungsteam umgesetzt. Das Schulungsteam ist bei der Abteilung SPO angesiedelt und betreibt alle Schulungsaktivitäten in enger Abstimmung mit dem Kernteam.

Zusammenfassung:

Die Rollen und Beteiligten sind (vgl. Abb.8)

- 1) Das Basisteam – es umfasst alle MA der Produktion oder einer funktionalen Arbeitsgruppe.
- 2) Der Teamsprecher – er wird vom Team gewählt und erfüllt die Aufgaben des Teammoderators und Vertreters nach außen.
- 3) Der Koordinator – er ist in den Unternehmensbereichen hauptberuflich mit den Aufgaben betraut die Basisteams zu koordinieren, die Kommunikation zwischen den Teams und der Leitung herzustellen und diese aufrecht zu erhalten. Er ist auch

hauptverantwortlich für die Evaluierung der Basisteamarbeit zuständig. Am Start des Einführungsprozesses hat er die Funktion eines Prozessmanager, verantwortlich für die Planung und Umsetzung in den einzelnen Bereichen.

4) Der Meister ist der Ermöglicher, Wegbereiter und Förderer für die Basisteam ohne selbst im Team verankert zu sein. Er ist für alle Belange erste Anlaufstelle für den Teamsprecher und Koordinator.

5) Der Hauptprozessleiter – er ist verantwortlich für alle Investitionen und somit auch für die Aktivitäten der Basisteam.

#### **4.4. Das Prozedere `einfach besser.`**

Der grundsätzliche Ablauf ist in den Regeln zwar erarbeitet und festgeschrieben worden, er wird aber jeweils an die Bedürfnisse der Bereiche angepasst. Die Maßnahmen (Teamsitzung usw.) führen nicht immer im eigenen Bereich zu Einsparungen und schon deshalb ist die praktische Handhabung unterschiedlich.

Die Produktionsteams beispielsweise finden zumeist in ihrem Anlagenbereich Verbesserungen, die auch dort wirksam werden und Vorteile bringen. Verbesserungen der Instandhalter sind überwiegend an den von ihnen betreuten Anlagen wirksam und kommen somit nicht dem Instandhaltungsprozess zu gute.

##### **4.4.1. Bewertung von Ideen**

Grundsätzlich gibt zwei Kategorien von Ideen, nämlich rechenbare bzw. nicht rechenbare Ideen.

##### Kriterien für eine rechenbare Idee:

- ◆ *Kriterium der Nachhaltigkeit:*  
*Im Rahmen von einfach besser. und SV dürfen nur Ideen angerechnet werden, deren Verbesserung mindestens 3 Jahre wirksam ist.*
- ◆ *Für eine Anrechnung in einfach besser. oder SV muss der Payback kleiner oder gleich 3 Jahre betragen. Darüber, darf die Idee mangels Wirtschaftlichkeit nicht genehmigt werden.*
- ◆ *Gesamtprämienhöhe*  
*Bei einer Erstjahresnettoeinsparung kleiner 36.500 EUR:*

$$\text{Gesamtprämie} = \frac{\text{Erstjahreseinsparung} * 10}{100}$$

Bei einer Erstjahresnettoeinsparung größer/gleich 36.500 EUR:

$$\text{Gesamtprämie} = \sqrt{\text{Erstjahreseinsparung} * 19}$$

Kriterien für eine nicht rechenbare Idee:

- ◆ *·Nicht rechenbare Ideen sind immer vom Prozess(Fach)verantwortlichen zu genehmigen.*
- ◆ *Nicht rechenbare Ideen sind immer über 'einfach besser.' abzuarbeiten.*

Bewertungsschema:

<b>max. 3 Werte</b>	einfach	wesentlich	bedeutend	wertvoll	hochwertig
Arbeitssicherheit und Brandschutz	<b>360</b>	<b>1.090</b>	<b>2.170</b>	<b>3.980</b>	<b>6.150</b>
Gesundheitsschutz	<b>360</b>	<b>1.090</b>	<b>2.170</b>	<b>3.980</b>	<b>6.150</b>
Schadensminderung	<b>360</b>	<b>870</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>	<b>4.700</b>
Werkzeugschonung	<b>360</b>	<b>870</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>	<b>4.700</b>
Material- und Energieeinsparung	<b>360</b>	<b>870</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>	<b>4.700</b>
Arbeitszeiterparnis, Leistung	<b>360</b>	<b>870</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>	<b>4.700</b>
Arbeitserleichterung, Arbeitsablauf	<b>360</b>	<b>510</b>	<b>720</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>
Organisation	<b>360</b>	<b>510</b>	<b>720</b>	<b>1.810</b>	<b>3.250</b>
Störungsfreier Betrieb	<b>1.090</b>	<b>1.810</b>	<b>2.890</b>	<b>3.980</b>	<b>5.420</b>
Qualität	<b>1.090</b>	<b>1.810</b>	<b>2.890</b>	<b>3.980</b>	<b>5.420</b>
Umweltschutz	<b>1.090</b>	<b>2.170</b>	<b>3.620</b>	<b>5.420</b>	<b>7.950</b>

Abb. 9 Bewertungsblatt nicht rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

#### 4.4.2. Workflow einer Ideenbewertung bei 'einfach besser.'

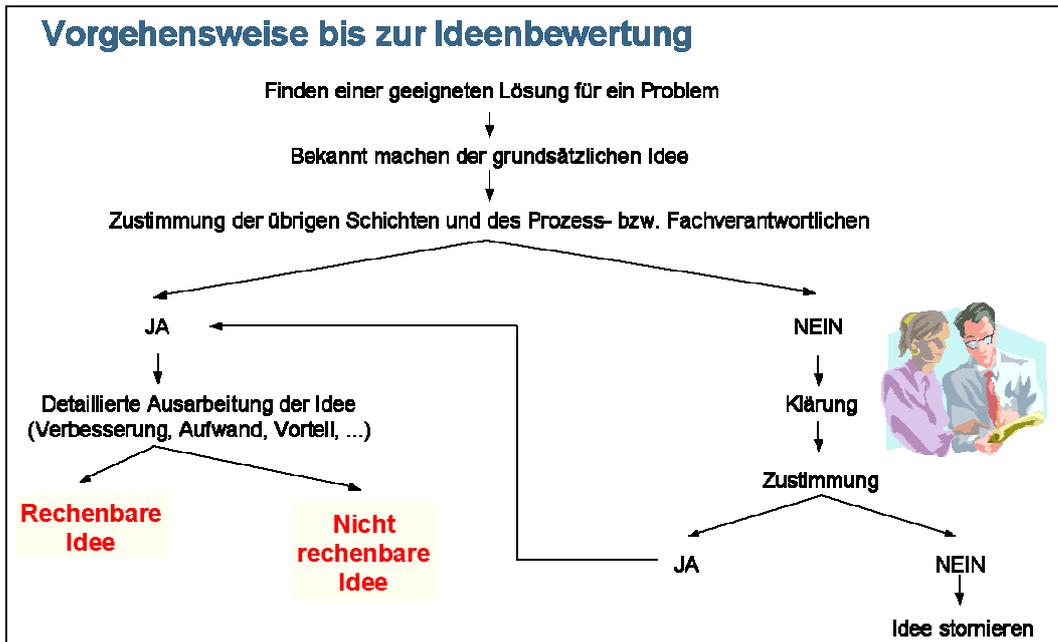


Abb. 10 Vorgehensweise der Ideenbewertung (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

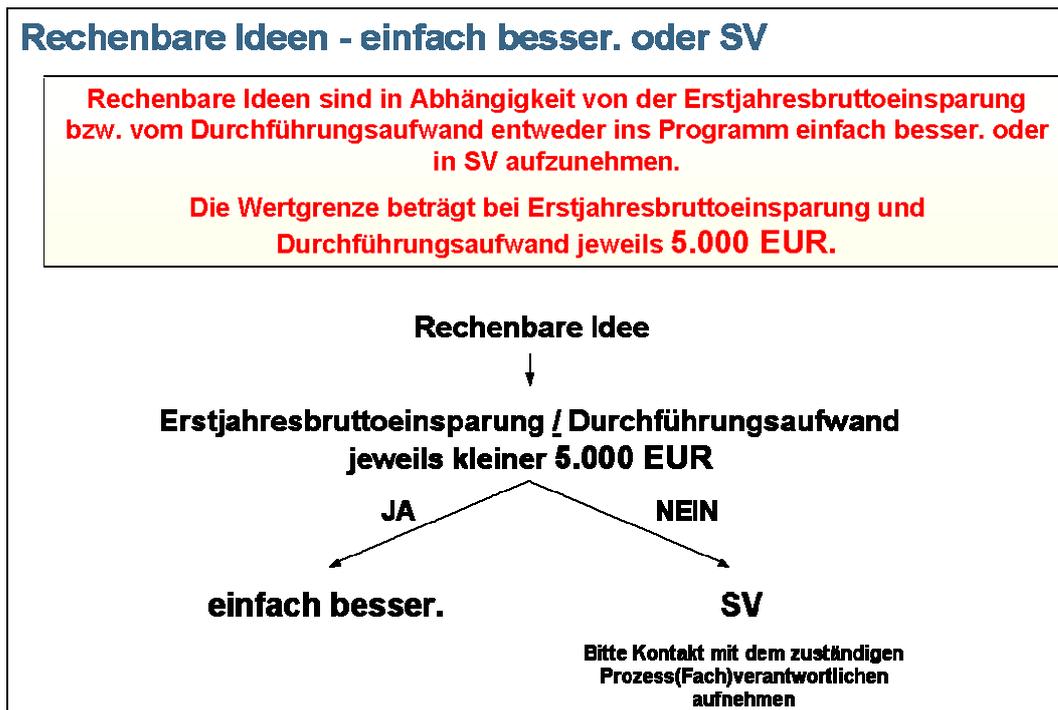


Abb. 11 Rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

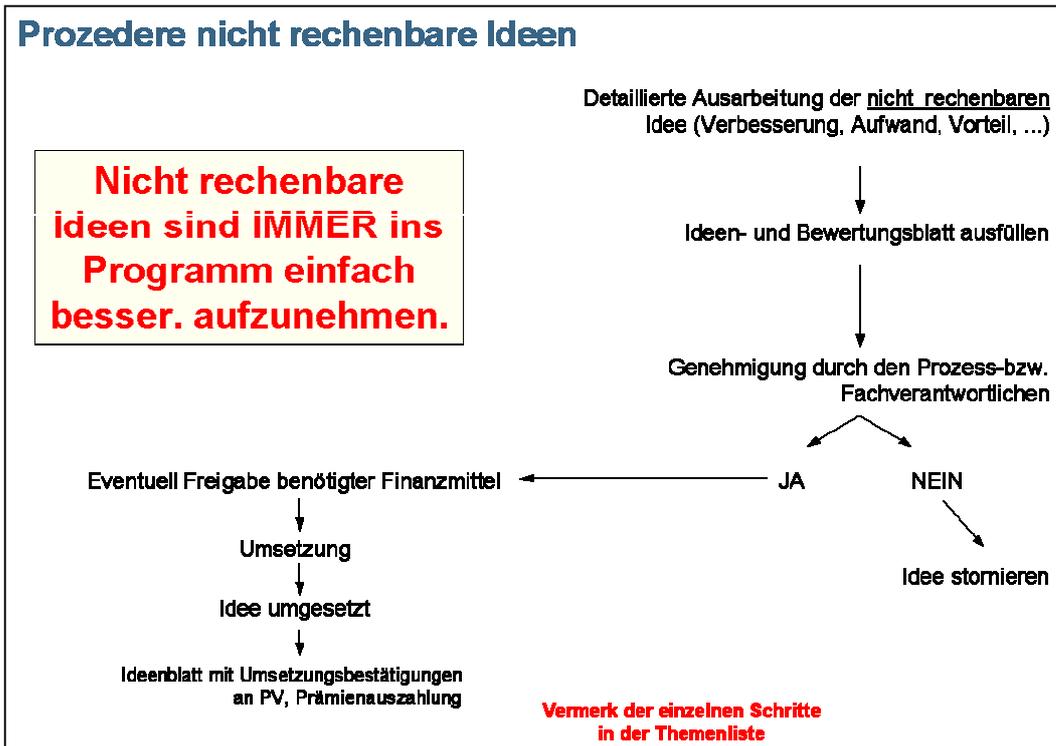


Abb. 12 Nicht rechenbare Ideen (Quelle voestalpine Stahl GmbH.)

In den Kursunterlagen zu `einfach besser.` (vgl. Anhang 9.9, S.7-9) ist eine genaue Beschreibung sowie die Darstellung des Workflow`s für den Bereich 2 (vgl. Anhang 9.5).

## 5. Schulungsmaßnahmen für `einfach besser.`

Die Ziele und Anforderungen (vgl. 5.1), die Rahmenbedingungen (vgl. 5.2) und die Überlegungen zur Analyse der Zielgruppe (vgl. 5.2) ließen eine Reihe von Hypothesen, für die gezielte Umsetzung notwendige Annahmen, entstehen. Diese sind eine wichtige Basis für die Konzeptionsarbeit gewesen, denn sie stellten gewissermaßen das Gedankengebäude für die Vorgehensweise dar.

Eine, wie mir scheint, wichtige Ergänzung der Zielgruppenanalyse ist eine grundlegende Betrachtung zum Thema Lernen und Lernmotivation (vgl. 5.5).

Das Gesamtdesign (vgl. 5.6) der Schulung sieht vor vergleichbare Bausteine, wiederverwertbar und aufbauend zu verwenden. Der Trainereinsatz kann dabei sehr flexibel gestaltet werden. Alle Trainer sollen Basisseminare abhalten können, um den großen Bedarf abzudecken und die Inhalte der Grundausbildung zu kennen. Eine Spezialisierung einzelner Trainer für Sonderseminare soll eine hohe Qualität gewährleisten.

In der Praxis müssen die Annahmen und Planungen immer wieder Validierungsprozess unterworfen werden, um kontinuierlich an die Erfordernisse angepasst werden. Das heißt die Trainings werde ständig verbessert.

Sie unterliegen der Philosophie von 'einfach besser.'

### **5.1. Ziele**

Alle MA die in den 'einfach besser.' Prozess eintreten sollen diese Schulungen absolvieren. Die Ausbildung verfolgt das Ziel, ein ausreichendes Verständnis für effektive Gruppenarbeit (Team) herzustellen, die notwendigen Kenntnisse für die Schwachstellenanalyse zu vermitteln und die Fähigkeit, Lösungen zu finden und diese umzusetzen.

Die inhaltlichen Ziele sind vom Kernteam vorgegeben worden und nicht im Schulungsteam erarbeitet worden.

Die Trainings sind in der Normalarbeitszeit (ohne Überstunden) bei Aufrechterhaltung der Produktion durchzuführen.

Folgende Fähigkeiten sollen erlernt werden.

Der MA .....

- ◆ ... versteht den Sinn und die Philosophie von 'einfach besser.'
- ◆ ... kennt die Struktur und den Ablauf im Rahmen von 'einfach besser.'
- ◆ ... kann das Ideenblatt vollständig und korrekt ausfüllen.
- ◆ ... soll herangeführt werden an die Beurteilung von Kosten und deren Zuordnung und die ihm dafür zur Verfügung stehenden Quellen kennen.
- ◆ ... kann die Kosten einschätzen und die Prämienberechnung durchführen.
- ◆ ... beherrscht die wichtigsten Grundsätze einer gelungenen Kommunikation im Team.
- ◆ ... weiß um den Nutzen von Feedback und kann das Werkzeug einsetzen, weil er die Regeln dafür kennt.
- ◆ ... weis um die Kraft eines Teams, wo die Stärken einzelner gebündelt eingesetzt werden und daher die Summe mehr ist als die der Einzelfähigkeiten.
- ◆ ... weiß um den Nutzen von Fragetechnik für den konstruktiven Problemlösungsprozess.
- ◆ ... lernt eine Mindestanforderung in Kreativitätsmethoden für Lösungsfindung

*um systematisch und zielgerichtet Lösungen zu erarbeiten.*

Professionellen Trainer, die breite Praxis im Bereich der Weiterbildung und Verhaltenstraining haben, werden dafür eingesetzt. Interne MA, die Kompetenz und Erfahrung als Trainer besitzen, sind nicht in ausreichender Anzahl und Verfügbarkeit vorhanden.

Daher gilt es den Transfer vom Kernteam zum Schulungsteam und weiter zu den Trainern zu gestalten, damit die Seminare vergleichbar werden.

Es gibt in der Praxis keine Seminare, die wie eine Kopie jedes Mal völlig gleich sind. Daher ist es notwendig, ein Grundskelett des Seminardesigns mit gleichen Aussagen, inhaltlichen Schwerpunkten und Aufbau, gemeinsames Mediendesign und ähnlichen Zeitabläufen, als Grundlage für den gesamten Schulungszyklus zu kreieren.

## **5.2. Rahmenbedingungen**

Für die kontinuierliche Produktion ist es erforderlich die meisten Arbeitsplätze in Schichtfahrweise zu besetzen. Der am häufigsten vorkommende Arbeitszeitplan ist das Vier-Schicht-Modell, in dem es die Schichten A, B, C und D gibt. Die jeweiligen Schichten haben jeweils einen 12 Tagesrhythmus von drei Frühschicht- (5:30 - 13:30), drei Mittelschicht- (13:30 - 21:30), drei Nachtschichttagen (21:30 - 5:30) anschließend drei Tage Freischicht. Auf einer Schicht sind immer die gleichen MA, die Kollegen treffen sich nur an den Übergabepunkten.

Der Schichtrhythmus und die Erfordernis die Anlagen kontinuierlich zu betreiben, macht es unmöglich die Schulungen mit dem künftigen zusammenarbeitenden Basisteam durchzuführen. Daher müssen diese wie in offenem Bildungsbetrieb angeboten werden, das bedeutet MA aus unterschiedlichen Bereichen werden bei den Schulungen bunt zusammengewürfelt.

Ein Vorteil den Klaus Lumma wie folgt beschreibt ....„jede Arbeits- oder Projektgruppe, die Teamcharakter haben soll tut gut daran, ihr Vorwissen in ihrem Entwicklungsprozess zu berücksichtigen“ (2000, S.12).

Dieses Vorwissen der Arbeitsgruppe (geschlossenes Basisteam) aus dem Alltag, nämlich die Gruppenregeln und Kommunikationsmuster, welche bereits miteinander gelernt und eingespielt sind, sind im Seminar nicht verfügbar. Die Teamphilosophie, deren Regeln und Mechanismen werden im Seminar nicht für

sophie, deren Regeln und Mechanismen werden im Seminar nicht für das reale Basisteam, sondern mit Kollegen aus anderen Bereichen geübt, und erst im Zuge des Transfers in das eigene Team übertragen.

Aufgrund der Umweltbedingungen an den Arbeitsplätzen ist ein Training dort, mit der nötigen Ruhe und Distanz zum Tagesgeschäft, nicht möglich. Daher muss es in unseren betrieblichen Bildungsräumen oder dafür besonders geeigneten Räumen (Besprechungszentrum usw.) stattfinden.

Als Voraussetzung für das angestrebte Erfahrungslernen ist der Wechsel vom Arbeitsalltag in die Seminarumgebung sehr wichtig. Dieser deutliche Unterschied soll auch den mentalen Wechsel herstellen.

Pausenversorgung mit Kaffee und Getränke sowie Catering und gute Seminarräume sollen, wie Warhanek so treffend schreibt, "Lernen durch Schaffung positiver Rahmenbedingungen" (1997, S.99), fördern.

### 5.3. Zielgruppen

Das Vorbereitungsteam hat in mehreren Brainstorming-Runden, seine Einschätzung, seine Vermutungen und Schlussfolgerungen ausgetauscht und dokumentiert.

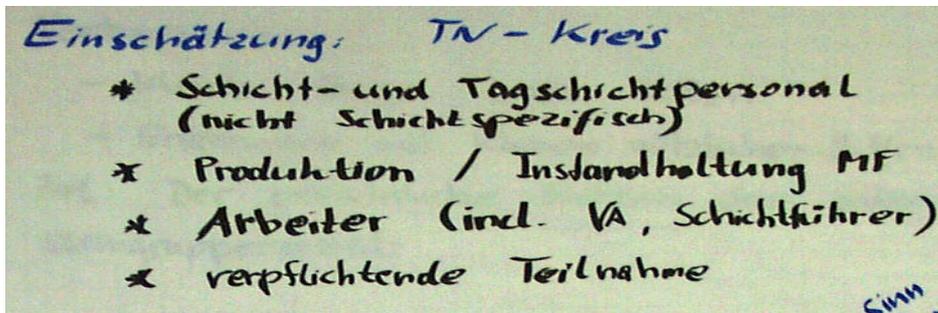


Abb. 13 Die zu erwartende Zielgruppe in den Grundkursen

Ein wichtiger Ansatz war die Einschätzung des Vorwissens und Verhaltens der zu erwartenden Trainingsteilnehmer. Die Dynamik, welche sich aus der Mischung der Teilnehmerkreise ergibt, war bei der Planung stets von großer Bedeutung.

Die Einflüsse der Schichtzugehörigkeit, der Aufgabe im Betrieb, der Funktion und Rolle und der Teilnahmebedingungen, sind von Anfang an beachtet worden.

#### 5.3.1. Mitarbeitergruppen in den Pilotbereichen

##### ◆ *Der Arbeiter....*

... ist von einer Mischung aus solidarischer Grundhaltung und Berufsehre geprägt. Er ist meist für die Abarbeitung eines begrenzten Prozessschrittes zuständig und

dem Meister verantwortlich. Die Hauptaufgaben in unseren technologisch modernen Anlagen sind die Maschinenüberwachung und Intervention an den Nahtstellen - z.B. neuer Blechbund im Einlauf einer Strecke vorbereiten.

Die Facharbeiter der Instandhaltung, als Unterstützer des Produktionsprozesses sind für die Funktionserhaltung der Anlagen zuständig. Sie sind weniger für die Reparatur von kaputten Komponenten zuständig, sondern für die Vorsorge, den Austausch und die Abwicklung gemeinsam mit Reparaturfirmen, verantwortlich.

Das Klima ist mit der Metapher - *rau aber herzlich* - am besten beschrieben. Die Ansprüche an sich und die Umgebung sind bescheiden und nach dem Leitspruch, „*man darf nicht zu zimperlich sein*“ ausgerichtet. Trotzdem ist in den letzten Jahren ein hohes Sicherheitsbewusstsein in diese typische Männerkultur eingekehrt.

Die typische Grundausbildung der Arbeiter ist Volksschule, Hauptschule und ein Lehrabschluss.

Der Anreiz in den Schichtbetrieb zu wechseln ist mit der besseren Verdienstmöglichkeit im verbunden. Sehr oft wollen aber ältere Mitarbeiter zur Tagschicht wechseln, da der ständige Wechsel des Tagesrhythmus durch die Schicht auch Stress verursacht.

Die Kenntnisse und Fähigkeiten für seine Tätigkeit, hat er meist durch Anlernen und Abschauen erworben. Die dazu verwendete Methode ist das traditionelle Unterweisungsverfahren der Handwerkslehre, welches in vier Stufen (vgl. Refabuch, 1991, S.141) erfolgt.

Diese Unterweisungsart ist immer einsetzbar, wenn es sich um Arbeiten handelt, die relativ konstant und reproduktiv angelegt sind. Es handelt sich dabei vornehmlich um arbeitsplatzgebundenes Lernen, das heißt Lernort und Arbeitsort sind identisch. Die Lernsituation ist die Tätigkeit unmittelbar im Produktionsprozess (vgl. Schelten, Tenberg, 2001, S.52).

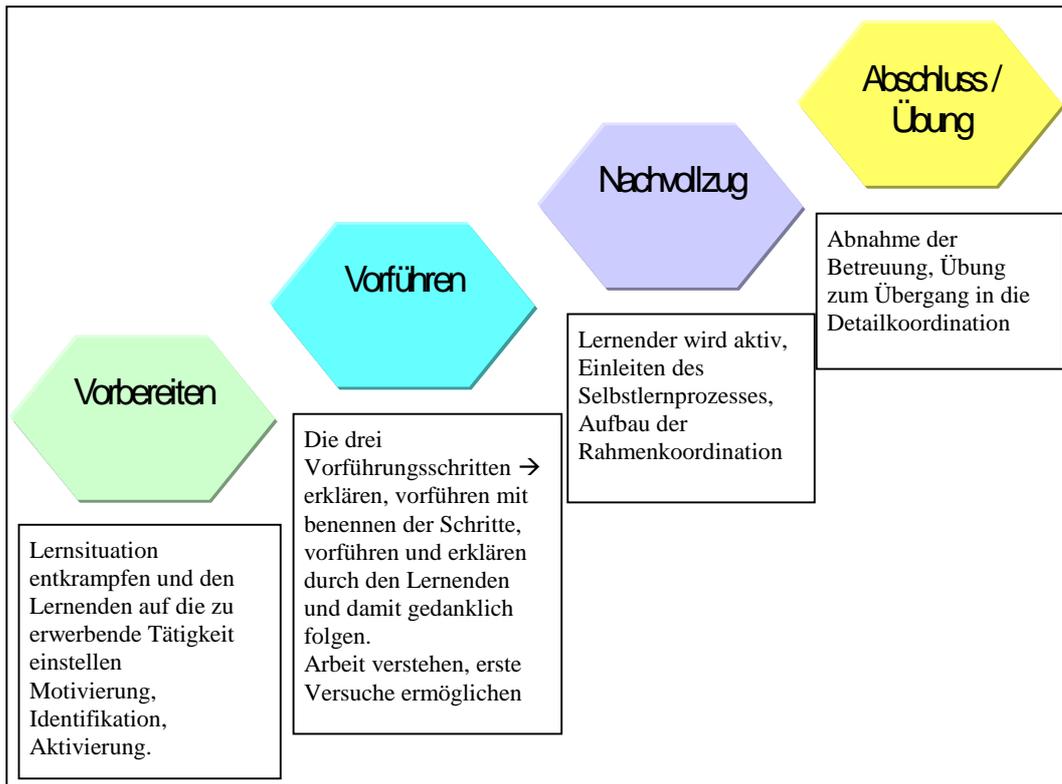


Abb. 14 Die vier Stufen Methode (Schelten, Tenberg, 2001, S. 27)

Die notwendigen Kompetenzen eignen sich die MA in einem Prozess von Anlernschritten, beginnend mit einfacheren Unterstützungsfunktionen (z.B. Einlaufsteuerermann, Ofenhelfer usw.) hin zu Kernkompetenzen (z.B. Hauptsteuerermann, Ofenmann) an. Die Stufen dieses Lernprozesses werden von den persönlichen Möglichkeiten und den betrieblichen Erfordernissen beeinflusst. Die einzelnen Stellen sind oft mit einem MA besetzt. Es sind typische Einzelarbeitsplätze, wo MA eine ganze Schicht lang nur mit der Sprechanlage miteinander kommunizieren können. Die Instandhalter umfassendere, von weniger wichtigen Tätigkeiten (z.B. Kontrollgang) bis zu bedeutungsvollen Aufgaben (z.B. Störungsbehebung) beherrschen. Das Lernen der Instandhalter ist vergleichbar mit dem Instruktionsansatz des *Cognitive Apprenticeship* nach Collins; Brown & Newman, 1989 (vgl. Harteis, Meir, 2000b, Instruktionsansätze, S. 6).

Der Fokus des Lernens liegt dabei nicht darauf reproduktive Abläufe zu beherrschen, sondern situativ Erfahrungen nutzen und zu vernetzen. Eine wesentliche Kompetenz ist die Komponenten- und Ortskenntnis, sowie die organisatorische Fähigkeit, den Störungs- und Wartungsablauf zu beherrschen. Die Arbeit wird fast immer in Gruppen durchgeführt.

◆ *Der Vorarbeiter...*

... ist für die Funktion nominiert worden, weil er fachlich sehr kompetent und umsichtig ist. Er wird nicht als Führungskraft wahrgenommen, sondern ist ein anerkannter und geachteter Kollege. Die Koordination des Personals und die notwendigen administrativen Tätigkeiten des Tagesgeschäfts zählen, neben der Stammtätigkeit im Prozess, zu seinen Aufgaben.

Zunehmend übernehmen Vorarbeiter die Funktion der Personalführung auf der Schicht, während der Abwesenheit des in Tagschicht arbeitenden Meisters.

**Grundsätzlich haben die Teilnehmer bisher selten Seminarerfahrung.**

◆ *Der Meister...*

... ist fast immer der beste Vorarbeiter gewesen. Er hat, nach der Facharbeiterausbildung und den Praxisjahren, die Werkmeisterschule oder den Fachkurs für Hüttenwesen, absolviert. Die Führungskompetenz wird im Rahmen eines speziellen Programms - der Meisterentwicklung 30 Tage über 2 Jahre verteilt - vermittelt. Nach dem *zwei-Säulen-Modell* (vgl. 4.2.8.1) sind die Agenden der Personalführung Aufgabe des Meisters. Er ist auch ein sehr guter Fachexperte. Als Meister ist er jedoch in erster Linie Führungskraft, Personaladministrator, Personalplaner und Personalentwickler. Es kommt daher dem Meister eine besondere Rolle im 'einfach besser.' Prozess zu – er ist der Förderer des Verbesserungsprozesses, ohne es aktiv zu tun.

◆ *Führungskräfte...*

...Die Fachführung und Leiter (vgl. 4.2.8.1) meist von ihrer Grundausbildung Techniker (Physik, Maschinenbau, Elektrotechnik, Montantechnik usw.). Viele haben nach einer Lehrlingsausbildung im zweiten Bildungsweg ihr Diplom erworben und kennen somit beide Welten – die Facharbeiter- und die Fachführungswelt.

#### **5.4. Hypothesen**

Die angestellten Überlegungen, die praktischen Rahmenbedingungen und die wirtschaftliche Erfordernis verlangen ein schlankes, zielgerichtetes Maßnahmenpaket, mit dem ein organisationaler Lernprozess in Gang gesetzt wird. Daher ist es nicht erforderlich die Kenntnisse und Fertigkeiten punktgenau zu trainieren, son-

dern durch gezielte Irritation eine neue Offenheit für andere Zugänge und Betrachtungsweisen zu gewinnen.

Die Fähigkeit Neues anzunehmen, Kommunikation zu betreiben und Neugierde zu entwickeln, sind Basis für diesen Prozess.

Die Wirkung und Veränderung im System, und damit auch die weitergehende Wert- und Verhaltensanpassung in Bezug zu Lernen und Weiterbildung, steht an oberster Stelle der Grundüberlegungen.

FOLGENDE HYPOTHESEN HABE ICH DER KONZEPTION DER SCHULUNG ZU GRUNDE GELEGT:

- ◆ *... Die Trainings sind nicht nur Qualifikationsmaßnahme, sie dienen zu einem wesentlichen Teil, ein neues Verhalten einzüben. Dieses Verhalten soll die Kultur 'einfach besser.' tragen.*
- ◆ *... Die MA müssen lernen, in Teams Lösungsfindungen anzustreben. Dazu sind Fähigkeiten wie Kommunikation und Gruppenintegration erforderlich.*
- ◆ *... Viele MA werden der Herausforderung 'einfach besser.' eher skeptisch begegnen. Ich gehe jedoch davon aus, dass die Maßnahmen im Rahmen von „EFZ“ bereits ‚Lernen‘ in der Organisation bewirkt hat und Widerstand eine kleinere Bedeutung haben wird. Die Optimierungsmaßnahmen der letzten Jahre haben allerdings das Vertrauen immer wieder auf eine Probe gestellt und teilweise auch enttäuscht. Verschiedentlich werden in den Trainings „alte Rechnungen“ beglichen werden.*
- ◆ *... Im Bereich der Arbeiter wurde noch nie eine Schulungskampagne zu einem Thema in diesem breiten Umfang angeboten. Daher sind die Rahmenbedingungen besonders wichtig für ein erfolgreiches und motiviertes Lernklima. Es gilt, die besondere Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.*

### **5.5. Überlegungen zum Lernen**

Die Teilnehmer sind über alle Altersgruppen und Bildungsschichten verteilt und daher mit einer unterschiedlichen Lernerfahrung ausgestattet. Die drei einflussreichsten Lerntheorien – Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus – sind entlang der Bildung dieser Teilnehmer in unterschiedlichem Ausmaß bedeutsam gewesen. Ältere Teilnehmer haben eine andere Lernerfahrung als Jüngere, da

die Schule entlang eines Demokratisierungs- und Modernisierungsprozesses (seit 1900) einer dynamischen Entwicklung unterworfen war und ist.

An dieser Stelle einige Grundsätze der Lerntheorie für ein besseres Verständnis und eine gezieltere Einschätzung der zu erwartenden Teilnehmer.

#### **5.5.1. Der Behaviorismus (John B. Watson 1878-1958)**

Behavioristische Lehrstrategien gehen davon aus, dass Lehrende wissen, was die Lernenden zu lernen haben. Lernen wird als konditionierter Reflex gesehen, der durch Adaption erworben wird. Wir müssen daher den Lernenden „nur“ den geeigneten Stimulus (Reiz) präsentieren, um ein bestimmtes Verhalten (Reaktion) hervorzurufen. Die theoretischen und didaktischen Schwierigkeiten bestehen vor allem darin, diese geeigneten Stimuli zu erforschen und sie mit adäquatem Feedback zu unterstützen, um die richtigen Verhaltensweisen zu verstärken.

Der Behaviorismus ist nicht an den im Gehirn ablaufenden spezifischen Prozessen interessiert, da der Lernende selbst als *Black Box* betrachtet wird (vgl. Harteis, Meier, 2000a, Lerntheorien S. 3).

Dieses Verständnis ist auch bei der Planung oft wahrnehmbar gewesen, was im übrigen nicht nur für unsere Organisation zutrifft, den Warhanek schreib dazu:

„Das Trichtermodell des Trainings!

Das noch immer vielerorts gängige Verständnis von *Lernen* und von dem Verhältnis zwischen Trainer und Teilnehmer soll hier als *Trichtermodell des Trainings* (beziehungsweise der Beratung) bezeichnet und kritisiert werden. Es gleicht dem bekannten Nürnberger Trichter in der Pädagogik und basiert auf einem immer gleichen Schema: Außer Frage stehendes Wissen oder Können wird von einem Experten oder einem Vorbild in Unwissende transferiert, indem sie Wissen aufnehmen oder Verhalten nachahmen.“ (1997, S.91)

#### **5.5.2. Der Kognitivismus**

Ein modernes und derzeit wahrscheinlich vorherrschendes Lernparadigma. Es betont, im Gegensatz zum Behaviorismus, die inneren Prozesse des menschlichen Gehirns und versucht, diese Prozesse zu unterscheiden, zu untersuchen und miteinander in ihrer jeweiligen Funktion in Beziehung zu setzen.

Für den Kognitivismus ist das menschliche Hirn keine *Black Box* mehr, wo nur

Input und Output interessieren. Ein theoretisches Modell versucht die dazwischenliegenden Verarbeitungsprozesse zu beschreiben.

So wie der Behaviorismus das körperliche Verhalten überbetont, so findet im Kognitivismus, meiner Auffassung nach eine, zu starke Konzentration auf geistige Verarbeitungsprozesse im Kopf statt.

Aus diesem Grund hat das kognitivistische Paradigma es schwer, körperliche Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erklären bzw. zu simulieren und so daraus praktikable Methoden abzuleiten.

### **5.5.3. Konstruktivismus**

Konstruktivismus ist wie Behaviorismus oder Kognitivismus eine Theorie wie Wissen entsteht. Der Konstruktivismus geht davon aus, dass das Wissen weder erworben noch transferiert, sondern konstruiert wird. D.h., der Lernende konstruiert das Wissen alleine und hält dieses für Realität.

Varela und Maturana legen folgendes dar: „Das Nervensystem empfängt keine Information, wie man häufig sagt. Es bringt vielmehr eine Welt hervor, indem es bestimmt, welche Konfigurationen des Milieus Perturbationen darstellen und welche Veränderungen diese im Organismus auslösen. Die populäre Metapher vom Gehirn als Computer ist nicht nur missverständlich, sondern schlichtweg falsch.“ (1987, S.185)

Die Grundannahme daraus ist zulässig, dass unser Gehirn, ein selbstreferenzielles, in sich operational geschlossenes, neuronales System ist, welches als Teil des Organismus an dessen Interaktion mit seiner Umwelt teilnimmt.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die Konzeption einer außerhalb unseres Geistes existierende Realität - *da draußen* - wird nicht verneint, sondern nur, dass diese Realität unabhängig vom Beobachter, das heißt objektiv wahrgenommen werden kann. Realität wird als eine interaktive Konzeption verstanden, wo Beobachter und Beobachtetes gegenseitig und strukturell miteinander gekoppelt sind.

Ein Beispiel aus der Physik, um das Verständnis für diese Kopplung zu veranschaulichen. Wenn die Temperatur eines Objektes gemessen wird, ist das Messergebnis immer ein Resultat von Messfühlertemperatur und Messobjekttemperatur.

Das Thermometer entführt dem Messobjekt beim Messvorgang eine geringe Menge Energie und kühlt es dabei ab. Daraus folgt, dass Temperatur nie unverfälscht gemessen werden kann, weil messen das Messobjekt kühlt.

Im Trainingskontext betrachtet, bedeuten diese Überlegung als Konsequenz, der Teilnehmer beeinflusst das Training allein dadurch, wie er oder weil er überhaupt, oder nicht, wahrnimmt bzw. anwesend ist. Der Satz formuliert von Paul Watzlawick – „Man kann nicht, nicht kommunizieren“ (1969, zitiert nach Schulz von Thun, 1998, S.34) ist eine Regel für die Gestaltung von Trainings nach konstruktivistischen Gesichtspunkten.

Zum Wahrnehmungsprozess meint Heijl „Im Kern unternimmt es dieser Konstruktivismus, eine Theorie der Wahrnehmung, des Handelns und schließlich des Funktionierens komplexer Einheiten zu entwickeln, die sich an der Perspektive der wahrnehmenden und handelnden Systeme orientiert (Systeme = Individuen, Maschinen, soziale Einheiten)“ und weiter

„Wahrnehmung wird als Prozess der Veränderung von Beobachtern verstanden, der sowohl von den Wahrnehmungs- und dessen Verarbeitungsmöglichkeiten abhängt, über die Beobachter jeweils verfügen, als auch von den Ereignissen auf die sie bei ihrem Beobachtungshandeln stoßen. Die Erzeugung von Wirklichkeitsvorstellungen als Ergebnis derartiger Verarbeitungen wird als *Konstruktion von Wirklichkeit* bezeichnet. Der Terminus bezeichnet zustandsabhängige Prozesse der wahrnehmenden Systeme, die allerdings überwiegend unbewusst ablaufen.“ (2001, S. 14).

Auch die Forschungsergebnisse der Neurobiologen führen zur Interpretation: „Das Gehirn kann zwar über seine Sinnesorgane durch die Umwelt erregt werden, diese Erregungen enthalten jedoch keine bedeutungshaften und verlässlichen Informationen über die Umwelt. Vielmehr muss das Gehirn über den Vergleich und die Kombination von sensorischen Elementarereignissen Bedeutungen erzeugen und diese Bedeutungen anhand interner Kriterien und des Vorwissens überprüfen. Dies sind die Bausteine der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit, in der ich lebe, ist ein Konstrukt des Gehirns“ (Roth, 1997, S. 21).

Eine Konsequenz aus dieser Konzeption ist, Wissen kann nicht transferiert wer-

den, weil jeder durch *den Prozess des Wahrnehmens* dieses konstruieren oder rekonstruieren muss.

#### 5.5.4. Lernmotivation und Lernhindernisse

„Psychologische Aussagen zur Motivation geben Antwort nach dem ‚*warum*‘ oder ‚*wozu*‘ menschlichen Erlebens und Verhaltens“ (vgl. Heckhausen, 1980, S.2; zitiert nach Harteis, Meier, 2000c, Motivationsmodelle, S.6).

Die aktuelle Lernmotivation ist das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren. Für die Planung einer Schulungsmaßnahme sind grundlegende Überlegungen zur Motivation in der Zielgruppe Voraussetzung für jeden weiteren Schritt.

Die in der allgemeinen Motivationspsychologie genannte Problemfelder gelten auch für die Analyse im betrieblichen Kontext.

Trotz der Vielzahl von Forschungsaspekten kann das Problemfeld systematisch strukturiert werden. Erforderlich ist eine Rahmenkonzeption, die Variablenbereiche abgrenzt und die wichtigsten Relationen zwischen diesen Einflussgrößen verdeutlicht. Das folgende Modell versucht diesem Anspruch gerecht zu werden. Es ordnet vorauslaufende Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse der Lernmotivation auf einer Zeitachse an und beschreibt sechs motivationstheoretische Sachverhalte (Variablenbereiche), die auf unterschiedliche Weise miteinander in Beziehung gebracht werden können (vgl. Krapp 1993, nach Harteis, Meier, 2000c, Motivationsmodelle, S.21).

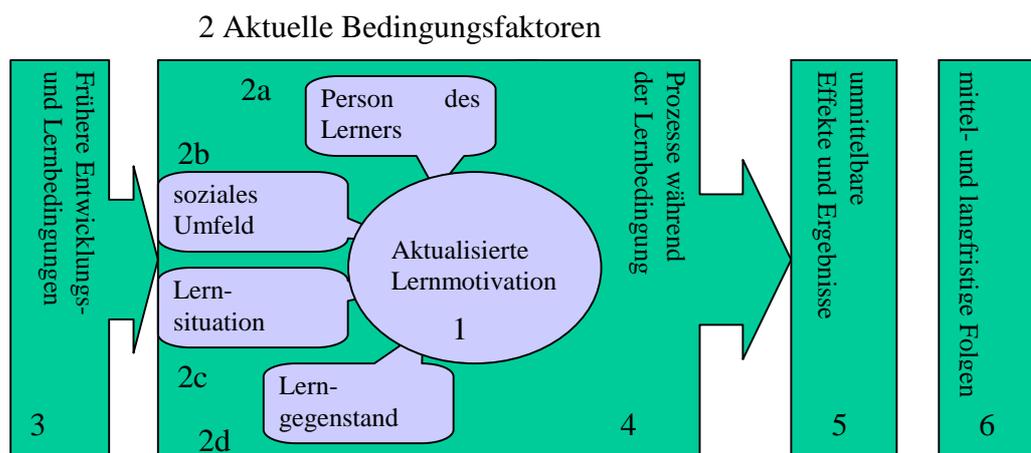


Abb. 15 Motivationsmodell (Harteis, Meier, 2000c, Motivationsmodelle)

#### Allgemeine Erläuterung zum Rahmenmodell:

##### 1) AKTUALISIERTE LERNMOTIVATION

.... in bestimmten Situation tatsächlich auftretende, im Handlungsablauf aktualisierte Lernmotivation, enthält dynamische- und Zielkomponenten, quantitative und qualitative Indikatoren (z.B. inhaltliche Ausrichtung).

## 2) AKTUELLE BEDINGUNGSFAKTOREN DER LERNMOTIVATION

.... sind hypothetische Bedingungs-faktoren, die in einer Situation unmittelbaren Einfluss auf die Motivierung haben:

2a) Bedingungen in der Person des Lerners z.B. Motive, Wertorientierungen, Einstellungen, Zielerwartungen, Faktoren der Persönlichkeitsstruktur.

2b) Bedingungen im sozialen Umfeld des Lerners z.B. gruppendynamische Faktoren in der Gruppe, Verhalten, Einstellungen des Trainers oder Vorgesetzten.

2c) Bedingungen, die sich aus der äußeren Lernsituation und dem Umfeld ergeben (Raum, Katering, Trainingsmittel).

2d) Zuschreibungen die sich aus dem Lerngegenstand ergeben z.B. Nutzen, Interesse, Neugierde, Schwierigkeit oder Bekanntheit des Lernstoffs.

## 3) FRÜHERE ENTWICKLUNGSBEDINGUNGEN DER LERNMOTIVATION:

Dies sind mögliche Erklärungsvariablen für die Herkunft der dispositionalen Motivationsfaktoren des Lerners und können ebenso der Person des Lerners, dem soz. Umfeld oder der äußeren Lernsituation zugeordnet werden

## 4) KOGNITIVE UND EMOTIONALE PROZESSE WÄHREND DER LERNHANDLUNG:

Je nach Stärke und qualitativer Ausrichtung der aktualisierten Lernmotivation setzen sich die Lerner unterschiedlich mit dem Lernstoff auseinander.

Dies betrifft informationsverarbeitende Prozesse, die direkt zu einer Veränderung der Wissensstruktur führen, aber auch die Lernorganisation und Lernkoordination z.B. Lernzeiten, geeignete Lernstrategien, Anwendung konkreter Techniken des Wissenserwerbs, emotionale Begleitprozesse: z.B. Erleben der gespannten Teilnahme, Stolz, Freude.

## 5) UNMITTELBARE EFFEKTE UND ERGEBNISSE EINER LERNHANDLUNG:

Für das Lernen sind kognitive Ergebnisse entscheidend z.B. Art und Qualität des neu erworbenen Wissens, bzw. die Verbesserung und Stabilisierung bereits vor-

handener Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten

#### 6) MITTELBARE FOLGEN UND ÜBERGEORDNETE ZIELE:

Die MA lernen auch wegen der Folgen einer erbrachten Leistung wie Lob, Anerkennung oder der persönlichen Vorteile, die wiederum Voraussetzungen für übergeordnete Ziele darstellen (z.B. Entwicklungs- und Karrierewünsche die mittelbare Folgen). Diese indirekten Anreizwerte zwischen dem unmittelbaren Lernergebnis und den mittelbaren Folgen sowie den längerfristigen Zielen erzeugen eine Zweck-Mittel-Relation.

### 5.6. Didaktisches Grundkonzept

Die angestellten Überlegungen, die Rahmenbedingungen und wirtschaftlich-rationelle Erfordernisse verlangen ein schlankes, zielgerichtetes Maßnahmenpaket, mit dem ein Prozess in Gang gesetzt wird. Daher ist es *nicht erforderlich* die Kenntnisse und Fertigkeiten punktgenau zu trainieren, sondern durch Irritation, Offenheit für neue Zugänge zu gewinnen, um den Lernprozess in die tägliche Teampraxis hineinzutragen.

Die Fähigkeit, Neues anzunehmen, Kommunikation zu betreiben und Neugierde zu entwickeln, ist Basis für diesen Prozess. Die Inhalte sind als wichtiges Transportmedium nicht nur für einzelne Teilnehmer definiert, sondern auch für das Ziel, im sozialen System des Unternehmens Wirkung und Veränderung auszulösen.

Die Visualisierung dieses Konzeptes für die Entscheidung im Kernteam ist einzusehen im Anhang (vgl. 9.7).

#### 5.6.1. Handlungsorientiertes Lernen

Betontes Ziel des handlungsorientierten Unterrichtskonzepts ist die Entwicklung der Handlungsfähigkeit. Konzeptionelles Pendant zum handlungsorientierten Unterricht ist der wissensorientierte Unterricht, nicht etwa – wie immer wieder zu hören ist – der Frontalunterricht, denn dieser ist eine Unterrichtsform, Unterrichtskonzept.

Problemorientierter, problembezogener, problemhaltiger, problemlösender usw. Unterricht ist nicht automatisch handlungsorientiert. Denn immer wieder geht es *lediglich* um den Erwerb von theoretischem Wissen (Begriffen, Gesetzen, Regeln usw.) und um die Entwicklung von Erkenntnisfähigkeit. Die Auseinandersetzung

mit der Thematik - der Problemstellung - erfolgt überwiegend theoretisch, die geistige Handlung steht im Vordergrund. Die didaktische Struktur eines solchen problemorientierten Unterrichts ist dann häufig an der Fachsystematik orientiert.

Die geistige Handlung ist nur eine Form des beruflichen Handelns. Sie muss durch die gegenständliche Handlung ergänzt werden. Denn berufliches Können benötigt trotz der „reduzierten Bedeutung der körperlichen Arbeit“ (Kern, Schumann 1977, S.308), trotz der Veränderung von herkömmlicher zur rechnergestützten Facharbeit und neben dem berufstheoretischen Wissen weiterhin berufspraktische Fertigkeiten. Die Schritte zur Bewältigung beruflicher Handlungssituationen, also die Handlungssystematik, bestimmen dann den Ablauf, d.h. die didaktische Struktur des handlungsorientierten beruflichen Unterrichts.

Die didaktische Gliederung des handlungsorientierten Unterrichts ist bestimmt durch die berufs- und lebenspraktische Handlungsstruktur. Sie gerät ins Zentrum des Lernprozesses und ist das herausragende Merkmal, um das sich die anderen gruppieren.

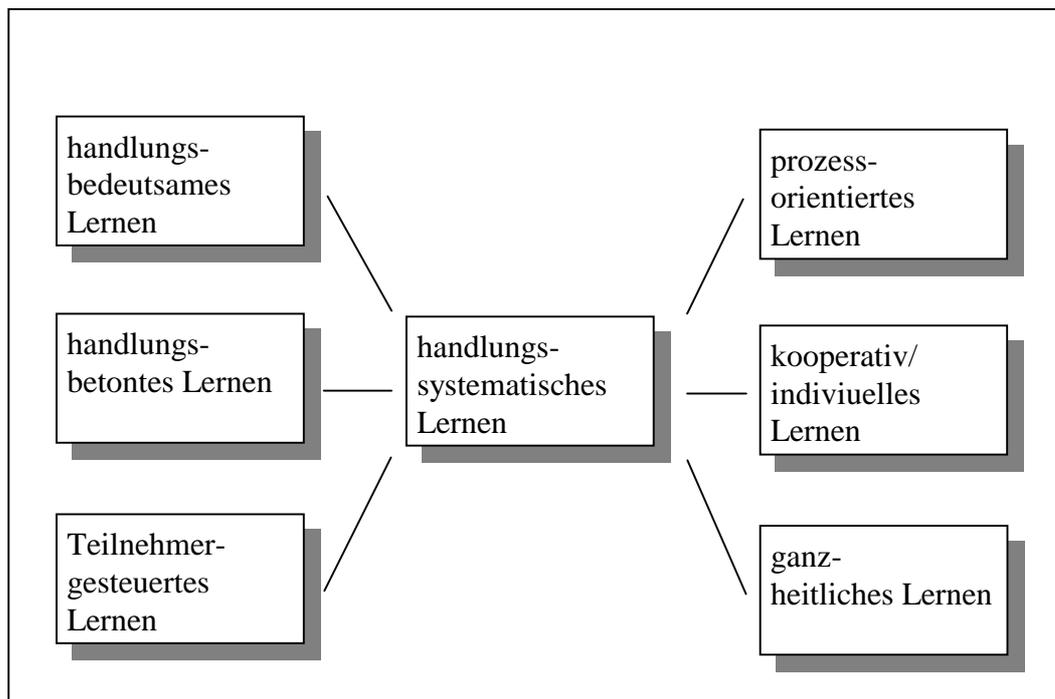


Abb. 16 Merkmale des handlungsorientierten Trainings (Rösch 1992,11)

Nicht zufällig steht die **Handlungsrelevanz** der Lernziele und Lerninhalte als Merkmal des handlungsorientierten Unterrichts am Anfang.

### **5.6.2. Situativ - prozessorientierte Intervention**

Die von Warhanek formulierten Grundprinzipien sind eins zu eins zu unterstreichen und ein wichtiger Bestandteil für das Konzept zu dieser Schulung soweit sie die Anforderung an den Trainer betreffen.

„1. Man sollte als Trainer keinen Prozess selbst initiieren oder zulassen, den man nicht bearbeiten kann oder will. Das bedeutet oftmals die Notwendigkeit eines restriktiven Intervenierens.

2. Inhalt und Ziel des Trainings werden nicht nur von der Gruppe bestimmt, sondern auch von der Organisation mit definiert. Der Trainer hat die Rolle eines partnerschaftlich unterstützenden Moderators oder Beraters. Er muss umgehen können mit den in schwierigen oder konflikthaften Gruppensituationen unweigerlich auftretenden Regressionen.

3. Fokussierung durch Ausklammerung aller nichtrelevanten Umwelten durch Beziehung des Geschehens auf die Organisationsrealität, deren Teil diese Gruppe ist.

4. Bewusstmachen der von den Teilnehmern geäußerten (Abhängigkeits-) Wünsche an den Trainer nach inhaltlicher Orientierung, Entscheidungshilfen oder Kochrezepten.

5. Rückführung aller (der Situationsflucht dienenden) Versachlichungen, Verallgemeinerungen, Abstraktionen und Modellbildungen.

6. Hilfestellung bei der Reflexion und Analyse der relevanten Gruppenprozesse, besonders in Unterscheidung zu einer einseitig psychologischen und personenzentrierten Sichtweise von Problemen in Gruppen, aber auch in der Organisation.“ (1997, S.161).

Um die Wichtigkeit und die breite Unterstützung zu vermitteln ist ein ganzes Bündel an Interventionen in den Seminaren vorzusehen, die nicht nur allein vom Trainer getragen werden.

Das Kernteam, Experten aus dem Controlling und der Betriebsrat kommen in verschiedenen Abschnitten als Diskussionspartner oder Inputgeber in die Seminare. Zum Abschluss der Basisseminare kommt eine Führungskraft um alle Sorgen oder offene Fragen zu diskutieren. Dieses Gespräch ist auch die Plattform, den impliziten Lernauftrag, der mit der Entsendung des Teilnehmers ins Seminar verbunden

war, abzugeben.

### **5.6.3. „Sickerphasen“ als bewusste Lerneinheit**

Die Informationen und Eindrücke aus dem ersten Seminarteil müssen durch den „...Flaschenhals der Wahrnehmung. .... Ein lebenswichtiger Reduktionsprozess, ohne den wir jede Orientierung verlieren würden.“ (Fester, 1978, S.84).

„Die ankommende *externe* Information wird also erst entkleidet und dann durch im Gehirn vorhandene Informationen unbewusst mit einem neuen Outfit versehen, sozusagen *personalisiert*. Eine Gehirnwäsche im umgekehrten Sinn: Nicht das Gehirn wird gewaschen, sondern es selbst wäscht den hindurchströmenden Informationsfluss. Die Information aus der Umwelt, auf diese Weise mit uns selbst vertraut gemacht, verlässt uns nun wieder in neuer Form und wirkt auf die Umwelt durch unser Denken und Handeln zurück. Der Kreis ist geschlossen, der Mensch als Nehmender und Gebender integriert.“ (Fester, 1978, S.86)

Durch die Sickerphase zwischen ersten und zweiten Teil (mindestens 14 Tage) kann das Gelernte ausprobiert, debattiert, reflektiert und kritisiert werden. Eine Auseinandersetzung mit den Seminarinhalten findet immer wieder statt, weil Kollegen fragen wie war es, weil Vorgesetzte nachfragen, weil Erinnerungen und Anekdoten erzählt werden, weil Gefühle mit dem Erlebten verbunden sind.

Die Inhalte werden in den eigenen bestehenden Erfahrungshintergrund eingebaut, vernetzt, in das Handeln und Denken integriert und als gespeicherte Erinnerung erhalten bleibt (vgl. Fester, 1978, S.67).

### **5.7. Ausbildungsinhalte**

Die inhaltlichen Anforderungen an das Training sind vom Kernteam formuliert ans Schulungsteam übergeben worden. Die Ideen und Aufträge dazu waren sehr grob strukturiert und enthielten viele Absichtserklärungen. Die Grundanforderungen an die Trainings sind Überzeugungsarbeit und Systemverständnis, sowie Teamkommunikation, Konfliktlösung und Methodenkompetenz.

Die, vom Kernteam ins Auge gefasste, Dauer der Schulungen war sehr lang, nämlich 8 Tage für das Basisteam und zusätzlich 13 Tage für die Teamsprecher.

Der Auftrag die Schulungen für ‘einfach besser.’ vorzubereiten, ist zu Jahresbeginn 2001 erteilt worden – der Start des ersten Basisteam ist mit Ende Mai ver-

schlagt gewesen. Die Terminalsituation, 290 Mitarbeiter in einer kurzen Zeit zu schulen, ist eine der schwierigsten Herausforderungen an das Schulungsteam gewesen.

Die Schulungsthemen, im Detail, sind mir im wesentlichen mündlich durch meinen Kollegen (er war Kernteambegleiter), übertragen worden. Eine, nachträglich betrachtet, sehr effiziente Form des Transfers. Rückblickend denke ich, nur diese Form der Vernetzung (Kernteam → Kernteambegleiter → Schulungsteam) ermöglichte uns, die Überlegungen und Prämissen des Kernteams schnell zu begreifen.

In der Konzeptionsphase verwendeten wir Dokumente die als Flipchartprotokoll sehr authentisch vorgelegen sind (vgl. Abb.17).

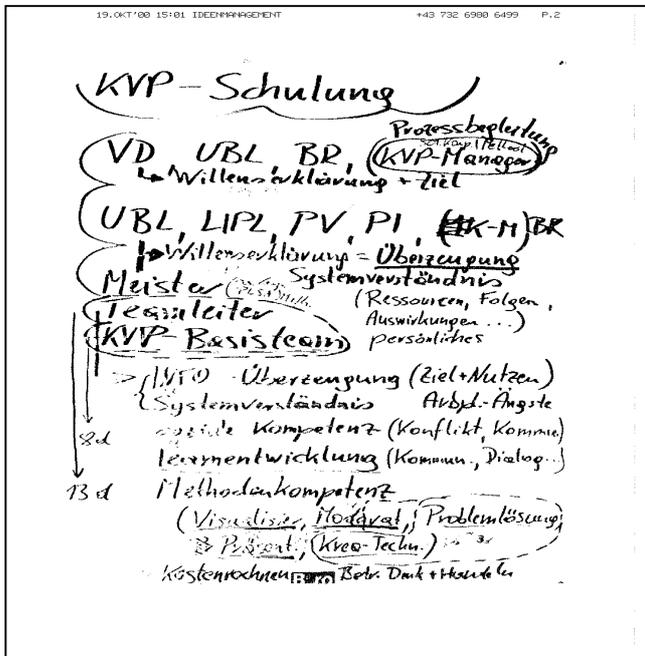


Abb. 17 Die ersten Ideen zur Schulung

Die Ziele und die damit verbundenen Inhalte sind für die Zielgruppen (vgl. 5.2) und Rollen (vgl. 4.4) unterschiedlich, beziehungsweise verschieden anspruchsvoll. Nach eingehender Analyse der Rollenanforderung konnten wir davon ausgehen, dass die Funktionsträger in 'einfach besser.' die geforderte Qualifikation bereits mitbringen.

Eine erste Auflistung der inhaltlichen Anforderungen steht in folgender Liste:

- ◆ *Sinn und Zweck eines KVP für das Unternehmen*
- ◆ *Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Kostenrechnungsgrundlagen*
- ◆ *Kommunikationsfähigkeit, Feedback und deren Regeln und der Umgang mit*

### Konflikten

- ◆ die grundsätzlich Teamphilosophie, die Teamrollen, die Teambildung und -entwicklung (z.B. die Teamuhr (vgl. Lumma nach Francis und Young, 1994, S.174)
- ◆ Präsentation und Visualisierung
- ◆ Kreativitätswerkzeugen wie Brainstorming (vgl. Malorny, Schwarz, Backerra, 1997, S.56...64) oder Brainwriting.
- ◆ die klassischen Kaizen-Werkzeuge (vgl. Anhang 9.4)
- ◆ der Verbesserungsprozesszyklus (der sogenannte PDCA-Zyklus) Planen, Durchführen, Überprüfen und Agieren bzw. Verbessern (vgl. Kostka & Kostka, 1999, S.25...27)
- ◆ die Problemlösungs-Story (PDCA Zyklus mit Methodenanleitung)

Nach der grundsätzlichen Anforderungsdefinition sind grob die Schritte in Blöcke zusammengefasst worden.



Abb. 18 Die Schulungsschritte

Viele dieser Hauptanforderungen ergeben in einer Detaillierung ein ganze Reihe weiterer Anforderungen.

Eine Auflistung von Inhalten ermöglichte eine Übersicht und Zuordnung.

Inhalte	Fach und Prozessver- antwortliche -	Meister	Basisteam- teilnehmer	Teamsprecher	Betriebsräte
Allgemeine Einführung	X	X	X	X	X
Grundlagen des 'einfach besser.' Systems	X	X	X	X	X
Betriebsvereinbarung	X	X	X	X	X
KAIZEN - Problemlösewerkzeuge <sup>3</sup> der PDCA Zyklus Fragetechniken Datenerhebung Darstellung und Diagramme	(X)	X	X	X	
Wirtschaftlichkeitsberechnung rechenbare – nicht rechenbare Verbesserung Bewertungssätze Kostensätze		X	X	X	X
Prämienberechnung			X	X	X
Kommunikation Einweg- Zweiwegkommunikation Feedback vier Seiten Modell Ich- und Dubotschaften			X	X	X
Teamphilosophie Akzeptanz, partnerschaftliche Kollegialität Teamleitung und –rollen Konfrontation und Feedback Verbindlichkeit und Vereinbarungsqualität stetiges Dazulernen (Akzeptanz des Lebenslangen Lernens)			X	X	X
Visualisierung und Präsentation Gestaltung von Plakaten Anwendung von Metaplankarten und Pinwand			X	X	X
Konfliktlösung Zuordnung von Konflikten Eskalationsstufen Konfliktlösungsmodelle				X	X
Moderation Diskussionsleitung Fragetechniken				X	
Rhetorik Struktur und Aufbau einer Rede Körpersprache, Mimik und Gestik Dramaturgie Lampenfieber				(X)	

Abb. 19 Inhalte und Zielgruppe

<sup>3</sup> siehe Anhang 9.4 – KAIZEN Werkzeuge

Die Matrix zeigt, dass eine modulartige Struktur der Gesamtschulungsmaßnahme, zugeschnitten für die einzelnen Zielgruppen, sehr günstig ist. Die einzelnen Module sind wie Bausteine, die im Einführungsprozess immer wieder unterschiedlich angewendet werden können, jedoch auch aufbauenden Charakter haben und damit auch in einer bestimmten Reihenfolge absolviert werden.

<p>einfach besser. Information</p> <p>2 Stunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Idee einfach besser.</li> <li>• die Bedeutung und der Nutzen</li> <li>• die weiteren Schritte</li> </ul>	<p>alle Mitarbeiter</p>
<p>einfach besser. Basis I</p> <p>BG53 od. 63</p> <p>2 Tage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn und Zweck, Nutzen, einfach besser. System</li> <li>• Information (Wirtschaft, Diagnose, Analyse)</li> </ul>	<p>alle Mitarbeiter</p> <p>(gemischt, max. 16)</p>
<p>einfach besser. Basis II</p> <p>BG53 od. 63</p> <p>2 Tage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitätswerkzeuge</li> <li>• Tools für KVP</li> <li>• Die Betriebsvereinb.</li> </ul> <p>Abschlussdiskussion: Führungskraft, Betriebsrat</p>	<p>alle Mitarbeiter</p> <p>(gemischt, max. 16)</p>
<p>einfach besser. Teamstart</p> <p>Ort: EB-Raum</p> <p>2-3 mal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Gruppenwerkzeuge</li> </ul> <p>Begleitung durch Coaches (Teamentwickler)</p>	<p>alle Mitarbeiter</p> <p>(einfach besser. -Team)</p>
<p>einfach besser. Spezial</p> <p>BG53</p> <p>2 x 2 + 1 Tag</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation, Umgang mit Konflikten</li> <li>• Motivation, Teamwerkzeuge</li> <li>• Planung, Zeit- und Aufgabenmanagement</li> <li>• Moderation, Präsentation, Visualisierung</li> </ul>	<p>Teamsprecher und einfach besser. Manager</p>
<p>einfach besser. Workshop für Führungskräfte</p> <p>BG53</p> <p>1 Tag</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszug aus Basis I, II, und einfach besser. Spezial</li> </ul>	<p>Bereichsleiter Haupt- und Prozessverantwortliche</p>

Abb. 20 Schulungsmodell für 'einfach besser.'

Gesamtkonzept (Foliensatz gesamt vgl. Anhang 9.7)

Die Entwicklung des Konzeptes ist in mehreren Workshops erfolgt. Die Abstimmung und Fokussierung mit dem Kernteam war ein wichtiger Bestandteil für die zielgerichtete Vorgehensweise. Wichtig dabei ist die Zusammenfassung und Visualisierung, sowie die jeweilige Vorbereitung mittels Arbeits- und Diskussionsvorschlägen durch einen Gesamtverantwortlichen.

### 5.7.1. Zuordnung der Zielgruppen zu den Module

Nach der Inhaltsdefinierung, teilten wir den Inhalt um die Module zu entwickeln. Alle zusammengefügt sollten Gesamtqualifikation für die unterschiedlichen Aufgaben und Rollen ergeben.

Die Module sind:

<b>Maßnahme</b>	<b>Wer</b>	<b>Ort</b>	<b>Dauer</b>
Allgemeine Information	alle MA	im Betrieb	2 Stunden
Basisschulung 1	Basisteammitglieder	Seminarraum intern	2 Tage
Basisschulung 2	Basisteammitglieder	Seminarraum intern	2 Tage
Führungskräfteworkshop	Prozess- und Fach- verantwortliche	Seminarraum intern	1 Tag
Teamsprechertraining 1	Teamsprecher	Seminarhotel extern	2 Tage
Teamsprechertraining 2	Teamsprecher	Seminarhotel extern	2 Tage
Teamsprechertraining Follow-Up Workshop	Teamsprecher	Seminarraum intern	1 Tag
Teamcoaching für die Startphase	Basisteam	‘einfach bes- ser.’ Raum	2 Stunden (2 bis 3 mal)

Abb. 21 Trainingsmodule für ‘einfach besser.’

### **5.7.2. Anforderungen an die einzelnen Module**

Eine Problematik war, dass unsere Produktionsmitarbeiter es nicht gewöhnt sind, acht Stunden mit voller Konzentration im Seminarraum zu sitzen. Viele Bewegungsübungen mussten daher in das Training zur Auflockerung eingebaut werden. Die Inhalte sind begreifbar (vgl. 5.6.1) vermittelt worden und nicht als gemeinsames lesen der Unterlagen im Seminar. Die Teilnehmer erarbeiteten die Unterlagen am Flipchart oder Pinwand gemeinsam, wenn konzentrierte Information zu Verfügung gestellt wurden, so sind Overheadfolien eingesetzt worden.

Die Dokumentation für die Teilnehmer war das Fotoprotokoll und eine Broschüre mit den Folienausdrucken (vgl. Anhang 9.3), den BWL-Unterlagen mit Prämienberechnungsformel (vgl. Anhang 9.9) den Formblättern (vgl. Anhang 9.8) und einer Beispielrechnung, die im Seminar gemeinsam erarbeitet wurde.

Die Unterlagen wurden in der Pilotphase kopiert, in Schnellheftmappen zusammengefasst und ausgeteilt. Die Teilnehmer bekamen ein Fotoprotokoll, welches sie mit ihren eigenen Notizen dazuheften konnten und so ein geschlossenes Nachschlagwerk haben.

#### **5.7.2.1. Basis 1**

Der erste Tag

war im wesentlichen dazu da das System 'einfach besser.', die Betriebsvereinbarung, die Begrifflichkeiten kennen zu lernen und sich an die Seminarsituation zu gewöhnen. Die aktuellen Fragen der MA waren am Beginn zu klären. Um dies zu gewährleisten, informierten die Mitglieder des Kernteams und der jeweilig zuständige Betriebsrat, nach der Startphase im Seminar, in einem speziellen Infoblock als Fachtrainer.

Die Inhalte Kommunikation, Fragen stellen und Feedback stellten die Schwerpunkte des ersten Tages. Wichtig dabei ist, die MA aus den gewohnten, von den Arbeitsabläufen geprägten Kommunikationsmustern herauszuholen, um die Dialogfähigkeit herzustellen.

Der zweite Tag

vermittelte Teamarbeitselemente und diente zum einüben des Gelernten in Form von Gruppenarbeit. Die wichtigsten Punkte gut funktionierender Teams wurden gemeinsam erarbeitet. Anhand von Übungen wurden Vorgänge bei der Teamentwicklung (Teamlernen) und die Rollen im Team untersucht und erarbeitet.

Basis 1 schloss mit dem Block für das *wirtschaftliche Grundverständnis* ab. Er wurde von Mitarbeitern aus dem Controlling gestaltet (vgl. Anhang 9.6).

#### **5.7.2.2. Basis 2**

Der zweite Teil des Trainings fand nach der Sickerphase statt. Er beschäftigte sich in erster Linie mit den Werkzeugen und Methoden zur Verbesserungsarbeit.

Der erste Tag

hatte die zum Themen Wahrnehmung, Austausch und Dialog für die konstruktive Teamarbeit zu Inhalt. Die wesentlichen Punkte dabei waren Information und Informationsverlust, die Visualisierung, Präsentation, Ideenfindung (Brainstorming, Brainwriting) und der Umgang mit dem wie Flipchart, Pinkarten/Pinwand, Folien und Overheadprojektor.

Der zweite Tag

hatte die für die praktische Arbeit, mit den Formularen für die 'einfach besser.'-Tafel (eine Wandtafel mit Taschen), vorgesehen. Anhand eines Falles (eine mitgebrachte Idee) wurde die Ideenbearbeitung komplett durchgespielt.

Zum Abschluss (die letzten 2 Stunden) fand eine Diskussion mit dem jeweiligen Haupt- und/oder Prozessverantwortlichen sowie dem Betriebsrat statt.

Diese Runde diente auch dazu einen informellen Kontrakt zwischen Führung und MA herzustellen, in dem die MA ihren Lernerfolg der Führungskraft präsentierten und diese ihn zur Kenntnis nehmen konnte (Erfüllung des Lernauftrages (vgl. 5.6.2)).

### 5.7.2.3. Teamsprecher Ausbildung

Ziel war - die Teilnehmer kennen nach der Schulung:

- ◆ ... ihre Funktion und Rolle im 'einfach besser.' Prozess.
- ◆ ... die Aufgaben eines Gesprächsleiters, der Gruppen moderiert.
- ◆ ... die Unterschiede von Gruppe und Team.
- ◆ ... die Wirkung von Vorbildverhalten und stimmiges Auftreten (Selbst- und Fremdbild sind kongruent).
- ◆ ... die grundlegenden Visualisierungs- und Moderationstechniken.

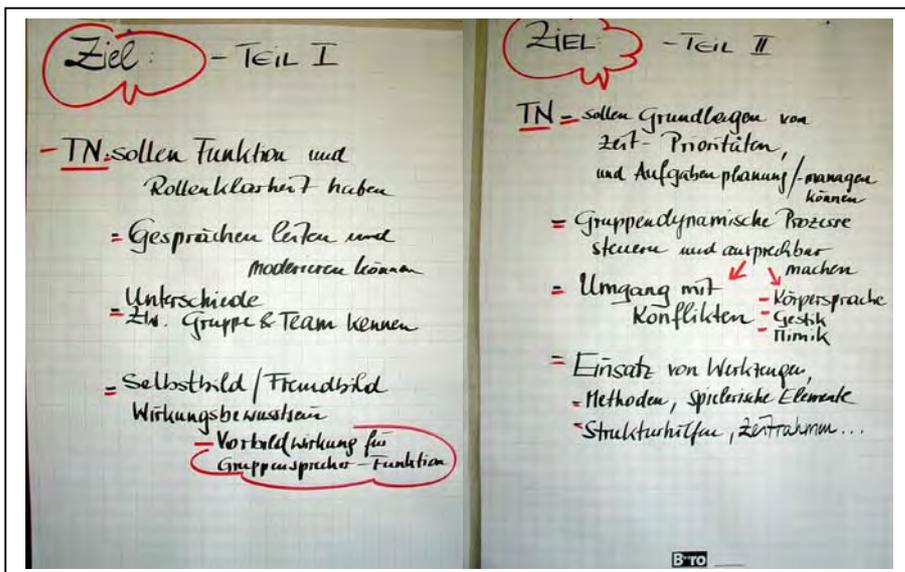


Abb. 22 Auszug aus dem Protokoll – Workshop Teamsprecherausbildung

Die Detailplanung setzte auf die Erfahrungen und Erkenntnisse der Basisseminare. Sie wurde erst in der Schlussphase der Kampagne konkret geplant. Der Ablaufplan ist mit den dafür vorgesehenen Trainern – genauso wie bei den Basistrainings – in Workshopform erarbeitet worden.

Um einen besonderen Anreiz für die Teamsprecher zu stiften, sowie eine Lernumgebung entfernt vom betrieblichen Alltag herzustellen, fanden die beiden Seminare für Teamsprecher in einem Seminarhotel statt.

Der Abstand zwischen den Modulen war Idealerweise zwei Wochen. Nach dem

zweiten Seminar folgte, nach einer Praxis von zwei bis drei Teamsitzungen, der Follow-up-Workshop, bei dem die gemachten Erfahrungen reflektiert und Ergänzungen wurden bzw. Wiederholungen ermöglicht wurden (Transferworkshop).

Die Teamsprecherausbildung gestalteten immer zwei Trainer aus dem Pool, die sich jeweils auf Teil 1 bzw. Teil 2 spezialisierten, den Follow-up-Workshop gestalteten sie dann gemeinsam.

#### **5.7.2.4. Der Führungskräfte Workshop**

Die Konzeption setzte sich zum Ziel, die Führungskräfte HPL, PV, PI, PT und Meister gemeinsam zu schulen. Sie sollten anschaulich erfahren, was und wie Ihre MA in den Basisseminaren lernen und welche Inhalte diese erfahren. Die Dauer von einem Tag war zwar sehr knapp bemessen, genügte aber, die Zielgruppe von der Notwendigkeit und dem Nutzen des Programms zu überzeugen.

Der Workshop war nicht nur Schulung. Er hat vielmehr zum Ziel im Zuge einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema, die Meinungsbildung positiv zu unterstützen.

Die thematische Arbeit im Workshop mit 'einfach besser.', der Struktur, Aufbau und Wirkungsweise, wurde ergänzt mit den Trainingsmethoden und deren Inhalten aus den Basisschulungen.

Das Muster, Übung – Reflexion – Erkenntnisse sammeln und Input, wurde den Verantwortlichen unmittelbar erlebbar gemacht, sodass so manche Phantasie über die Basistrainings, dadurch relativiert wurde.

Die Teilnehmer erfuhren dabei ...

- ◆ *den Nutzen und die Ziele von 'einfach besser.'*
- ◆ *die Methoden und Inhalte aus den Basisseminaren anhand von Beispielen.*
- ◆ *die Meinungen und Bilder Ihrer Führungskollegen um diese zu harmonisieren und gegenseitig abzustimmen.*

Bei diesen Workshops sollten Maßnahmen zur Unterstützung für das Projekt gefunden und vereinbart werden.

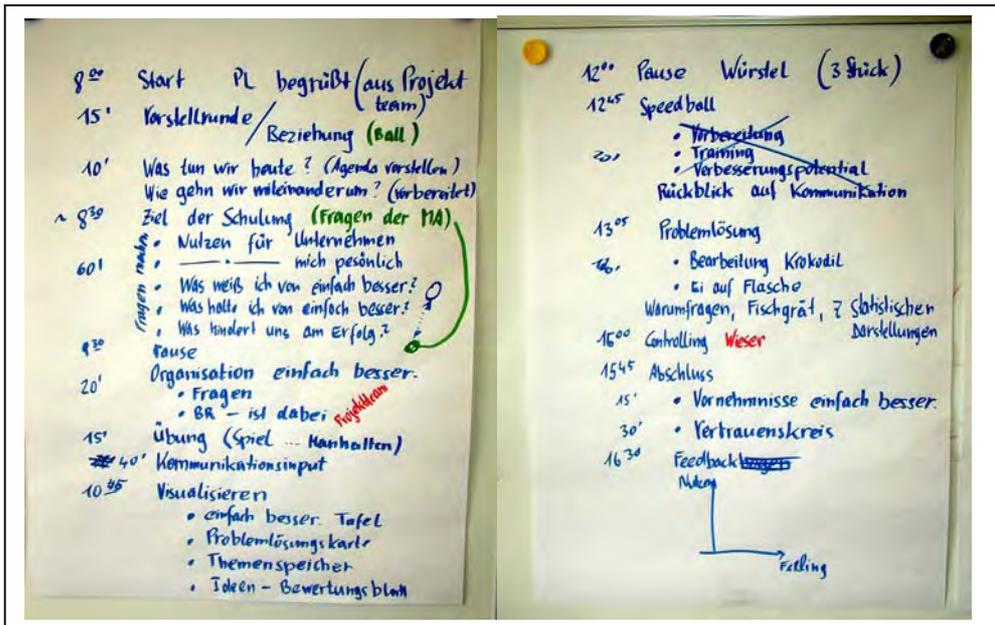


Abb. 23 Protokoll der Vorbesprechung für Trainerworkshop

## 5.8. Bewertungsbogen

Unmittelbar am Ende eines jeden Trainings bekam jeder Teilnehmer einen Rückmeldebogen, in dem er seine Bewertung des Trainings eintrug. Der Bogen hat die Form eines *Multiple Joyce Systems* und bietet Raum für persönliche Bemerkungen, wo die Teilnehmer ihre Statements zu den Seminaren eintragen konnten.

Der Fragebogen sollte folgende Forderungen in sich vereinigen:

- ◆ *Maximal eine A4 Seite, damit er auch optisch kompakt und übersichtlich ist.*
- ◆ *Fragen zum inhaltlichen Aufbau, Inhalt, Verständlichkeit, Trainerkompetenz, Trainingsatmosphäre, Organisation und Raum.*
- ◆ *Die Auswertung soll schnell machbar und vergleichbar sein.*
- ◆ *Der Fragebogen muss leicht verständlich, lesbar, ausfüllbar und optisch ansprechend gestaltet sein.*
- ◆ *Er muss eindeutig zum Seminar, das heißt zum Trainer, dem Datum und Ort zugeordnet werden können.*

Im Anhang (vgl. 9.8) ist ein Musterexemplar zu sehen.

## 6. Trainingskampagne – Durchführung und Organisation

Für die Durchführung sind die Erfahrungen und Know-How der Abteilung SPO aus langjähriger Seminarmanagementpraxis wertvolle Unterstützung gewesen.

Für die operative Umsetzung waren 2 Personen zuständig, die den Trainereinsatz,

die Ressourcenverwaltung und die Koordination mit den Pilotverantwortlichen managten.

Zur Dokumentation und Datenerfassung stellten wir eine Leasingkraft für 6 Wochen ein. In folgender Tabelle, sind die Seminaraktivität summarisch zu sehen

Seminar	Teilnehmer	Tage	Teilnehmertage
Basis 1 MA	282	2	564
Basis 2 MA	245	2	490
Leasing-MA (Basis 1&2)	35	4	140
FK-Workshop	67	1	67
Meisterseminar	16	2	32
Betriebrat (Kompaktsem.)	11	3	33
Teamsprecher (Seminar 1 & 2)	8	5	40
	664		1366

Abb. 24 Schulungsteilnehmer vom 21.3.2001 bis 20.7.2001

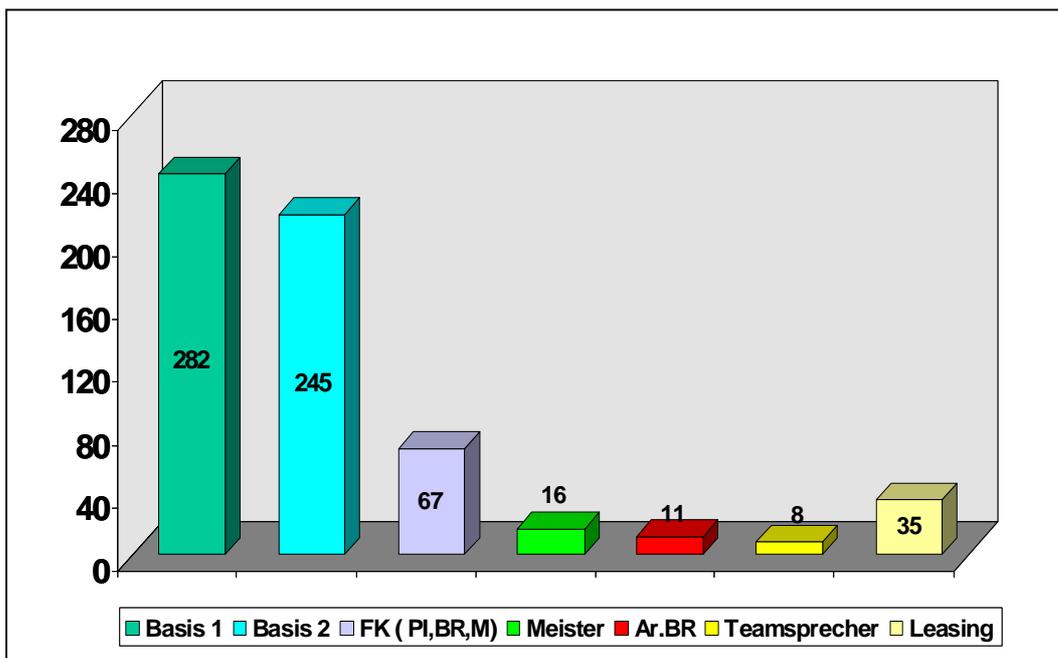


Abb. 25 Teilnehmeranzahl in der Zeit von 21.03.2001 – 20.07.2001

### 6.1. Organisatorisches Umfeld

Für die Abhaltung wurden im Seminarzentrum der VACE dem BG63, im Schulungszentrum der VAPS dem BG53 die Räume vorbestellt. Als Reservekapazität wurde im christlichen Betriebszentrum der voestalpine Stahl GmbH. ein Raum und fallweise der Sitzungsraum des Arbeiterbetriebsrates mit den notwendigen

Ressourcen ausgestattet. Für die Räume außerhalb der Seminarhäuser musste der gesamte Support (Catering, Ressourcen usw.) von den beiden Betreuern geleistet werden.

Ein etabliertes Werkzeug für die Abwicklung war einmal mehr das EDV-System der Firma SAP Modul HR-Veranstaltungsmanagement. Bei diesem Werkzeug ist die personenwirksame Dokumentation von Schulungen automatisch integriert.

## **6.2. Teilnehmersteuerung**

Die Zuteilung und die Einladung der Teilnehmer ist von den Pilotverantwortlichen vorgenommen worden, teilweise nur mündlich. Diese Konstellation hatte einige Mängel und wird in dieser Weise für die Ausbreitung der Schulungen nach der Pilotphase nicht mehr gemacht.

Nach den Anforderungen aus den Bereichen sind die Termine festgelegt und in den Seminarzentren die Räume reserviert sowie ein Trainer zugeteilt worden.

Die Dichte der Trainings und die hohe Teilnehmeranzahl, die in relativ kurzer Zeit geschult wurden, ist nur durch die enge Zusammenarbeit aller Beteiligten möglich gewesen.

## **6.3. Trainer**

Trainer mit fundierter Ausbildung waren in ausreichender Zahl im Unternehmen nicht verfügbar – das war dem Schulungsteam vom Anfang an bewusst und auch Teil des Auftrags (vgl. 5.1).

Eine grobe Kostenrechnung zeigte relativ rasch, dass die Ausbildung und der Einsatz eigener Trainer teurer kommt als der Zukauf von Experten am Trainermarkt. Die Terminalsituation ließ uns auch keine Zeit für die Trainerqualifizierung, zumal diese nur bei wenigen Anbietern möglich ist.

Diese Überlegungen führten uns dazu, mit Trainern aus unserem engeren Netzwerk (Partner die unsere Firma und Kultur gut kennen) ergänzt durch neuere Partner, gemeinsam die Schulungsentwicklung zu betreiben.

Dies bedeutete im Einzelnen, die Inhalte und deren logischer Aufbau kamen vom internen Schulungsteam, im Auftrag und Zustimmung des Kernteams. Die Methoden und Abläufe sind im Workshop vom Schulungsteam gemeinsam mit den Trainern entwickelt worden.

Neun Damen und Herren bildeten den sogenannten Trainerpool der, wie sich herausstellte, im Laufe der Kampagne eine sehr gute Gemeinschaft, das Team der 'einfach besser.'-Trainer, bildeten. Der Unterschied zwischen externen Partnern und Umsetzern im Projekt verwischte sich durch die gute Zusammenarbeit zunehmend. Es entstand so etwas wie eine „Shared Ressource“ (eine typische WIN-WIN Situation).

In regelmäßigen Abständen wurden bei Kurzworkshops, zwischen Trainern, Organisatoren und Projektleitung die Erfahrungen ausgetauscht, um so bereits während der Schulungsphase Missverständnisse auszuräumen und Verbesserungen vorzunehmen.

Die Trainer stellten uns ein Kontingent von Terminen zur Verfügung, die von uns gebucht wurden. Die meisten Terminvergaben wurden in sogenannten Abstimmungworkshops verteilt.

#### **6.4. Ressourcenplanung und -verwaltung**

Für die Planung verwendeten wir eine Tabelle in der die Informationen auf einem Blick (einer Seite) zu sehen waren (vgl. Abb.26):

- ◆ *Trainingsort → durch die Farbmarkierung und Zimmernummer*
- ◆ *Trainingsdatum*
- ◆ *Trainingsmodul B1(Basis 1), B2 (Basis 2) oder FK (Führungskräfteworkshop)*
- ◆ *Herkunftsabteilung der Teilnehmer*
- ◆ *Trainer*
- ◆ *Diskussionspartner*
- ◆ *eventuell die Teilnehmerzuordnung nach Pilotbereich (z.B. B4F)*

Ein wesentliches Merkmal für das klaglose funktionieren ist der Kalenderadministrator, eine Person mit alleinigen Schreibrecht, welche die Informationen pflegt.

**einfach besser. KURSKALENDER**

**Kursorte**

- BG 63 (Green)
- BG 53 (Cyan)
- BG 19 (Yellow)
- CBV (Purple)

**Sprecherausbildung**

- Sprecherausbildung im Seminarhotel (Red box)
- Meister und Kompaktschulung (Blue box)

**Controller:** WM - Wieser Michael, Flesch, Schmiedeseder

**einfach besser. Team:** SG - Schatzl Gerhard, VH - Vicek Hans, BG - Bruckbauer Günter, PH - Plank Helmut

	Kurs				SCHICHT			
	Kurs 1	Kurs 2	Kurs 3	Kurs 4	A	B	C	D
34 16. Apr Montag					M	F	N	
35 17. Apr Dienstag			B 2 Spießm		M	F	N	
36 18. Apr Mittwoch					M	F	N	
37 19. Apr Donnerstag	B 1 Weber, SG	B 1 Reidl, BG, MW	<del>B 2 entfallen Sonni</del>		N	M	F	
38 20. Apr Freitag					N	M	F	
39 21. Apr Samstag					N	M	F	
40 22. Apr Sonntag						N	M	F
41 23. Apr Montag						N	M	F
42 24. Apr Dienstag	B 1 Zi -161 Reidl, Sonni, Plank	B 1 Zi 3				N	M	F
43 25. Apr Mittwoch	B 2 Spießm	Weber, SG	B 1 Zi 1		F	N	M	
44 26. Apr Donnerstag			Gsölp, Sonni, Plank	B 2 Zi 3	F	N	M	
45 27. Apr Freitag				Fesel	F	N	M	
46 28. Apr Samstag					M	F	N	
47 29. Apr Sonntag					M	F	N	
48 30. Apr Montag					M	F	N	
49 01. Mai Dienstag					N	M	F	
50 02. Mai Mittwoch	B 2 Zi 3				N	M	F	
51 03. Mai Donnerstag	Fesel			FK - WS / B2 / Sonnelitner	N	M	F	
52 04. Mai Freitag						N	M	F
53 05. Mai Samstag						N	M	F
54 06. Mai Sonntag						N	M	F
55 07. Mai Montag	B 2 Zi-149 / Platt Feifer	B 2 Zi 1 / Stoßofen Spießm		B 2 Zi 3 / B4F Sonnelitner	F	N	M	
56 08. Mai Dienstag					F	N	M	
57 09. Mai Mittwoch				B 1 / Zi 3 / B4F / TagSchicht	F	N	M	
58 10. Mai Donnerstag	B 2 Zi-149 / Kok. Sto Gsölp	B 1 / Platt Danzmayr	Weber	FK - WS / B4F / BG19 -157 Sonnelitner	M	F	N	
59 11. Mai Freitag					M	F	N	
60 12. Mai Samstag					M	F	N	
61 13. Mai Sonntag					N	M	F	
62 14. Mai Montag					N	M	F	
63 15. Mai Dienstag		B 2 / B4F / Zi 3			N	M	F	

Abb. 26 'einfach besser.'-Kalender zur Verwaltung

## 6.5. Support

Alle Arbeiten wie, die Fotoprotokolle nachbearbeiten, ausdrucken, kopieren und versenden, wurden von den beiden Mitarbeitern erledigt. Wie sich entlang der Seminare herausstellte sind solche Dienste ein wesentlicher Faktor für die positive Beurteilung durch die Teilnehmer.

Ich bekam in vielen Gesprächen mit Teilnehmern und deren Leitern immer wieder rückgemeldet, dass die Schulungen mit hohem Engagement organisiert werden. Ein wesentlicher Punkt bei der Abwicklung war die Erreichbarkeit der handelnden Personen (ich wurde sehr oft um 5:15 Uhr angerufen) für die Behebung von kleinen Pannen, wie z.B. versperrte Seminarräume an Samstagen oder falsche Ortsangaben in der Teilnehmereinladung.

Die Versorgung von Kollegen, die sich zum Islam bekennen, mit schweinefleischloser Jause, war beispielsweise so eine Leistung die *alle* Schulungsteilnehmer po-

sitiv registrierten und so zu einem Mosaikstein des Erfolges wurden.

## **6.6. Controlling**

Die Kontrolle hinsichtlich der richtigen Reihenfolge und zeitlich passender Eintaktung der Teilnehmer war nur mit intensiver EDV Unterstützung zu bewerkstelligen.

Ein wichtiger Punkt war die laufende Erfassung der Teilnehmer in der EDV und die Auswertung und Kennzahlenbildung für die Rückmeldung an Pilotverantwortliche und Vorgesetzte.

Die Trainer sind vom zentralen Einkauf bestellt und abgerechnet worden, deshalb ist bei uns kein administrativer Aufwand für die Rechnungsprüfung nötig gewesen.

Die Kosten sind vom normalen Bildungsbudget der voestalpine Stahl GmbH veranschlagt worden und somit im Bildungscontrolling berücksichtigt worden.

## **7. Erkenntnisse und Bewertung**

Jede Personalentwicklungsmaßnahme erfolgt vor dem Hintergrund das betriebliche Ergebnis zu verbessern. Evaluierung (7.1) ist das Werkzeug für die Bewertung und Verbesserung.

Einen Überblick (7.3) über die Stimmung der Teilnehmer am jeweiligen Seminarende, sollte die Auswertung der Rückmeldebogen geben, sowie die Beobachtungen der Trainer. Das Ergebnis (7.4) insgesamt, anhand von Zahlen, Beobachtungen des Kernteams und einzelner Blitzlichter hat eine sehr positive Bilanz.

Vorweg eine Information, die Verbesserungsmaßnahmen aus 5 Monate 'einfach besser.' sparen jährlich bereits mehr ein, als die Schulungen gekostet haben.

### **7.1. Evaluierung**

Was ist Evaluation?

Dazu meint Helmut Kromrey „*Evaluation* steht einerseits als vermeintlich wohlklingendes Fremdwort für den (durchaus alltäglichen) Begriff “Bewerten” und/oder *Bewertung*, andererseits für ein spezifisches (nicht mehr alltägliches) Denkmodell: ein nachprüfbares Verfahren des Bewertens. Vor allem um dieses Denkmodell geht es, wenn wir über die Methoden, Verfahren und Ansätze der Evaluation diskutieren.“ und weiter dazu „Die zweite Begriffsebene bezieht sich

auf ein spezifisches Handeln, einen Prozess: auf zielorientiertes Informationsmanagement.

Im allgemeinsten Sinne gilt als Evaluation jede methodisch kontrollierte, verwerfungs- und bewertungsorientierte Form des sammeln, auswerten und verwerten von Informationen. Dabei ist es müßig, darüber zu streiten, ob das Erheben rein deskriptiver Daten über einen zu bewertenden Sachverhalt 'schon' und das Ziehen von Schlussfolgerungen und Konsequenzen für diesen Sachverhalt 'noch' zur Evaluation zählt.“ (2001, S.1)

Die laufende Bewertung ist ein wesentliches Werkzeug um aus Fehlern zu lernen, sie dient nicht dazu um die Beteiligten zu gängeln oder unter Druck zu setzen.

In Analogie dazu sagt Röbbcke und Simon „Institutionelle Selbstbeobachtungsverfahren sollen dazu beitragen, den Leistungsstand der jeweiligen Einrichtung zu erfassen, Stärken und Schwächen zu analysieren und Perspektiven zukünftiger Entwicklung zu entfalten. Der Institutionalisierung eines solchen Verfahrens liegt primär ein Verständnis eines kollektiven Lernprozesses und weniger einer Kontrollroutine zugrunde“. (1999, S.25)

## **7.2. Evaluierungsmaßnahmen**

Das System der Evaluierung stützte sich auf zwei Säulen. Die eine zielte auf das Befinden der Teilnehmer unmittelbar nach dem Seminar und die andere auf die Wahrnehmungen der handelnden Personen (Trainer, Seminarmanagement und Diskutanten). Daraus ist das folgende beschriebene System entstanden.

Die Rückmeldeblätter (vgl. 5.8) sind in einer Datenbank erfasst und nach Durchschnitten ausgewertet worden. Für ein Feedbackgespräch mit dem Trainer gab es den Grenzwert von zweimaliger mittlerer Bewertung eines Seminars.

### **7.2.1. Laufende Evaluierung in Trainertreffs und Einzelgesprächen**

Weitere Quellen wie Gespräche mit Pilotverantwortlichen, mit Teilnehmern und Abschlussdiskutanten. Diese Erfahrungen waren im Kern- und Schulungsteam Grundlage für Korrektur- und Troubleshooting-Maßnahmen.

Ein sehr intensiver Erfahrungsaustausch zwischen Trainern, Kernteam, Pilotverantwortlichen und Schulungsteam wurde in den Trainertreffs gepflegt. Es gab insgesamt drei Austauschrunden, nach 4 Wochen wobei der Ablauf nachjustiert wur-

de (vgl. Anhang 9.6, S.2), ein informeller Treff nach 8 Wochen und ein Abschlussworkshop am 25. August 2001.

Für diesen sendeten uns die Trainer schriftliche Stellungnahmen mit einer Zusammenfassung ihrer Eindrücke.

### 7.3. Auswertungen

#### 7.3.1. Rückmeldebogen

Die Rückmeldebogen sind nach verschiedenen Kriterien ausgewertet worden. Ein wesentlicher Punkt war die Anzahl der Rückmeldungen bzw. der zusätzlichen Anmerkungen.

	Basis 1	Basis 2	Gesamt	Prozent
Rückmeldungsanzahl	269	221	490	93%
Anregung & Kritik	59	22	81	15%

Abb. 27 Rückmeldungen aus den Basisseminaren

In den Basisseminaren wurde stark auf die Rückmeldung gedrängt und daher war die Rücklaufquote sehr hoch – bemerkenswert ist die Anzahl der Notizen in der Rubrik „sonstige Anregungen“.

Eine Liste von 30 Rückmeldungen die zufällig ausgewählt wurden, soll einen groben Eindruck vermitteln.

Bei der Auswahl wurde mit einem Zufallsgenerator die Datensatznummer, aus den Rückmeldungen welche zusätzliche Bemerkungen enthielt, ausgewählt.

Bewertung	Rückmeldetext (wörtlich aus den Feedbackbogen zitiert!)
+	Alles gut gelungen; keine Debatte darüber; Danke
+	Danke für Obst
+	Eine insgesamt positive Veranstaltung
+	Nur weiter so!
-	Da ich am Mittwoch Nachtdienst hatte, musste ich 1 Tag Urlaub nehmen.
+	Trainer beibehalten.
	Ausländer können nur schwer den Vortragenden und Trainer folgen.
+	Mittagessen
	Das Tempo beim Ausrechnen einiger Beispiele war zu hoch; Rechenbeispiele waren zu wenig; insgesamt war die Zeit wie man sich Prämien ausrechnet (von Erklärung bis Ausrechnen zu kurz angesetzt)
-	Geht an der Sache vorbei! Ein Chaos!
	Mehr Information im Vorfeld; Teilweise keine Info über KVP;
	Fragen blieben größtenteils unbeantwortet; Kurstitel passt überhaupt nicht zum Inhalt.
-	Nicht gut organisiert, da zu wenig Jause;
	mehr fachliche zugeschnitten auf den Bereich des Feuerfestbau; Beispiele;
	Die Zeiten der Schulung auf Normalarbeitszeit nicht wie bisher; Frühschicht;
+	Etwas fürs Leben gelernt;
	Die Dauer verlängern, da man dann auch mehr Zeit hat mehr zu diskutieren.
+	Im ganzen war das sehr gut; Ich wünsche das es in Praxis auch funktioniert;
	Mehr Zeit für neue Mitarbeiter in dem Betrieb;

-	Ausführungen von Hr. Pilotverantwortlichen waren für mich unzureichend; Zeit zu kurz;
-	Keine Einladung (Ort-Datum) Schade ums .....
+	Hatte andere Erwartungen; wurde überzeugt; sehr gute Diskussion;
+	Veranstaltung war gut;
+	Öfters solche Schulungen; Organisation sehr gut;
-	Mehr Gruppenarbeit;
+	Diese Schulung soll jährlich durchgeführt werden;
	Noch mehr Teamarbeit als Einzelarbeit weil es besser ist;
-	Mehr Übungsbeispiele;
	Spielerische für später;
+	Markus und Ewald herzlichen Dank;

Abb. 28 Eine Auswahl von Anregung oder Kritik

Eine grobe Zuordnung nach den Kriterien: Lob, Kritik und undifferenzierte vom Arbeitskontext stammende Bemerkungen (nicht im Zusammenhang mit dem Training) ergibt folgendes Bild.

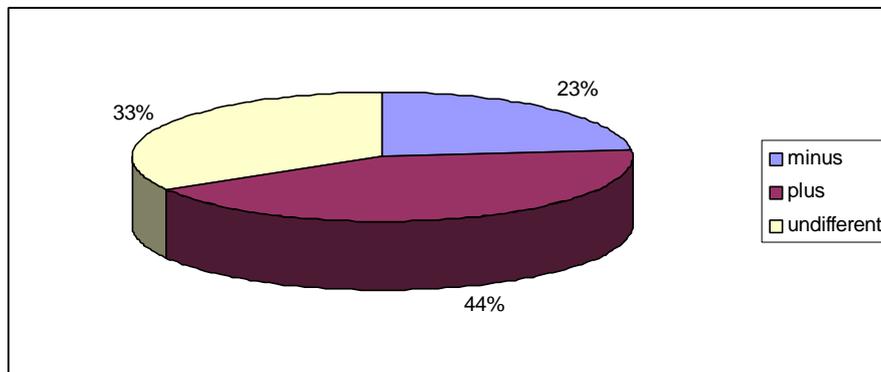


Abb. 29 Zuordnung der ausgewählten Anregungen

Das folgende Diagramm zeigt die durchschnittliche Teilnehmerbewertung aller, ausgefüllten 490 Rückmeldebogen. Die Bögen sind in sehr guter Ausfüllungsqualität zurück gekommen, aus dem auch eine Wertschätzung ablesbar ist.

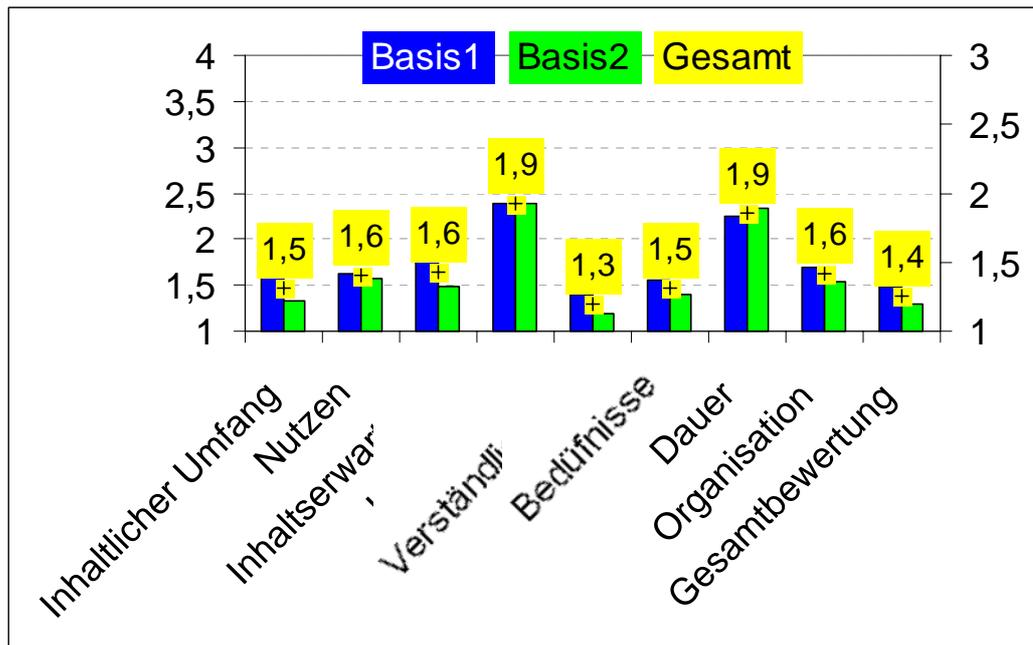


Abb. 30 Durchschnitt der Teilnehmerbewertung

Folgende Interpretationslegende ist für Abb. 30. anzuwenden:

- bei Lerntempo und Seminardauer entsprechen 1= zu kurz; 2= passt; 3= zu lang
- Die anderen Kategorien sind 1= ++; 2= +; 3= -; 4= --

Wie aus dem Diagramm zu entnehmen ist, sind kurz nach den Seminaren die Bewertung der Teilnehmer gut bis sehr gut gewesen.

Die bessere Bewertung der Basis 2 Seminare ist ein Trend, der an den Zahlen und der geringeren Anzahl von Zusatzbemerkungen abzulesen ist, sowie auch von den Trainern gespiegelt wurde.

Meine Interpretation ist:

Offensichtlich führt die Reflexion, Auseinandersetzung und Festigung nach dem ersten Training, in der Pause zwischen Basis I und Basis II, zu einer erhöhten Neugierde auf die weiteren Inhalte. Die Folge ist offensichtlich eine höhere Motivation, weil der Nutzen von den Teilnehmern bereits gesehen wurde.

### **7.3.2. Trainerrückmeldungen**

Neben den persönlichen Gesprächen haben die Trainer schriftlich ihre Eindrücke formuliert und für den Abschlussworkshop am 25.8.2001 rückgemeldet.

Einige Ausschnitte daraus sollen Einblick geben wie diese es erlebten:

## Trainer 1

### HÖHEN

„Räume und Seminarbetreuung, vor allem im BG 63, waren absolut hervorragend! Ebenfalls außerordentlich gefallen hat mir die von den beiden Seminarmanagern geförderte TrainerInnenkooperation, die Vorgehensweise bei der Planung der Inhalte der Schulungen, sowie die Organisation der Schulungen. Beide Herren waren jederzeit – teilweise schon um 5:00 Uhr morgens immer erreichbar und machten scheinbar Unmögliches, möglich! (...und nicht einmal um 5:00 Uhr morgens reagierten sie grantig auf unser lästigen Fragen ☺!) Man fühlt sich als TrainerIn, obwohl man nur tageweise dabei ist, immer wohl, fühlt sich wirklich in einem 'einfach besser.'-Team und in die VOEST eingebunden und kann sich dadurch mit dem Projekt und der Organisation hervorragend identifizieren.“

### TIEFEN

„Da in der ersten Phase die Einladungen der Teilnehmer nicht richtig funktionierten, waren viele Teilnehmer der Meinung, das kann nichts „Gscheites“ sein. Dies bedeutete für mich, dass ich bei den Basis I Schulungen die ersten ein bis zwei Stunden nicht in das Thema einsteigen konnte, sondern zuerst Widerstandsarbeit leisten musste.“

## Trainer 2

„Der methodische Zugang passt insgesamt sehr gut (interaktiv, erlebnisorientiert)- die Schulungen stehen auf 3 Säulen (a) Moderator für Gruppendynamik, Prozesssteuerung; (b) Fachreferent für Betriebswirtschaftliches (c) Projektverantwortliche und Betriebsrat für Organisatorisches und Rechtliches etc.

Das ist eine gute Mischung, auch die Vorverlegung des organisatorisch-arbeitsrechtlichen Teils auf den ersten Tag bewährt sich.

Wahrscheinlich ist es gerade bei dieser Zielgruppe notwendig, den NUTZEN, SINN und ZWECK der Übungen mehrmals zu erklären und mehrmals den Bezug zu 'einfach besser.' herzustellen und herauszuarbeiten. Von jeder einzelnen Teamübung kann man wesentliche Erfolgsfaktoren des 'einfach besser.' Projektes ableiten und sichtbar machen.

So werden die TN stärker dafür sensibilisiert, dass es sich bei 'einfach besser.' nicht nur um ein Optimierungsprojekt, sondern genauso um ein KULTURENTWICKLUNGS-PROJEKT handelt.“

## Trainer 3

### **Zum Thema der Methodik:**

„Das Wort „Spiel“ ist in der produzierenden Umwelt der Voest-Alpine eines mit besonderem Klang. Für mich ist der Einsatz der Übungen, wie Balken, Speedball, magisches Ei, etc. aus Sicht des ganzheitlichen Lernens sehr wesentlich. Diese Übungen und das damit verbundene Wahrnehmen und Spüren der Teilnehmer, geben mir als Trainer und den Teilnehmern die Möglichkeit, die unterschiedlichsten Qualitäten für das Team oder den Einzelnen herauszuarbeiten. Mit inkludiert ist dabei der Aha-Effekt für die Teilnehmer.“

## Trainerduo

„Die meisten Schulungsteilnehmer haben spätestens am Ende der Basis II-Schulung erkannt, dass man auch „die einfachen Hakler“ als Mit-Denker ernst nimmt und ihr konkretes Know-how an der Front schätzt. Eines wissen sie ja selbst: Wer z.B. täglich mit Tiegelsteinen arbeitet, weiß, wo es sich bei der Arbeit spießen kann und Verbesserungen möglich sind.

Vielen Mitarbeitern gefällt die Idee, dass bei 'einfach besser.' sie selbst die „Unternehmensberater“ sind und neue Ideen, Strukturen und Abläufe nicht von außen kommen. Und wir möchten gerne ergänzen, dass eine alte pädagogische Regel besagt, dass Ideen, die man selbst gefunden hat, auch eher umgesetzt werden als Ideen, die von außen „übergestülpt“ werden. Der Appell, mit offenen Augen durch den Betrieb zu gehen, Schwachstellen aufzuspüren, Ideen zur Optimierung zu entwickeln und so aktiv bei der Erfüllung des Unternehmensziels mitzuarbeiten klingt für die

Seminar-Teilnehmer plausibel. Die Botschaft, dass 'einfach besser.' ein Kulturwandel, eine Chance, eine Vision und keine Arbeitsplatz-Bedrohung ist, scheint angekommen zu sein!"

#### Trainerin 4

##### **Besondere Erlebnisse:**

„Ein Seminarraum wurde aufgrund eines organisatorischen Problems um eineinhalb Stunden zu spät aufgesperrt, die ersten gruppenspezifischen Prozesse und Diskussionen über einfach besser begannen auf der Straße. Ein etwas anderer aber spannender Seminarbeginn.

Verbesserungen denke ich sind im Bereich der Infoweitergabe nötig, die Trainer sollten über wesentliche Veränderungen im Pilotprojekt informiert werden und auch über die Veränderungen an den ursprünglichen Formularen ( wichtig für Moderationen).“

#### Trainerin 5 und 6

##### **„Tiefen:**

Widerstände der Teilnehmer

- Führungsverhalten von Chefs und Meister
- Ausgliederung von Bereichen
- Stress im Team durch zu knappe Schulungstermine
- Auch nörgelnde und jammernde „Opferlämmer“ die das Seminar (auch die Motivation der Teams )erheblich stören können

Teilnehmeranzahl über 12 Personen.

Information an die Trainer

- Veränderung der Arbeitsblätter, Zeiten wann BR kommt (Basis 1)
- Zu knappe Einführung der Trainer über „einfach besser“

Einladungsorganisation:

- Unterschiedliche Seminarbeginnzeiten
- Verwirrung bezüglich Seminarort (BG 63 ist vielen TN nicht bekannt)
- Zu knapper Zeitrahmen für die Einladung
- TN können nicht selbst entscheiden, ob sie in der Arbeitszeit oder Freizeit das Seminar besuchen.

Seminarorganisation:

- TN Liste erst sehr spät in unseren Händen
- Balken oder Bälle nur in BG 63 zur Verfügung
- Nicht zu wissen welche FK, BR,.....kommt.
- Um 05.15 im Seminarraum vorzubereiten und um 05.45 erkennen müssen, dass keine TN kommen – keine Abgeltung
- Überforderter interner Controllingreferent

Seminarinhalte:

- Brief an mich !
- Trainer, die Übungen aus Seminar 2 in Basis 1 schon machen (Gesprächskette)
- Basis 2 wenn 3 Bereiche vertreten, dann ist leider immer nur eine FK da.
- Traverse zeitlich zu bald im Seminar angelegt

##### **Höhen:**

- Service rund ums Seminar wie, Essen, Getränke, Obst....
- Rechtzeitigen Erhalt der Digitalkamera, Bearbeitung und Versendung des Fotoprotokolls an TN
- „Einfach besser Schulung“ TN sind tw. schon positiv gestimmt
- Bezahlung der Vorarbeit von Basis 1 + 2
- Zusammenarbeit im Trainerpool
- Persönliche Betreuung durch die SPO
- Zusammenarbeit mit den internen Trainern vom Controlling
- Übungen die gut ankommen : Speed Ball, Ballmaschine, Gesprächskette, Temperatur schätzen, Brainstorming, Ei heben
- Grundinfo (seit Umstellung ) in Basis 1, erster Tag

- Flexibilität von SPO bei Veränderungen
- Offener (auch kritischer), vertrauensvoller und wertschätzender Umgang mit uns als Trainer
- Gewissheit Veränderungen bewirkt zu haben, dadurch hohe Motivation diesen Prozess begleiten zu können
- Oft sehr natürliche, gestandene und kompetente Teilnehmer

Konzept zu „einfach besser“ ist gut entwickelt, der Steuerkreis bringt die Verbesserungen auch gleich wieder ein.“

Die Zitate sollen einen Einblick in das Stimmungsbild geben, welches zum Abschluss der Pilotkampagne durchaus gut war. Das Trainerteam ist mit uns einen kurvigen Weg gegangen und sieht in ‘einfach besser.’ auch eine Aufgabe, welche sie mitgestalten und –tragen. Bei einem Projekt, das für den weiteren Verlauf, die ganze voestalpine Stahl GmbH. flächendeckend erfasst, ist die Herausforderung die Trainings miteinander zu entwickeln, auch für die Trainer ein persönliches Anliegen geworden.

#### 7.4. Teams bei der Arbeit

Für Personalentwickler ist der Aufwand für den Nutznachweis seiner Arbeit in konkreten Zahlen (Kosten) darzustellen, oft sehr schwierig. Bei diesem Schulungsprogramm ist der Nachweis der Effektivität an den Einsparungsergebnissen der Basisteams abzulesen.

Bereits nach 3 Monaten gab es eine sehr große Anzahl von Vorschlägen und umgesetzten Ideen.

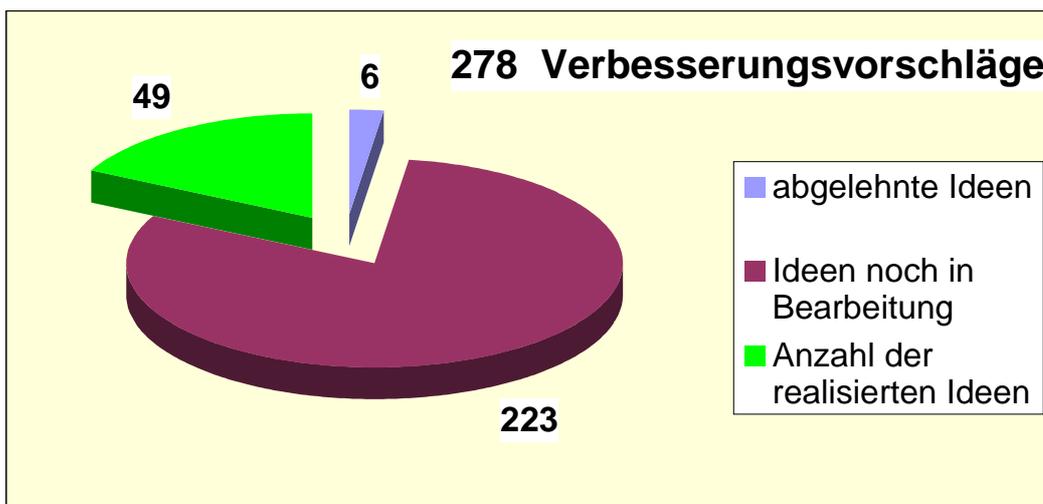


Abb. 31 Ideenanzahl - Stand 31.10.2001 (Quelle: ‘einfach besser.’ Kernteam)

Die Anzahl der abgelehnten Ideen lässt den Schluss zu, dass die Arbeit in den Basisteams, von Beginn an, sehr ernst genommen wurde und keine gegenseitigen

Blockaden, durch Unterschriftsverweigerung am Formblatt, entstanden.

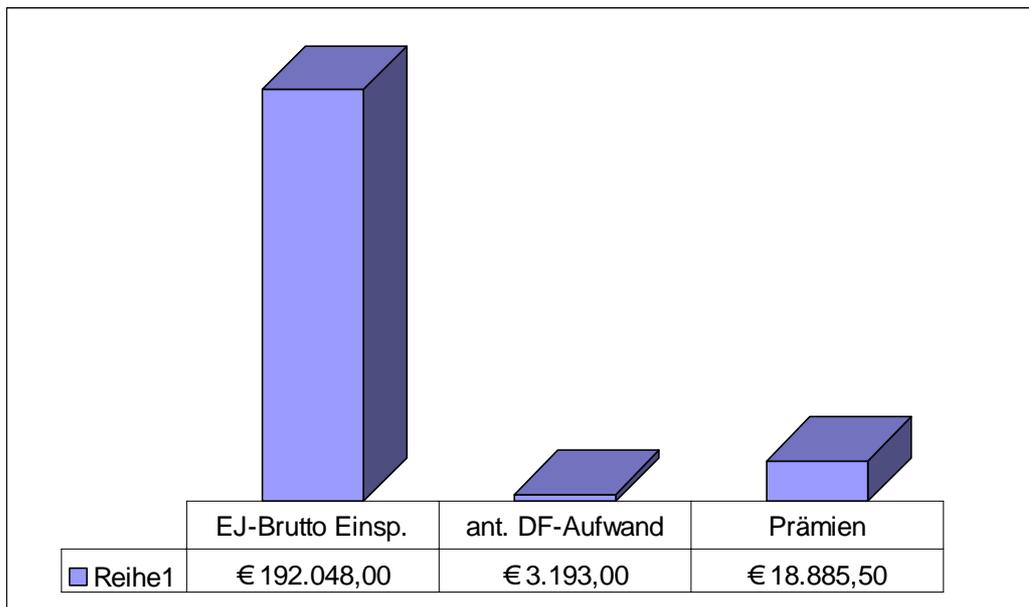


Abb. 32 Einsparungen – Stand 31.10.2001 (Quelle: 'einfach besser.' Kernteam)

Wie zu erkennen ist, gab es offensichtlich einen Rückstau an Ideen, die nun formuliert und in Angriff genommen wurden. Um die Qualität beurteilen zu können sind sie Grafiken Abb.31 und Abb.32 gemeinsam zu betrachten.

Es zeigte sich, dass viele Maßnahmen ohne hohen Durchführungsaufwand am Beginn standen, ein weiteres Indiz für die *Rückstauthese*.

Die Teamarbeit der Basisteams verändert nachhaltig und tiefgreifend die Kommunikation im Unternehmen.

Der Leiter eines Pilotbereiches erzählte mir folgende Beobachtung:

„Seit die Basisteams im Genehmigungsprozedere gezwungen sind miteinander zu kommunizieren, sind die typischen Schichtübergabefehler um die Hälfte weniger geworden“.

Im Folgenden einige Wahrnehmungen des Kernteams:

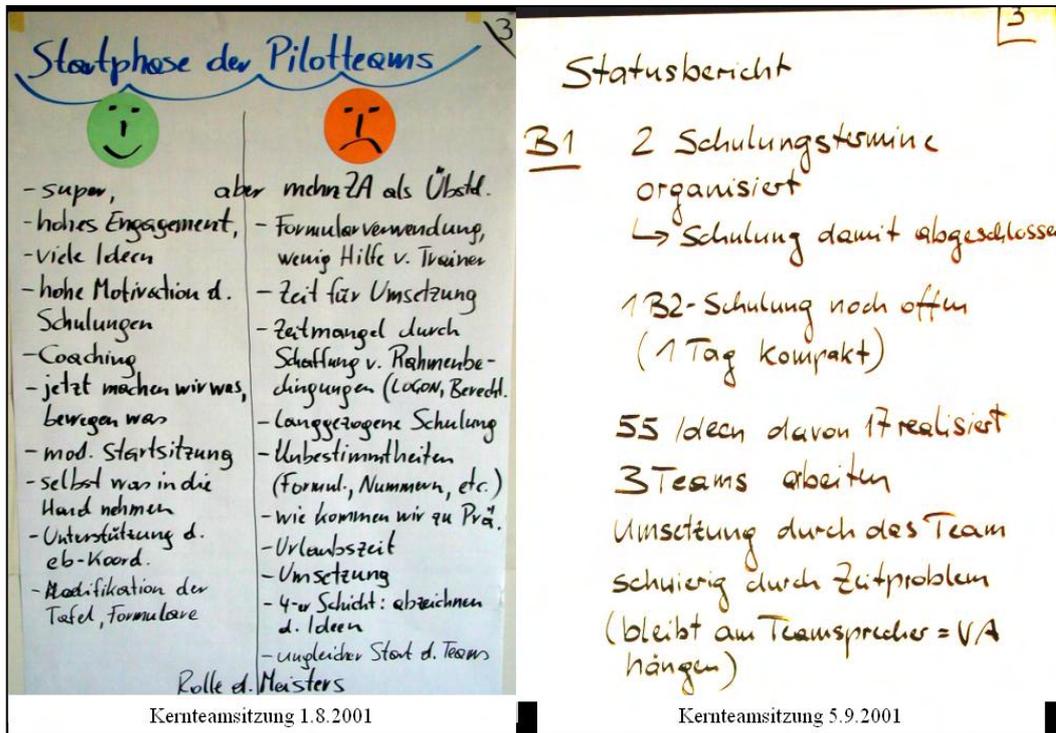


Abb. 33 Wahrnehmungen des Kernteams

Die Stärkung des Selbstbewusstseins aller Basisteamteilnehmer, speziell das der Teamsprecher, ist von den Meistern bereits nach wenigen Monaten als große Stütze wahrgenommen werden.

Die Genehmigungsprozedur fördert die Kommunikation an der Nahtstelle Schicht, denn man braucht die Zustimmung der anderen Schichten für das Durchbringen von Ideen. Vorurteile und Fehlerzuschreibungen werden dadurch weniger und fördern damit das gegenseitige Vertrauen.

Der Umgang mit Medien zur Visualisierung war zu Beginn sehr schwierig und wurden selten genutzt. Mit zunehmender Routine zeigte sich bei den Teams die Akzeptanz, wie das Foto zeigt.



Abb. 34 Bilder aus einer Teamsitzung bzw. Workshop

Die Arbeit in den Teams muss nicht immer tierisch ernst sein. Methoden und Spiele aus den Trainings werden immer wieder verwendet um auch als Auflockerung zu dienen – oftmals wird die Kreativität erst dadurch so richtig angeregt.

Die tragende Rolle des Betriebsrates in dem Projekt macht auch bei vielen anderen Maßnahmen die Verhandlungen leichter, weil die Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten höher ist. Die Rolle des Betriebsrates verändert sich, er entwickelt sich mehr und mehr zum Begleiter und Coach eines mündigen Kollegen, der seine Interessen alleine mittels individueller Vereinbarung vertritt.

Es zeigt sich, dass das Entgegenkommen des Unternehmens bei der Prämienberechnung, die WIN-WIN Situation fördert und dieses Vertrauen die Ideenausbeute steigert.

In einem Gespräch mit einem Teamsprecher machte ich folgende Bemerkung: „Der Prämienanreiz ist sicher ein starkes Motiv und ein Grund für den Erfolg von ‘einfach besser.’“. Er entgegnete mir in sehr harschem Ton: „So ein Blödsinn - endlich können die Kollegen aktiv ihre Ideen einbringen. Wir werden jetzt endlich gefragt und ernst genommen“.

Solche und ähnliche Aussagen kenne ich inzwischen sehr viele und auch diese sind ein Teil der Informationssammlung und der Bewertung.

## 8. Nachbetrachtung

Wir haben ein sehr gutes Ergebnis erzielt, weil der Umsetzungsprozess von vielen getragen und der jeweilige Erfahrungsschatz im gegenseitigen Vertrauen eingebracht wurde. Wichtig dabei war ein gemeinsames Grundverständnis: *„Es läuft gut, wenn die Zufriedenheit vieler merkbar ist!“*.

Die Vorbereitung und Durchführung, erfolgte nach praktischen Gesichtspunkten ohne Theoriegebäude. Das Ergebnis, 24 arbeitsfähige Basisteams, könnte den Schluss zulassen, dass umfassender theoretischer Hintergrund überflüssig ist.

Entlang dieser Arbeit bemerkte ich, dass tägliche Praxis, mit Kenntnis der theoretischen Grundlagen verbessert und an vielen Stellen optimiert werden kann. Für das Ergebnis an sich gesehen ist es egal ob praktisches Handeln mit oder ohne theoretischen Hintergrund zu Erfolg führt.

Eine Erkenntnis habe ich gewonnen und die ist: *„Erfolgsarbeit für ein Projekt ist die Überzeugung, der Einsatz und der Wille aller in einem gemeinsamen Vorgehen für ein großes positiv besetztes Ziel“*.

Die Formel eins plus eins ist viel mehr als die Summe, ist in einem Erfolgsteam tatsächlich möglich. Das Ergebnis der guten Zusammenarbeit ist ein völlig neuer kreative Weg, mit effektiven Lösungen. Auch wenn dieser Weg dahin manchmal mühselig mit Konflikten und gelegentlichen Rückschlägen gezeichnet ist, zahlt es sich aus ihn zu gehen. Die Erfolge in Summe zeigen uns das mit dem 'einfach besser.' Programm ein guter Weg gegangen wird.

## **9. Anhang**

### **9.1. Betriebsvereinbarung zu 'einfach besser.'**

In dieser Vereinbarung ist die grundsätzliche Übereinkunft festgeschrieben.

### **9.2. Richtlinien für 'einfach besser.'**

Hier sind die Durchführungsrichtlinien zur Betreibvereinbarung geregelt.

### **9.3. 'einfach besser.' Organisation**

Foliensatz zur 'einfach besser.' Organisation.

### **9.4. Die KAIZEN – Werkzeuge**

Ein Auszug aus dem Buch von Imai, 1976.

### **9.5. Die Trainingsplanungen**

Tabellarische Darstellung der Seminarabläufe.

### **9.6. Foliensatz Schulungskonzept**

Darstellung der Aufgaben, Schulungsschritte, Mengengerüste und Gesamtstruktur

### **9.7. Rückmeldebogen**

Jeder Teilnehmer bekam am Ende eines Seminar einen mit der Aufforderung diesen ausgefüllt zurückzugeben.

### **9.8. Formblättersatz 'einfach besser.'**

Formblätter für die praktische Arbeit in den Basisteams

### **9.9. 'einfach besser.' Schulungsunterlage**

Diese Unterlage ist für den Betriebswirtschaftlicher Teil der Seminare – Vorgetragen von MA des Controlling als Fachtrainer.

### **9.10. Die voestalpine Konzernorganisation**

Gültig ab Oktober 2001 → zum Zeitpunkt der Pilotphase war diese Struktur in Planung.

## 10. Literaturverzeichnis

- ABEL, RUDOLF (1995): VOEST – Menschen und ihr Werk. 50 Jahre aus Sicht der Belegschaft. Linz (:Betriebsratskörperschaft der VA Stahl GmbH)
- BEHREN, MARTIN. HARDWIG, THOMAS. KADTLER JÜRGEN (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema. SOFI-Mitteilungen Nr. 23/1996. Soziologisches Forschungsinstitut e.V.(:Göttingen)
- FESTER, FREDERIC (März 1978, akt. Aufl. März 2000): Denken, Lernen, Vergessen. Was geht in unserem Hirn vor, wie lernt das Gehirn, und wann verlässt es uns. München (:Deutsche Taschenbuch Verlag – dtv)
- FREHR, HANS-ULRICH (1994): Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. (TQM).zweite gebunden Auflage München (:Hansa)
- HAMMER, MICHAEL. JAMES CHAMPY (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. (:Heyne)
- HEJL, PETER M. (2001): Konstruktivismus und Universalien – eine Verbindung contre nature?. In: Universalien und Konstruktivismus. Delfin 2000. Frankfurt (:Suhrkamp)
- HÖNER, THIES (2000): Von Kaizen zu KVP. Referat zu „Innovationsmanagement“. Märkische Fachhochschule Iserlohn, Fachbereich Technische Betriebswirtschaft
- IMAI, MASAOKI (Original ©1986 by THE KAIZEN Institute Ltd.): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg. 1. Auflage München (:Ullstein). 2001
- KERN, HORST. SCHUHMAN MICHAEL (1990): Das Ende der Arbeitsteilung?. München (:C.H. Beck)
- KOSTKA, CLAUDIA. KOSTKA, SEBASTIAN (1999): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess und seine Methoden. Wien (:Carl Hansa)
- KRAPP, ANDREAS (1993): Interesse, Lernen und Leistung. Neuer Forschungsansätze in der pädagogischen Psychologie. In: Zeitschrift für Pädagogik 38
- KROMREY, HELMUT (2001): Evaluation - ein vielschichtiges Konzept Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., Heft 2/2001
- LUHMANN, NIKLAS (1993): Kommunikation mit Zettelkästen. Ein Erfahrungsbericht. In: Kieserling, André (Hrsg.), Universität als Milieu, Seiten 53-61. Haux, Bielefeld.
- LUMMA, KLAUS(2000): Die Teamfibel. Das Einmaleins der Team & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Hamburg (:Windmühle)
- MAIER, BETTINA. HARTEIS, CHRISTIAN (2000a): Theorie des Lernens. Lerntext: Lerntheorien für Modul 4 Universitätslehrgang für Training und Bildungsmanagement
- MAIER, BETTINA. HARTEIS, CHRISTIAN (2000b): Ansätze situierten Lernens. Lerntext: Instruktionsansätze für Modul 4 Universitätslehrgang für Training und Bildungsmanagement
- MAIER, BETTINA. HARTEIS, CHRISTIAN (2000c): Rahmenmodell zu Strukturierung pädagogisch relevanter Komponenten und Probleme der Lernmotivation. Lerntext: Motivationsmodelle für Modul 4 Universitätslehrgang für Training und Bildungsmanagement
- MALORNY; CHIRSTIAN: SCHWARZ; WOLFGANG: BACKERRA; HENDRIK (1997): Die sieben Kreativitätswerkzeuge - K7. Kreative Prozesse anstoßen – Innovation fördern. Wien (:Carl Hansa)

MATURANA, R.HUMBERTO. VARELA, J. FANCISCO (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern und München (:deutschsprachige Ausgabe Verlag Scherz)

MERZ, EBERHARD (1988): Betriebliches Vorschlagswesen. professionell und wirksam. Landsberg am Lech (:Moderne Industrie)

MODASCHL, MANFRED (1999): Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln. Paper P00-520. Wissenschaftszentrum Berlin für moderne Sozialforschung

NEW SHORTER OXFORD DICTIONARY. AUSGABE 1993

NZZ Online, Neue Züricher Zeitung: <http://www.nzz.ch/jjjj/mm/tt/Artikel.htm> (<Jahr>/<Monat>/<Tag>)

PITTERTSCHATSCHER, ALFRED (2001): Schmetterlinge mit Steigeisen. Kolumnen aus den Nachlass von HANS INNERLOHINGER. Linz – Wien (Residenzverlag).

REFA (1991): Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation Methodenlehre der Betriebsorganisation. Arbeitspädagogik. München (:Carl Hansa).

RÖBBECKE, MARTINA. SIMON, DAGMAR (1999): Zwischen Reputation und Markt. Ziele, Verfahren und Instrumente von (Selbst)Evaluationen außeruniversitärer. Öffentlicher Forschungseinrichtungen. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)

RÖSCH, HERBERT (2000): Beiträge zur Didaktik und Methodik der beruflichen Bildung. Merkmale und Formen des handlungsorientierten Unterrichts – handlungssystematisches und fach-systematisches Lernen

ROTH, GERHARD (1997): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre Konsequenzen. Frankfurt (:Suhrkamp)

SCHELTEN, ANDREAS. TENBERG, RALF (2001): Arbeitspädagogik. Unterlagen zur Vorlesung. Ausgabe für das Sommersemester (:Uni München)

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN (1981): Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Hamburg (:Rowohlt)

SUCHT, SIMONE (Mai 1998): Ökologische Modernisierung und Strukturwandel in der deutschen Stahlindustrie. Freie Universität Berlin Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft

WARHANEK, CHRISTOPH (1997): trainings. Professionell planen, auswählen, durchführen Qualität sichern. Wien (:Carl Ueberreuter)

## **Betriebsvereinbarung gemäß §97 / Arbeitsverfassungsgesetz**

abgeschlossen zwischen der VOEST-ALPINE STAHL GmbH und dem Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrat für den Standort Linz.

Zwischen dem Vorstand der VOEST-ALPINE STAHL GmbH und dem Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrat des Werkes Linz der VOEST-ALPINE STAHL GmbH wird folgende Vereinbarung über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess „**einfach besser. – Ideen für ein großes Werk**“ getroffen.

### Präambel

Unternehmen und Betriebsrat bekennen sich zur aktiven Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses „einfach besser.“, der die Optimierung von Kosten, Qualität, Arbeitssicherheit und Gesundheit zum Ziel hat. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Qualität auch als Qualität der Arbeit und des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter verstanden.

### 1. Geltungsbereich

Die vorliegende Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter der VOEST-ALPINE STAHL GmbH.

### 2. Definition

„einfach besser.“ ist Teil eines Gesamtkonzeptes zur Unternehmensentwicklung und Wirtschaftlichkeitserhöhung des Unternehmens, die Realisierung erfolgt in einvernehmlichen Schritten mit dem Betriebsrat.

„einfach besser.“ ist ein dauerhafter kontinuierlicher Verbesserungsprozess und wird in Form von Basisteams organisiert. Basisteams sind kleine Gruppen von Mitarbeitern, die in regelmäßigen Abständen zusammenkommen, um Probleme der täglichen Arbeit zu erkennen, zu besprechen, zu analysieren und eigenverantwortlich Lösungen zu erarbeiten und so einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten.

### 3. Zielsetzung

- Verbesserung von Produktionsprozessen, Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen.
- bessere Anpassung der Arbeit an die Bedürfnisse der Menschen
- Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns
- Steigerung der Produkt- und Arbeitsqualität
- Verbesserung der Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern
- Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter
- Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit
- Aktive und direkte Mitwirkung der Mitarbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeitswelt und dadurch Weiterentwicklung der Mitarbeiter sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht
- Förderung der Teamarbeit im Unternehmen
- Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- Förderung des Umweltschutzes

### 4. Grundsätze

- Alle Mitarbeiter sollen sich am Verbesserungsprozess „einfach besser.“ beteiligen und werden umfassend für dieses Programm vorbereitet und geschult.
- „einfach besser.“-Teamsitzungen sind grundsätzlich in der Normalarbeitszeit von Montag bis Freitag abzuhalten, insbesondere sind Feiertage und schichtfreie Tage ausgenommen.
- Die Basisteam-Sprecher koordinieren die zu bearbeitenden Themen zwischen den einzelnen Gruppen und den Prozess- oder Fachverantwortlichen. Die Themen werden im Team eigenverantwortlich bearbeitet.
- Sollten sich durch Lösungsvorschläge Arbeitsplatzeinsparungen ergeben, so können die Vorschläge nur dann realisiert werden, wenn über die weitere Verwendung der Mitarbeiter Einvernehmen mit der Belegschaftsvertretung hergestellt wurde. Zur Abfederung entstehender Einkommensverluste kommt die Vereinbarung über die Entlohnungsregelung bei betriebsbedingter Versetzung zur Anwendung. Durch bevorzugte Berücksichtigung dieser Mitarbeiter bei der Besetzung von entsprechend dotierten Arbeitsplätzen ist unter Beachtung der erforderlichen Qualifikationen das Problem der Einkommensminderung zu lösen bzw. zu entschärfen.
- Das Ideenmanagement sammelt, bearbeitet und koordiniert Ideen von Mitarbeitern, welche nicht die Möglichkeit haben, Vorschläge in „einfach besser.“- Teams einzubringen. Die Ideenprämierung erfolgt nach den Richtlinien der Betriebsvereinbarung Ideenmanagement. Die Aufteilung der Prämien wird einvernehmlich im Basisteam festgelegt. Bei Nichteinigung werden der einfach besser.-Kordinator und der zuständige Betriebsrat beigezogen.

- Bei der Einrichtung von „einfach besser.“- Basisteams und deren Arbeit sind die Richtlinien für „einfach besser.“ anzuwenden. Diese sind Bestandteil dieser Vereinbarung.

## 5. Schlussbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit 1.1.2002 in Kraft und gilt vorerst befristet bis 31.12.2003. Sollte bis zum 31.12.2003 kein Vertragspartner eine Abänderung oder Lösung verlangen, gilt diese Betriebsvereinbarung ab diesem Zeitpunkt für unbestimmte Zeit. Hinsichtlich ihrer Auflösung gelten die Bestimmungen des ArbVG, insbesondere § 32 ArbVG.

Linz, 12. Dezember 2001

.....  
W. Eder

für die  
VOEST-ALPINE STAHL GmbH

.....  
ppa H. Panzer

.....  
für den Angestellten-  
Betriebsrat  
Linz

.....  
für den Arbeiter-  
Betriebsrat  
Linz

## Richtlinien für "einfach. besser"

### 1. Rahmenbedingungen

Der "einfach besser." -Prozess baut auf eine hohe Eigenständigkeit in der Arbeitsweise der "einfach besser." - Teams auf. Diese Eigenständigkeit wird durch die prozessorientierte Organisationsstruktur der VOEST-ALPINE STAHL GmbH unterstützt.

"einfach besser ." bedeutet, dass

- in einer offenen, transparenten, fairen Vorgehensweise Verbesserungen, Kosteneinsparungen erreicht werden, die zur wirtschaftlichen Absicherung des Unternehmens und zur Sicherung der Arbeitsplätze beitragen.
- die Belegschaftsvertretung aktiv in den "einfach besser ."-Prozess eingebunden ist.
- Führungskräfte Mitarbeiter bei der raschen Umsetzung der Ideen unterstützen.
- die Potenziale der Mitarbeiter gefördert werden.
- die Mitarbeiter an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes aktiv mitwirken können.
- systematische Personalentwicklung betrieben wird.

### 2. Aufgaben und Organisation der Teams

Alle Mitarbeiter sind zur aktiven Beteiligung am "einfach besser."- Prozess aufgefordert. Im einzelnen bedeutet das:

- Meldung von Verbesserungspotenzialen,
- Vorschläge zur Behebung von Schwachstellen und Fehlerquellen, betreffend:
  - Abläufe,
  - Ordnung und Sauberkeit,
  - Qualität, Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umweltschutz,
  - Stillstandszeiten,
  - Verschwendung,
  - Kosten, ...

Die personellen Zusammensetzungen des Steuerkreises, Koordinationsteams, Prozessteams und der Basisteams sind in der Anlage (Organisationsaufbau) definiert. Der Betriebsrat ist in diese Teams eingebunden.

## a) Steuerkreis

Der Steuerkreis ist die oberste Instanz in "einfach besser ." Angelegenheiten

- führt das unternehmensweite "einfach besser." Statuscontrolling durch,
- schlägt Schwerpunktthemen für "einfach besser." vor,
- achtet auf die wirtschaftlichen Erfordernisse sowie die soziale Verträglichkeit und
- legt die Durchführungsrichtlinien fest.

## b) Koordinatorenteam

Das Koordinatorenteam ....

- Entscheidungsvorbereitung für Steuerkreis
- Bereichsübergreifende Abstimmungen
- Informations- und Erfahrungsaustausch

## c) Bereichs-Koordinationsteam

Das Bereichs-Koordinationsteam sorgt für

- den Bericht des Statuscontrolling im Unternehmensbereich,
- den Informations- / Erfahrungsaustausch und
- die Festlegung von Schwerpunktthemen im Unternehmensbereich.

## d) Prozessteam

Im Prozessteam werden Schwerpunktthemen für die Basisteams vorgeschlagen. Bei teamübergreifenden Vorschlägen werden die Lösungen im Prozessteam abgestimmt. Die schnelle Information von und zum "einfach besser." Teamsprecher, das Feedback zum Ideenbringer, sowie die Unterstützung der Basisteams stellen eine zentrale Aufgabe des Prozessteams dar.

## e) Basisteam

Das Basisteam arbeitet an der Realisierung von Zielen. Dazu werden im Basisteam Ideen generiert, gesammelt und abgestimmte Vorschläge realisiert. Die Idee und der Lösungsvorschlag werden an der "einfach besser." -Tafel bekannt gemacht. Bei Bedarf werden „externe“ Experten ins Team geholt.

## f) Basisteam-Sprecher

Das Basisteam wählt einen Teamsprecher sowie dessen Vertreter aus den Mitgliedern, dieser

- organisiert und moderiert Basisteamsitzungen
- visualisiert Teamvorschläge zur Beurteilung durch die anderen Schichten
- leitet von allen Schichten freigegebene Vorschläge an das Prozessteam weiter
- dokumentiert die Detailausarbeitung von Ideen
- lädt bei Bedarf "externe" Experten ins Team
- ist Ansprechpartner für den zuständigen BR in "einfach besser." - Angelegenheiten (Info, Beratung über Vorschläge u. Ergebnisse)

### "einfach besser ."-Koordinator

- stellt das Bindeglied in der "einfach besser." Organisation dar
- ist Motor, Vermittler und Coach für "einfach besser ." im Unternehmensbereich
- führt den "einfach besser." -Status im Unternehmensbereich
- informiert über das zentrale Controlling den "einfach besser " -Steuerkreis
- kümmert sich um Rückmeldung aus "einfach besser." -Steuerkreis an das Prozessteam
- leitet Ideen, die andere Prozesse bzw. Unternehmensbereiche betreffen, an den zuständigen "einfach besser." -Teamsprecher bzw. "einfach besser." -Koordinator. weiter (incl. Feedback an den Ideenbringer)
- ist Mitglied im "einfach besser." -Koordinationsteams und ist im „einfach besser.“ – Steuerkreis optional vertreten
- ist Ansprechpartner für den "einfach besser ." -BR in "einfach besser ." -Themen

### g) Meister

Der Meister ist Coach, koordiniert und unterstützt die Basisteams innerhalb seiner Meisterei und fördert die Teamentwicklung.

Das bedeutet,

- Klärung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
- Mitwirkung bei der Abwicklung von Schulungen
- regelmäßige Treffen der Basisteams zu ermöglichen und zu fördern
- Unterstützung der Basisteams bei der Ideenumsetzung.

### h) Prozess-/Fachverantwortlicher

Der zuständige Prozess-/Fachverantwortliche entscheidet über die Genehmigung zur Durchführung von Ideen.

Seine weiteren Aufgaben sind,

- Mitarbeit bei der einfach besser. – Einführung
- Unterstützung bei der Ideenumsetzung
- Ideen gegebenenfalls ins SV-Procedere überleiten
- Mitarbeit bei der Festlegung von Schwerpunktsthemen
- Kontrolle der Einhaltung von Bewertungsrichtlinien

### i) Externe Experten

Externe Experten sind Fachleute anderer Prozesse, Unternehmensbereiche, Fremdfirmen, Institutionen und Interessenvertretungen. Sie unterstützen Ideen- und Lösungsfindung sowie Ideenrealisierung.

### j) "einfach besser." –Betriebsrat

Der "einfach besser." -Betriebsrat informiert, berät und unterstützt den Betriebsrat im Unternehmensbereich in "einfach besser." -Angelegenheiten. Er bearbeitet Mängel bei der Umsetzung des "einfach besser." -Prozesses gemeinsam mit dem "einfach besser." – Koordinator.

k) Betriebsrat

Der Betriebsrat ist der Interessensvertreter der Arbeitnehmer für alle in seinem Betreuungsbereich stattfindenden "einfach besser." -Prozesse (wird informiert über Vorschläge, Ergebnisse, Prämien, Auswirkungen und Umsetzungen). Er ist Ansprechpartner für Basisteams und für "einfach besser." - Teamsprecher.

3. Ablauf

Wie Ideen gefunden, bewertet d.h. prämiert und umgesetzt werden.

a) Ideenbewertung

Die Bewertungsansätze zur Ermittlung der Einsparung bzw. des Nutzens werden regelmäßig vom zentralen Controlling ermittelt und bekannt gegeben.

b) Umsetzung von Ideen

Die Umsetzung von Ideen erfolgt unter Einbindung des Prozess-/Fachverantwortlichen.

c) Umsetzungscontrolling

Das Umsetzungscontrolling erfolgt gemäß "einfach besser." -Maßnahmenplan durch den Basisteam-Sprecher (wer ,was ,wann ,wo).

Die Zusammenführung des "einfach besser." –Status auf Prozessebene erfolgt im Prozessteam, auf Bereichsebene im Koordinationsteam (Anzahl der Ideen, Stand der Ideenumsetzung) und auf Unternehmensebene im Steuerkreis.

#### 4. einfach besser. Zeitregeln

Diese Zeitregeln gelten für die Teambesprechungen, Koordinationssitzungen und Schulungszeiten.

Es gelten die kollektivvertraglichen, arbeitsrechtlichen bzw. innerbetrieblichen Regelungen.

Bei Abweichung von der schichtplanmäßigen Normalarbeitszeit des betroffenen Mitarbeiters ist die Zustimmung des Unternehmensbereichsleiters und des zuständigen Betriebsrates erforderlich. Die Abgeltung erfolgt in Überstunden. Im Einvernehmen mit den betroffenen Mitarbeitern kann die Abgeltung wahlweise auch in Form von Zeitausgleich (50 % Überstunde Zeitausgleich 1:1,5; 75 % Überstunde Zeitausgleich 1:1,75; 100% Überstunde Zeitausgleich 1:2) oder durch Ausbezahlung der Überstundenzuschläge und Zeitausgleich 1:1 erfolgen.

Die auflaufenden Zeitguthaben aus Überstundenabgeltungen werden in EOBD auf einem eigenen Zeitkonto aufsaldiert. Der Verbrauch des aufsaldierten Zeitguthabens muss einvernehmlich im Betrieb (Meisterei) vereinbart werden. Bis die technische Realisierung im EOBD möglich ist, müssen vorort (Meisterei) die anfallenden Stunden dokumentiert werden.

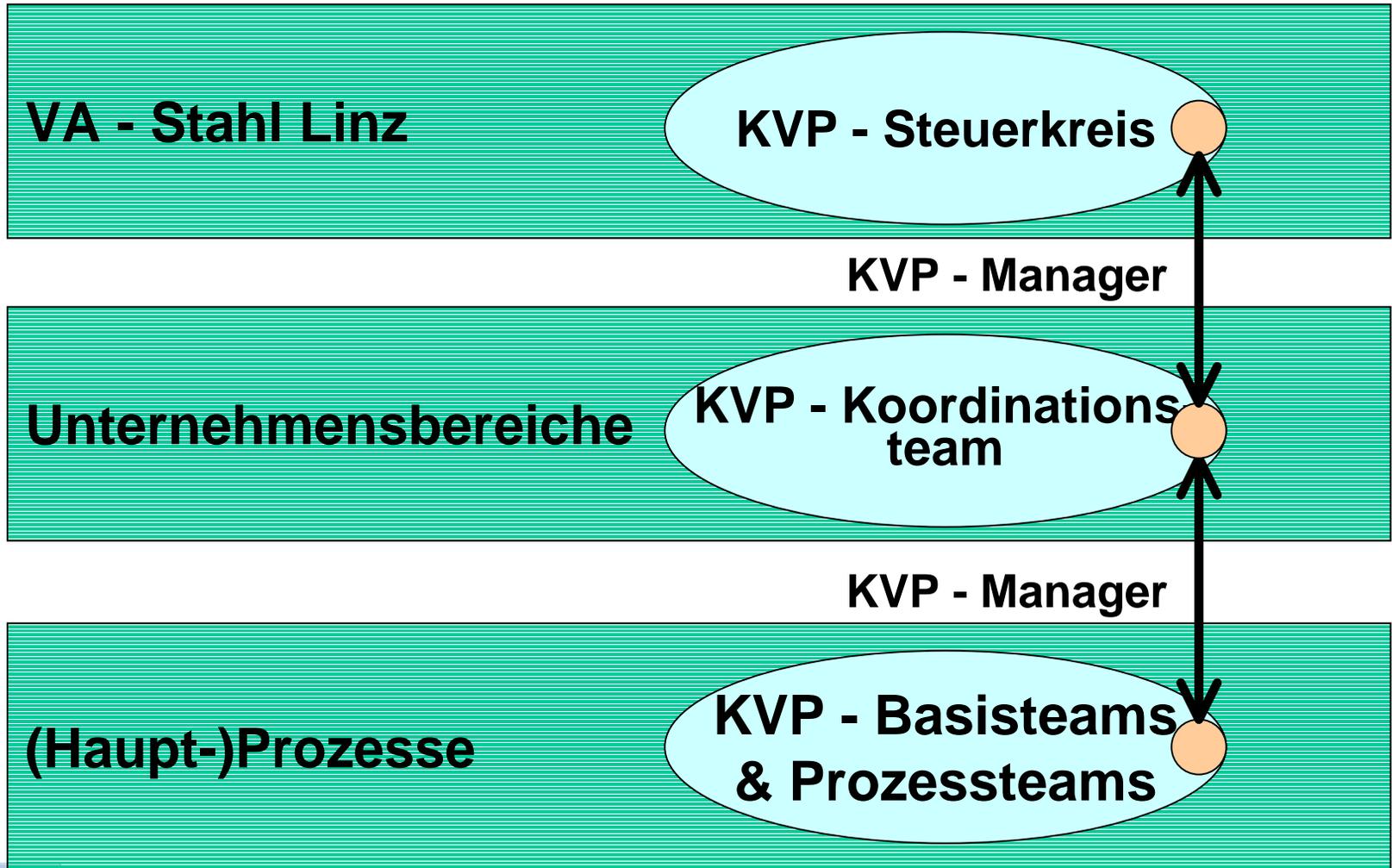
Innerhalb eines Jahres muss der Zeitausgleich erfolgen.

Beilage:

Organisationschart "einfach besser." - Ideen für ein großes Werk".

# KVP - Team

## KVP - Organisation



## KVP - Organisation: Teamzusammensetzung

### KVP - Steuerkreis

- Vorstand
- UBL
- Zentr. Controlling
- BR
- KVP-Manager

### KVP - Koordinationsteam

- UBL
- HPL u/o PV
- BR
- KVP-Manager

### Prozessteam

- PV / Optional HPL
- Meister
- BR
- Teamzusammensetzung und Arbeitsweise an die Art des Prozesses angepasst

### KVP- Basisteam

- ca. 10 MA
- KVP - Teamleiter
- Produktion, Anlagentechnik
- Optional Fachexperten, KVP-BR, BR

## KVP - Organisation: Aufgaben / Rollen im KVP-Prozess

Funktion	Aufgaben
Jeder Arbeiter	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aktive Beteiligung am KVP-Prozess, dh. Meldung von Verbesserungspotentialen, Vorschläge zur Behebung von Schwachstellen und Fehlerquellen betreffend: Abläufe, Ordnung und Sauberkeit, Qualität, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Stillstandszeiten, Verschwendung, Kosten, ...</li><li>- Jeder Arbeiter hat sein KVP-Basisteam</li></ul>
KVP- Basisteam	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ideen sammeln u/o generieren</li><li>- Vorschläge (Lösungen, Realisierungskosten, Einsparungen, ... ) an Prozessteam aufbereiten</li><li>- wenn ok vom Prozessteam: Lösungen im Detail ausarbeiten, realisieren innerhalb der Wertgrenze</li><li>- Ideenübersicht incl. Status</li><li>- Teamleiter wählen</li><li>- Aufteilung der Prämien im Team</li></ul>
KVP- Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"><li>- organisiert und moderiert KVP-Basisteamsitzungen</li><li>- visualisiert Teamvorschläge zur Beurteilung durch die anderen Schichten</li><li>- leitet von allen Schichten freigegebene Vorschläge an Prozessteam weiter</li><li>- dokumentiert Detailausarbeitung</li><li>- lädt bei Bedarf „externe“ Experten ins Team</li><li>- Ansprechpartner für zuständigen BR in KVP-Angelegenheiten (Info, Beratung über Vorschläge u. Ergebnisse)</li></ul>
Meister	<ul style="list-style-type: none"><li>- Koordination der Basisteams wenn 1 Schicht mehrere Teams hat</li><li>- KVP-Teamentwicklung</li></ul>

## KVP - Organisation: Aufgaben / Rollen im KVP-Prozess

Funktion	Aufgaben
Prozessteam	<ul style="list-style-type: none"><li>- Festlegung von Schwerpunktthemen</li><li>- Realisierungskosten, Einsparungen überprüfen / ermitteln</li><li>- Entscheidung über Weiterbearbeitung der Vorschläge</li><li>- Abstimmung der Lösungen bei mehreren, übergreifenden Vorschlägen</li><li>- Entscheidung über Freigabe zur Realisierung von Ideen &gt; Wertgrenze</li><li>- Info von /zu KVP-Teamleiter, Feedback zum Ideenbringer</li><li>- Coaching der KVP-Basisteams</li></ul>
KVP- Koordinationsteam	<ul style="list-style-type: none"><li>- Statuscontrolling des KVP-Prozesse im UB</li><li>- Info- / Erfahrungsaustausch zwischen Prozessen</li><li>- Festlegung von Schwerpunktthemen im UB</li></ul>
KVP- Koordinator	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motor / Vermittler / Coach für KVP im UB</li><li>- führt KVP-Status im UB</li><li>- Info an KVP-Steuerkreis über Zentr. Controlling</li><li>- Rückmeldung aus KVP-Steuerkreis an Prozessteam</li><li>- leitet Ideen betr. andere Prozesse / UB an den zuständigen KVP-Teamleiter / KVP-Mgr. weiter (incl. Feedback an den Ideenbringer)</li><li>- Mitglied des KVP-Koordinationsteams und des KVP-Steuerkreises</li><li>- Ansprechpartner für KVP-BR in KVP-Themen</li></ul>

## KVP - Organisation: Aufgaben / Rollen im KVP-Prozess

Funktion	Aufgaben
KVP - Steuerkreis	<ul style="list-style-type: none"><li>- oberste Instanz in KVP-Angelegenheiten</li><li>- KVP-Statuscontrolling unternehmensweit</li></ul>
IM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sammelt und bearbeitet Verbesserungsvorschläge von Angestellten, welche nicht die Möglichkeit haben, ihre Ideen in KVP-Basisteams einzubringen (zB. Konstrukteur, Materialdisponent, ... )</li></ul>
KVP- BR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Information / Beratung / Unterstützung der BR im UB in KVP- Angelegenheiten</li><li>- Arbeitet Mängel bei der Umsetzung des KVP-Prozesses gemeinsam mit dem KVP-Mgr. auf</li></ul>
BR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interessensvertreter der Arbeitnehmer für alle in seinem Betreuungsbereich stattfindenden KVP-Prozesse (wie Info über Vorschläge, Ergebnisse, Prämien, Auswirkungen und Umsetzungen)</li><li>- Ansprechpartner für KVP-Basis-Team und KVP-Teamleiter</li></ul>
„externe“ Experten	Fachleute anderer Prozesse, UB, Fremdfirmen zur Unterstützung bei Ideenfindung, Lösungsfindung, Ideenrealisierung sowie Fachexperten AK, ÖGB

**KAIZEN – Der Schlüssel zu Erfolg<sup>1</sup>****Anhang A****»3-Mu-Checkliste« der KAIZEN - Aktivitäten**

Zahlreiche KAIZEN-Checkpoint-Systeme wurden entwickelt, um sowohl Arbeitern wie auch dein Management zu helfen, sich stets der Verbesserungsmöglichkeiten gewärtig zu sein. Im folgenden ist ein weitverbreitetes Beispiel mit drei Prüfpunkten dargestellt:

<u>Muda (Verschwendung)</u>	<u>Muh (Überlastung)</u>	<u>Mum (Abweichung)</u>
1. Mitarbeiter	1. Mitarbeiter	1. Mitarbeiter
2. Technik	2. Technik	2. Technik
3. Methode	3. Methode	3. Methode
4. Zeit	4. Zeit	4. Zeit
5. Möglichkeit	5. Möglichkeit	5. Möglichkeit
6. Vorrichtungen und Werkzeuge	6. Vorrichtungen und Werkzeuge	6. Vorrichtungen und Werkzeuge
7. Material	7. Material	7. Material
8. Produktionsvolumen	8. Produktionsvolumen	8. Produktionsvolumen
9. Umlauf	9. Umlauf	9. Umlauf
10. Platz	10. Platz	10. Platz
11. Art, zu denken	11. Art, zu denken	11. Art, zu denken

<sup>1</sup> Imai, Masaki: KAIZEN. Der Schlüssel zu Erfolg. München (ECON). 2001. Seite 345 bis 366

## **Anhang B**

### **Die KAIZEN-Bewegung in fünf Schritten**

Die 5-S-Bewegung ist nach den Anfangsbuchstaben von fünf japanischen Begriffen benannt, die alle mit »s« beginnen: *Seiri*, *Seiton*, *Seis*, *Seikegusu* und *Shitsuke*. Häufig findet man diese Zeichen als Teil des visuellen Managements eines Gesamtprogramms an den Arbeitsplätzen ausgehängt.

#### **Schritt 1: Seiri (Ordnung schaffen)**

- ◆ *Umlauf*
- ◆ *Unnötiges Werkzeug*
- ◆ *Unnötige Maschinen*
- ◆ *Fehlerhafte Teile*
- ◆ *Papiere und Dokumente*

Trenne Notwendiges von Nichtnotwendigem und entferne alles Nichtnotwendige.

#### **Schritt 2: Seiton (jeden Gegenstand am richtigen Platz aufbewahren)**

Gegenstände müssen so aufbewahrt werden, dass sie bei Bedarf griffbereit sind. Ein amerikanischer Mechaniker, der in Cincinnati arbeitete, erinnerte sich, Stunden nach Werkzeugen und Teilen gesucht zu haben. Erst nachdem er zu einer japanischen Firma übergewechselt war und sehen konnte, wie schnell die Arbeiter dort alles fanden, was sie brauchten, erkannte er den Wert von »seiton«.

#### **Schritt 3: Seiso (Sauberkeit)**

Halte den Arbeitsplatz sauber.

#### **Schritt 4: Seiketsu (persönlicher Ordnungssinn)**

Mach dir Sauberkeit und Adrettheit zur Gewohnheit, indem du damit bei dir selbst beginnst.

#### **Schritt 5: Shitsuke (Disziplin)**

Halte an deinem Arbeitsplatz die Vorschriften ein.

**Anhang C****Die Sechs W**

<b>WER</b>	<b>WAS</b>	<b>WO</b>
1. Wer macht es? 2. Wer macht es gerade? 3. Wer sollte es machen? 4. Wer kann es noch machen? 5. Wer soll es noch machen? 6. Wer macht die 3 MU?	1. Was ist zu tun? 2. Was wird gerade getan? 3. Was sollte getan werden? 4. Was kann noch gemacht werden? 5. Was soll noch gemacht werden? 6. Welche 3 MU werden gemacht?	1. Wo soll es getan werden? 2. Wo wird es getan? 3. Wo sollte es getan werden? 4. Wo kann es noch gemacht werden? 5. WO soll es noch gemacht werden? 6. Wo werden 3 MU gemacht?

<b>WANN</b>	<b>WARUM</b>	<b>WIE</b>
1. Wann wird es gemacht? 2. Wann wird es wirklich gemacht? 3. Wann soll es gemacht werden? 4. Wann kann es sonst gemacht werden? 5. Wann soll es noch gemacht werden? 6. Gibt es die 3 MU?	1. Warum macht er es? 2. Warum soll es gemacht werden? 3. Warum soll es hier gemacht werden? 4. Warum wird es dann gemacht? 5. Warum wird es so gemacht? 6. Gibt es 3 MU in der Art zu denken	1. Wie wird es gemacht? 2. Wie wird es wirklich gemacht? 3. Wie soll es gemacht werden? 4. Kann diese Methode auch in anderen Bereichen angewendet werden? 5. Wie kann es noch gemacht werden? 6. Gibt es 3 MU der Methode?

## **Anhang D**

### **Die 4-M-Checkliste<sup>2</sup>**

#### **A. Mensch (Maschinenarbeiter)**

1. Befolgt er die Standards?
2. ist seine Arbeitseffizienz akzeptabel?
3. Denkt er problembewusst?
4. Hat er Verantwortungsbewusstsein (ist er verlässlich)?
5. Ist er ausreichend qualifiziert?
6. Hat er genügend Erfahrung?
7. Ist der Arbeitsplatz für ihn geeignet?
8. Ist er verbesserungswillig?
9. Bemüht er sich um gute zwischenmenschliche Beziehungen?
10. Ist er gesund?

#### **B. Maschine (Anlagen)**

1. Erfüllt sie die Anforderungen der Produktion?
2. Erfüllt sie die Anforderungen des Prozesses?
3. Ist sie richtig geölt (geschmiert)?
4. Reicht die Inspektion aus?
5. Führen mechanische Probleme häufig zum Maschinenstillstand?
6. Arbeitet sie ausreichend genau?
7. Verursacht sie irgendwelche ungewöhnlichen Geräusche?
8. Ist das Maschinenlayout richtig?
9. Reicht die Zahl der Maschinen (Anlagen) aus?
10. ist alles in der richtigen Ordnung?

---

<sup>2</sup> - Manchmal enthält diese Checkliste »Messung« als fünftes M und heißt dmu 5-M-Checkliste.

**C. Material**

1. Gibt es irgendwelche Abweichungen im Volumen?.
2. Gibt es irgendwelche Abweichungen in der Qualität?
3. Ist es die richtige Marke?
4. Weist es Verunreinigungen auf?
5. Ist die Höhe des Umlaufs richtig?
6. Wird Material in irgendeiner Form verschwendet?
7. Ist der Materialtransport der richtige?
8. Wird ausreichend auf den Umlauf geachtet?
9. Ist das Materiallayout geeignet?
10. Ist der Qualitätsstandard ausreichend?

**D. Arbeitsmethode**

1. Gibt es geeignete Arbeitsstandards?
2. Wurde der Arbeitsstandard angehoben?
3. Ist die Methode sicher?
4. Gewährleistet die Methode ein gutes Produkt?
5. ist die Methode effizient?
6. Ist die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte sinnvoll 7
7. ist die Aufstellung richtig?
8. Passen Temperatur und Feuchtigkeit?
9. Sind Beleuchtung und Ventilation ausreichend?
10. Gibt es genügend Kontakte zum vor- und nachgelagerten Prozess?

## Anhang E

### Die Problemlösungswerkzeuge von KAIZEN

#### Die Sieben Statistischen Werkzeuge

Zur Problemlösung gibt es zwei verschiedene Ansätze. Der erste kommt zum Einsatz, wenn Daten verfügbar sind und wenn die Aufgabe darin besteht, diese Daten zur Lösung eines bestimmten Problems zu analysieren.

Die meisten Probleme, welche im produktionsbezogenen Bereich auftauchen, fallen in diese Kategorie.

Für diese analytische Problemlösung stehen die folgenden Sieben Statistischen Werkzeuge<sup>3</sup> zur Verfügung:

**1. Pareto-Diagramm:** Dieses Diagramm klassifiziert Probleme nach deren Ursache und Vorkommen. Die Probleme werden nach ihrer Priorität als Balkendiagramm dargestellt, wobei die 100 %-Markierung den Gesamtverlust darstellt.

**2. Ursache-Wirkungs-Diagramm:** Dieses Diagramm wird zur Darstellung der Eigenschaften von Prozessen oder Situationen und aller Faktoren verwendet, welche diese beeinflussen. Ursache-Wirkungs-Diagramme sind auch unter den Namen »Fischgrättdiagramm« und »Ishikawa-Diagramm« bekannt.

**3. Histogramm:** Messdaten weisen im Verlauf einer Zeitreihe eine Spitze um einen bestimmten Wert herum auf. Die Varianz der Qualitätseigenschaften wird »Verteilung« genannt; ihre graphische Darstellung ist das Histogramm.

Es wird hauptsächlich verwendet, um Probleme mittels der Form ihrer Verteilungskurve, ihres Mittelwerts und der Art ihrer Streuung darzustellen.

**4. Kontrollkarten:** Bei den Abweichungen kann man zwischen zwei Arten unterscheiden: den unvermeidlichen Abweichungen, die unter normalen Bedingungen auftreten, und solchen, deren Ursache zurückverfolgt werden kann.

Letztere heißen »abnormale« Abweichungen. Kontrollkarten ermöglichen es, abnormale Entwicklungen in Form von Kurven darzustellen. Sie unterscheiden sich insofern von anderen Kurven, als in ihrer Mitte sowie an ihrem oberen und unteren Rand Kontrollgrenzen eingezeichnet sind. Zur Darstellung der momentanen Situation des Prozesses und seiner Entwicklung werden auf der Kontrollkarte laufend die Ergebnisse von Stichprobenmessungen eingetragen.

**5. Streuungsdiagramm:** im Streuungsdiagramm werden die Werte von zwei zueinander

---

<sup>3</sup> Die Beschreibung der Sieben Statistischen Werkzeuge ist mit freundlicher Genehmigung der RICOH Company, Ltd., dem Buch »The Quest for Higher, Quality: The Deming Prize und Quality Control« entnommen.

in Beziehung stehenden Faktoren dargestellt. Die Verteilung der einzelnen Punkte in der Graphik ermöglicht Rückschlüsse über die Art der Beziehung zwischen den beiden Faktoren.

**6. Kurven:** Hier gibt es je nach gewünschter Darstellungsart und nach dem Zweck der Analyse viele Möglichkeiten. In Balkendiagrammen werden Werte in Form von parallelen Balken miteinander verglichen, während in Liniendiagrammen eine bestimmte Entwicklung über einen Zeitraum dargestellt wird. Kreisdiagramme zeigen den jeweiligen Anteil eines Teils innerhalb der Gesamtheit, und Spinnendiagramme helfen bei der Darstellung der zeitlichen Entwicklung von Werten.

**7. Prüfformulare:** Sie dienen zur Darstellung der Ergebnisse von Routineprüfungen in Form einer Tabelle.

Diese Werkzeuge werden häufig von QC-Zirkeln und anderen Kleingruppen, aber ebenso von Technikern und Managern zur Darstellung und Lösung von Problemen verwendet.

Es handelt sich bei ihnen um statistische und analytische Werkzeuge; Mitarbeiter von Unternehmen mit CWQC werden eigens trainiert, um diese Werkzeuge tagtäglich anzuwenden.

### **Die Neuen Sieben**

Oft gibt es Situationen, in denen nicht alle zur Problemlösung notwendigen Daten zur Verfügung stehen. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung eines neuen Produkts.

Im Idealfall wird ein neues Produkt entwickelt, indem zuerst die Anforderungen der Kunden festgestellt werden, um diese dann in technische Spezifikationen und schließlich in Produktionsanforderungen zu übersetzen. Wahrscheinlich wird dabei auch gleich eine neue Fertigungsmethode mit besserer Produktivität entwickelt. In beiden Fällen sind aber die notwendigen Daten nicht immer verfügbar - verfügbar sind lediglich Daten im Gedächtnis der Betroffenen, die nur verbal und nicht mittels mathematischer Graphiken ausgedrückt werden. Diese verbalen Informationen müssen in eine sinnvolle Form gebracht werden, um eine vernünftige Entscheidung zu ermöglichen.

Viele Situationen der Problemlösung erfordern die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen. Auch hier sind die harten Daten knapp und - soweit überhaupt verfügbar - wahrscheinlich auch sehr subjektiv. In all diesen Fällen ist es angebracht, den analytischen Ansatz zu verlassen und sich in der Problemlösung dem Planungsansatz zuzuwenden. Die neuen sieben QC-Werkzeuge (meist als Neue Sieben bekannt), welche beim Planungsansatz verwendet werden, haben sich in Problembereichen wie Verbesserung der Produktqualität, Kostensenkung, Entwicklung neuer Produkte und Durchsetzung von Zielen als nützlich erwiesen. Die Neuen Sieben zählen zu den wirksamsten Werkzeugen.

gen der heutigen Manager, Stabsleute und Ingenieure.

Der Planungsansatz ist ein umfassender Systemansatz zur Problemlösung, welcher sich durch Liebe zum Detail auszeichnet. Eine weitere Eigenschaft des Planungsansatzes ist die Einbeziehung von Personen mit den verschiedensten Backgrounds; dadurch eignet er sich besonders für die Lösung funktionsüberschneidender Probleme.

### **Die Neuen Sieben Werkzeuge sind:**

- 1. Beziehungsdiagramm:** Dieses Diagramm klärt die wechselseitigen Beziehungen innerhalb einer komplexen Situation durch Einbeziehung vieler miteinander zusammenhängender Faktoren; es dient zur Darstellung der Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen den Faktoren.
- 2. Affinitätsdiagramm:** Es handelt sich dabei im wesentlichen um eine Brainstorming-Methode. Sie beruht auf Gruppenarbeit, bei der jeder Teilnehmer seine Ideen zu Papier bringt, welche später nach Themen gruppiert werden.
- 3. Baumdiagramm:** Dies ist eine Erweiterung der Funktionsanalyse und kommt bei der Darstellung der Zusammenhänge zwischen Zielen und Maßnahmen zum Einsatz.
- 4. Matrixdiagramm:** Das Matrixdiagramm zeigt die Zusammenhänge zwischen zwei verschiedenen Faktoren. Es wird häufig dazu eingesetzt, um Qualitätsanforderungen in technische Spezifikationen und dann in Produktionsanforderungen zu übersetzen,
- 5. Matrixdiagramm zur Datenanalyse:** Seine Anwendung ist dann erforderlich, wenn das Matrixdiagramm zu wenig Detailinformationen hergibt. Es ist die einzige auf Datenanalyse beruhende Methode unter den Neuen Sieben und liefert numerische Ergebnisse.
- 6. Diagramm zur Entscheidungsfindung:** Es stammt aus dem Operation Research. Da die Durchführung von Programmen zum Erreichen bestimmter Ziele nicht immer plangemäß verläuft und unerwartete Entwicklungen meist ernste Folgen nach sich ziehen, wurde dieses Diagramm entwickelt; es soll nicht nur die optimale Entscheidung ermöglichen, sondern auch ungewollte Überraschungen ausschließen.
- 7. Pfeildiagramm:** Es kommt häufig bei der PERT-Technik (Program Evaluation and Review Technique) und der CPM (Critical Path Method) zum Einsatz. Dabei werden die zur Umsetzung eines Plans erforderlichen Schritte in Form eines Netzwerks dargestellt.

Eine Aufzählung der Anwendungsmöglichkeiten der Neuen Sieben im Rahmen von Aktivitäten zur Verbesserung würde unseren Rahmen sprengen, Die nachstehende, keineswegs vollständige Liste zeigt ihre aktuellen Einsatzmöglichkeiten in Japan. Selten werden die Neuen Sieben gleichzeitig angewendet, sondern immer nur einzeln, je nach den Anforderungen des Projekts.

**Typische Anwendungen für die Neuen Sieben Werkzeuge:**

- ◆ *Forschung und Entwicklung*
- ◆ *Einsparung von Kosten und Energie*
- ◆ *Entwicklung neuer Technologie*
- ◆ *Verbesserung der Sicherheit*
- ◆ *Entwicklung neuer Produkte*
- ◆ *Konkurrenzanalyse*
- ◆ *Durchgängige Qualität*
- ◆ *Analyse von Forderungen*
- ◆ *Verbesserung analytischer und diagnostischer Fähigkeiten*
- ◆ *Verbesserung der Systeme der Qualitätssicherung*
- ◆ *Produktionsplanung*
- ◆ *Umweltschutz*
- ◆ *Produktionssteuerung*
- ◆ *Verkaufsmanagement*
- ◆ *Produktivitätsverbesserung*
- ◆ *Analyse der Marktinformationen*
- ◆ *Einführung der Automatisierung*
- ◆ *Management der Zulieferer*
- ◆ *Qualitätsverbesserung*
- ◆ *Durchsetzung von Zielen*

## **Anhang F**

### **Deming-Preise**

Die Deming-Preise wurden ursprünglich aus einem von W. Edwards Deming gestifteten Fonds verliehen, der aus Einkünften aus seinen frühen Vorlesungen in Japan über Qualitätskontrolle und aus Tantiemen seiner Vorlesungsmanuskripte und der Übersetzung seines Buches zustande kam. Heute werden die Kosten des Preises von der JUSE getragen. Es gibt drei Arten des Deming-Preises: den eigentlichen Deming-Preis, welcher an Einzelpersonen vergeben wird, den Deming-Preis für Anwendung, der Unternehmen verliehen wird, und den Deming-Fabrikpreis.

Der Japan Quality Control Award, der im Jahre 1970 als allerhöchster Preis dazukam, wird nur an Unternehmen vergeben, welche ab Verleihung eines Deming-Preises über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren ein entsprechend hohes Niveau ihrer TQC-Praktiken halten konnten.

Die Checkliste für den Deming-Preis gibt Aufschluss, wie weit in Japan Aktivitäten im Rahmen der umfassenden Qualitätskontrolle gesteckt sind. Sie zeigt auch, dass ein QC-Audit in Japan ein Audit des gesamten Managementsystems ist.

### **Audit-Checkliste des Deming-Preises für Anwendung**

#### **1. Unternehmenspolitik**

Was bedeutet Unternehmenspolitik für TQC? Welche Ziele und Maßnahmen gibt es bezüglich Planung, Design, Produktion, Verkauf und Gewährleistung guter Produkte und Dienstleistungen? Wie erfolgreich sind sie, und wie wird der Erfolg überprüft? (Zielbildung, Durchgängigkeit, Umsetzung und Audit)

#### **2. Organisation und Administration**

Wie ist die Durchführung und Administration der statistischen Qualitätskontrolle organisiert? Untersucht wird unter anderem auch die Transparenz bezüglich Autorität, Verantwortlichkeit und Koordinierung von Abteilungen, von Komiteeaktivitäten sowie von Gruppenaktivitäten (funktionsüberschneidende Organisation).

#### **3. Aus. und Weiterbildung**

Welche internen und externen Trainingsprogramme gibt es routinemäßig? - zum Beispiel Seminare über SQC (Statistische Qualitätskontrolle). Wie gut werden die Konzepte und Methoden der Qualitätskontrolle verstanden? Wie wird die Wirksamkeit solcher Programme festgestellt? Welche Weiterbildung wird Händlern und Zulieferern angeboten? Wie ist das Vorschlagswesen organisiert?

#### **4. Durchführung**

Welche Aktivitäten gibt es zur Gewährleistung der TQC in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Planung,

Einkauf, Fertigung, Inspektion und Verkauf? Dabei müssen u. a. folgende Punkte überprüft werden:

I Profitmanagement

II Kostensteuerung

III Steuerung von Einkauf und Umlauf

IV Steuerung des Produktionsprozesses

V Anlagenmanagement

VI Methodensteuerung

VII Personaladministration

VIII Arbeitsbeziehungen

IX Aus- und Weiterbildungsprogramme

X Entwicklung neuer Produkte

XI Forschungsmanagement

XII Händlerbeziehungen

XIII Umgang mit Kundenbeschwerden

XIV Umgang mit Kundeninformationen

XV Qualitätsgarantie

XVI Kundendienst

XVII Beziehung zu den Kunden

##### **a) Sammeln von und Umgang mit Qualitätsinformation**

Wie wird die Information von der Geschäftsleitung an die einzelnen Werke, Verkaufsbüros und Abteilungen weitergegeben?

##### **b) Analyse**

Wie werden wichtige Qualitätsprobleme definiert, und wie werden statistische Methoden bei der Problemlösung eingesetzt?

##### **e) Standardisierung**

Wie werden Standards gesetzt, angewendet und überarbeitet? Wie wird die Standardisierung aufrechterhalten, und wie wird die Konsistenz von Standards gesichert?

**d) Steuerung**

Wie werden Steuerpunkte festgelegt? Welche Gegenmaßnahmen gibt es? Wie ist das System für Notfälle beschaffen, und wie wird es administriert? Wie werden verschiedene Werkzeuge wie z. B, Kontrollkarten eingesetzt? Hat Man die Produktionsprozesse unter Kontrolle?

**e) Qualitätssicherung**

Wie wird das System der Qualitätssicherung administriert und überprüft? Welches System gibt es zur Entwicklung neuer Produkte? Wie werden Qualitätsfunktionen nach unten delegiert? Welche vorbeugenden Maßnahmen sind für Sicherheit und Produkthaftung vorgesehen? Welche Maßnahmen gibt es für Prozesssteuerung und Verbesserung? Wie wird die Prozesskapazität gesteuert?

**5. Auswirkung**

Welche Auswirkung hatte die Einführung der TQC auf die Produktqualität? Welche Auswirkungen hatte sie auf Kundendienst, Lieferplan, Kosten, Gewinn, Sicherheit und Umwelt? Erzeugt und verkauft der Betrieb Produkte mit Spitzenqualität? Welche nicht direkt messbaren Vorteile wurden erzielt?

**6. Zukunftsplanung**

Kennt der Betrieb seine derzeitigen Stärken und Schwächen? Gibt es Pläne für zukünftige TQC-Programme? Wenn ja, in welcher Beziehung stehen diese zur langfristigen Unternehmenspolitik?

Unternehmen, welchen Deming-Preise verliehen worden sind, berichten u. a. über folgende messbare und nicht messbare Auswirkungen:

**Messbare Auswirkungen**

- ◆ *Ausweitung des Marktanteils*
- ◆ *Erhöhung des Absatzes*
- ◆ *Steigerung des Produktionsvolumens*
- ◆ *Erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte Kürzere Zeit für Produktentwicklung*
- ◆ *Erschließung neuer Märkte Verbesserte Qualität*
- ◆ *Rückgang der Kundenbeschwerden Reduktion der Fehlerkosten*
- ◆ *Straffung der Prozesse*
- ◆ *Höhere Beteiligung der Mitarbeiter am Vorschlagswesen*
- ◆ *Weniger Arbeitsunfälle*

**Nicht messbare Auswirkungen**

- ◆ *Besseres Bewusstsein und bessere Einbeziehung in Managementagenden bei allen Mitarbeitern*
- ◆ *Erhöhtes Qualitäts- und Problembewusstsein*
- ◆ *Bessere horizontale und vertikale Kommunikation*
- ◆ *Verbesserung der Arbeitsqualität*
- ◆ *Bessere Arbeitsbeziehungen*
- ◆ *Besseres Feedback von Information*
- ◆ *Verbesserung der Managementfähigkeit*
- ◆ *Besseres Eingehen auf Markterfordernisse*
- ◆ *Klare Festlegung von Verantwortung und Autorität*
- ◆ *Größerer Mut zur Entwicklung neuer Produkte*
- ◆ *Hinwendung zu zielorientiertem Denken*
- ◆ *Verbesserung der Standardisierung*
- ◆ *Aktiverer Gebrauch der statistischen Qualitätskontrolle*

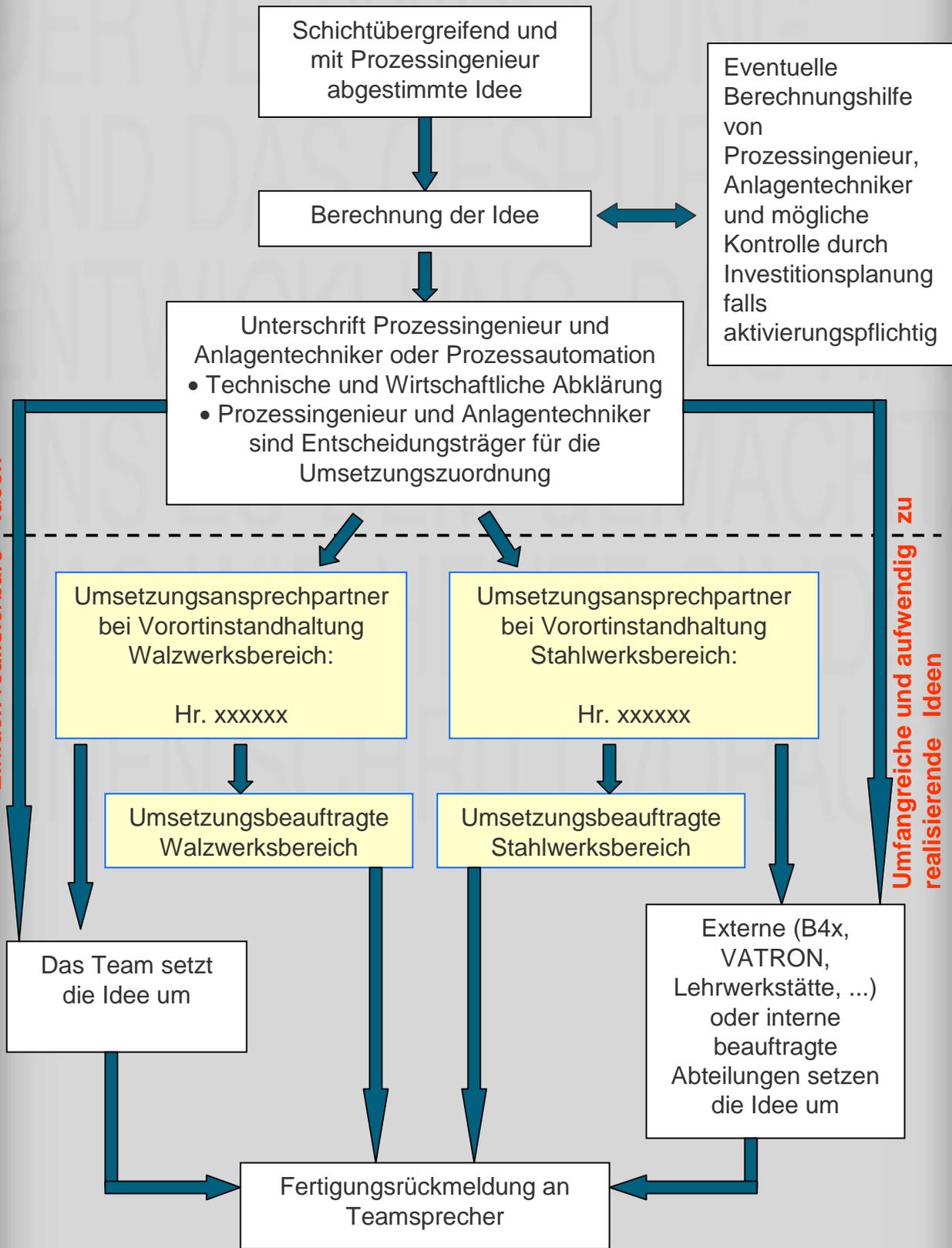
# Workflow zur Ideenumsetzung Anhang 9.5

Abklärung, Berechnung, Machbarkeit

Umsetzung

Einfach realisierbare Ideen

Umfangreiche und aufwendig zu realisierende Ideen



..... für einfach besser. freigestellte Mitarbeiter



## Trainingsabläufe

Ort: BG53 oder BG63

Datum: März, April, Mai, Juni 2001

Zeit: 5:45 bis 13:15 (Pause 9:15 ... 10:15) → Frühschicht

7:15 bis 15:30 (Pause 11:30 ... 12:30). → Tagschicht

13:45 bis 21:15 (Pause 17:00 ... 18:00) → Nachmittagschicht

Teilnehmerzahl: Maximal 16 TN

Ressourcen: von VACE/VAPS → Seminarraum, Gruppenarbeitsräume, 1 Flipchart, 2 Pinwände, 1 Overheadprojektor, 1 Videorekorder mit Fernseher, Videokamera

von SPO → Kisten und Balken, 14 Jonglierbälle für Ballmaschine

Getränke, Obstkorb und Jause (Würstel oder Leberkäse)

Flipchartprotokoll wird von Trainern fotografiert und von SPO zu Papier gebracht und an einfach besser. Verantwortliche zu Verteilung geschickt.

Ansprechpartner: Schatzl Gerhard (4461), Erich Sturmair (3095), Lang Alfred (2227)

Die eingetragenen Zeiten gelten als Richtzeit und sind an die jeweilig notwendigen Trainingsgegebenheiten anzupassen !!!

## „einfach besser.“ Basis 1 Seminar

## 1. Tag

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
05.45	<b>Begrüßung</b> <b>Trainervorstellung</b> Zeitrahmen Methode erklären, Fotoprotokoll		
06.00	<b>Einstiegsübung: (40 Min.)</b> Vorstellung der Teilnehmer 4er Gruppen bilden und gemeinsam nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten suchen auf FLIPCHART schreiben und in der Gruppe präsentieren	Vorbereitete Flipchart	alle Teilnehmer
06.40	<b>Ziele und Inhalte</b> des Seminars Vorstellen	Flipchart	Werden auf Flipchart geschrieben Und den Teilnehmer vorgestellt
06.50	<b>Erwartungsabfrage</b> Welche Erwartungen habe ich (Teilnehmer) an das Seminar oder an diese 2 Tage Die Teilnehmer schreiben ihre Erwartungen auf Kärtchen und pinnen es auf und nimmt Stellung dazu. Trainer klärt ab, die Anforderung ob leistbar ist – die Erwartungshaltung stimmig ist.	Kärtchen Pinwand	
07.20	<b>Pause</b>		
07.35	<b>Ist – Situation abklären (30 Min.)</b> Was weiß ich über einfach besser. ? Was halte ich von einfach besser. ? Was ist mein Beitrag zum Gelingen von einfach besser. ? Was müssten wir tun, damit einfach besser, schief läuft ? Konkrete offene Fragen zu einfach besser!	Flipchart mit Fragen	Arbeit in 4er Gruppen Präsentation im Plenum Variante: Flipchart mit je einer Frage im Raum aufhängen KG mit Stift versehen und zu jedem Plakat Stellung nehmen Blitze, Fragezeichen , Rufzeichen, Ergänzungen von KG.....

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
08.05	<b>Spielregeln für diese Schulung</b> Methodentipp → Paradoxe Intervention z.B.: An was wäre für mich beobachtbar, das diese Schulung nicht gelingt?	Flipchart	Plenum → Vereinbarung
08.15	<b>Betriebsrat und SPO Info</b>		
09.15	<b>Große Pause</b>		
10.15	<b>„Traverse in Manhattan“</b> Beschreibung: Alle Teilnehmer stellen sich auf einem Pfosten der Reihe nach auf. Wenn alle oben sind so erfolgt die Anweisung → Die Teilnehmer sollen sich so austauschen damit sie hinterdrein in alphabetischer Reihenfolge ihrer Vornamen stehen. Dabei dürfen sie nicht herunterfallen, da der Balken in 100 m Höhe bei einem Hochausbau ist → die Aufgabe ist einfach besser. zu lösen Reflexion im Hinblick auf Kommunikation und Teamarbeit	drei Getränke- kisten 1 Balken 6m lang 7cm dick 25cm breit liegt auf den Kisten und bildet einen Steg	Alle ohne Trainer Varianten: Name Alter Zugehörigkeit zur Fa. Bauchumfang Haare am Kopf .....
10.55	<b>Kommunikation Input (20 Min.)</b> Die Seiten einer Botschaft. Der Empfänger bestimmt was ankommt Aktiv zuhören als Qualitätsmerkmal positiver Kommunikation	Testformulare Flipchart	Variante: Test zu den 4 Seiten (30 Min.)
11.15	<b>Pause</b>		
11.30	<b>Temperatur schätzen (50Min.)</b> Teamübung in 2 Gruppen lt. Anleitung Reflexion	Arbeitsblätter Lösungen	
12.20	<b>Zielklärung</b> Umfassend Kenntnis über <u>einfach besser.</u> das heißt Die Struktur, den Ablauf, die handelnden Personen, die Grenzen zu kennen. Alle Fragen Bedenken auf den Tisch zu legen um diese einer Klärung zuzuführen. Den Nutzen für die Mitarbeiter und unser Unternehmen zu erkennen.		Plenum  Die Teilnehmer sollen gemeinsam die Ziele erarbeiten und aufschreiben.  ev. Gruppenarbeit



<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
	einfach besser. so zu entwickeln, dass die Einführung werksweit gut gelingt.		
12.50	<p><b>Abschluss der Zielklärung → einfach besser. Agreement</b></p> <p>Übung Kreis / Dreieck</p> <p>Ablauf: alle Teilnehmer stehen im Kreis auf und merken sich 2 Andere ohne mit denen Kontakt aufzunehmen. Nach der Frage „<b>jeder hat sich 2 gemerkt</b>“ kommt die Aufforderung sich durch den Raum frei zu bewegen.</p> <p>Wenn alle durcheinander gehen ist eine präzise Anweisung für den nächsten Schritt zu geben: „Bitte stellt euch so auf, damit ihr mit den gewählten Partnern ein gleichseitiges Dreieck bildet“.</p> <p>Aufarbeitung: Spekulation</p> <p>Wie lange dauert es wenn einer dies stellen müsste. – geht das – was braucht der – ist das effektiv usw.</p> <p>Wie lange hat es gedauert – was hat bewirkt, dass es funktioniert usw.</p> <p>Reflexion</p>		alle
13.00	<b>Blitzlicht – Reflexionsrunde</b>		
13.15	<b>Ende 1. Tag</b>		

**2.Tag**

<b>Zeit</b>	<b>Thema</b>	<b>Material</b>	<b>Wer / Wie</b>
05.45	<b>Ballmaschine</b> Reflexion Modell vorstellen Zone der Herausforderung (Umgang mit Fehler, Kritik?)	Bälle	
06.30	<b>Reflexionsrunde und Wiederholung von 1. Tag</b> Bezug zu <u>einfach besser.</u> herstellen Wie erfolgte die Kommunikation Was sind die hilfreichen Faktoren War der Empfänger bereit usw.		
06.50	<b>Pause</b>		
07.05	<b>Ergänzung</b> Feedbackregeln in Beziehung zur Übung Ballmaschine (20 Min.)  Einweg/ Zweiweg Kommunikation Übung (20 Min.)		
07.45	<b>Übung</b> Ei Heben Lt. Anleitung	Ei Flasche Schnüre	
08.05	<b>Teamarbeit</b> Faktoren für eine förderliche Teamarbeit erarbeiten In Kleingruppen und anschließend Im Plenum präsentieren	Flipchart	
08.35	<b>„einfach besser.“ Basisteam</b> Teamtheorie Basisteam Teamsprecher		



<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
	Rahmenbedingungen, Zeit, Raum, .....		
09.00	<b>Vorbereitung zum Wirtschaftsinput</b> Fragenplakat sammeln		
09.15	<b>Große Pause</b>		
10.15	<b>Wirtschaftsinput</b> Fragekatalog zu Thema Einsparungsberechnung, Prämienberechnung, Bewertung usw.	Filpchart Folien TN Unterlagen	Wieser Michael
12.40	Vorschau Basis II		
12.45	<b>Transferübung</b> Stellen Sie sich einen Obstkorb vor: Was nehme ich mit im Körbchen (gute Früchte)? Was soll noch ein bisschen gären im Kompost (Humus)? Was kommt in die Mülltonne (faule Früchte)?		Kleingruppen erarbeiten und auf Flipchart festhalten Im Plenum präsentieren
13.10	<b>Feedbackbogen ausfüllen</b>	Fragebögen	
13.15	<b>Ende Basis I</b>		

„einfach besser.“ Basis 2 Seminar

1. Tag

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
05.45	<b>Begrüßung</b> <b>Trainervorstellung</b> Methoden vorstellen Arbeitszeiten vereinbaren und visualisieren		
06.00	<b>Einstiegsübung:</b> Kennen lernen in „small Ausführung“: Marktplatzsituation → Kleingruppen - möglichst die, die sich nicht kennen Persönliche Vorstellung (wer woher wir usw.) Was ist seit dem letzten mal passiert Was nehme ich in diese Schulung mit ( vom Erleben) Wer hat wo Veränderung bemerkt / erlebt Sichern der wichtigsten Ergebnisse auf Flip Kurze Präsentation im Plenum (Sprecher wählen)	Ev. Musik  Flipchart für jede Gruppe	alle TN  Auf Widerstände eingehen
06.20	<b>Seminarziele und Inhalte vorstellen</b>	Flipchart	Trainer
06.25	<b>Einpunktabfrage</b> Wissen/Motivation (Werkzeug Darstellung)		
06.30	<b>Sielregeln</b> Mit Bezug auf Teamregeln für die Basisteams Funktionsverteilung Teamsprecher, Stellvertreter, Schriftführer ansprechen.		
06.40	<b>Erwartungsabfrage in Zielkärtchen formulieren</b> auf Pinwand pinnen und dazu Stellung nehmen Trainer hilft beim konkretisieren, damit es am 2. Tag überprüfbar wird.		TN sollen sich ihre Erwartungen überlegen und sie anschließend in Ziele formulieren und auf ein Kärtchen schreiben.
07.00	<b>Pause</b>		
07.15	<b>Übung Gesprächskette</b> Anleitung: Alle Teilnehmer verlassen den Seminarraum und werden einzeln hereingeholt. Der Erste erhält eine Information (Bild oder Text), gibt diese den	Video Fernseher Text	



<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
	Nächsten der hereingeholt wird weiter und setzt sich dann – er darf erst am Ende der Übung wieder sprechen. Auswertung: Videoanalyse, Trainerfeedback Theorieinput ( Wahrnehmung, Bild-Wortsprache...)		
08.15	<b>Pause</b>		
08.25	<b>Folien zur Wahrnehmung</b> Überleitung zum Thema Visualisierung Muster FLIPCHART gestalten – Präsentationstechniken Umgang mit Fehlern Zeichnungen machen <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Farben verwenden (Grundlegendes)</li> <li>➡ blau schwarz für Liste</li> <li>➡ grün hervorheben</li> <li>➡ rot Achtung usw.</li> </ul>	Folien	
08.50	<b>Übung Visualisierung und Präsentation</b>  TN in 2-3 Gruppen teilen in denen sie zu folgenden Themen ein FLIPCHART oder Pinwand kreativ gestalten und präsentieren 3 Themen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie ist einfach besser entstanden?</li> <li>2. Wie läuft die Vorschlagseinreichung ab?</li> <li>3. wie werden Prämien berechnet?</li> </ol> Alternative: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Inhalte und Erkenntnisse sind aus der Basis I Schulung noch da?</li> </ul> In den KG erarbeiten und nach der großen Pause präsentieren	Moderationsmaterial	
09.15	<b>Große Pause</b>		

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
10.15	<b>Präsentation</b> der kreativen Gruppenarbeit Auf methodisch und inhaltlich offene Fragen eingehen.		
10.40	<b>Brainstorming</b> Input Brainstormingregeln Musterlauf in der Gesamtgruppe (15 Min.) der Trainer schreibt Eigene Übung in Teilgruppen (15 Min.) die Teilnehmer wählen eigene Themen Alternative: Brainstorming mit der Gruppe, bewerten durch Punkte, auswählen und mit Brainwriting bearbeiten.	Flipchart	Zuerst im Plenum üben und anschl. In Kleingruppe selbständig Zeitaufwendig (2 Std.)
11.20	<b>Pause</b>		
11.35	<b><u>Brainwriting (45 Min.)</u></b> Flipchart mit einem Stichwort (Leitsatz) jeder muss Ideen zum Thema dazuschreiben <b><u>Muster – vorzeigen ausprobieren</u></b>  <u>Bei Zeitmangel, nur die Methode vorstellen (10 Min.)</u>	Arbeitsblatt vorbereitet	2 bis 3 Gruppen
12.20	<b>Input Problemdarstellung</b> Werkzeuge und Diagramme erklären und deren Einsatz		Trainer
12.35	<b>Übung Problemdarstellung</b> Teilnehmer sollen aus der Praxis Probleme darstellen Beispiel: Krankenstände innerhalb der letzten 6 Monate, Die Altersverteilung in der Gruppe usw.	Ev. Eigene Beispiele vorbereiten	Anleitung → Trainer
13.05	<b>Abschluss Blitzlicht</b>		Plenum



<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Material</i>	<i>Wer / Wie</i>
	<i>Frage:</i> Wie war es, was ist für Morgen noch wichtig?		
13.15	<i>Ende erster Tag</i>		

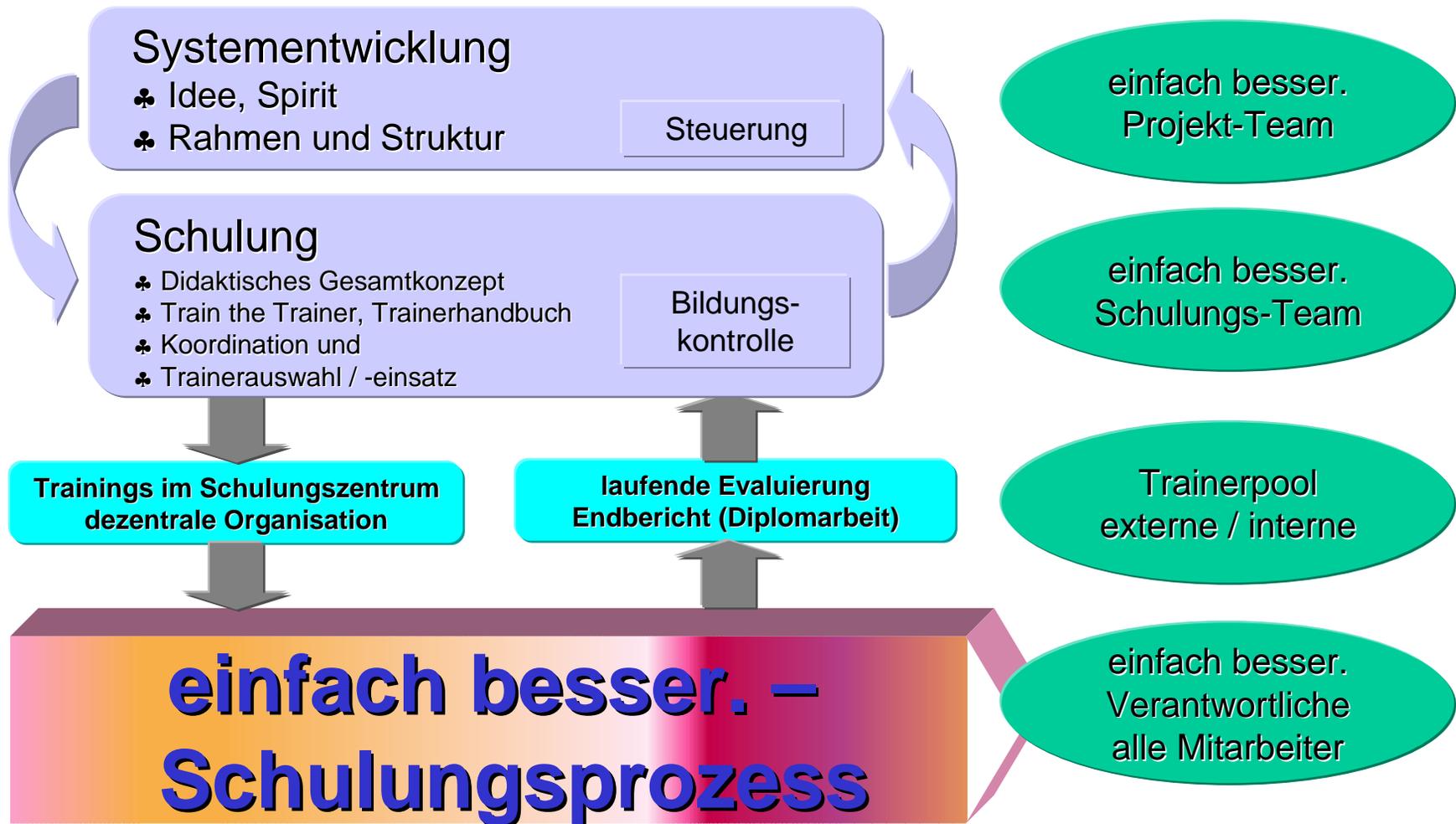
**2. Tag**

<b>Zeit</b>	<b>Thema</b>	<b>Material</b>	<b>Wer / Wie</b>
05.45	<b>Rückblick 1. Tag</b> Ein Jonglierball ist als „Redeaufforderung“ solange zu behalten bis man sein Statement abgegeben hat, dann wird er einen anderen TN zugeworfen.	Jonglierbälle	Alle → Regeln: Jeder erhält den Ball nur einmal. Nur der Ballinhaber spricht
06.00	<b>Speed Ball</b>	Jonglierbälle	
06.30	<b>Fragetechniken</b> Personen erraten nur mit geschlossenen Fragen (15 Min.) (Antworten nur mit ja oder nein, oder ich weiß es nicht, erlaubt)  <b>Reflexion daraus – dann die Theorie der offenen (W-Fragen) und geschlossene (ja/nein)Fragen ableiten.</b>  Übung mit den Warum Fragen (15 Min.) - Paare bilden A wählt ein Thema aus B fragt mit warum, warum.... nach Anschl. Wechsel	Arbeitsblatt – Fragen	Zusätzlich oder alternativ Erweiterte Fragetechnik (Skalierungsfragen zirkuläre Fragen Informationsfrage....) erklären und üben.
07.00	<b>Pause</b>		
07.15	<b>Problemlösungsroutine</b> Vier Phasen von Lösungsprozesse (in Anlehnung an den PDCA-Zyklus) D → Definierung des Problems L → Lösungsmöglichkeiten suchen A → Auswahl und Bewertung M → Maßnahme setzten Beispielproblem nach dem Muster auswählen und bearbeiten und dabei die Formulare erklären und ausfüllen.  Ergänzung: Das Prämienberechnungsblatt aus Basis I an Hand eines praktischen eines Beispiels wiederholen.	Formulare	Gruppenarbeit Auf Flipchart schreiben und erklären

<b>Zeit</b>	<b>Thema</b>	<b>Material</b>	<b>Wer / Wie</b>
08.45	<b>Fragen und Präsentationen für die Diskussion mit Führungskraft und Betriebsrat ableiten und vorbereiten.</b>	Flipchart	Kleingruppen
09.15	<b>Große Pause</b>		
10.15	<b>Betriebsratsinformation über Betriebsvereinbarung Abschlussdiskussion mit Bereichsleitung und Projektteammitglied</b>		Bereichsleiter Projektteammitglied Moderation durch den Trainer
12.45	<b>Transferübung</b> Eigene Ziele zum einfach besser Prozess aus einem Arbeitsblatt auswählen (mind. 3) → ev. In der KG eine Prioritätenreihung vornehmen Jeder soll vor der Gruppe ein persönliches Ziel benennen. (Was ist mein Beitrag zum Gelingen von einfach besser?)		Alle
13.00	<b>Ein Punkt Abfrage → zu Wissen und Motivation</b>	Flipchart mit Skala	Alle
13.05	<b>Reflexion</b> Stellungnahme zum Zielkärtchen vom Seminarbeginn Ist es erreicht worden....		
13.15	<b>Abschluss</b> Feedbackbogen ausfüllen Seminarende		

## Struktur des Systems

## Rollen, Beteiligte



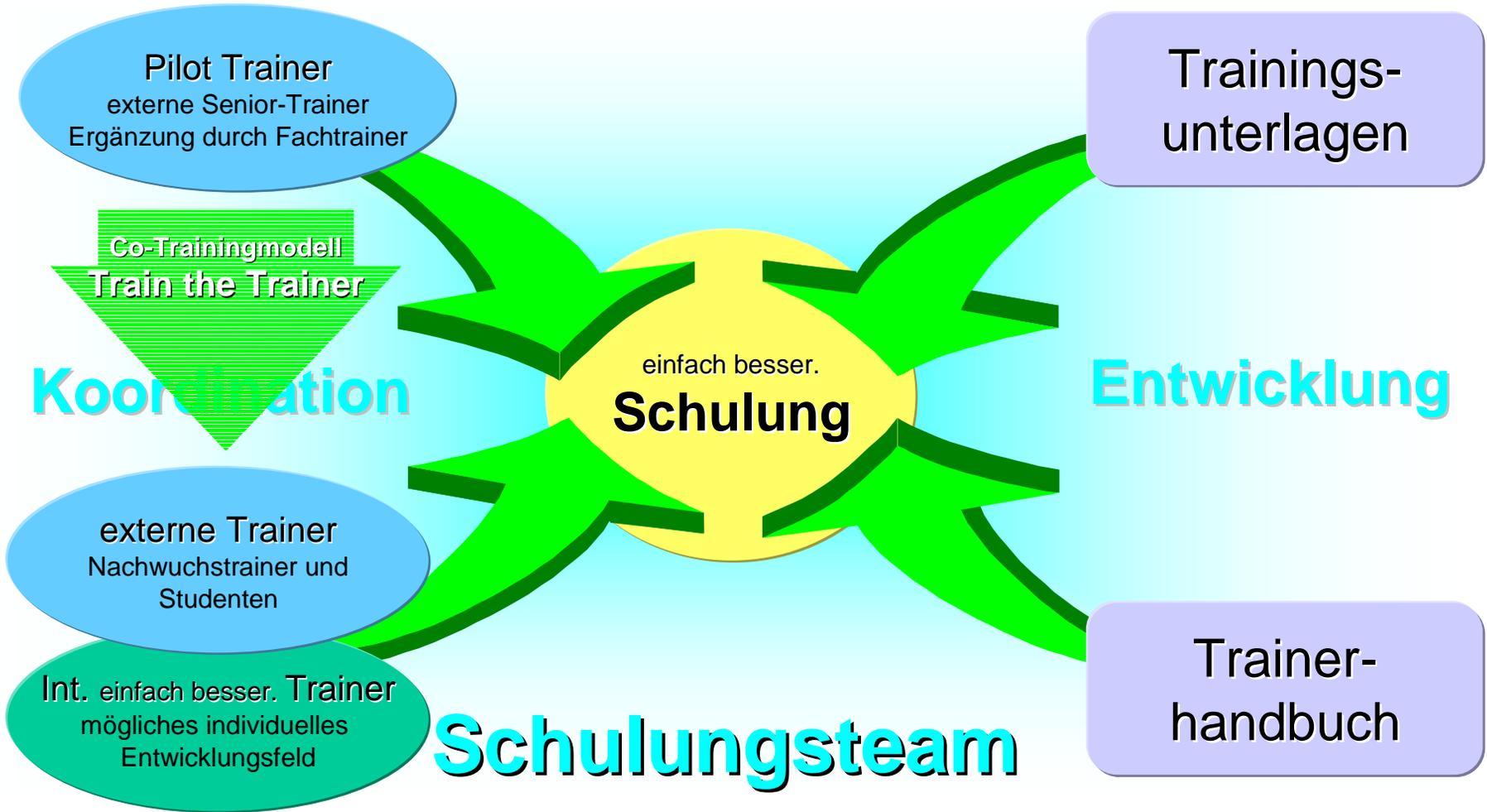
Schritt	Inhalte	Zielgruppe
einfach besser. Information 2 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Idee einfach besser.</li> <li>• die Bedeutung und der Nutzen</li> <li>• die weiteren Schritte</li> </ul>	alle Mitarbeiter
einfach besser. Basis I 2 Tage BG53 od. 63	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn und Zweck, Nutzen, einfach besser. System</li> <li>• Information (Wirtschaft, Diagnose, Analyse)</li> </ul>	alle Mitarbeiter (gemischt, max. 16)
einfach besser. Basis II 2 Tage BG53 od. 63	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitätswerkzeuge</li> <li>• Tools für KVP</li> <li>• Die Betriebsvereinb.</li> </ul> Abschlussdiskussion: Führungskraft, Betriebsrat	alle Mitarbeiter (gemischt, max. 16)
einfach besser. Teamstart 2-3 mal Ort: EB-Raum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Gruppenwerkzeuge</li> </ul> Begleitung durch Coaches (Teamentwickler)	alle Mitarbeiter (einfach besser. -Team)
einfach besser. Spezial 2 x 2 + 1 Tag BG53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation, Umgang mit Konflikten</li> <li>• Motivation, Teamwerkzeuge</li> <li>• Planung, Zeit- und Aufgabenmanagement</li> <li>• Moderation, Präsentation, Visualisierung</li> </ul>	Teamsprecher und einfach besser. Manager
einfach besser. Workshop für Führungskräfte 1 Tag BG53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszug aus Basis I, II,                      und einfach besser. Spezial</li> </ul>	Bereichsleiter Haupt- und Prozessverantwortliche



## Ablauf der Schulungsschritte



# Trainingsprozess



## Mengen

- ✓ 5 Pilotbereich mit  
27 einfach besser. Teams
- ✓ 290 TN an Basis I & II  
**290 : 14 = 21 Schulungen**  
**21 x 4 = 84 Tage**
- ✓ 60-80 Führungskräfte-Workshop
- ✓ 27+ Teamsprecher,  
einfach besser. Manager
- ✓ 5 Schulungsräume in den  
Bereichen
- ✓ Zusatzschulungen (für  
Nachzügler), Teamsprecher und  
FK-Workshop in BG53

## Rahmen

- ✓ Trainerpool mit 8 Personen  
**10 Tage je Trainer**
- ✓ SAP zu Organisationsunterstützung
- ✓ Buchung dezentral über  
Sekretariate
- ✓ Terminplan bis 2.3.2001
- ✓ Schulungszeiten:
  - 5:45 -13:15 (Pause 9:15..10:15) → Frühschicht
  - 7:15 - 15:30 (Pause 11:30...12:30). → Tagschicht
  - 13:45 -21:15 (Pause 17:00...18:00) →  
Nachmittagschicht
- ✓ Catering für große Pause
  - Vorgesehen haben wir Mineralwasser,  
Orangensaft, Kafee und einen Obstkorb -  
Pausenjause Würstel oder Leberkäse

## Trainingsdesignentwicklung / Weiterentwicklung

Flächendeckende Einführung

VORHER

Trainingsdesign von VASL

Überarbeitung mit Trainer

Trainings-  
unterlagen  
jeder Teilnehmer

WÄHREND

schriftlicher Wahrnehmungsbericht

Feedbackbogen je Teilnehmer

Reflexionsgespräch mit Trainer

einfach besser.  
Standard-  
Ordner  
je TEAM

NACHHER

strukturierte Interviews nach Training

Diplomarbeit für Evaluierungsbericht

einfach besser.  
Trainerhandbuch

# SCHULUNGS-RÜCKMELDUNG **Kompaktschulung**

Trainer: Trainername

Datum : 08.01. –10.01.2002

Ort: BG63 Zi.1

Zutreffendes jeweils ankreuzen

Der inhaltliche Umfang war für mich .....	passend					nicht passend
		++	+	-	--	
Der Nutzen des Gelernten ist für mich .....	hoch					nicht vorhanden
		++	+	-	--	
Der Inhalt entsprach meinen Erwartungen ....	genau					gar nicht
		++	+	-	--	

Das Lerntempo war für mich .....	zu schnell				zu langsam
Der Inhalt wurde verständlich erklärt .....	ja				nein
		++	+	-	--
Meine Bedürfnisse wurden berücksichtigt .....	ja				nein
		++	+	-	--

Die Dauer der Schulung ist .....	zu kurz				zu lang
Die Schulungsorganisation ist .....	gut				nicht gut
		++	+	-	--
Die Veranstaltung insgesamt ist .....	gelingen				schlecht
		++	+	-	--

Was möchten sie mitteilen (Anregungen und Kritik):

.....

.....

.....

.....



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Warum einfach besser. IDEEN FÜR EIN GROSSES WERK</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Vorgaben und kontinuierliche Verbesserung</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Die Ergebnisse der VA Stahl Linz MIT und OHNE SV</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Die verwendeten Ideenblätter</b> .....	<b>5</b>
4.1	Der Themenspeicher .....	6
4.2	Die Problemlösungsstory .....	6
4.3	Das Ideen&Bewertungsblatt .....	6
<b>5</b>	<b>Wirtschaftliche Grundbegriffe</b> .....	<b>7</b>
5.1	Aufwand vor Vorschlag.....	7
5.2	Aufwand nach Vorschlag .....	7
5.3	Erstjahresbruttoeinsparung bzw. Ergebnisverbesserung.....	7
5.4	Durchführungsaufwand bzw. Einmalaufwand .....	7
5.5	Erstjahresnettoeinsparung .....	7
5.6	Ermittlung der Gesamtprämienhöhe .....	8
5.7	Payback oder Amortisationszeit (in Jahren) .....	8
5.8	Rechenbare und nicht rechenbare Ideen .....	8
5.9	Grundsätze der Ideenrechnung .....	8
5.10	Fixe, Variable und Gesamt-Kosten.....	9
5.11	Der Deckungsbeitrag.....	10
5.12	Anrechenbare Verbesserungsarten .....	10
<b>6</b>	<b>Wertgrenzen für die Ideengenehmigung</b> .....	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Ideenumsetzung</b> .....	<b>12</b>
7.1	Verantwortlichkeiten für die Ideenumsetzung .....	12
7.2	EDV-Erfassung der Ideen .....	12
7.3	Wann gilt eine Idee als umgesetzt?.....	13
<b>8</b>	<b>Ideenfinanzierung</b> .....	<b>13</b>
8.1	Finanzierung der eb-Ideen .....	13
8.2	Finanzierung von SV-Ideen.....	14
<b>9</b>	<b>Archivierung der Ideen</b> .....	<b>14</b>
<b>10</b>	<b>Nachrechnung von Ideen und Überprüfung des Erfolges</b> .....	<b>14</b>
10.1	Nachrechnung von „Einfach Besser“-Ideen .....	15
10.2	Nachrechnung von SV-Ideen.....	15

## 1 Warum einfach besser. IDEEN FÜR EIN GROSSES WERK

Oberstes Ziel jeder unternehmerischen Tätigkeit ist neben der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Produkte die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz. Diese ist nur dann gewährleistet, wenn das Unternehmen in der Lage ist, die für die Existenzsicherung erforderlichen Gewinne zu erwirtschaften. Der Gewinn jedes Unternehmens ist grundsätzlich von zwei Einflussfaktoren abhängig. Einerseits von den Erlösen, die am externen Markt für die Produkte erzielt werden können, und andererseits von den Kosten, welche die Produktion der Güter verursacht. Die langfristige Entwicklung dieser beiden, für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebenden, Faktoren wird durch das Phänomen der Preis-Kosten-Schere sehr gut beschrieben. Während die Erlöse trotz gewisser Schwankungen durch eine relativ konstante Entwicklung beschrieben werden können, weisen die Kosten eine ständig steigende Tendenz auf:

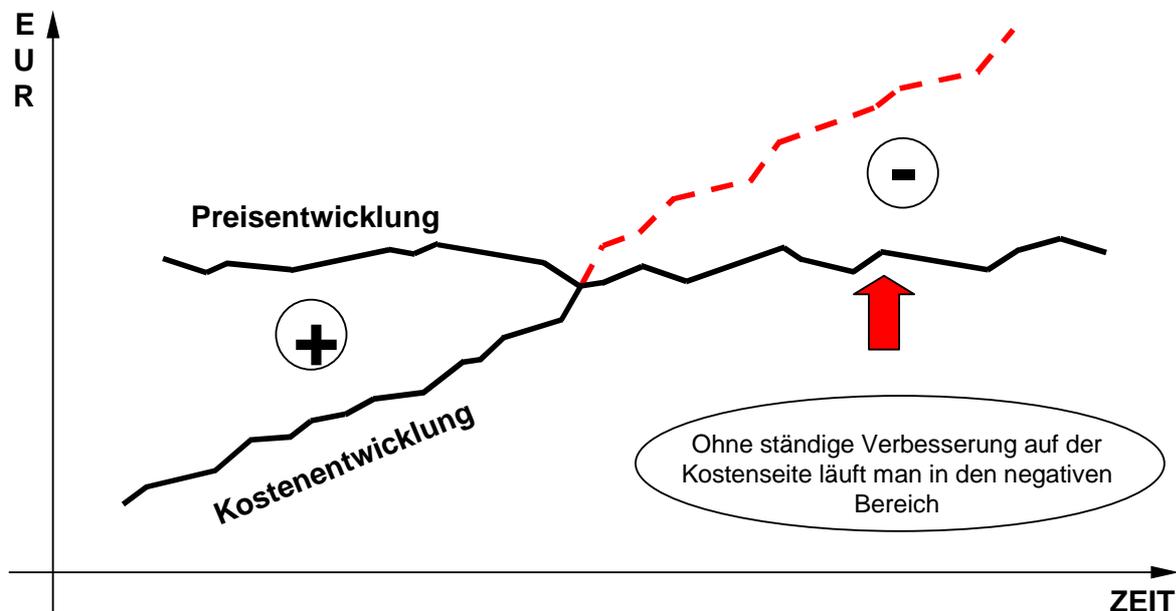


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Preis-Kosten-Schere

Solange die Kostenlinie des Unternehmens unter der Erlöslinie liegt, also die Erlöse höher als die Kosten sind, erwirtschaftet das Unternehmen Gewinne. Liegt die Kostenlinie über der Erlöslinie so können die Kosten durch die am Markt erzielbaren Erlöse nicht mehr gedeckt werden und das Unternehmen erleidet Verluste, die die Existenz des Unternehmens bedrohen. In einer solchen Situation sind massive Eingriffe in die Kostensituation erforderlich, um das Unternehmen – falls dies dann überhaupt noch möglich ist – wieder in die Gewinnzone führen zu können.

Eine ähnliche Entwicklung kann man aus der Geschichte der VA Stahl Linz erkennen. Die Kostenentwicklung wurde zu wenig beachtet, sodass die Unternehmensgewinne nicht mehr zufriedenstellend waren oder gar Verluste geschrieben wurden. In diesen Situationen wurde versucht, durch massive Einsparungsprogramme (z.B. OPI, TOP) die Kostensituation des Unternehmens

wieder in den Griff zu bekommen. Diese Entwicklung kann vereinfacht folgendermaßen grafisch dargestellt werden:

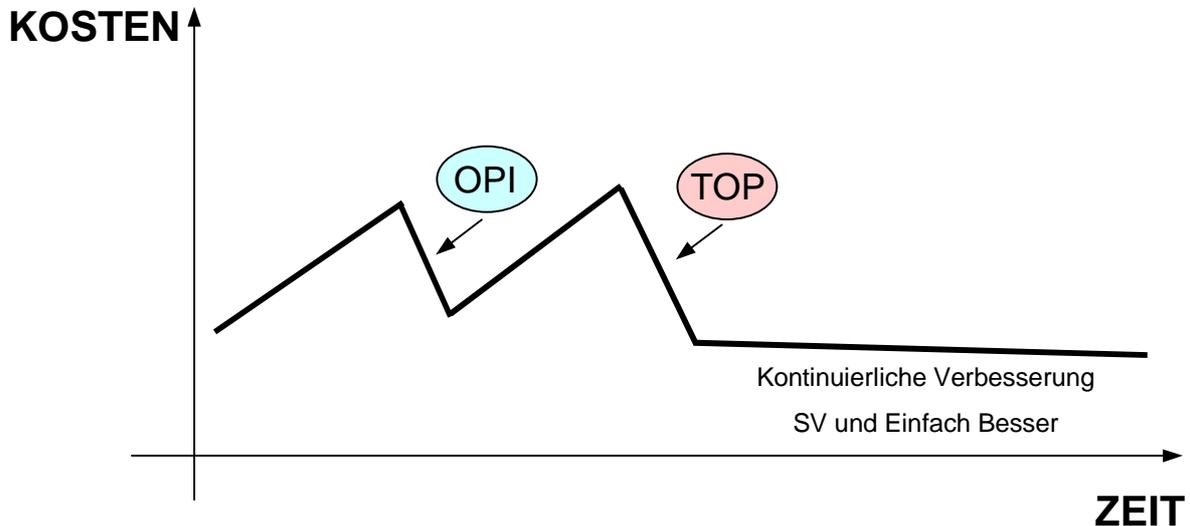


Abbildung 2: Verbesserung in der VA Stahl Linz

Solche Radikalkuren bringen zwar das Unternehmen aufgrund vielfältiger Verbesserungsmaßnahmen wieder auf Erfolgskurs, die schockartigen Verbesserungen führen jedoch auch häufig zu einer Verunsicherung der gesamten Belegschaft, da solche Eingriffe fast immer von Personalabbaumaßnahmen begleitet sind.

Um ein zu starkes Ansteigen der Kosten und daraus folgend wieder massive Einsparungsprogramme zu vermeiden, hat man sich in der VA Stahl Linz nach dem Abschluss des Top-Programms und einer optimierten Kostensituation im Jahr 1997 entschlossen, das Programm SV (Ständige Verbesserung) zu starten. Das eigentliche Ziel dieses Programms ist, durch kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten (keine schockartigen Veränderungen) ein Ansteigen der Kosten und folglich weitere massive Einsparungsprogramme zu verhindern.

Um das Verbesserungspotential aller Mitarbeiter für das Unternehmen noch besser als bisher nutzbar zu machen und somit jeden einzelnen Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubinden, wurde zusätzlich zu SV das Programm einfach besser. – IDEEN FÜR EIN GROSSES WERK gestartet. einfach besser. ist somit als Erweiterung von SV zu verstehen, wodurch Verbesserung zur Aufgabe ALLER Mitarbeiter der VA Stahl Linz wird.

## 2 Vorgaben und kontinuierliche Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung in einem Unternehmen ist kein Prozess, der freiwillig und von sich aus durchgeführt wird. Vielmehr muss die Verbesserung durch die Vorgabe von Einsparungszielen ins Zielsystem des Managements eingegliedert werden, um den gewünschten Verbesserungseffekt im Unternehmen erreichen zu können. In der VA Stahl Linz wird ausgehend von der Preis-Kosten-Schere vom

Controlling der Verbesserungsbedarf des Gesamtunternehmens ermittelt und über einen Verteilungsschlüssel, der sich an den Kosten der einzelnen Bereiche orientiert, auf die 4 großen Unternehmensbereiche sowie die Zentralbereiche aufgeteilt. Diese Vorgabe ist dann durch das Einreichen von Verbesserungsideen zu erreichen. Inwieweit diese Hürden dann von den einzelnen Bereichen erreicht werden (Ideeneinreichung) und welche Ideen bereits umgesetzt wurden, wird Quartalsweise in Gesprächen zwischen Vorstand, Bereichsleitern und Controlling in den sogenannten SV-Quartalsitzungen überprüft.

Die folgende Grafik zeigt die kumulierte Hürdenvorgabe für die gesamte VA Stahl Linz vom 30.06.1999 bis zum 31.03.2001. Die beiden Linien zeigen den Verlauf der genehmigten und eingereichten Ideen. Daraus wird der sehr positiven Verlauf des Prozesses der ständigen Verbesserung in unserem Unternehmen ersichtlich.

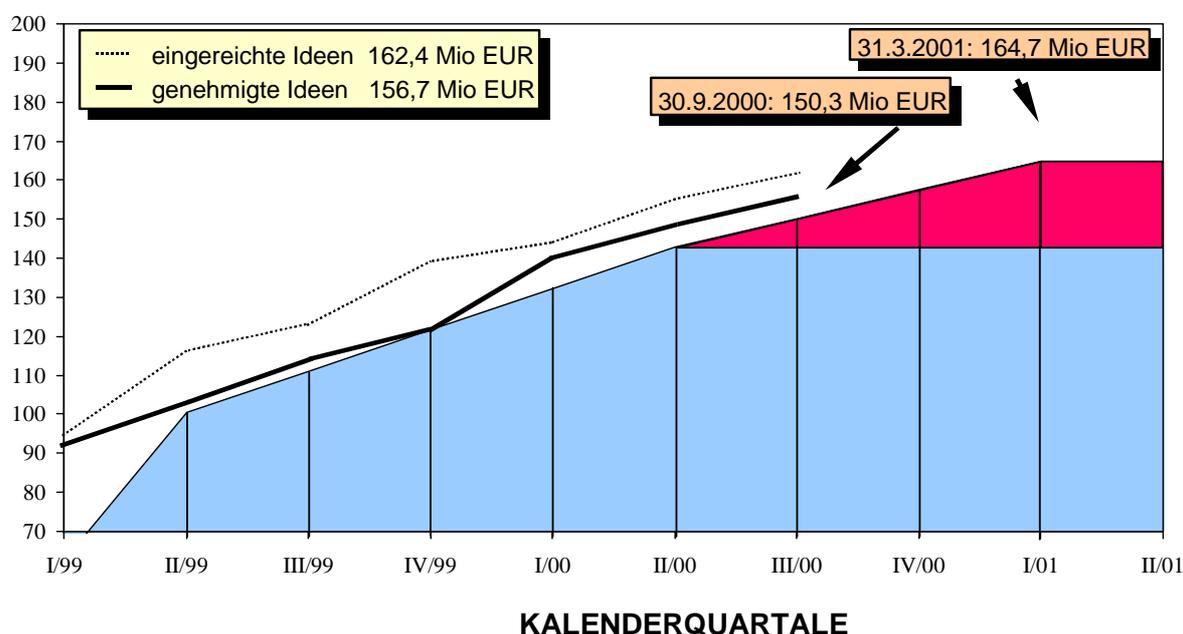


Abbildung 3: Entwicklung Verbesserung zu Vorgabe VA Stahl Linz

Seit dem Beginn des SV-Programmes wurden ca. 1.750 Ideen mit einer Verbesserungssumme in der Höhe von 156,7 Mio. EUR (2,16 Mrd. ATS) genehmigt und davon bereits ca. 70% bereits realisiert.

Im Ideenmanagement wurden seit 1997 insgesamt 8.433 Verbesserungsvorschläge mit einer Gesamtverbesserung von 132,5 Mio. ATS eingereicht und umgesetzt. Diese sind teilweise in den Werten aus SV enthalten.



Abbildung 4: Die Ergebnisse des Ideenmanagements

### 3 Die Ergebnisse der VA Stahl Linz MIT und OHNE SV

Die folgende Darstellung zeigt die wirtschaftlichen Ergebnisse (EBIT) der VA-Stahl Linz der vergangenen Jahre. Innerhalb der Ergebnisse sind die Verbesserungen ersichtlich, die aus den Bemühungen um eine ständige Verbesserung im Unternehmen entstanden sind und ohne die die Ergebnisse deutlich geringer wären.

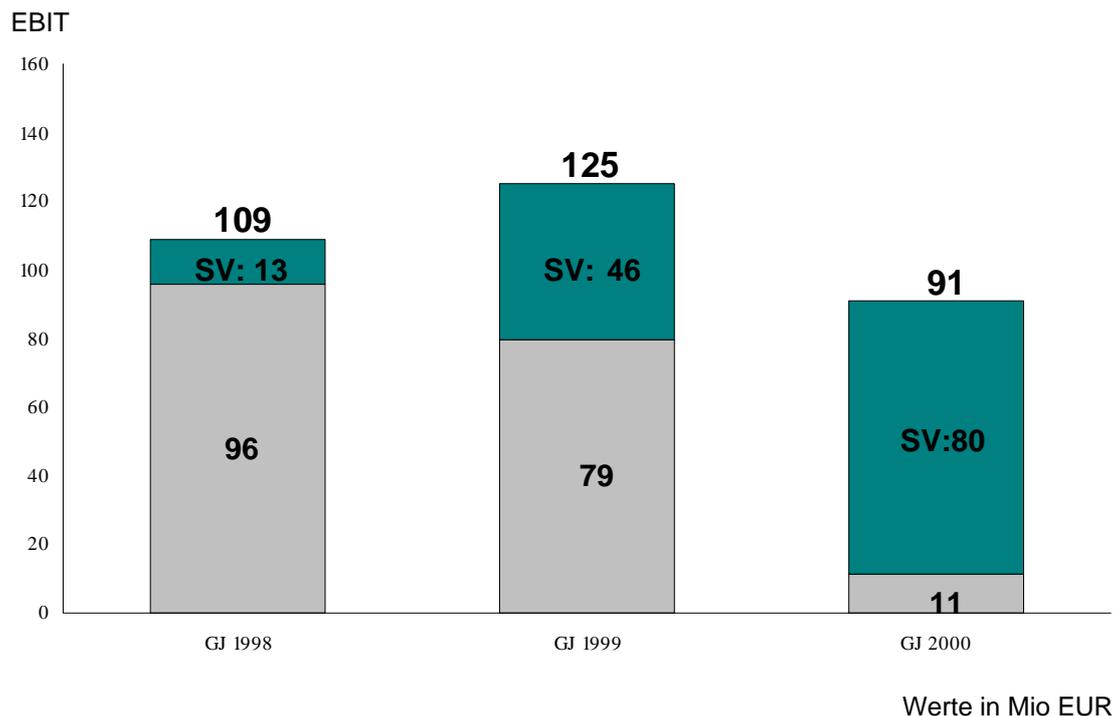


Abbildung 5: Die Ergebnisse der VA Stahl Linz mit und ohne SV

### 4 Die verwendeten Ideenblätter

Das Programm einfach besser. verwendet drei Arten von Ideenblättern:

- Themenspeicher
- Problemlösungsstory
- Ideen & Bewertungsblatt

Das Ideen & Bewertungsblatt dient auch gleichzeitig als Rückmeldeformular, welches nach der Ideenumsetzung ausgefüllt werden muss.

#### **4.1 Der Themenspeicher**

Der Themenspeicher ist auf der eb-Tafel ausgehängt und dient in erster Linie der Sammlung aller erkannten Schwachstellen und Probleme sowie der Übersicht über alle von den eb-Teams momentan bearbeiteten Themen.

Sobald ein Problem oder eine Schwachstelle im Prozessverlauf erkannt wird, ist dieses im Themenspeicher der eb-Tafel zu vermerken. Wenn dieses Problem in einem eb-Team mit dem Ziel einer Lösungsfindung bearbeitet wird, so ist auf dem Blatt der Bearbeiter zu vermerken, um Doppelbearbeitungen von Problemen zu vermeiden. Ferner ist auf dem Themenspeicher der Status des Problems zu vermerken (Problem erkannt, Lösung in Bearbeitung, Lösung gefunden, Umsetzung der Lösung, Umsetzung abgeschlossen).

Sind alle auf dem Themenspeicher gesammelten Probleme gelöst und umgesetzt, so wird der Themenspeicher von der Tafel genommen und in einem Ordner abgelegt.

#### **4.2 Die Problemlösungsstory**

Die Problemlösungsstory ist ein wesentliches Instrument, um für ein spezielles Problem eine Lösung zu finden sowie eine Abstimmung zwischen den einzelnen Schichten herbeizuführen.

Die Problemlösungsstory existiert in zwei Größen. Einmal im Format A4 zur Visualisierung der Idee auf der eb-Tafel und einmal im Format A2?? als konkrete Arbeitsunterlage im Prozess der Problemlösung sowie zur Abstimmung zwischen den Schichten.

Das Blatt ist im wesentlichen in 4 Bereiche unterteilt. Der erste Bereich ist einer ausführlichen Problemdarstellung gewidmet. Ist das Problem in all seinen Facetten identifiziert, dann kann im zweiten Schritt eine detaillierte Ursachenermittlung folgen. Nur wenn alle Ursachen für ein Problem erkannt sind, kann mit der Erarbeitung der Problemlösung sowie der für die Umsetzung wichtige Maßnahmenplan erarbeitet werden. Den letzten Schritt stellt die Lösungsüberprüfung dar. Dabei soll untersucht werden, ob aufgrund der umgesetzten Maßnahmen das Problem in all seinen Bestandteilen gelöst wurde oder ob noch zusätzliche Verbesserungen einzuleiten sind.

#### **4.3 Das Ideen&Bewertungsblatt**

Das Ideen&Bewertungsblatt enthält die wesentlichsten Informationen der Idee und ist vollständig auszufüllen. Es dient:

- Der Bewertung der Idee hinsichtlich Verbesserung, Aufwand und Prämie

- Der Dokumentation und Archivierung der Ideen bzw. der Aufnahme in eine Datenbank
- Der Genehmigung der Idee
- Als Rückmeldeformular nach Ideenumsetzung

Das Ideenblatt ist in folgenden Fällen zu verwenden:

- Eine rechnerische Bewertung der mit der Idee verbundenen Verbesserung ist nicht möglich, die Bewertung der Idee erfolgt auf Basis der Verbesserungstabelle für nicht Rechenbare Ideen.
- Einsparung und/oder Verbesserung liegen unter 5.000 EUR.

Beträgt die Einsparung und/oder die Verbesserung  $\geq 5.000$  EUR, so ist diese Idee ins SV-System mit eigenem Ideenblatt zu übernehmen, da in diesem Fall weitere Genehmigungen eingeholt werden müssen (Investitionsmanager, Controlling, Vorstand). In diesem Fall wenden Sie sich bitte an Ihren zuständigen Prozessverantwortlichen, der gegebenenfalls mit Ihnen die weiteren Schritte veranlasst. Die Prämie bleibt vom Wechsel ins SV-System unberührt und wird gemäß der Prämienregelung des Ideenmanagements ausbezahlt.

## **5 Wirtschaftliche Grundbegriffe**

### **5.1 Aufwand vor Vorschlag**

Kosten, die dem Unternehmen vor der Umsetzung der Idee entstehen.

### **5.2 Aufwand nach Vorschlag**

Die Kosten, die dem Unternehmen nach der Umsetzung der Idee entstehen.

### **5.3 Erstjahresbruttoeinsparung bzw. Ergebnisverbesserung**

Die aufgrund der Ideenumsetzung erzielbare Kosteneinsparung bzw. Verbesserung. Sie ermittelt sich als Differenz zwischen Aufwand vor Vorschlag und Aufwand nach Vorschlag.

### **5.4 Durchführungsaufwand bzw. Einmalaufwand**

Die mit der Ideenumsetzung verbundenen Kosten. Der anteilige Durchführungsaufwand ist für die Prämienrechnung erforderlich und errechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Anteiliger Durchführungsaufwand} = \text{Durchführungsaufwand} / 3$$

### **5.5 Erstjahresnettoeinsparung**

Die Erstjahresnettoeinsparung ist die Verbesserung, die das Unternehmen nach Abzug des anteiligen Durchführungsaufwandes im 1. Jahr erzielen kann. Sie stellt die Basis für die Ermittlung der Prämie dar.

## 5.6 Ermittlung der Gesamtprämienhöhe

Je nach Höhe der Erstjahresnettoeinsparung sind unterschiedliche Berechnungsgrundlagen für die Prämienermittlung heranzuziehen:

- Erstjahresnettoeinsparung < 36.336 EUR:

$$\text{Prämie} = \text{Erstjahre Nettoeinsparung} \times 10\%$$

- Erstjahresnettoeinsparung  $\geq$  36.336 EUR:

$$\text{Prämie} = \sqrt{\text{Erstjahresnettoeinsparung}} \times 18,87$$

Die so ermittelte Prämie stellt die Gesamtprämie für die Idee dar. Die Gesamtprämie kann je nach Anteil der einzelnen Teammitglieder an der Lösungsfindung auf diese aufgeteilt werden. Die Aufteilung ist am Ideenblatt mit Name, Personalnummer und Prozentanteil zu vermerken.

## 5.7 Payback oder Amortisationszeit (in Jahren)

Der Payback ist eine einfache Kennzahl zur wirtschaftlichen Beurteilung von Investitionen. Es handelt sich dabei um den Zeitraum, der benötigt wird, um den getätigten Durchführungsaufwand durch die erzielte Verbesserung wieder zu erwirtschaften. Rechnerische Ermittlung:

$$\text{Payback (in Jahren)} = \text{Durchführungsaufwand} / \text{Erstjahresbruttoeinsparung}$$

Je kleiner der Payback, also je schneller sich eine Investition amortisiert, umso besser ist diese Kennzahl. Für eine Anrechnung in eb ist ein Payback kleiner/gleich 3 Jahre Grundvoraussetzung. Ideen mit einem Payback größer 3 Jahre werden in EB nicht angerechnet.

## 5.8 Rechenbare und nicht rechenbare Ideen

Die Ideenbewertung hat grundsätzlich durch eine rechnerische Ermittlung (anhand von Mengen und Wertansätzen pro Mengeneinheit) zu erfolgen. In Ausnahmesituationen ist jedoch eine solche rechnerische Ermittlung der Verbesserung nicht möglich. In diesen Fällen kann die Verbesserung nur geschätzt werden. Für die Bewertung solcher Ideen ist das "Bewertungsschema für nicht rechenbare Ideen" heranzuziehen, wobei maximal drei Auswirkungen angegeben werden dürfen. Sowohl bei rechenbaren als auch bei nicht rechenbaren Ideen ist jedoch eine detaillierte Berechnung bzw. Bewertung der Idee hinsichtlich Verbesserung und Durchführungsaufwand auf einem Beiblatt vorzunehmen und dem Ideenblatt beizulegen.

## 5.9 Grundsätze der Ideenrechnung

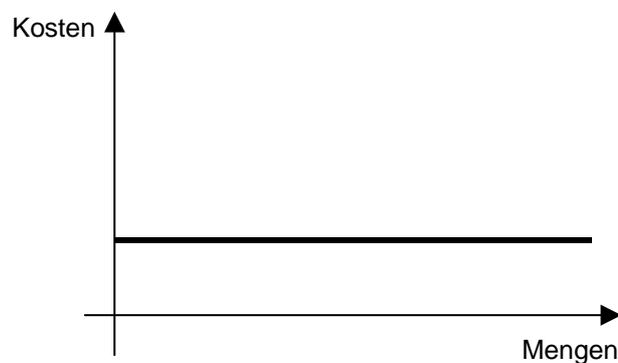
Voraussetzung für die Genehmigung der Ideen in eb ist, dass eine nachhaltige Verbesserung über den Zeitraum von mindestens 3 Jahren zu erzielen ist. Einmaleffekte (Ideen, deren Verbesserungen nicht nachhaltig sind sondern nur einmalig auftreten) werden im Rahmen von EB nicht angerechnet. Weiter dürfen in

den Bewertungsansätzen für die Verbesserungen nur die Variablen Anteile angesetzt werden. Dies deshalb, da bei einer Beschäftigungsänderung, gemäß der Definition der fixen Kosten, nur die variablen Anteile wegfallen.

### 5.10 Fixe, Variable und Gesamt-Kosten

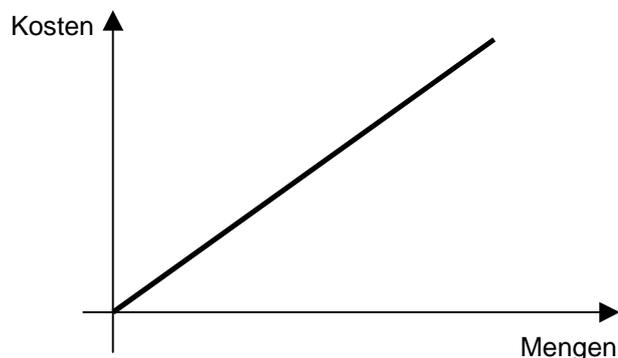
Bei einer Veränderung der Beschäftigung (z.B. Mengen, Stunden, km, to, ...) verhalten sich einzelne Kostenarten unterschiedlich. Manche bleiben konstant, andere steigen oder sinken in Abhängigkeit von der Beschäftigungsänderung.

Als **Fixe Kosten** bezeichnet man jene Kosten, die sich bei einer Veränderung der Beschäftigung nicht ändern, also konstant bleiben.



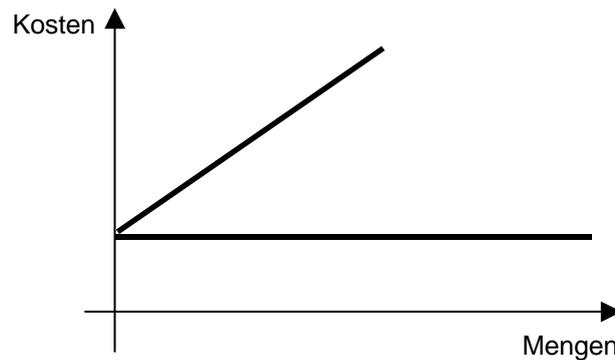
**Fixe Kosten**

Als **Variable Kosten** bezeichnet man jene Kosten, die sich bei einer Veränderung der Beschäftigung ändern, also der Beschäftigungsänderung folgen.



**Variable Kosten**

Die **Gesamtkosten** ergeben sich aus der Summe der Fixen und Variablen Kosten

**Gesamtkosten**

### 5.11 Der Deckungsbeitrag

Unter Deckungsbeitrag versteht man jenen Beitrag, den der Verkauf eines Produktes nach Abzug aller variablen Kosten zur Deckung der Fixkosten des Unternehmens beiträgt.

Werden von den Produkterlösen die variablen Kosten abgezogen so erhält man als Differenz den sogenannten Deckungsbeitrag.

$$\begin{aligned} & \text{Produkterlös pro Stück} \\ & - \text{Variable Kosten pro Stück} \\ & = \text{Deckungsbeitrag pro Stück} \end{aligned}$$

Die Summe der Deckungsbeiträge aller verkauften Produkte muss nun in der Lage sein, alle fixen Kosten des Unternehmens abzudecken (Unternehmensgewinn = 0) bzw. zu übersteigen, damit das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet. Liegt die Summe der Deckungsbeiträge unter den Fixen Kosten, so erleidet das Unternehmen einen Verlust.

$$\begin{aligned} & \text{Deckungsbeitrag pro Stück} \times \text{verkaufte Menge} \\ & - \text{Fixe Kosten des Unternehmens} \\ & = \text{Unternehmensgewinn/ -verlust} \end{aligned}$$

Der Deckungsbeitrag ist die wesentliche Rechengröße bei Mehrmengen und Ausbringensverbesserungen. Dies deshalb, da bei Mehrmengen nicht der gesamte am Markt erzielte Erlös als Verbesserung dem Unternehmen zugute kommt sondern nur die höhere Fixkostendeckung (denn die variablen Anteile der Kosten entstehen dem Unternehmen nicht, wenn die Menge nicht produziert wird).

### 5.12 Anrechenbare Verbesserungsarten

Im Rahmen von eb werden folgende Verbesserungsarten angerechnet:

- Sachkosten
- Personalkosten
- Mengeneffekte, Ausbringensverbesserungen
- Vermiedene Mehrkosten

Unter **Sachkosten** werden alle jene Kosten verstanden, die als Materialeinsatz im Unternehmen anfallen. Der Materialeinsatz setzt sich aus den Kosten der

- Rohstoffe: sie machen den wesentlichsten Anteil des Produktes aus (z.B. Erz, Schrott, Kohle)
- Hilfsstoffe: sie gehen ebenfalls in das Produkt ein, bestimmen aber nicht dessen Charakter
- Betriebsstoffe: sie gehen nicht in das Produkt ein ( alle Kosten, die dem Betrieb der Maschinen dienen wie z.B. Energien, Schmiermittel, Wasser; Arbeitskleidung, Büromaterial)

Im Rahmen von eb ist bei der Ideenformulierung der wegfallende Kostenteil anzusetzen.

Bei den **Personalkosten** sind Ist-Werte anzusetzen. Lediglich bei nicht genau konkretisierbaren Zahlen ist von Durchschnittswerten auszugehen, die jährlich vom Controlling festgelegt werden und aus dem Bewertungsblatt „Personalkostensätze“ ersichtlich sind.

**Mengeneffekte** (z.B. Einsatzmengenänderungen bei Schrott) werden auf Basis der durchschnittlichen Ist-Menge des Vorjahres zu den aktuellen variablen Kosten des laufenden Jahres bewertet.

**Ausbringensverbesserungen** werden auf Basis der Tabelle “Bewertungsansätze für Mehrmengen und Ausbringensverbesserungen“ bewertet. Sie werden nur dann angerechnet, wenn sie permanent umsatzwirksam werden.

**Zukaufsleistungen** (Einstandspreisverbesserungen) werden nur dann angerechnet, wenn die erzielte Verbesserung nachhaltig gewährleistet ist.

Während bei den Sach- und Personalkosten, Mengeneffekten und Zukaufsleistungen eine Verbesserung bei Kosten erfolgt, die im unternehmerischen Geschehen tatsächlich anfallen (und die ohne der Idee auch weiterhin anfallen würden), handelt es sich bei den **Vermiedenen Mehrkosten** um fiktive Kosten. Man versteht darunter Kosten, die dem Unternehmen entstünden, würde eine gewisse Idee nicht umgesetzt.

## 6 Wertgrenzen für die Ideengenehmigung

Die Umsetzung der gefundenen Ideen ist an die Genehmigung der Idee gebunden. Erst nach vollständiger Ideengenehmigung darf mit der Realisierung der Idee begonnen werden.

Unter den Wertgrenzen für die Ideengenehmigung werden diejenigen Geldwerte hinsichtlich Verbesserung, Durchführungsaufwand und Prämie verstanden, bis zu denen ein Personenkreis (Abteilung) im Unternehmen die Idee genehmigen und somit für die Umsetzung freigegeben kann bzw. ab denen noch zusätzliche

Genehmigungen (z.B. durch Investitionsmanager, Controlling, Vorstand) eingeholt werden müssen.

Die wesentliche Wertgrenze für rechenbare Ideen beträgt 5.000 EUR. Liegt die Verbesserung und/oder der Einmalaufwand unter diesem Wert, so ist die Idee ins Programm eb aufzunehmen. Beträgt einer dieser Werte gleich 5.000 EUR oder liegt er darüber, so ist die Idee ins SV-System zu übernehmen.

Nicht rechenbare Ideen sind immer in eb einzureichen.

Die genauen Wertgrenzen finden sie in Anlage XX.

## 7 Ideenumsetzung

Um die in der Idee geplante Verbesserung möglichst rasch für das Unternehmen nutzbar zu machen, sind die Ideen schnell zu realisieren.

### 7.1 Verantwortlichkeiten für die Ideenumsetzung

- **Ideen aus einfach besser:** Die Verantwortung für die Ideenumsetzung obliegt in all jenen Fällen, die von den Basis-Teams selbständig genehmigt werden können (Ideen mit Verbesserung und Einmalaufwand kleiner/gleich 1.000 EUR) den Basis-Teams, wobei der Prozessverantwortliche Hilfestellung geben kann, wenn dies gewünscht ist. In allen anderen Fällen liegt die Verantwortung für die Ideenumsetzung bei den Prozessverantwortlichen für alle ihnen untergeordneten Teams.
- **Ideen, die ins SV-System übernommen werden:** Für den Fall, dass die Idee ins SV-System übernommen wird, obliegt die Verantwortung für die Umsetzung der 1. BE für alle ihr untergeordneten Organisationseinheiten und nicht mehr dem Basisteam.

### 7.2 EDV-Erfassung der Ideen

Die vom Prozessverantwortlichen genehmigten **eb – Ideen** sind als Kopie an den zuständigen eb-Manager zu senden. Im Rahmen von eb sind somit die Basis-Teams für den ordnungsgemäßen Ideen- und Genehmigungslauf verantwortlich. Der eb-Manager arbeitet die Ideen in ein EDV-System ein, um einerseits einen Überblick über die genehmigten Ideen zu haben und andererseits Quartalsweise an die Vorstände über den Stand der Ideeneinreichung berichten zu können. Nach der Ideenumsetzung ist im Themenspeicher das Problem als gelöst zu kennzeichnen (vollständig ausgefüllten Kreis) sowie am Ideen & Bewertungsblatt die Rubrik „umgesetzt am ..“ auszufüllen. Das Original Ideen & Bewertungsblatt ist anschließend wiederum an den eb-Manager zu senden, wo die Realisierung der Idee wiederum in die Datenbank aufgenommen und die Prämienzahlung gemäß dem Verteilungsschlüssel auf dem Ideen & Bewertungsblatt über das Ideenmanagement veranlasst wird.

Werden Ideen ins **SV-System** übernommen, so liegt die Verantwortung für den Genehmigungsprozess beim zentralen Controlling. In diesem Fall ist das gemeinsam mit dem Prozessverantwortlichen erarbeitete (und zusätzlich noch vom HPL und UBL ??? unterzeichnete) SV-Ideenblatt (samt Erläuterung der Verbesserung und Prämienverteilung auf einem Beiblatt) an das zentrale Controlling (FC) zu senden. In diesem Fall wird die Idee von FC in eine Datenbank aufgenommen und die Verantwortung für den ordnungsgemäßen und raschen Ideenlauf von FC getragen. Nach Genehmigung wird das entsprechend den Genehmigungsvorschriften unterschriebene Blatt samt eigenem Rückmeldeformular an den Einreicher zurückgesendet. Ist zur Ideenumsetzung ein Durchführungsaufwand erforderlich so wird auf dem Ideenblatt von der Abteilung FFB ein Baukonto bekannt gegeben. Nach der Genehmigung der Idee und eventueller Freigabe eines Baukontos kann mit der Umsetzung der Maßnahmen begonnen werden. Nach der Ideenumsetzung ist das Rückmeldeformular auszufüllen und an FC zwecks Einarbeitung in die Datenbank zu senden. Ferner sind mit diesem Rückmeldeformular Teilrealisierungen (falls die Idee in Etappen umgesetzt wird) sowie eine Verschiebung des geplanten Endtermins (neuer Realisierungstermin inkl. Begründung für die Verschiebung) an FC bekannt zu geben.

### 7.3 Wann gilt eine Idee als umgesetzt?

Ein Idee ist dann als realisiert zu melden, wenn die für die Ergebniswirksamkeit der Idee (d.h. die geplante Verbesserung tritt auch in der Realität ein) relevanten Voraussetzungen erfüllt sind, wie beispielsweise:

- Anlage gebaut, Probetrieb erfolgreich
- Einsatzmaterial wird nicht mehr benötigt
- Schrott fällt nicht mehr an
- Aggregat stillgelegt
- Überstunden verringert
- Arbeitsplatz abgebaut

## 8 Ideenfinanzierung

Dieser Abschnitt betrifft lediglich eb und SV-Ideen, bei denen zum Zweck der Erreichung einer bestimmten Verbesserung ein Durchführungsaufwand (Einmalaufwand) zu tätigen ist, ohne den die Verbesserung nicht erzielt werden kann (d.h.: die Verbesserung muss in einem ursächlichem Zusammenhang mit dem Durchführungsaufwand stehen).

### 8.1 Finanzierung der eb-Ideen

In diese Kategorie fallen alle Ideen, deren Ergebnisverbesserung und Durchführungsaufwand kleiner als 5.000 EUR beträgt. Die Aufwendungen, die für die Umsetzung der Ideen zu tätigen sind, werden direkt von den Kostenstellen getragen. Da Zukäufe nur über den Einkauf (FE) erfolgen dürfen, ist die Abwicklung in einem EDV-System erforderlich. In diesen Fällen wenden sie sich bitte an Ihren Prozessverantwortlichen.

## 8.2 Finanzierung von SV-Ideen

Alle SV-Ideen werden aus dem sogenannten SV-Pool finanziert. Aus diesem wird entsprechend der Höhe des für die Umsetzung der Idee geplanten Durchführungsaufwandes nach der Ideengenehmigung von der Abteilung FFB ein Baukonto freigegeben. Alle zur Umsetzung der Idee erforderlichen Aufwendungen sind auf dieses Baukonto zu buchen. Werden bei der Ideenumsetzung Überschreitungen erkennbar so sind diese auf dem SV-Ideenblatt zu dokumentieren und genehmigen zu lassen. Solche Dokumentationen und Genehmigungen können unterbleiben, wenn die im Investitionsleitfaden vorgesehenen Werte nicht überschritten werden (Mehraufwendungen < 50 TS oder 5% vom genehmigten Durchführungsaufwand, maximal jedoch 15 Mio. ATS). Nach der Ideenumsetzung ist das Rückmeldeformular an FC zu senden und das Baukonto wird geschlossen.

## 9 Archivierung der Ideen

Unter Archivierung der Ideen wird die Ablage der diversen Ideenblätter sowie die EDV-mäßige Erfassung der wesentlichsten Ideendaten verstanden. Dies ist aus folgenden Gründen erforderlich:

- Überblick über die gesamten Verbesserungsideen in der VA Stahl Linz
- Auswertungen bezüglich der geplanten/erreichten Verbesserung im Unternehmen und Einarbeitung in diverse Berichte
- Anrechnung der rechenbaren Ideen auf die SV-Hürde der Unternehmensbereiche
- Dokumentation einer ständigen Verbesserung für das Qualitätsmanagement

Das Themenspeicher bleibt mindestens solange auf der eb-Tafel, bis das letzte sich darauf befindliche Problem gelöst ist. Danach ist er von der eb-Tafel zu nehmen und in einem Ordner aufzubewahren.

Ebenso sind die genehmigten Ideen & Bewertungsblätter samt Beiblätter der eb-Ideen aufzubewahren und als Kopie an den eb-Manager zwecks Einarbeitung in die EDV zu senden. Nach Umsetzung der Idee ist das Ideen & Bewertungsblatt mit ausgefülltem Realisierungsdatum und Unterschrift an den eb-Manager zu senden, der die Realisierung der Idee in seinem EDV-System vermerkt und die Prämienzahlung veranlasst.

Nach der Genehmigung von SV-Ideen wird das genehmigte Ideenblatt samt eigenem Rückmeldeformular an den Ideeneinreicher zurückgesendet. Diese sind in einem Ordner aufzubewahren. Nach Abschluss der Idee ist das Rückmeldeformular auszufüllen und an FC zwecks Einarbeitung in die Datenbank zu senden. Auch in diesem Fall wird nach der Ideenumsetzung die Auszahlung der Prämie veranlasst. (Vorabprämie möglich??????).

## 10 Nachrechnung von Ideen und Überprüfung des Erfolges

### **10.1 Nachrechnung von „Einfach Besser“ - Ideen**

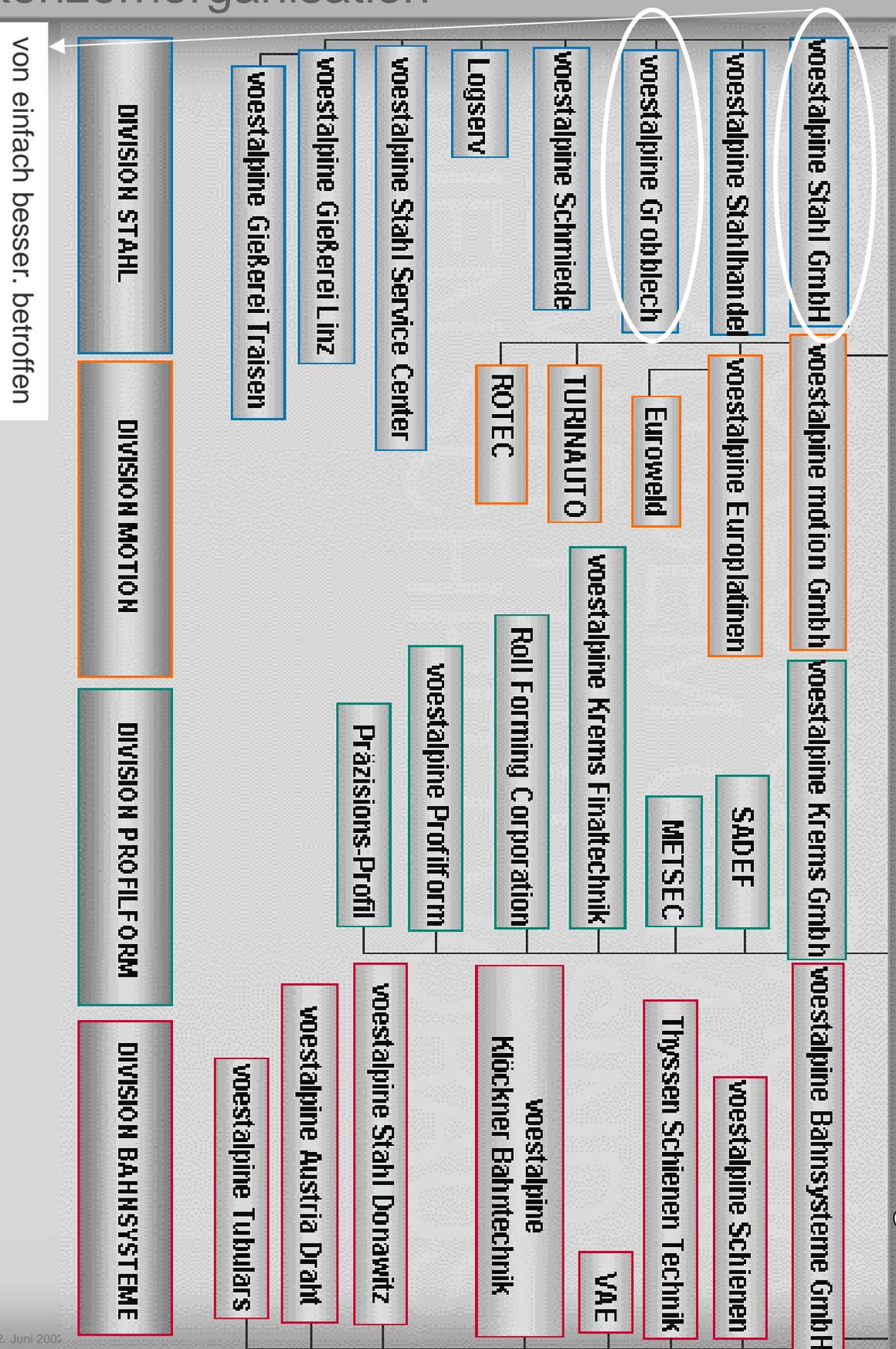
Das zentrale Controlling prüft fallweise Ideen hinsichtlich Plausibilität und Verbesserung. Die betriebswirtschaftliche Nachrechnung hat den Sinn zu überprüfen, ob die in der Idee gemeldete Verbesserung auch tatsächlich eingetreten ist.

### **10.2 Nachrechnung von SV-Ideen**

Gemäß „SV-Prozedere sind alle Ideen mit einer Verbesserung größer/gleich 1 Mio. ATS einer betriebswirtschaftlichen Nachrechnung zu unterziehen. Die Nachrechnung wird zweimal jährlich vom dezentralen Controlling durchgeführt. Über das Ergebnis der Nachrechnung wird an die Vorstände und den Aufsichtsrat der VA Stahl Linz berichtet.

# voestalpine Konzern

Projektarbeit  
Anhang 9.10



von einfach besser. betroffen

DIVISION STAHL

DIVISION MOTION

DIVISION PROFILFORM

DIVISION BAHNSYSTEME