

Lean-Methoden vertiefen

LEAN als Kulturveränderung

Wie funktioniert das in der Praxis, mit Beispielen

Stephan Zürcher

ecoholz
ENTWICKELN COACHEN OPTIMIEREN

Inhalt

- Zusammenfassung, was ist LEAN, wie funktioniert das?
- LEAN ist eine Kulturveränderung

Führung
Coaching

Prozesse
Abläufe / EDV

Shopfloor-Management
Auftragssteuerung

Arbeitsplätze
Lager

Meine Erfahrungen

Wie oft habe ich meinen Mitarbeitenden gezeigt, wie es einfacher wäre...

- Die Wirkung dauerte zwei Tage
- Bei meiner nächsten Intervention erhielt ich ein Kopfschütteln...

Ich habe Werkzeugwagen entworfen und bauen lassen...

- Die Wagen stehen jetzt leer in einer Ecke
- Ein Wagen ist heute der «Getränkewagen und Kiosk»

Wir haben einen Mitarbeiter für die Prozessoptimierung eingestellt

- Seine Prozesse sind gut, aber werden nicht gelebt
 - Die Mitarbeitenden machen es einfach anders...
-

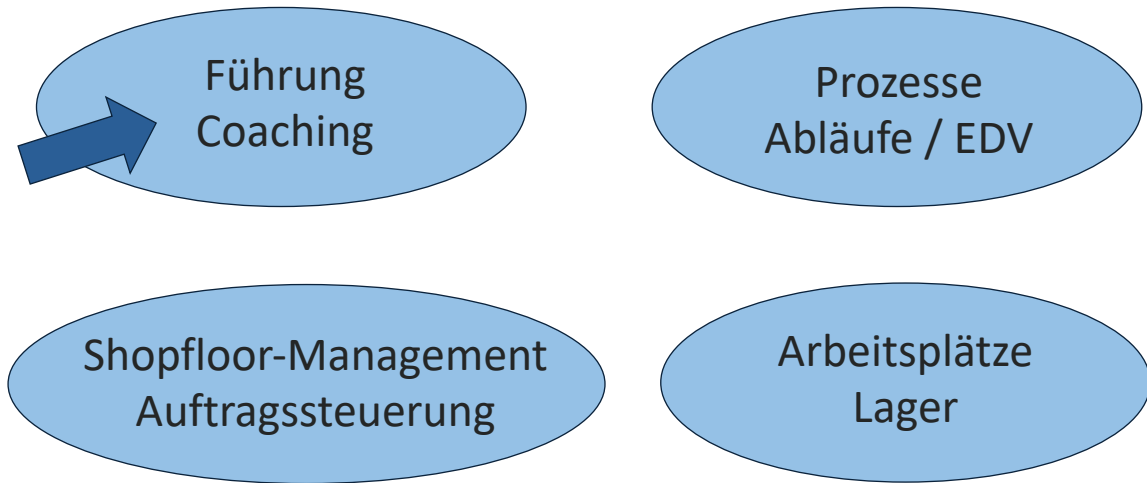
LEAN ist eine Kulturveränderung

- Mitdenken gefördert und erwünscht (Informationen verfügbar)
- Auftragsübersicht, transparent, mit Weitsicht, Entscheidungen treffen
- Mitarbeitende erkennen Zusammenhänge
- Entwicklungen von oben anstossen, von unten definieren und umsetzen
- Fehlerkultur verändern,
- Qualitätsmanagement, zur lernenden Organisation
- Führungspersonen werden zum Coach

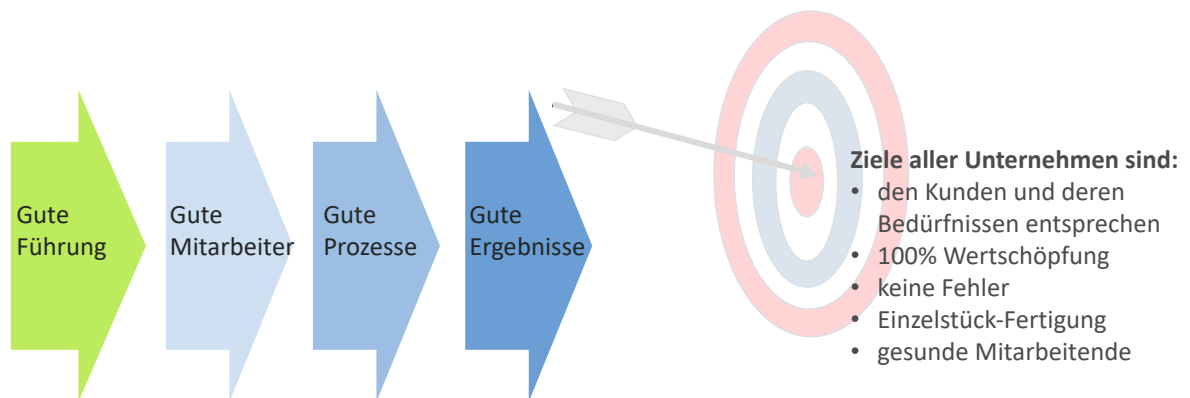
Alle diese Schritte erfordern Ressourcen, meistens von Menschen
Ohne «Einsatz» gibt es keine Veränderung

Der »Gewinn« ist Anerkennung und Freude an der Arbeit

Die zentralen Bereiche der LEAN-Methode



Führung ist entscheidend



Somit wird deutlich, wo wir investieren müssen

Führen von Mitarbeitenden

Dazu braucht es diese drei Faktoren für jeden einzelnen Mitarbeitenden

$$E = F \times M \times A$$

Erfolg = Fähigkeiten x Motivation x Ausrichtung

Stell dir vor, ein Faktor ist NULL!

Führen von Mitarbeitenden

Produktionsleiter, Projektleiter, Maschinenführer

Die Mitarbeitenden, die wir haben,
die wir bekommen, werden nicht besser!

Also müssen wir sie ausbilden!

LEAN, weniger Feuerwehr, mehr Ausbildung!



Von der Hierarchie

Die hierarchische Führung kommt nicht mehr weiter:

- Die Projekte werden noch komplexer
 - Die Terminverschiebungen werden kurzfristiger, Krankentage...
 - Nur eine Person, kann das nicht mehr überschauen
 - Die Arbeitsteilung wird wichtiger und feingliedriger
 - Die Maschinen und Anlagen sind anspruchsvoller oder eintöniger und es braucht Spezialisten
 - Die junge Generation überschätzt sich gerne, wünscht alles, aber schnell
 - Die Führungskräfte wissen nicht mehr wie sie reagieren sollen
 - Man lässt vieles einfach laufen, auch Marotten von Einzelnen
 - Die Überlastung der einzelnen Führungskräfte ist sichtbar
-

zur agilen Organisation

Wir brauchen neue Organisationsformen:

- Das Mitdenken der Mitarbeitenden ermöglichen
 - Die Ideen aus dem »Scharnwissen« holen
 - Die Entscheidungswege verkürzen
 - Die Aufgaben einem Team übergeben
 - Das Team organisiert sich selber, mit Spielregeln und Rollen
 - Das verteilen der Informationen ist die Basis
-

Unternehmenskultur, die Themen

Worüber wird gesprochen,
worüber nicht, Sprachstil
offen, proaktiv, umfassend

Kommunikation

Verhalten der Führung, Belohnungen,
wie geht man miteinander um,
Team-fördernd

Verhalten

Unternehmenskultur

Strukturen

Soziale Ereignisse

Freiräume für Entscheidungen,
Reglemente, Führungsinstrumente
Raumgestaltung

Veranstaltungen, Rituale,
wer geht hin, wer nicht,
„enge Zeiten“

Unternehmenskultur, die Einflussfaktoren

Alter und Geschichte
des Unternehmens

Produkte
Dienstleistungen
Kunden

Eigentumsstruktur

Produktionsmittel

Unternehmenskultur

Geografische Lage

Arbeitsklima

Personalstruktur

Sprache / Nationalitäten

Team

Grösse des Unternehmens

Führung

Organisation / Strukturen

gutes Arbeitsklima... aus Sicht der Mitarbeitenden

- Was macht für „die Mitarbeitenden“ ein gutes Arbeitsklima aus?
 - Wie werden sie dieses beschreiben?
 - Was ist ihnen persönlich wichtig?
-

gutes Arbeitsklima... für dich als Inhaber / Vorgesetzter

- Was macht für dich ein gutes Arbeitsklima aus?
 - Wie beschreibst du dieses?
 - Was ist dir persönlich wichtig?
-

Antworten

Gutes Arbeitsklima aus Sicht der Mitarbeitenden

- Wertschätzung erhalten, persönlicher Kontakt
- Gute Führungspersonen mit sozialer Kompetenz
- Ein Team, welches auch so funktioniert
- Abwechslungsreiche Arbeit, richtige Aufgaben
- Gute Informationen erhalten, wissen was »geht«
- Gute Infrastruktur, wir können mitgestalten
- Veränderungen sind möglich und werden zeitnah umgesetzt

Das Arbeitsklima verbessern...

Es ist nicht so schwer in einem Unternehmen die Strukturen zu verändern.

Wer aber das Verhalten der Menschen verändern will,
kann sich leicht die Zähne ausbeissen.

Möglichkeiten der Einflussnahme: (Strategie)

- die angestrebte Kultur konkret beschreiben
- die Notwendigkeit der Veränderung sorgfältig begründen
- Normen setzen durch Vorbildfunktion
- Gemeinsame Arbeit an der Kulturveränderung
- Umsteuerung durch personelle Besetzung von Schlüsselfunktionen
- Belohnung und Sanktion im Führungsprozess
- Konsequentes Projekt-Management

Das Arbeitsklima verbessern...

- Möglichkeiten der Einflussnahme: (Zusammenleben)
 - die Organisationsform (Teams, Verantwortlichkeiten)
 - die formalisierten Abläufe (Auftragsabwicklung)
 - das Führungsinstrumentarium (Freiraum, Vertrauen)
 - die Beförderungspraxis (nach Lust und Laune?)
 - die Sitzungsgestaltung (Achtsamkeit, Wertschätzung, Offenheit)
 - die interne Informationspolitik
 - das Lohn und Gehaltssystem (Giesskanne, Leistungen, Transparenz)
 - der Umgang mit Fehlern und Sanktionen
 - die Fort- und Weiterbildung
- „Kultur“ braucht Fantasie, Kreativität, und Lebensfreude
- Arbeiten darf Spass machen

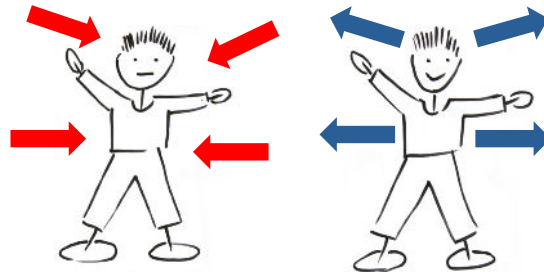
Coaching, die andere Führung

Ein junger Produktionsleiter (25 jährig) gibt Gas...

- In 2 Monaten sind zwei wichtige Mitarbeitende gegangen
- Seine Art zu kommunizieren wird nicht akzeptiert
- Er läuft mit seiner Planung ins Leere
- Aufträge, die um 15 Uhr für den nächsten Tag fertig sind, haben plötzlich Fehler und Schäden...
- Die Leistung der Fertigung sinkt zusammen
- Die Unruhe und das Gestänkere ist allegegenwärtig
- Die Mitarbeitenden machen Dienst nach Vorschrift

Mit wenig Coaching konnte ich ihm seine Selbstüberschätzung und die gespielte «Härte» aufzeigen. Er kann heute vor das Team treten.

Was ist Motivation

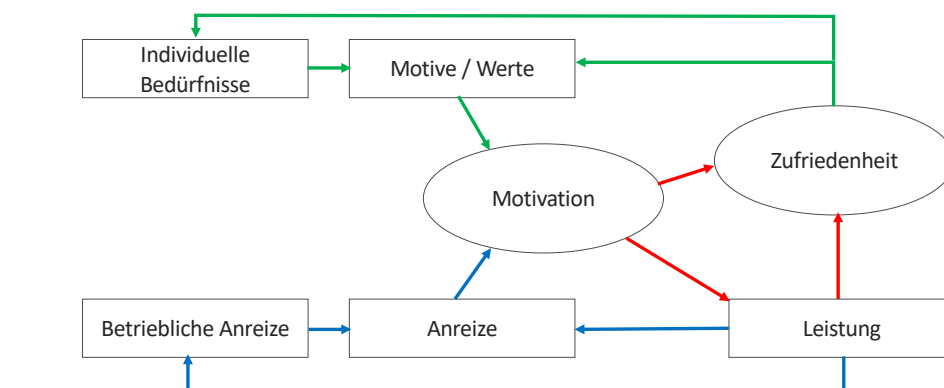


Die Motivationsfaktoren bewegen nicht von außen, sondern Motivation entsteht für alle, für sich selber, von innen heraus. Nur so wird Wirkung sichtbar...

Motivation drückt sich aus in Form von Partizipation und Engagement, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein, Kooperationsbereitschaft und Bereitschaft sich zu exponieren, Kreativität und Beziehungsfluss, Lust und Interesse...

Mitarbeitermotivation

Motivation bezeichnet den Willen, eine besondere Anstrengung zur Erfüllung der Unternehmensziele zu leisten, wobei dadurch auch die Befriedigung der individuellen Ziele erreicht werden soll. Motivation hängt sehr stark von der Situation und dem Zeitpunkt ab.



Faktoren der Motivation (Bühner 2004)

Motivation

Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation ist die **innere, aus sich selbst entstehende Motivation** eines jeden Menschen.

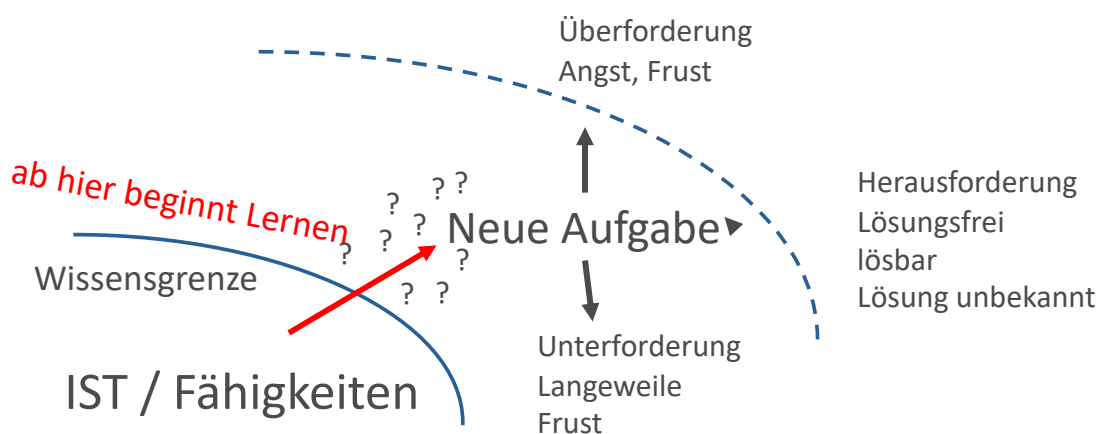
- Dies macht man einfach gerne, entspricht seinen Werten, Grundsätzen, Idealen
- Man erkennt den Sinn der nötigen Tätigkeit und macht es automatisch
- Es macht Spass dies zu tun

Extrinsische Motivation

ist eine durch **äußere Reize** hervorgerufene Form der Motivation.

- der Wunsch nach Belohnung (Bezahlung der Arbeit) oder das Vermeiden einer Bestrafung
- für das Erreichen einer externen Zielstellung (Unternehmensziele, persönliche Ziele)
- begründet sich in der sozialen Rolle, die eine Person in einer Gemeinschaft einnimmt. (Gruppendruck, Religion, dazu gehören)
- Ein Angestellter erhofft sich eine Beförderung, wenn er gute Arbeit leistet
- Mehr Lohn, mehr Prämien,

Motivation = Herausforderung?



Motivationsfaktoren

Nr. 1 Demotivierendes eliminieren!

Eliminieren was zur inneren Kündigung führt; Frustration, Unruhe, latente Konflikte,

→ Diesem mit Entschlossenheit und Verstand zu Leibe rücken. Die Mitarbeiter möglichst direkt einbeziehen, das stärkt gleichzeitig das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte

Nr. 2 Die richtige Person am richtigen Platz

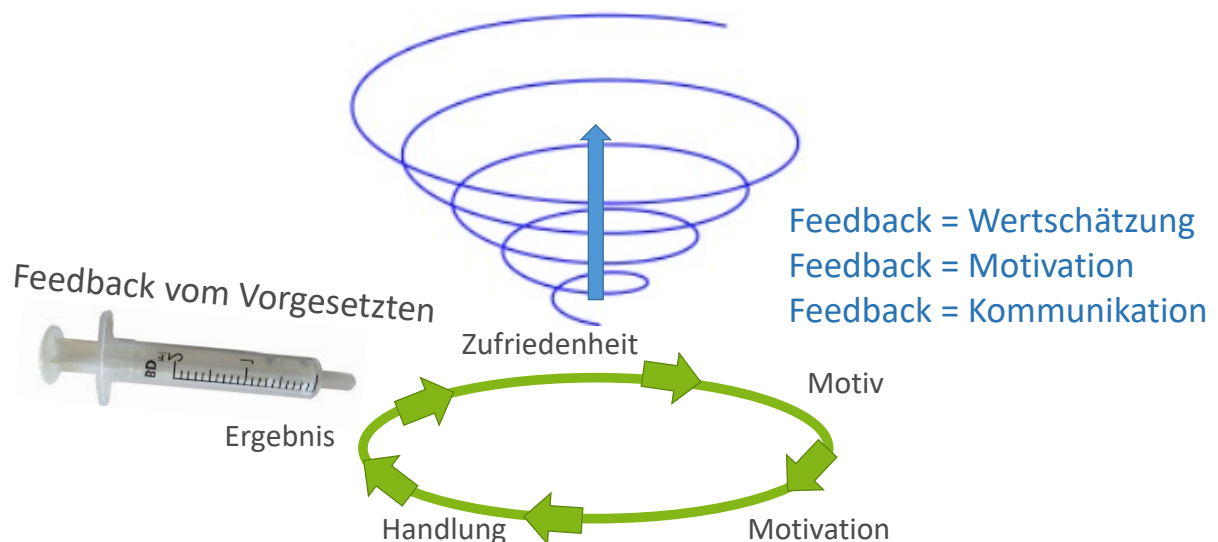
Jeder Mensch hat seine individuellen Fähigkeiten, Neigungen und auch eine eigene Wesensart. Viele haben eine Art Berufung für sein Leben.

→ Aufgabenbeschreibungen nicht zu eng fassen, Spielraum lassen, jeder formuliert diese für sich selber

Nr. 3 Die Führungskraft

Umfragen sagen, „mit einer hervorragenden Führungspersönlichkeit arbeiten“ ist der wichtigste Punkt für eine attraktive Arbeitsstelle

Zusammenhang von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Leistung



Die Motivationsspritze

Der Inhalt der Motivationsspritze ist entscheidend, für jeden Mitarbeiter aber nach Lebenssituation und aktuellen Vorkommnissen unterschiedlich.

Nach Grawe (2004) zeichnen sich Menschen durch fünf zentrale psychische Grundbedürfnisse aus: (Konsistenz-Theorie)

- Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Bindung
- Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz
- Orientierung und Kontrolle
- Übereinstimmung von Vorstellung und Wirklichkeit

➔ Junge Mitarbeiter suchen eher Lustgewinn, Selbstwerterhöhung und Orientierung

➔ Ältere Mitarbeiter wünschen sich Kontinuität, Bindung,

Extrinsische Motivation, Prämien...

Monetäre Anreize sind sehr verbreitet, doch Geld alleine macht nicht glücklich, im Februar ist die Lohnerhöhung schon ganz normal und vergessen...

- **Akkordlohn** dem nächsten Mitarbeiter so viele Teile wie möglich vor die Füße kippen
- **Individuelle, persönliche Prämien** meist für erreichte Ziele, somit denken alle an ihr Gärtchen und nicht darüber hinaus. Dies fördert das kurzfristige Denken
- **Teamprämien** für Leistungen des Teams, fördert die Zusammenarbeit, kurzfristiges „optimiertes“ Denken, festigt das Teamdenken, Teamgrenzen
- **Unternehmensprämien** für die Gesamtleistung des Unternehmens, jeder trägt seinen Teil bei, doch der direkte Einfluss des Einzelnen ist sehr begrenzt.

Einmal angefangen, wird man die Prämie kaum mehr los...

Individuelle Prämien können sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirken

Prämien sind selten „gerecht“

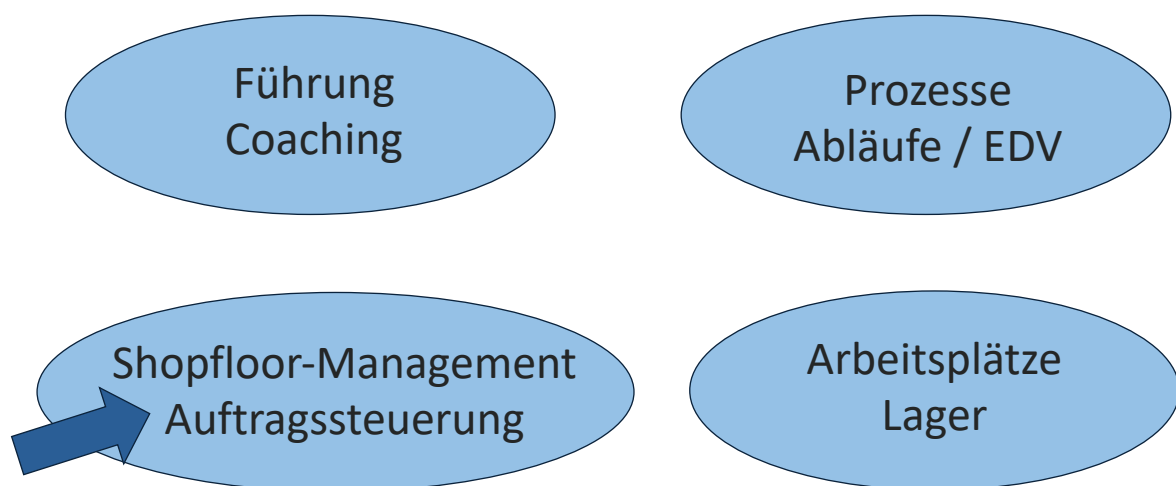
LEAN und Motivation?

- Verschwendung erkennen alle Mitarbeitenden
- Mit Verschwendung zu arbeiten motiviert nicht

Beispiele:

- Ich habe in der Planung schon 3x gesagt, dass dieses Detail nicht praktisch ist, wenn dies nicht geändert wird, dann ist mir dies doch nun auch egal...
- Wir sind andauernd unter Termindruck, die Produktion und Montage sind die letzten in der Kette. Was soll's, wenn die Planung ihre Termine nicht einhält?
- Wir suchen bei den Aufträgen von zwei Planern fast immer die passenden Beschlüsse. Warum wird hier nichts unternommen?
- Unser Chef startet im Unternehmen einige Neuerungen, doch keine wird abgeschlossen. In der «Hälfte» ist dann plötzlich Schluss und es funktioniert dann doch nicht richtig...

Die zentralen Bereiche der LEAN-Methode



Informationen im Unternehmen

- Wer hat die Information?
- Wie wird mit Informationen umgegangen?

Informationen sind Macht

Diese Macht kann ausgespielt werden...

Shopfloor Management, Information der Mitarbeitenden

Mitarbeitende die nichts wissen (blind sind) können auch nicht mitdenken
Blinde Mitarbeitende zu führen ist herausfordernd, aufwändig und anspruchsvoll.
Machen wir die Mitarbeitenden zu sehenden und geben die Informationen weiter.

Information als Führungsinstrument

Shopfloor Management



Shopfloor Management

Shopfloor = Officefloor

Shopfloor = Werkstatt, Produktionshalle



- Das Shopfloor Management kommt ursprünglich aus den Produktionsbereichen, ist aber ebenso in den administrativen Bereichen anwendbar.
- Dieses Instrument bezeichnet man als Shopfloor Management in den Produktionsbereichen und als Officefloor in den administrativen Bereichen.

Shopfloor Management



Go and see

- Führen an den Arbeitsplätzen und nicht aus dem Büro
- Die Shopfloor Tafel als „Dach“ ist nur die Spitze des Eisbergs!
- Das Wesentliche ist der Inhalt der Shopfloor-Tafel
- Die „Tür“ zum Erfolg ist der „geeignete Mensch“ - von ihm hängt die Qualität des Shopfloor Managements ab.

Shopfloor Management



Die Shopfloor Tafel als Dokumentations- und Informationsplattform

- Leistungskennzahlen (Leistungs-Controlling)
- Auslastung
- Kapazitätsaussichten
- Top-3-Themen
- Übersicht der KVP-Workshops (erreichte Ziele)
- Qualitätsübersicht
- Krankentage der letzten 12 Monate
- usw.

Shopfloor Management

Die Führungsperson übernimmt folgende Aufgaben:

- Die Zahlen erklären (Wirkung)
- Die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit, im Erkennen von Handlungsnotwendigkeit und im Setzen von Prioritäten unterstützen
- Die Ziele für sie in Häppchen aufteilen
- Schritte und Varianten mit ihnen erarbeiten, um die Ziele zu erreichen
- Regelmässig, offen kommunizieren,
- Mit den Mitarbeitenden das Qualitätsmanagement weiterentwickeln
- KVP am Arbeitsplatz ermöglichen
- KVP-Workshops unterstützen

Je mehr Verantwortung und Vertrauen die Führungskraft an die Mitarbeitenden abgibt, um so mehr steigt das Ansehen im Team und die Motivation steigt

Shopfloor Management

Was bringt das Shopfloor Management

- Befähigt ein Unternehmen zur Implementierung eines nachhaltigen KVPs
- Ressourceneinsparungen
- Schnellere Entscheidungen
- Reduziert Fehler und spart Nacharbeit
- Termintreue steigt
- Bisherige Meetings werden, sofern möglich, durch Shopfloor Management ersetzt
- Steigert die Motivation der Mitarbeiter, da diese aktiv am Prozess beteiligt sind



Steigerung von Effizienz und Qualität

Übersicht der Aufträge

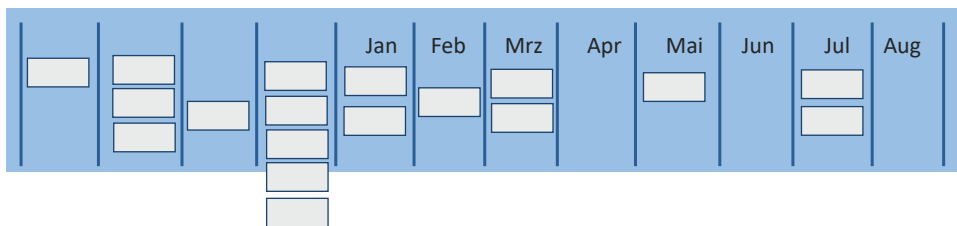
In der Excel-Tabelle (ERP) werden die Aufträge geführt, unübersichtlich, die Änderungen seit letzter Woche sind nicht nachvollziehbar...

Am Donnerstag in der Schönwetter-Sitzung wird über die Punkte gesprochen, die gut laufen. Über Fehler, Korrekturen, Verzögerungen wird geschwiegen.

Die Auftragssteuerung verzeichnet täglich Änderungen, nicht nur einmal pro Woche. Also wird dazwischen auch gesteuert...

Beispiel, Auftragssteuerung (Lean-Board)

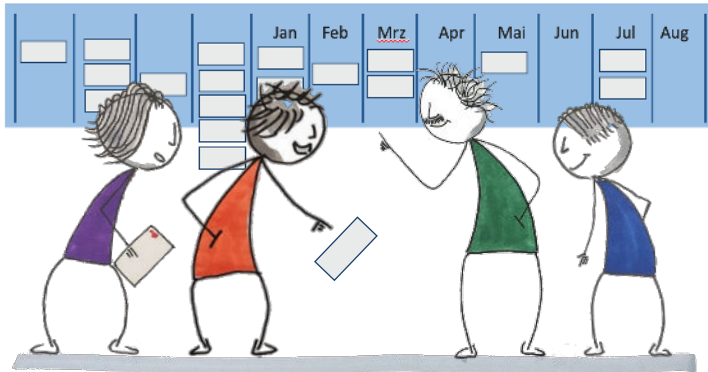
Für Verkauf und Geschäftsleitung



- Übersicht aller Aufträge und Termine mit Prioritäten
- Erkennen der Auslastung / Überlastung / Ressourcen
- Reminder, was noch ansteht

➔ Tipp: Kann für die Planung und Produktion angepasst werden

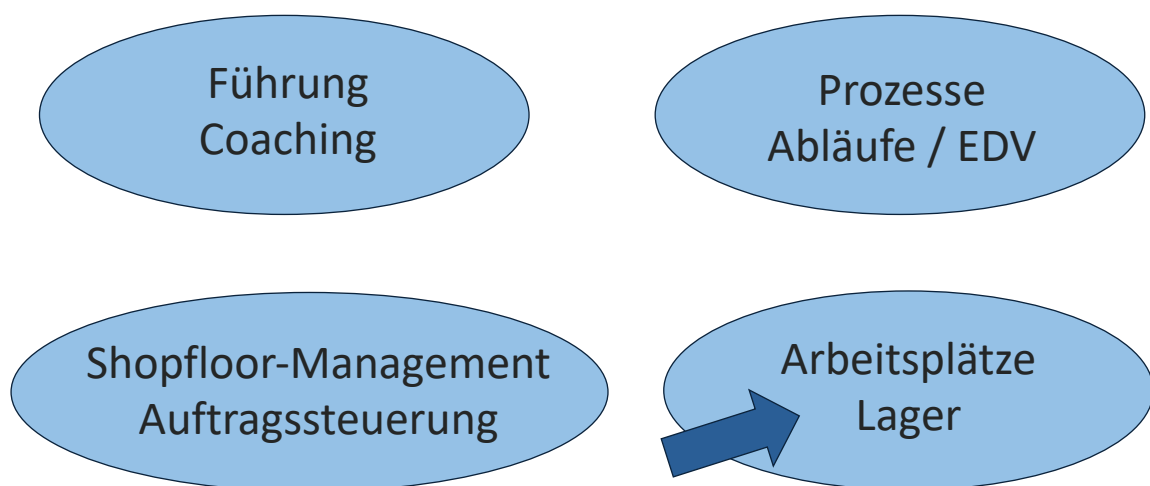
Täglicher Austausch in 8 Minuten (Shopfloor-Management)



- Alle sind informiert
- Nur was nicht funktioniert
- Tätigkeiten von allen
- Fragen stellen
- Ressourcen abgleichen

➔ Tipp: Damit wird aus Einzelkämpfern ein Team

Die zentralen Bereiche der LEAN-Methode



Werkzeuge für den Workshop

EKUV Analyse

Ort, Datum:		2021		Abteilung:		Elementisch 1		Blatt-Nr.:		1			
Ersteller:		Zürcher		Anlage:				Blatt-Nr.:		1			
Nr.	Tätigkeit:	Fortlaufende Zeit	Dauer IST	Beschreibung						EKUV-Analyse			
	Beispiel			Haupttätig	Vorbereit	Unprodukt	Holen	Plan nach	Einrichten	Eliminieren	Kombinieren	Umstellen	Vereinfachen
	Arbeitsschritt												
1	Ständer auf Tisch	01:25	85	85									X
2	Kran zurück	01:45	20			20							X
3	Ständer auslegen	02:30	45		45						X		
4	Plan lesen	02:45	15					15		X			
5	Ständer auslegen	06:02	197		197								
6	Plan lesen	06:07	5					5					
7	Ständer auslegen	06:20	13		13								
8	Plan lesen	06:25	5					5		X			
9	Ständer	06:30	5		5								

Ablauf des Lean-Workshop mit 2 und 2 Tagen

Die ersten zwei Tage:

- Wo setzen wir an, welche Arbeitsplätze...
- Gruppen bilden und starten
- Ziele und Erwartungen aufschreiben
- IST-Analyse mit Spaghetti-Diagramm
- SOLL-Konzept
- Erste Umsetzungen und Tests

- Hausaufgaben zum Umsetzen des SOLL-Konzept, anwenden...

Die zweiten zwei Tage:

- Was hat gewirkt, wo gibt es weiteres Verbesserungspotenzial
- Feinschliff
- So viel umsetzen wie möglich
- Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsleitung

Wo sehen Sie die Verschwendungen?

Bitte sammeln Sie die Themen für die ersten Lean-Workshops.

- Wo haben wir das grösste Potenzial?
- Welche Arbeitsplätze und Nahtstellen sind nicht optimal?

Umsetzung:

- Im Unternehmen sammeln wir mit den Mitarbeitenden die Themen, die Geschäftsleitung priorisiert dann diese und setzt die Ziele.
- Die Umsetzung erfolgt dann mit den betroffenen Mitarbeitenden in 4 Tagen

Ziele des Workshops

- Erkennen der Potenziale im eigenen Arbeitsablauf
- Erhöhen der produktiven Zeiten
- Verkürzen der Laufwege und Suchzeiten
- Arbeitserleichterung, Ergonomie = Motivation für die Mitarbeiter



Verschwendung im Büro



Fehler und Nacharbeit



Nicht vorbereitete, lange Besprechungen



Suchen nach Belegen, Akten, Informationen

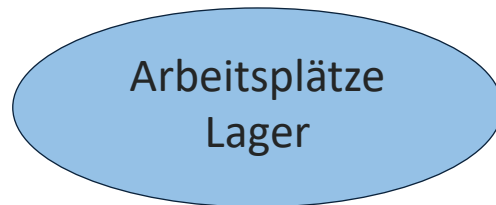
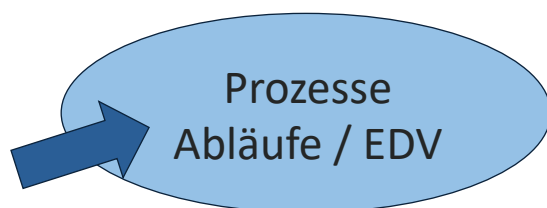
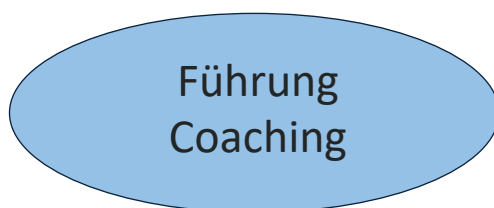


Doppelarbeit und Doppelablagen



Emails

Die zentralen Bereiche der LEAN-Methode



Bestehende Prozesse

Prozesse werden üblicherweise einmal definiert und dann möglichst als Standard festgeschrieben und eingehalten.

Doch über die Jahre verändert sich doch einiges im Unternehmen:

- Mitarbeiter wechseln
- Verantwortungen und Zuständigkeiten wechseln
- Produkte und Mengen verändern sich, neue Produkte kommen dazu

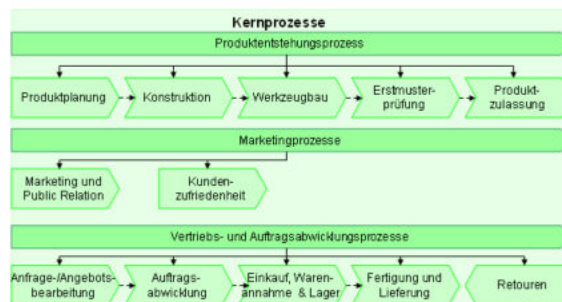
Oft ganz langsam, schleichend, passen die bestehenden Prozesse nicht mehr

Prozesslandkarte

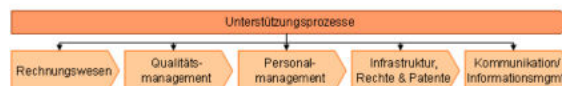
Managementprozesse



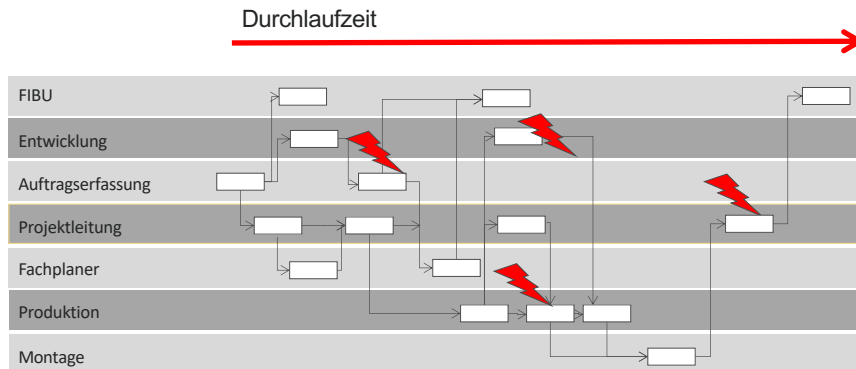
Kernprozesse



Unterstützungsprozesse

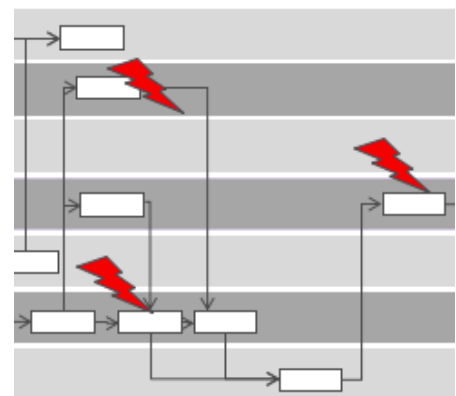


Prozess-Landkarte

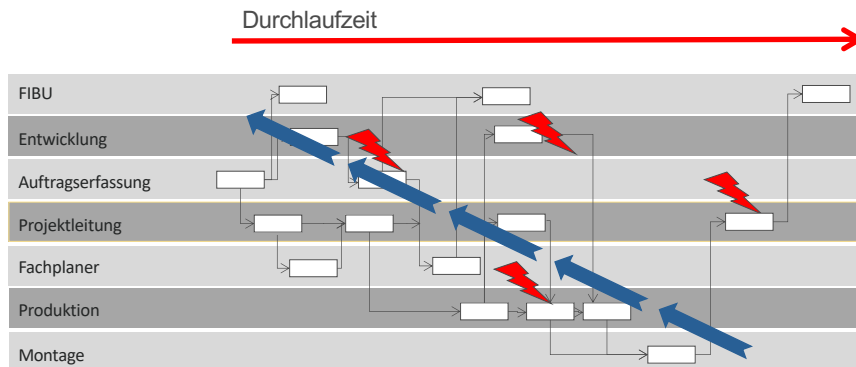


Prozesse optimieren

- Ausrichtung auf „seinen nächsten Kunden“
- Nahtstellen zwischen Bereichen, Aufgaben eliminieren oder vereinfachen
- Den gesamten Prozess steuern
- Zuständigkeiten definieren
- Abläufe standardisieren
- Die notwendigen Informationen und Materialien bereitstellen



Prozess-Landkarte Optimierung

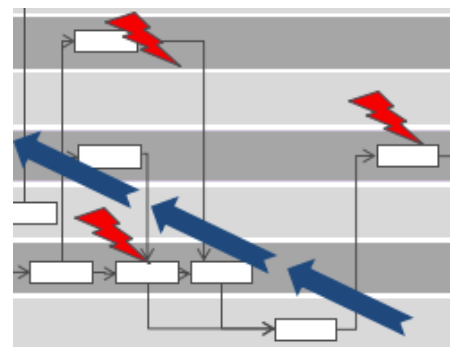


Die Fragestellungen an die Mitarbeitenden

- Was brauchst du, damit du den Kundenwunsch exakt erfüllen kannst?
- Welche Informationen, wann, wo?
- Welche Materialien und Hilfsmittel?
- In welcher Qualität und Form?

Dann:

- Wie bekommt der Mitarbeiter diese?



die Todsünden der Geschäftsprozessoptimierung

Kostensenken und Ertragspotenzialermittlung

1. Lineare Kürzungen über die ganze Unternehmung sind unfair

- Wer erbringt heute welchen produktiven Mehrwert?
- Wer braucht welche Ressourcen, um den von ihm erbrachten und verlangten produktiven Mehrwert sicherstellen zu können.

solche Kürzungen zeigen fehlenden Mut differenzierte Entscheidungen zu fällen

2. Einseitige Sparoptik auch den Ertrag optimieren

- Ertrags- und Leistungssteigerungen um den Handlungsspielraum zu gewähren
- Es ist leichter defensive Massnahmen einzuhalten, wenn auch offensiv etwas geht
- Alle Mitarbeitenden lernen kostenbewusst und ertragsorientiert zu denken
- Erbsenzähler sparen das Unternehmen zu Tode... Spartrip
- Strategisches Denken und Zukunftsorientierung geht verloren

wer die Entwicklung verschläft und um 5 vor 12 die Notbremse zieht...

Die nächsten Todsünden...

3. Unrealistische Vorgaben hier zwei Faustregeln

- in jedem Unternehmen in dem seit 5 Jahren keine Strukturanalyse gemacht wurde, können die Kosten um 10 bis 20% gesenkt werden (weil Betriebsblind)
- neun von zehn Führungskräften sind weder in der Lage noch bereit die Kostenreduktionspotenziale aufzuzeigen (warum wurde das nicht schon lange realisiert? = Gesichtsverlust)
- → deshalb wird oft eine Kostenreduktion um 40% gefordert

das gibt Widerstand und wie „dumme Jungs“ behandelte Mitarbeitende

4. Verheizen der Bereichsleiter durch Misstrauen der nächst höheren Stufe

- Die Vorgesetzten (Projektleiter) werden vor einem Gremium auf den Prüfstand gestellt, und „an die Wand“ gedrängt.
- Nach der Inquisition wird nur noch mit Angriff und Abwehr gearbeitet
- Das führt zu Standgerichten, Schmierentheater, ohne Lerneffekt

Die schwache obere Etage wird nicht aufgedeckt

Noch mehr Todsünden...

5. Tabuisieren der Hierarchie das oberste Management als Diktatoren

- Das Management beschränkt sich auf die Aufgabenverteilung, alle Unterebenen werden geprüft und mit Aufträgen zur Reorganisation überschüttet. Nur dort wo es wirklich viel Potenzial hat „an der Spitze“ wird nichts hinterfragt.
- Stabstellen werden selten überprüft, diese sind aber oft Auftraggeber für die Linienverantwortlichen (Controlling-Produktion, Personalabteilung-Vorarbeiter)

6. Informationen bis zur letzten Sekunde zurückhalten (Personalentscheide)

- Bei Reorganisationen wird bald einmal klar, dass Personalmassnahmen nötig werden, doch keiner hat dem Mut vor allen Mitarbeitenden darüber zu sprechen. Diese erfolgen erst, wenn alles „Fix-Fertig“ ist. Die Mitarbeitenden fühlen sich übergangen, verunsichert.
- Die Gerüchteküche ist gross, alle Wände haben Ohren, die Konkurrenz weis oft mehr als die Mitarbeiter selber...

Wie soll da vertrauen und ein Miteinander entstehen? Jeder schaut für sich und sein Stück vom Kuchen, keiner hilft mit Einsparungen zu finden...

Noch mehr Todsünden...

7. Keiner steht hin und will unpopuläre Entscheidungen treffen oder kommunizieren

- Für Einsparungen kann meist nicht einfache eine Abteilung „eliminiert“ werden, das Potenzial ist in vielen aber jeweils kleinen Bereichen vorhanden. Das ergibt komplexe Umschichtungen, mit vielen Betroffenen. Doch wer will das wirklich entscheiden?
Das führt zu Projekten, die nie wirklich umgesetzt werden...

Fazit:

Bevor Projekte zur Optimierung, Kostensenkung usw. gestartet werden müssen folgende Punkte klar sein:

- Was ist das Schlimmste was passieren kann, wo sind die Grenzen?
- Wer ist Verantwortlich für das Projekt und wer kommuniziert?
- Wer ist beteiligt und wer ist mit Herzblut bei dem Projekt dabei?
- Ist genügend Ressource für das Projekt vorhanden (Zeit, Know-how)
- Normalerweise braucht ein Projekt doppelt so viel Zeit wie gedacht...
- Es werden immer zwei Szenarien verfolgt, Reduktion von 10% und 20% nur so kann wirklich über die Folgen und Wirkungen entschieden werden.

Kontaktdaten

Stephan Zürcher

ecoholz GmbH
Pfaffenwiesenstrasse 111
8404 Winterthur
044 555 85 42

Die Kontaktdaten:

