

YOKOTEN

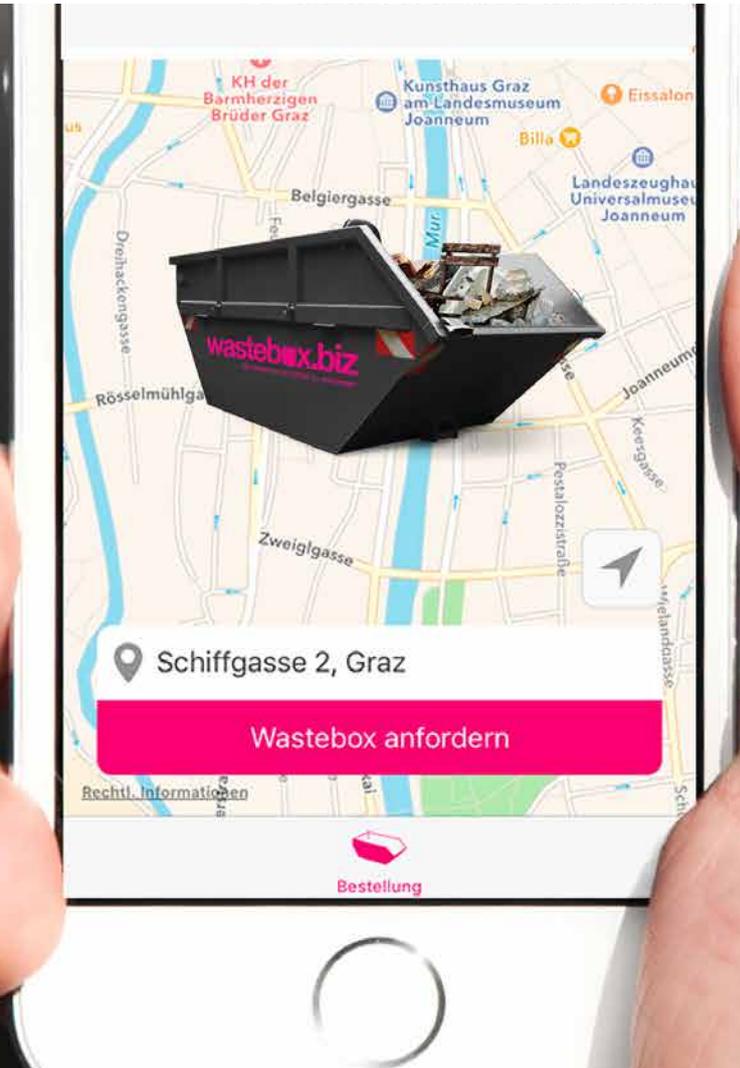
Magazin für Operational Excellence, Agilität und Leadership

05

Oktober 2021

10. Jahrgang

9,50 EUR



Dilemma der digitalen Transformation

Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen

www.yokoten.de

Praxisbericht
Lean im Impfzentrum

Neue Serie
Lean Leadership

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ist Digitalisierung wirklich das Allheilmittel für die Probleme unserer Zeit? Sicher nicht – meine ich. Aber dennoch lässt sich die Welle der digitalen Transformation nicht aufhalten. Erfahren Sie im Praxisbericht, wie Unternehmen diese Transformation bewältigen und gleichzeitig neue Geschäftsmodelle erschließen können. Wenn schnelles Handeln erforderlich ist, muss oft zunächst auf Digitalisierung verzichtet werden. Diese Erfahrung haben mein Kollege Syska und ich bei der Optimierung von Impfzentren gemacht. Auch bei klassischen Lean-Vorgehensweisen wie 4S bzw. 5S steht die Digitalisierung nicht im Vordergrund, sie kann aber später durch ein neu entstandenes Mindset der Beteiligten profitieren.

Weitere spannende Themen in dieser Ausgabe sind Lean Leadership, Agile Transformation, Kompetenzvernetzung und die Förderung von Resilienz – Dinge, die nicht durch Digitalisierung ersetzbar sind. Wichtig ist das Zusammenspiel aller Aspekte und das agile Agieren und Reagieren in Anbetracht der aktuellen Rahmenbedingungen – sowohl analog als auch digital.

Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen. Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Constantin May
Herausgeber Yokoten

ANZEIGE

Wertschöpfungsmanagement

Bachelor of Arts (B.A.)

Berufsbegleitend zum Studienabschluss

- ▶ Praxisorientiertes Studium zur Gestaltung von Operational Excellence
- ▶ Direkte Anwendung und schneller Wissenstransfer in die Unternehmen
- ▶ Innovatives Studienkonzept insbesondere für Meister, Techniker und technische Betriebswirte

WSM

HOCHSCHULE
ANSBACH



Der nächste Studienbeginn ist im Oktober 2022. Interesse?
Kontaktieren Sie uns unter 0981/4877-124 oder über unsere Website.

www.hs-ansbach.de/wsm



06 Resilienz



10 Kompetenzvernetzung

Fachartikel

06 Resilienz

Wie Organisationen trotz Widrigkeiten gedeihen

von Uwe Göthert

23 Agile Transformation

Wie es gelingen kann, Agilität dauerhaft im Unternehmen zu etablieren

von Clemens Lindner

26 Über 4S und 5S

Welche Trends gibt es und wie werden sie in Japan angewandt?

von Nigel Thurlow und Mari Furukawa-Caspary

Serie

10 Kompetenzvernetzung

Teil 3: Innovative Vernetzungsformate für Unternehmen

von Eva-Maria Kraus

20 Lean Leadership

Teil 1: Das "Besser-Modell"

von Marco Rodermond

32 Werkstattmeeting

Teil 3: Wie man ein Werkstattmeeting durchführt

von Christoph Roser

Praxisbericht

14 Digitale Transformation

Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen

von Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt

28 Lean im Impfbereich

Ein Beitrag zur Pandemiebekämpfung durch effizientere Impfprozesse

von Sabine Leikep

02 Agile Spiele

03 Editorial

35 Vorschau & Impressum



23 Agile Transformation



26 Über 4S und 5S

Kolumne

13 Mays Meinung

"New Normal" oder weiter wie gehabt
von *Constantin May*

34 Alternative Führung

Wenn die Feuerwehr das Feuer nicht
löschen kann
von *Tilo Schwarz*

Resilienz auf drei Ebenen stärken

Wie Organisationen trotz Widrigkeiten gedeihen

von Uwe Göthert

Foto: © Dale Carnegie Deutschland

Unternehmen brauchen belastbare Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur wer auf eine mental starke Mannschaft setzen kann, meistert Krisen und bleibt agil. Doch wie behalten Betroffene Mut und Stärke, um weiterzumachen, durchzuhalten und die Organisation in schwierigen Zeiten nach vorne zu bringen? Wie werden Menschen resilient? Und wie stärken Führungskräfte ganze Teams?

Tempo und Innovationskraft entscheiden heute mehr denn je über den Erfolg eines Unternehmens: Produkte haben kurze Laufzeiten, Kunden ändern schnell ihre Vorlieben, Wettbewerber lassen keine Zeit für Pausen. Die Folge: Betriebe dürfen sich nicht auf Erfolg ausruhen, müssen blitzschnell reagieren, wendig sein und proaktiv agieren. Gleichzeitig wächst die Unplanbarkeit: Führungskräfte und Mitarbeitende kämpfen mit Rückschlägen, unerwarteten Krisen und Herausforderungen. Damit Unternehmen überleben, brauchen sie belastbare Akteure.

Taucht ohne Vorwarnung eine Hürde auf, reagiert jeder unterschiedlich. Wer mental stabil ist, leidet von Anfang an wenig und kann weiterhin Leistung bringen. Andere plagt in kritischen Phasen nur zu Beginn

hoher Druck, der mit der Zeit abnimmt. Eine dritte Gruppe berührt das Problem anfänglich wenig, erst später macht sich die Belastung bemerkbar. Wieder andere empfinden die Notlage zu jeder Zeit als kritisch. Das Interessante daran: Resiliente Menschen empfinden dieselbe Situation als deutlich weniger belastend als andere.

Individuelle Belastungen am Arbeitsplatz – und ihre Folgen

Was jemand als Belastung empfindet, ist hoch individuell. Einige leiden unter persönlichen Problemen oder durchleben im Job strapaziöse Phasen, wie anhaltende Ungewissheit, tiefgreifende Misserfolge, extreme Über- und Unterforderung sowie wiederkehrende Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten. Nicht jeder geht leichtfüßig mit Fusionen, Neuausrichtungen oder Change-Prozessen um. Sogar positive

Veränderungen im klassischen Sinne wie Beförderungen oder erhöhte Verantwortung können manche extrem unter Stress setzen.

Ob das Unternehmen in turbulenten Zeiten schwankt oder untergeht, hängt somit stark davon ab, wie sturmfest der einzelne Mensch ist. Die Frage lautet daher: Wie wächst Resilienz? Was können Führungskräfte tun, um ihre Teams auf Komplikationen und den damit einhergehenden Druck vorzubereiten? Um Antworten zu finden, hat Dale Carnegie das Thema untersucht und mehr als 6.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zwanzig Ländern dazu befragt.

72 Prozent der Befragten gaben an, dass sie belastende Bedingungen im Job erlebt haben. Typische der genannten Negativfaktoren sind ein hohes Arbeitspensum, wenig Kontrolle, mangelnde Anerkennung, iso-

liertes Arbeiten, unfaire Bedingungen oder Wertekonflikte. Solche Zustände können zu Energiemangel, Konzentrationsschwäche, Leistungsabfall, Burnout, emotionaler Erschöpfung, Schlafproblemen und mehr führen. Treffen mehrere angeschlagene Personen aufeinander, sinkt die Leistung des gesamten Teams.

Positive Auswirkungen von Resilienz

So sehr belastende Faktoren die mentale Konstitution schwächen können, so sehr überzeugen die positiven Effekte, wenn die Resilienz greift. Sowohl auf individueller, Team- als auch auf Organisationsebene weisen Forschungen auf positive Ergebnisse hin: Robuste Gemüter bleiben zuversichtlich und vertrauen ihren Fähigkeiten, sie gehen mit Herausforderungen klug um, erholen sich schnell von Krisen und nutzen die Lage, um ihre künftige Leistung zu verbessern.

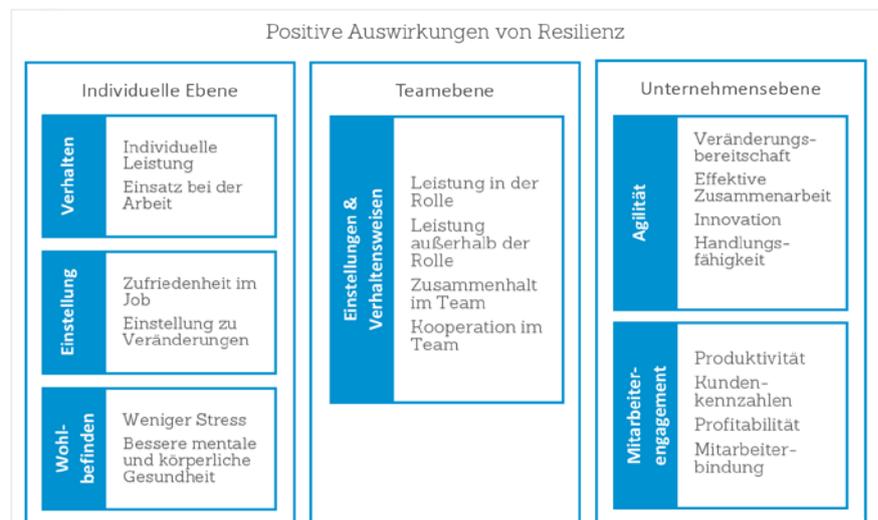
Die Dale Carnegie Studie bestätigt diesen Tenor: Hier zeigen sich belastbare Personen offen für Neues und sind auf Erfolg ausgerichtet. Sie sind bereit, bei der Arbeit konsequent ihr Bestes zu geben. Die meisten von ihnen empfinden Veränderungen als positiv, fühlen sich entspannter und enger mit ihrem Arbeitsplatz verbunden. Auch Teams profitieren: Widerstandsfähige Gruppen arbeiten effektiver zusammen, sind leistungsfähiger und besser in der Lage, auch in schwierigen Situationen Lösungen zu finden. Die Mitglieder bringen aktiv Ideen ein und unterstützen sich gegenseitig. All das macht Organisationen agil und innovativ.

Resilienz fördern: Ein ganzheitlicher Ansatz

Für eine belastbare Crew filtern manche Unternehmen bereits im Bewerbungsprozess aus: Sie prüfen während der ersten Gespräche oder in Assessment Centern, ob die Anwärter unter Druck innovativ arbeiten können. Dieses Vorgehen kann aber nach hinten losgehen: Wer als Organisation zu viel Wert auf das derzeitige Resilienzniveau legt,



Grafik 1: Mehr als die Hälfte der Befragten nennen hohes Arbeitspensum, wechselnde Aufgaben und schwierige Beziehungen zu Kollegen als Belastungsfaktoren im Job.



Grafik 2: Vorteile von Resilienz auf individueller, Team- und Unternehmensebene.

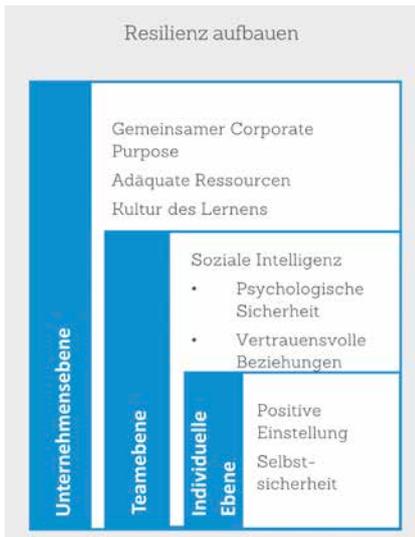
schickt womöglich wertvolle Kandidaten unberechtigt und zu früh aus dem Rennen.

Menschen werden nicht mit Resilienzkraft oder -defizit geboren. Belastbarkeit ist formbar und kann somit gestärkt oder geschwächt werden. Gleichzeitig entscheiden nicht die äußeren Umstände – sondern die Einstellung und Verhaltensweisen des Einzelnen. Ausschlaggebend ist, wie wir Grenzsituationen wahrnehmen und auf sie reagieren. Folgende Aspekte helfen dabei, die Stabilität im Job zu stärken.

Persönliche Ebene: Was stärkt den Einzelnen

Ein belastbares System fördert Resilienz auf drei Ebenen: die Kraft des Einzelnen,

auf der Teamebene sowie auf der Ebene der Organisation. Großen Effekt hat das Thema Zuversicht. Menschen mit positiver Grundeinstellung erwarten – und erhalten – häufiger gute Ergebnisse als Pessimisten. Eine optimistische Haltung verbessert die Problemlösung, sie hilft, flexibler und innovativer zu denken sowie klügere Entscheidungen zu treffen. Zweifel blockieren die Kreativität, Positivität hingegen öffnet ein breites Spektrum an Gedanken und Verhaltensweisen. Sie hilft, die eigenen physischen, intellektuellen, sozialen und psychologischen Ressourcen aufzubauen. Genau die brauchen wir, um uns von negativen Erfahrungen zu regenerieren. Diejenigen, die ihre Aufgaben mit positiver Einstellung nachkamen, waren auch in der Umfrage von Dale Carnegie mit



Grafik 3: Resilienz auf drei Ebenen aufbauen.

erheblich größerer Wahrscheinlichkeit hoch belastbar als alle anderen (71 gegenüber 32 Prozent).

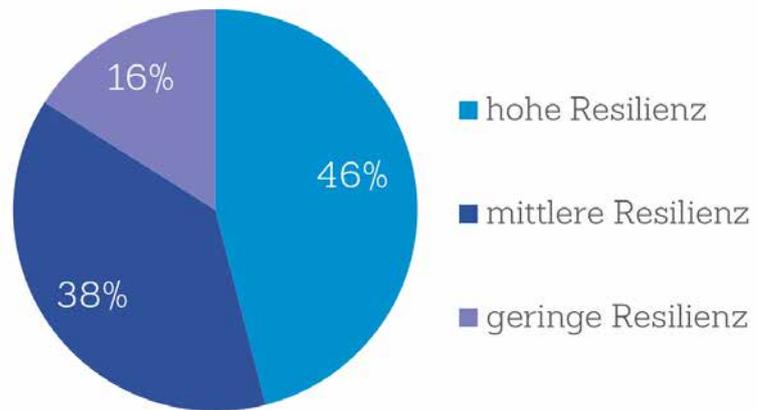
Für einen bejahenden Blick hilft Selbstvertrauen – der zweite wichtige Resilienzfaktor. Wer an seine Fähigkeiten glaubt und davon überzeugt ist, dass er erreichen kann, was er sich vorgenommen hat, verkraftet Rückschläge besser. Selbstbewusste können sich besser auf neue Impulse und Informationen konzentrieren und deren Nutzen bewerten. Wer von sich und seinen Skills überzeugt ist, war laut Studie mit mehr als doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit sehr belastbar (66 gegenüber 31 Prozent). Stärken können Manager das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter durch gezieltes Lob und aufrichtige Wertschätzung.

Quick-Tipp: Menschen bewältigen Probleme besser, erholen sich und lernen schneller durch Positivität und Selbstvertrauen. Führungskräfte sollten ein zuversichtliches, vertrauensvolles Umfeld schaffen und Leistungen anerkennen.

Teamebene: Gemeinsam stark und innovativ

Die Wissenschaft identifiziert mehrere resilienzfördernde Aspekte auf Teamebene. Viele von ihnen, wie Zusammenhalt und effektive Kommunikation, hängen von der

Resilienz am Arbeitsplatz



Grafik 4: Ausprägung der Resilienz am Arbeitsplatz laut Studie von Dale Carnegie Deutschland.

sozialen Intelligenz der Gruppe ab. Sozial intelligent ist ein Team dann, wenn es mit sozialen Schwierigkeiten klug umgeht. Dazu gehört, die Bedürfnisse, Gefühle und Wünsche anderer zu verstehen und die eigenen Anliegen zum richtigen Zeitpunkt in angemessener Form zu formulieren. Das fördert Interaktion und gegenseitiges Vertrauen. So schaffen Teams ein Umfeld psychologischer Sicherheit, das sich in Resilienz und Wirksamkeit bemerkbar macht.

Auch das gemeinsame Erleben positiver Gefühle stärkt ein Team. Wer sich innerhalb einer Gruppe integriert, geschätzt und zudem bevollmächtigt fühlt, engagiert sich mehr und erholt sich schneller. Integriert fühlen sich Teammitglieder, wenn sie vertrauensvolle Beziehungen zu KollegInnen haben. Das Gefühl der Wertschätzung erzeugen Führungskräfte, indem sie gute Ergebnisse bewusst anerkennen. Und wer mehr Kontrolle über seine Aufgaben hat, wächst durch Selbstverantwortung. Von den Befragten, die sich im Job durchgehend verbunden, geschätzt und befähigt fühlten, waren 77 Prozent hoch belastbar.

Quick-Tipp: Teamresilienz wächst durch positive Emotionen und soziale Gruppenintelligenz – sie sorgt für vertrauensvolle Beziehungen und psychologische Sicherheit.

Systemebene: Verstehen, wachsen, agieren

An welchen Stellschrauben kann die Managementetage auf systemischer Ebene drehen? Förderlich ist ein gemeinsamer organisatorischer Zweck. Ein übergeordnetes Ziel bietet Orientierung, besonders in Zeiten der Not. Von denjenigen, die in der Befragung keinen Sinn ihrer Arbeit benennen können, schafft es nur ein Drittel, hoch belastbar zu sein. Gleichzeitig kämpfen viele Teams mit einem Mangel an Ressourcen. Zu wenig Zeit, unzureichende technische Mittel oder fehlende Absprachen zermürben auf Dauer. Angemessene Arbeitsmittel sind somit ein wirkungsvoller Hebel, die Crew durch Krisen zu tragen, bzw. auf heikle Zeiten vorzubereiten. Besonders in anstrengenden Phasen sollte die Chefetage die Güter aufstocken. Das müssen nicht immer zusätzliche Kräfte oder neue Software sein. Auch immaterielle Ressourcen wie mehr Autonomie oder Verantwortung geben der Truppe neue Energie. Manchmal reicht ein Prioritätencheck: Sind die Aufgaben klug verteilt? Arbeiten wir an den richtigen Baustellen?

Als dritter Resilienzbooster auf systemischer Ebene wirkt eine konsequente Lernkultur. Wer Mitarbeiter anhält, sich beruflich zu entwickeln, stärkt das Unter-

nehmen langfristig. Menschen, die regelmäßig ihre Komfortzone verlassen und ihr Wissen erweitern, treten Störungen gelassener gegenüber. Gleichzeitig bewerten sie Fehler eher als Chancen. Lernkulturen entstehen, wenn Führungskräfte Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gezielt anbieten. Mitarbeiter brauchen Zugang zu Wissen und Einblicke in andere Abteilungen – auch Vorträge, Workshops, Onlineschulungen, Mentorenprogramme und Gespräche mit Experten lassen Menschen wachsen. Von den Befragten, deren Weiterbildungsprogramm stark ist, waren mehr als drei Viertel (76 Prozent) hoch belastbar.

Quick-Tipp: Unternehmen fördern Belastbarkeit, indem sie einen gemeinsamen Organisationszweck hochhalten, sich um angemessene Arbeitsressourcen kümmern und eine Lernkultur vorantreiben.

Fazit: Zusammenspiel aktiv gestalten Resilienz wächst aus dem Zusammenspiel persönlicher Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen in Kombination mit Faktoren aus dem Arbeitsumfeld. Sie bietet erhebliche Vorteile für den Einzelnen, Teams und die gesamte Organisation. Mental starke Konstitutionen erholen sich von Tiefen, können Krisen bewältigen und aus ihnen lernen. Sie passen sich neuen Herausforderungen an und sind bereit, mit kreativen Methoden den Wert für die Interessengruppen zu steigern.

Der Weg nach vorn ist somit klar: Es braucht Positivität und Selbstvertrauen. Führungskräfte sollten sich bemühen, dass alle Beteiligten sich sicher, verbunden, geschätzt und befähigt fühlen, indem sie soziale Intelligenz fördern und ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen. Und Organisationen

können angemessene Ressourcen bereitstellen, Lernkulturen unterstützen und den Sinn der Arbeit hochhalten. Dann bleiben Systeme langfristig stabil und innovativ.

Über die Studie:

Marone, Mark/Dale Carnegie & Associates, Inc. (2020): Developing a Resilient Workforce: How Organizations Thrive in the Face of Adversity. White paper.



Die Studie ist online abrufbar unter: <https://www.carnegie.de/en/download/7375/>

Der Autor

Uwe Göthert
Unternehmensentwickler,
Berater und Geschäftsführer von
Dale Carnegie Deutschland
uwe.goethert@dalecarnegie.de



ANZEIGE



Komponenten und Systemlösungen

- Profiltechnik
- Verbindungstechnik
- Lineartechnik

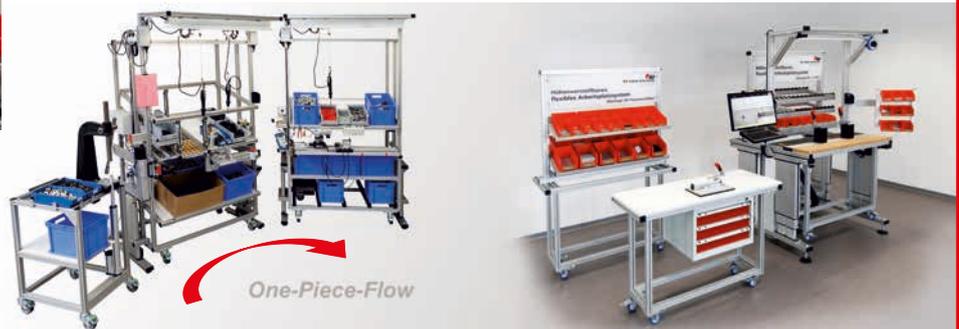


**RK Arbeitsplatzsysteme...
individuell auf Ihre Aufgabenstellung abgestimmt**

- Ergonomische Arbeitsplätze
- LEAN-Arbeitsplatzsysteme
- Pick-to-Light Arbeitsplatzsysteme
- Poka Yoke Arbeitsplatzsysteme
- Kognitive Montage-Assistenzsysteme
- Montagearbeitsplätze mit Cobot-Anbindung
- Transport-/Materialwagen, Kanban-Systeme

Beratung, Workshop, Konstruktion, Inbetriebnahme – alles aus einer Hand!

www.rk-rose-krieger.com





Let's network!

Teil 3: Innovative Vernetzungsformate für Unternehmen

von Eva-Maria Kraus

Netzwerke dienen allen, die dabei sind. Gleichzeitig ergeben sich wertvolle Perspektivwechsel sowie Kooperationsmöglichkeiten und neue Ideen. Vernetzung ist Basis von zukünftigem Lernen und in der Lage, die Kultur der Digitalisierung voranzutreiben.

Man könnte sagen, dass sie es versuchen – also, die Unternehmen mit "diesen" Netzwerken. Rumgesprochen hat sich nämlich bereits, welche Vorteile diese für Unternehmen haben. Sie steigern:

- die Innovationsfähigkeit
- die Serendipität
- die Miteinander- statt Gegeneinander-Mentalität
- die Eigenverantwortung

- die Ressourcenvielfalt
- das Vertrauen ineinander
- die Unterstützung untereinander
- die Zielerreichung.

Nur, wie bringt man jetzt die eigenen Mitarbeitenden dazu, untereinander zu netzwerken, um diese gewinnbringenden Ergebnisse daraus ziehen zu können? Dafür gibt es unterschiedliche Vernetzungsformate, die zusätzlich in der Lage sind, die notwendigen Veränderungen der Arbeitsweise hinsichtlich

Agilität, Eigen- und Selbstverantwortung sowie Silodenken in Gang zu setzen.

Vernetzung bietet die Möglichkeit für Austausch, für mit- und voneinander lernen. Sie schiebt Visionen voran, zeigt Potenziale auf und unterstützt dabei, ambitionierte Ziele zu entwickeln und zu formulieren. Leider ist Gegenteiliges heute noch Normalität: Viele Mitarbeitende arbeiten mit funktionalem Tunnelblick. Sie sehen sozusagen nur das, was mit ihrer Arbeit zu tun hat. Deshalb

weiß ein Arbeitnehmer ziemlich genau, was seine Aufgaben sind, aber noch lange nicht, welche Tätigkeiten die anderen Bereiche im Unternehmen verrichten.

Das führt in Arbeitsprozessen immer wieder zu Redundanz oder dazu, dass etwas fehlt. Entweder beschäftigen sich mehrere mit dem gleichen Arbeitsschritt oder keiner. Redundanz sowie fehlende Arbeitsleistung sorgen für Verluste: in erster Linie Zeit- und damit Geldverlust, in zweiter Linie der Verlust von Erfahrungswerten, die andere Teams bereits sammeln konnten, oder der Verlust von multiperspektivischer Betrachtung von Fragestellungen. Folgende Formate brechen diese Strukturen auf.

Barcamp

Auf einem Barcamp finden mehrere offene Workshops statt, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmenden zu Beginn des Tages selbst entwickelt und im weiteren Verlauf eigenständig umgesetzt werden. Ein Barcamp fördert also, dass alle sich selbst fortbilden, bzw. selbstgesteuert lernen. Barcamps sind konsequent teilnehmerorientiert. Das bedeutet, es gibt keinen übergeordneten Auftrag, sondern nur das, was Teilnehmende einbringen und lernen wollen. Ein Unternehmen sollte also kein Barcamp veranstalten, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen.

Barcamps sind einfach, klar, hoch flexibel und die Grenzen von Lernenden und Lehrenden werden durchbrochen. In einem Workshop können Experten anderen etwas beibringen, während diese in einem anderen selbst etwas lernen. Dieser Perspektivwechsel führt zu flachen Hierarchien und Agieren auf Augenhöhe. Vorbehalte und Ängste untereinander werden abgebaut, das ermöglicht Begegnungen abseits des eigentlichen Arbeitsgebiets. Die oft lockeren Veranstaltungen können mit 20 bis 300 Teilnehmenden stattfinden und dementsprechend drei Stunden bis drei Tage dauern.



Innovative Veranstaltungsformate helfen dabei, alte Strukturen aufzubrechen und gemeinsam Neues zu entwickeln.

Failure Night

Menschen sind fokussiert auf Fehler. Das ist in ihnen fest verankert. Wenn jemand fünf von sechs Aufgaben richtig gelöst hat, heißt es „Schade, du hast einen Fehler gemacht“, statt „Wow, du hast fünf Aufgaben richtig gelöst!“. Von klein auf werden Menschen dazu erzogen, Fehler zu vermeiden, denn Missgriffe haben oft negative Konsequenzen. Wer bei Rot über die Ampel fährt, gefährdet Menschenleben. Wer sich in der Mathearbeit zu oft verrechnet, kann langfristig kein Abitur machen usw.

Das Problem ist: Menschen machen Fehler. Egal, wie sehr sie sich anstrengen, es ist nicht zu vermeiden. Aufgrund von Erziehung und Sozialisierung schämen sich viele stark, wenn sie falsche Wege einschlagen. Sie versuchen, es unter den Teppich zu kehren oder anderen die Schuld dafür zu geben.

In Unternehmen führt geringe Fehlertoleranz dazu, dass Menschen in unsicheren Momenten lieber gar keine Entscheidung treffen statt eine falsche. Das liegt auch daran, dass immer noch in vielen Unternehmen mit Menschen, die Fehlgriffe gemacht haben, hart ins Gericht gegangen wird. Platz für Irrtümer ist in diesem

System nicht vorgesehen. Wenn Pannen aber sowieso passieren, macht es dann nicht Sinn, sich ihren positiven Seiten zuzuwenden? Schließlich zeigen Fehler Potenziale auf, an welchen Stellen etwas noch nicht so recht läuft.

Fest steht, dass Unternehmen offener gegenüber Fehlern werden sollten. Denn in den nächsten Jahren werden sie ausprobieren müssen, sie werden sich aus ihrer Komfortzone bewegen und deshalb zwangsläufig Ausrutscher produzieren. Damit das möglich ist, braucht es eine Arbeitsatmosphäre, in der sich Mitarbeitende trauen, etwas auszuprobieren, wofür sie Verantwortung übernehmen. Weil Mitarbeitende heutzutage zu scheu sind, Ideen vorzutragen, werden Innovationen und Zukunftstrends verhindert.

Um die Fehlertoleranz zu steigern und Netzwerke aufzubauen, eignen sich Failure Nights. An diesen Abenden werden wahre Storys vom Scheitern erzählt. Anstatt die Bühne wie üblich dafür zu nutzen, zu zeigen, wie toll man ist, geht es darum, genau das zu erzählen, was meist nicht an die Öffentlichkeit gelangt. Aus Scham, weil es peinlich ist, weil niemand Fehler machen und

schon gar nicht dafür bekannt sein möchte, gescheitert zu sein.

Lernen entsteht dort, wo Fehlschläge geschehen. Geschichten vom Scheitern verdeutlichen, dass Irrtümer menschlich sind. Sie motivieren dazu, etwas zu riskieren, fehlerhaft zu sein und die Verantwortung für das eigene Denken und Handeln zu übernehmen. Teilnehmende lernen von den Erfahrungen der Gescheiterten, die Erzähler erfahren oft große Erleichterung, sobald sie von ihren Erlebnissen erzählt haben. Das ebnet den Weg für einen Neuanfang.

Hackathon

Hackathons eignen sich hervorragend für Unternehmen: Einerseits werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden vernetzt sowie unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht, andererseits erfahren Teilnehmende, wie Scrum-Master-Agilität gelebte Realität werden kann. Diese Buzzword-Kombination ruft nämlich regelmäßig große Widerstände hervor.

Wer noch keine Scrum-Master im Unternehmen hat, bucht sie sich für den Hackathon dazu. Dann braucht es noch ein Thema/eine Frage und jemanden, der moderiert – weitere Vorgaben sollte es nicht geben. Ein Hackathon dauert zwischen 24 und 48 Stunden. Die Teilnehmenden bilden anfangs Gruppen, um erste Ideen zum Thema oder der Frage zu formulieren. Daraus machen sie im zweiten Schritt einen Prototypen. Damit die Sache in Schwung kommt, ist es wichtig, das Ganze vom Büroalltag abzugrenzen: Die vielleicht vorherrschende Förmlichkeit sollte abgelegt werden, um Raum für Spaß und kreative Ideen freizumachen. Dazu gehört auch, dass genügend Verpflegung zur Verfügung steht.

Bevor der Hackathon endet, kommen die Gruppen zusammen und stellen ihre Ergebnisse einer Jury vor. Diese bewertet

nicht nur den Nutzen des Prototyps, sondern auch die kreative Leistung und den Vortrag. Üblicherweise gibt es Geldpreise zu gewinnen, um die Teilnehmenden zu motivieren. Location, Verpflegung, Teilnehmende und ein Thema sind die Mindestvoraussetzungen für ein gelungenes Event. So entstehen kreative Ideen, die zu wirklich bahnbrechenden Lösungen entwickelt werden – und das innerhalb wirklich kurzer Zeit.

Working Out Loud (kurz WOL)

„Baue Beziehungen auf, die von Bedeutung sind. Besser für dich. Besser für dein Unternehmen“ – so lautet das Motto von Working Out Loud, einer Methode, die dabei hilft, Wissen zu teilen und vernetzt zu arbeiten. Sie funktioniert folgendermaßen: Drei bis fünf Teilnehmende treffen sich live oder online einmal wöchentlich über zwölf Wochen für eine Stunde in sogenannten Circles. Jedes Treffen dient dazu, gemeinsam an den individuellen Zielen der Teilnehmenden zu arbeiten, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam zu reflektieren.



In ihrem Buch "Zusammen führen" (erschienen bei Wiley) beleuchtet Eva-Maria Kraus, wie klug vernetztes Arbeiten funktionieren kann. Übersichtlich und praxisnah liefert sie eine handfeste Methode, mit der Führungskräfte innovationsfördernde Netzwerke in Unternehmen einführen, etablieren und ausbauen können. Hilfreich sind dabei Hintergrundinfos, Interviews, zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis und Bezüge in die Vergangenheit, Hinweise zu Psychologie sowie zu Wissenschaft und Forschung. Mehr Infos unter: www.zusammenfuehren.at

Working Out Loud bringt also fremde Menschen zusammen, die sich vom ersten Treffen an ernst nehmen, respektieren und in dem Mindset sind, sich gegenseitig helfen zu wollen. Damit verhilft die Methode nicht nur dazu, dass die Teilnehmenden ihren Zielen näherkommen, sondern sie verleiht ihnen Skills hinsichtlich Wissensmanagement, funktionsübergreifender Kompetenzen und Gesprächs- sowie Verhandlungsführung. Ihre Arbeitsweise verändert sich dadurch nachhaltig, während die Teilnehmenden sich gleichzeitig Experten-netzwerke aufbauen, auf die sie in Zukunft zurückgreifen können.

Es kostet zwar Überwindung, mit fremden Menschen in den Dialog zu kommen. Aber wer in gemeinsame Richtungen denkt, schafft starke Beziehungen und beiderseitiges Interesse. Es war noch nie so einfach wie heute, Beziehungen zu inspirierenden Menschen aufzubauen. Die Möglichkeiten und Kanäle sind schier endlos.

Gemeinsam weiterkommen

Mitarbeitende mit diesen innovativen Vernetzungsmethoden zusammenzubringen, wird vieles in den jeweiligen Unternehmen verändern. Die Menschen in Situationen zu versetzen, in denen sie nicht unter Leistungsdruck stehen, wo sie zusammen Spaß haben können und mal einen ganz anderen Erfahrungshorizont miteinander teilen, als es in ihrem Büroalltag üblich ist, verbessert die Zusammenarbeit insgesamt und macht alle gleichzeitig zufriedener. Ganz abgesehen von den vielen Vorteilen, die unternehmensinterne Netzwerke mit sich bringen.

Die Autorin

Eva-Maria Kraus

Buchautorin und Inhaberin des Beratungsunternehmens NEWVIEW
eva-maria.kraus@newview.at





Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wandelöpfung am Standort Deutschland ein.

"New Normal" oder weiter wie gehabt

Wie lernen und arbeiten wir in der Nach-Corona-Zeit?

Nach mehr als eineinhalb Jahren "E-Learning" und "Home Office" möchte ich es wagen, eine kurze Zwischenbilanz zu ziehen. Ist Corona tatsächlich ein "Digitalisierungsbeschleuniger" und wird unsere Art zu Arbeiten und zu Lernen grundsätzlich umgekrempelt? Oder sind wir zwar ein wenig digitaler geworden, kehren aber gerne in unsere gewohnten Strukturen zurück?

Mein Eindruck aus dem geschäftlichen Umfeld und im Bekanntenkreis ist, dass noch immer viele im Home Office arbeiten und kaum noch Dienstreisen stattfinden. Der Anteil Zuhause arbeitender Menschen ist in den Unternehmen immer noch hoch. Doch viele Arbeitnehmer können sich damit nicht richtig anfreunden. Oft höre ich, dass die sozialen Kontakte fehlen, der Flurfunk und der spontane Austausch bei einer Tasse Kaffee. Den ganzen Tag in Videokonferenzen zu stecken, wird als extrem ermüdend empfunden. Führungskräfte berichten mir von ihren Schwierigkeiten, Teams mittels Videokonferenzen effektiv zu führen und Mitarbeiter zu entwickeln.

Die Begeisterung für digitale Weiterbildungsformate ist nach meiner Wahrnehmung weitgehend abgeebbt. Das verwundert nicht weiter, denn aus unserer jahrelangen Erfahrung in der Weiterbildung wissen wir, dass ein nachhaltiger Kompetenzaufbau nur durch eine Kombination von Wissen und Emotionen möglich ist. Das menschliche Gehirn ist ein Sozialorgan und Lernen funktioniert nun einmal am besten im sozialen Kontext. Gemeinsam ausprobieren, anfassen

und anwenden sorgt dafür, dass sich neue neuronale Verknüpfungen im Gehirn bilden. Sehr wertvoll dafür ist auch der Erfahrungsaustausch in der Gruppe mit Feedback von Angesicht zu Angesicht. Viele unserer Kunden berichten zwar, dass sie kurze Webinare nun viel häufiger nutzen als vor Corona. Präsenzseminare sind für sie jedoch immer noch erste Wahl, wenn eine mehrtägige Weiterbildung angestrebt wird.

Präsenz an Hochschulen ein Muss

Diese Erkenntnis scheint sich auch an Schulen und Hochschulen durchgesetzt zu haben: „Präsenzlehre ist ein Muss für das Wintersemester“, ließ Bayerns Wissenschaftsminister Sibler beispielsweise kürzlich verkünden: „Präsenz wieder als Regel, nicht mehr als Ausnahme“. Die Studenten hätten lange genug auf den direkten Kontakt vor Ort und den persönlichen Austausch verzichten müssen. Auch sei der unmittelbare Austausch und das Miteinander ein wichtiger und wertvoller Bestandteil eines Studiums. „Wir wollen auch Herz und Charakter bilden“, betonte er. Corona hat allerdings einen Digitalisierungsschub in der Lehre verursacht, so dass Online-Angebote die Präsenz-Lehre ergänzen sollen.

Mein Fazit

Arbeiten und Lernen im "New Normal" ist also gar nicht so "new", wie es uns teilweise vermittelt wird. Die Corona-Pandemie hat definitiv Chancen eröffnet für mehr Home Office und Online-Lernen. In Zukunft wird sich ein Mix aus Präsenz und digitalen Formaten einpendeln. Dabei sollte uns bewusst sein, dass im Home Office geleistete Arbeit ohne großen Aufwand in Billiglohnländer verlagert werden kann. Und wir sollten nicht vergessen, dass ein Wandel im Lernen und Arbeiten bereits vor Corona im Gange war. So wurde z. B. intensiv über "New Work" debattiert. Künftig werden verstärkt Selbstorganisation, Agilität und andere neue Kompetenzen von Lehr- und Führungskräften im Vordergrund stehen. Es ist zu hoffen, dass sich eine experimentelle, wissenschaftliche Denk- und Handlungsweise etablieren kann. Statt Auswendiglernen und Weisungsempfängern sollten wir Selbstdenker ausbilden, die in der Lage sind, sich schnell anzupassen und sicher in unbekanntem Gelände zu navigieren. Welche Meinung haben Sie dazu? Schreiben Sie mir!

Der Autor

Prof. Dr. Constantin May, Herausgeber YOKOTEN
constantin.may@cetpm.com



Dilemma der digitalen Transformation

Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen

von Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt



Foto: © Saubermacher - Jensen Kasper

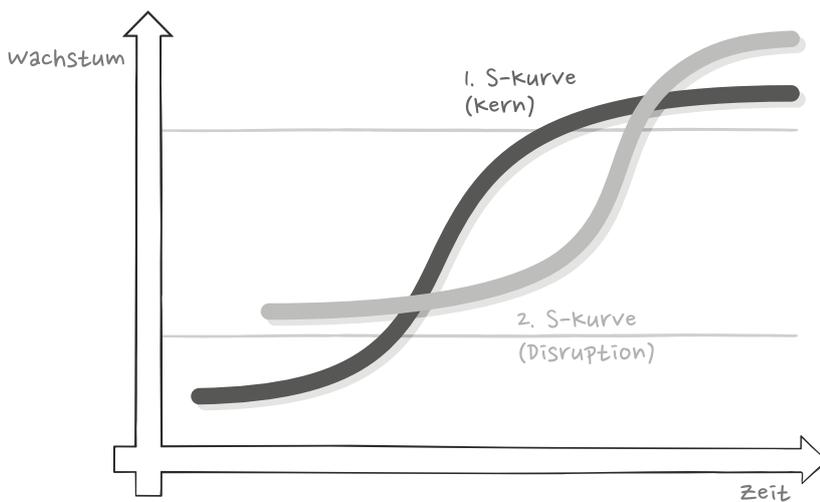
Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation stehen alle Unternehmen vor dem gleichen Dilemma: Wie können sie die Rentabilität ihrer bestehenden, auf dem Kerngeschäft basierenden Aktivitäten aufrechterhalten (erste S-Kurve) und gleichzeitig das volle Potenzial eines neuen, digitalen Geschäfts (zweite S-Kurve) ausschöpfen? Etablierte Unternehmen ähneln einem Dinosaurier und sind vom gleichen Schicksal bedroht – dem Aussterben. Neue Start-ups, mächtige Technologieunternehmen und andere "Game Changer" bedrohen die Existenz fast aller etablierten Unternehmen. Die gute Nachricht ist, dass sich Firmen und Organisationen (im Gegensatz zu echten Dinosauriern) auf drastische Veränderungen vorbereiten können.

Etablierte Unternehmen müssen ihr traditionelles Kerngeschäft transformieren, während sie parallel neue, disruptive (digitale) Geschäftsmodelle aufbauen. Das gilt für alle Organisationen. Ungeachtet ihrer Industrie, Geografie oder Größe werden Unternehmen eine Balance zwischen zwei sehr verschiedenen Welten erreichen müssen. Große, bekannte Unternehmen sind genauso betroffen wie kleinere Hidden Champions. Wir haben Interviews mit Managern aus vielen verschiedenen Organisationen geführt und dabei herausgefunden, dass es keinen sicheren Hafen für irgendeine Art von Unternehmen gibt.

Aber warum ist das so? Im Wesentlichen ist es falsch, bei digitalen Transformationen auf der Basis von Unternehmensgröße oder Geografie zu unterscheiden. Je nach Industrie kann jedoch im Hinblick auf den unterschiedlichen Reifegrad und den daraus resultierenden Unterschieden in der Dringlichkeit zur Transformation differenziert werden. Der relevanteste Unterscheidungsfaktor ist aber das Alter der betroffenen Organisation. Man könnte daher auch von einem Wettbewerb "Start-ups gegen etablierte Unternehmen" sprechen. Start-ups können leichter als lang bestehende Unternehmen disruptive Neuerungen einführen, weil sie nicht durch die bestehende (Infra-)Struktur oder ein althergebrachtes Mindset beeinträchtigt sind. Etablierte Unternehmen können nicht so schnell reagieren, weil die organisatorischen Realitäten, denen sie sich gegenübersehen, viel komplexer und schwieriger zu überwinden sind. In der alten Welt erfolgreich zu sein und dies zugleich auch in der neuen Welt zu schaffen ist für sie eine Herausforderung, die – bislang – noch kein holistisch ausgerichtetes Modell erfasst.

Die gute Nachricht: Die digitale Weltordnung, der Unternehmen tapfer ins Auge sehen müssen, ist nicht so dystopisch, wie man denken könnte. Im Gegenteil – sie trägt ein großartiges Potenzial in sich, das Unternehmen anzapfen können, wenn sie sich disruptiven Innovationen öffnen. Diese können etwa auf Geschäftsmodellinnovationen, einhergehend mit oder basierend auf der Nutzung von künstlicher Intelligenz, plattformbasierten Modellen oder digitalen Customer Journeys basieren. Wir gehen jedoch über den Schlagwort-Hype hinaus, um zu illustrieren, wie Unternehmen die Herausforderung meistern können, ein radikal neues Geschäft aufzubauen, das auf fundamental anderen Erfolgsfaktoren beruht als das bestehende Kerngeschäft. Doch nun zu einem Beispiel aus der Praxis:

Ende 2018 verdienten sich die Führungskräfte von Saubermacher – einem Entsorgungsunternehmen mit Sitz im österreichischen Graz – ein Schulterklopfen für eine gelungene digitale Transformation. "Wastebox", eine App-basierte Entsorgungslösung, die Bauunternehmen über



Die zwei S-Kurven. Quelle: Angelehnt an Gabriel Tarde: The Laws of Imitation. New York, Henry Holt and Company, 1903.

Die beiden S-Kurven

Bei der digitalen Transformation stehen Unternehmen vor folgendem Dilemma: Wie können sie ihre Profitabilität in ihrem etablierten Kerngeschäft beibehalten (das wir als erste S-Kurve bezeichnen) und gleichzeitig das volle Potenzial in einem radikal neuen, disruptiven (digitalen) Geschäft ausschöpfen (das wir als zweite S-Kurve bezeichnen)?

Also: Wie können Unternehmen ihren Kern digitalisieren und gleichzeitig ihre Zukunft neu erfinden?

eine digitale Plattform mit Entsorgungsunternehmen verbindet, hatte nur zwei Jahre nach der Gründung eine beachtliche Bewertung erhalten, und Saubermacher wurde von einem der globalen Branchenführer, Veolia aus Frankreich, um eine Zusammenarbeit angefragt. Veolia stieg ein, um Zugang zu einem äußerst vielversprechenden Konzept zu erhalten: eine kunden- und liefererfreundliche Lösung zur Koordination des Abfallmanagements mittels einer digitalen Plattform, die Bauunternehmen mit Abfallentsorgungsunternehmen in Kontakt bringt, um die Logistik der Entsorgung von Baustellenabfällen zu optimieren. Das ist in jeder Hinsicht eindrucksvoll.

Der Erfolg von Wastebox war kein Glücksstreffer; stattdessen folgte das Unternehmen dem Lehrbuchrezept für die Durchführung einer digitalen Transformation.

Warum gehandelt werden musste

Die Idee, ein neues digitales Geschäft aufzubauen, wurzelte ursprünglich in der Grübeleien von zwei Führungskräften, einer davon war Vertriebsleiter Andreas Opelt. Sie rätselten, wo neue (digitale) Industrie-einsteiger potenziell und am einfachsten ihr Unternehmen aus dem Markt drängen könnten. Die Abfallwirtschaftsindustrie besteht im Wesentlichen aus zwei Unterklassen: Logistik und Verarbeitung. Da die Verarbeitung ein sehr

kapitalintensives Geschäft ist, bietet die Logistik mehr Raum für Digitalisierung, deshalb ist die Bedrohung durch Industrie-einsteiger hier größer.

Die Führungskräfte überlegten, wie ihre eigene Abfallwirtschafts-Logistik – eine Art Netz aus Taxifahrten riesiger Müllwagen und Müllcontainer zwischen Abfallentsorgungsunternehmen und Kunden – verbessert werden könnte. Obwohl dies im Prinzip ein unkompliziertes Geschäft war, war es zur damaligen Zeit durch niedrige Gewinnspannen, undurchsichtige Abläufe und geringe Kundenzufriedenheit gekennzeichnet. Dies war der Grund, warum die Führungskräfte hier eine günstige Gelegenheit sahen, das eigene Angebot zu verbessern, indem sie ein radikal neues digitales Geschäftsmodell aufstellten – präventiv, bevor es ein Neueinsteiger tun konnte (das "Warum" für die Transformation).

Was zu tun war

Um die Details für die Digitalstrategie und das zugrundeliegende Geschäftsmodell festzulegen, sichteten die Führungskräfte zunächst international, ob vergleichbare Lösungen bereits irgendwo existierten. Sie fanden lediglich ein Unternehmen in Nordamerika mit einer ähnlichen Idee. Es hatte in beträchtlichem Umfang Finanzmittel angezogen – ein positiver Indikator für die Attraktivität des Geschäftsmodells.

Saubermacher hatte ursprünglich nicht geplant, selbst ein Produkt von Grund auf zu entwickeln, aber man konnte keine geeigneten Partner finden. Also setzten sich die Führungskräfte intern zusammen und führten eine Lehrbuch-Übung zur Geschäftsmodell-Innovation durch:

Sie benutzten das Business Model Canvas Tool (Osterwalder & Pigneur, 2010), um über Nutzenversprechen, Kostenstruktur, Ertragsmodell und so weiter nachzudenken, und entwickelten so einen ersten Plan, zum "Über der Abfallwirtschafts-Logistik" zu werden. Danach stellten sie sich einem internen Komitee im "Höhle-der-Löwen"-Stil zur Diskussion und nahmen entsprechende Anpassungen am Geschäftsmodellentwurf vor. Sobald die grundsätzliche Idee entwickelt und verschiedenen Stresstests unterzogen worden war, mussten sie sich noch um einige strukturelle Themen kümmern.

Wie die Umsetzung erfolgte

Sie entschieden sich dafür, die **Organisation** als getrennte Einheit zu betreiben, völlig abgekoppelt vom Mutterunternehmen, was sehr freies Operieren ermöglichte. Tatsächlich wurde schließlich die eigenständige Organisationseinheit "Pink Robin" gegründet, die weiterhin Wastebox beheimatet und zu 100 Prozent als Tochterunternehmen von Saubermacher betrieben wird.



Entsorgung nach dem Vorbild digitaler Musterunternehmen wie Google, Facebook oder Uber.

Technologie war ein weiterer Schwerpunkt der zu treffenden infrastrukturellen Entscheidungen. Das Wichtigste hier war, keine Vorgaben des Mutterunternehmens zuzulassen. Die Vorgaben wurden einzig durch das neue Geschäft selbst aufgestellt: Sie wollten nur das, was die "Googles und Facebooks" dieser Welt nutzen würden, womit schnelle Entwicklungszyklen, Native Design und so weiter möglich gemacht wurden.

Der **Prozess**, den sie durchliefen, enthielt im Einzelnen die folgenden Schritte: Im ersten halben Jahr wurde ein Kernteam aus fünf Mitgliedern mit funktionsübergreifendem Hintergrund gebildet. Anhand des Business Model Canvas Tools wurden die ersten Modelle entwickelt. Zu dieser Zeit war die Organisationseinheit noch eingebettet in das Mutterunternehmen, doch örtlich getrennt in ihrem eigenen Co-Working-Space. In den folgenden Monaten nahmen die Prototyp-Entwicklung sowie die Iteration des Produktes an Fahrt auf, dessen MVP (Minimum Viable Product) etwa 15 Monate nach Geburt der Idee auf dem Markt

eingeführt wurde. Zu dieser Zeit kamen mehr Vertriebskollegen an Bord.

Etwa 21 Monate nach Beginn der Reise wurde das digitale Geschäft offiziell aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert. Zwei Jahre nach Gründung war es bereits zum größten Anbieter von Abfallentsorgungs-Logistik in seinem Heimatland Österreich geworden. Zu diesem Zeitpunkt kam die Absicht zur Internationalisierung zum Tragen. Nach einer Reihe von Gesprächen mit möglichen Partnern, darunter mit einem weltweit führenden Entsorgungsunternehmen, wurde ein Franchising-Modell zugestimmt: Veolia nutzt das Franchising-Modell im Austausch für eine Minderheitsbeteiligung an seinem Geschäft. Drei Jahre nach Gründung läuft das Geschäft in drei Märkten quer durch Europa und wird von einem Team aus 40 Mitarbeitern gesteuert.

Zumindest genauso wichtig wie die strukturellen Entscheidungen war das Thema Mitarbeiter. Die Steckbriefe der **Führungskräfte** suchten nach Menschen, die eine Feh-

lerkultur annehmen konnten, die eine große Risiko-Toleranz mitbrachten, die durch die Transformation führen und andere dabei mit ihrer Vision inspirieren konnten. Am wichtigsten war: Sie suchten nach Menschen, die basierend auf ihrer Expertise und Erfahrung, sich sowohl mit dem traditionellen Geschäft als auch mit dem neuen digitalen Geschäft identifizieren konnten. Im Hinblick auf die operativen **Mitarbeiter** suchten sie nach Personal mit Vertriebs-Hintergrund, um das neue Produkt schnell in Fahrt zu bringen, einige, die Erfahrung mit der Supply Chain der Abfallentsorgung hatten, und einige mit IT-Qualifikation. Glücklicherweise gelang es ihnen, unternehmensintern eine Person zu finden, die später zum wichtigsten IT-Vordenker des neuen digitalen Geschäfts wurde.

Daneben wurden einige Personen neu eingestellt, andere Arbeitskräfte umgruppiert. Umschulungen fanden nicht statt. Für einige Besonderheiten (zum Beispiel für die App selbst) wurden externe Verträge abgeschlossen (man arbeitete mit Denovo, einer österreichischen Agentur für agile



Das Kerngeschäft von Saubermacher läuft erfolgreich weiter und stützt die dynamische Entwicklung bei Wastebox. Gleichzeitig profitiert das Kerngeschäft von den Lernerfahrungen bei Wastebox auf dem Weg in die Digitalisierung.

Softwareentwicklung, zusammen), doch war dies wegen der großen Bedeutung, welche die App für das Geschäftsmodell und letztlich für den Erfolg der ganzen Unternehmung hatte, durch eine intensive, sehr enge Kooperation gekennzeichnet.

Nach Zusammenstellung des Teams war der springende Punkt die Überwindung der traditionellen hierarchiegeprägten **Kultur**. Tatsächlich hatte das neue digitale Geschäftsmodell den Auftrag, Prüfstein für neue Arbeitsweisen zu sein, die in Agilität, funktionsübergreifender Kooperation und schnellem Prototyping wurzeln. Dies war so erfolgreich, dass diese Arbeitsweisen inzwischen auch in das Kernunternehmen hineingetragen wurden.

Wo Ergebnisse sichtbar wurden

Hinsichtlich der Frage, wo Auswirkungen gemessen werden können, galt Transparenz als Schlüssel. Es wurde sichergestellt, dass die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) – zum Beispiel die Anzahl der Kunden, die Anzahl der Transaktionen, die Anzahl teilnehmender Partner – für alle wichtigen Akteure transparent zugänglich waren. Gelernt wurde besonders im Hinblick auf die Zielsetzungen. Anfänglich wurden hochambitionierte Richtgrößen angestrebt. Als sich herausstellte, dass diese zu ehrgeizig waren, wurden sie angepasst, um ein realistischeres, aber immer noch ehrgeiziges Ambitionslevel zu reflektieren.

Lernerfahrungen nutzen

Diese Flexibilität, aktualisiertes Wissen über den Markt und sein Potenzial in die Überlegungen mit einzubeziehen, wurde als sehr wichtig erachtet. Und es hörte damit nicht auf. Zusätzlich zur Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells stellte Saubermacher sicher, dass die Lernerfahrungen von Wastebox auch dem Kerngeschäft zugutekamen. So wurden etwa Abläufe im Kerngeschäft mithilfe der Wastebox-Arbeitsweisen digitalisiert und Wastebox-Standards als unternehmensweite Standards im Unternehmen Saubermacher etabliert.

Währenddessen expandiert Wastebox weiter international und verlässt sich dabei

während seiner Skalierungsphase mehr und mehr auf die etablierten Praktiken des Kerngeschäfts. So sind inzwischen also nicht nur Effekte des erfolgreichen digitalen Geschäfts im Kerngeschäft allgegenwärtig, sondern das neue digitale Geschäft beginnt auch, sich auf bewährte Erfolgsfaktoren und Prinzipien aus dem Kerngeschäft zu stützen. Die zwei S-Kurven bei Saubermacher leben somit nicht getrennt voneinander, sondern kreuzen und stärken sich gegenseitig.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Unternehmen ringen oft um eine Balance zwischen den Anstrengungen der ersten und zweiten S-Kurve, was oft zu Animositäten zwischen beiden führt. Denken Sie daran: Die erste S-Kurve wird zu Beginn weiterhin den größten Teil der Umsätze einbringen und nun auch die zweite S-Kurve mitfinanzieren müssen, da diese erst viel später die Gewinnschwelle erreichen wird. Mit den Spannungen zwischen den S-Kurven umzugehen, ist unabdingbar für die digitale Transformation als Ganzes. Der Schlüssel, das zu erreichen, liegt für Management und Personal in der Verinnerlichung des Gedankens, dass sich die Erfolgsfaktoren beider S-Kurven signifikant unterscheiden und dass nur durch ein gut abgestimmtes Zusammenspiel zwischen beiden das maximale Potenzial der digitalen Transformation verwirklicht werden kann.

Das Unternehmen

Saubermacher wurde 1979 von Hans und Margret Roth gegründet und gilt als nachhaltigstes Entsorgungsunternehmen weltweit (GRESB-Bewertung).

Im Jahr 2016 entstand mit **Wastebox** ein App-basiertes Abfallentsorgungskonzept, das 2018 das Interesse des weltweit führenden Ressourcen-Management-Großkonzerns Veolia aus Frankreich weckte. Mit einer Minderheitsbeteiligung unterstützt Veolia die internationale Expansion, beginnend mit Deutschland und Frankreich. Mehr Infos:

www.saubermacher.at
www.wastebox.at

Schlüsselemente der digitalen Transformation

- Es reicht nicht aus, etwas "digitalen Glanz" aufzustreuen – Unternehmen müssen ihr traditionelles Geschäft verbessern und gleichzeitig neue (digitale) Wege der Wertschöpfung erkunden.
- Veränderungen vorhersehen und sich von anderen Branchen inspirieren lassen – Indem sie Trends vorhersahen, die traditionelle Geschäftsmodelle bedrohten, konnten viele untersuchte Unternehmen proaktiv handeln, negative Auswirkungen abwehren und erfolgreich Geschäftsmodelle aus anderen Branchen übertragen.
- Organisieren Sie einen regelmäßigen Austausch zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern der ersten und zweiten S-Kurve – Sorgen Sie für maximale Transparenz darüber, was der jeweils andere tut, und nutzen Sie die Erkenntnisse aus beiden S-Kurven.

Um erfolgreich zu sein, müssen die etablierten Unternehmen dafür sorgen, dass die Erkenntnisse aus den digitalen Bemühungen in das Kerngeschäft zurückfließen. Während das Kerngeschäft sicher von den neuen Prozessen und Arbeitsweisen profitieren wird, kann sich das neue digitale Geschäft speziell in der Skalierungsphase auf die etablierten Geschäftsabläufe des Kerngeschäfts stützen.

So können nicht nur die Auswirkungen des erfolgreichen digitalen Geschäfts in das Kerngeschäft übertragen werden, sondern das neue digitale Geschäft kann auch auf bewährte Erfolgsfaktoren des Kerngeschäfts bauen. Die beiden S-Kurven leben also nicht isoliert voneinander, sondern befruchten sich im Idealfall gegenseitig. ■

Dieser Beitrag basiert auf dem unten vorgestellten Buch der vier Autoren sowie auf ihren Veröffentlichungen in der Harvard Business Review (Frankenberger et al., 2019a) und dem Transformation Playbook (Frankenberger et al., 2019b).

Die Autoren

Prof. Dr. Karolin Frankenberger

Professorin im Bereich Strategie und Innovation, Universität St. Gallen
karolin.frankenberger@unisg.ch



Hannah Mayer

PhD Fellowship an der Harvard Business School



Andreas Reiter

Doktorand an der Universität St. Gallen, Schwerpunkt Digitale Transformation



Markus Schmidt

CEO QSID Digital Advisory
markus.schmidt@qsid.de



Quellen- und Literaturhinweise

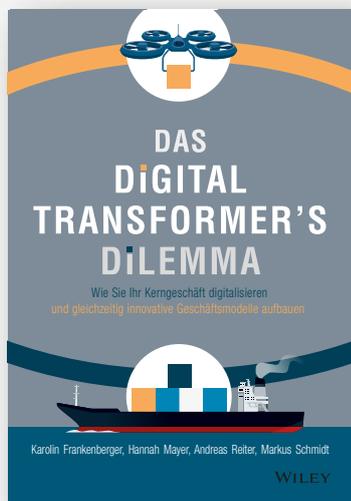
Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2021) Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen. Weinheim, Germany: Wiley

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2019a) The Transformer's Dilemma. Harvard Business Review, 12. November. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2019/11/the-transformers-dilemma> (Zugriff: 23. Oktober 2020)

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2019b) The Digital Transformer's Dilemma: How to Sustain Continued Success in the Core Business While Establishing a New Digital Business. In: The Transformation Playbook. Edited by: Thinkers50

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken: Wiley

Tarde, G. (1903) The Laws of Imitation. New York: Henry Holt and Company



In ihrem Buch "Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen" (erschienen bei Wiley) beleuchten die Autoren sehr ausführlich die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation. Die Alibabas und Amazons dieser Welt mögen zwar Paradebeispiele für das Navigieren in der digitalen Welt sein, aber sie mussten sich nie mit den Anforderungen der Umgestaltung eines bestehenden Unternehmens auseinandersetzen. Stattdessen konzentrieren sich die Beiträge in diesem Buch auf Unternehmen mit einer langen Tradition, um zu zeigen, wie sie den Übergang in das digitale Zeitalter schaffen können und wie dabei ihr Kern intakt bleibt. Die Autoren erläutern anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus unterschiedlichsten Unternehmen, wie diese die Aktivitäten ihres etablierten Geschäfts auf der ersten S-Kurve beibehalten und zugleich das volle digitale Potenzial der zweiten S-Kurve erlangen. Sie erkunden, wie man am besten die Interaktion zwischen den beiden S-Kurven anpackt und dabei die Balance zwischen der weiteren Profitabilität im Kerngeschäft und dem gleichzeitigen Aufbau des neuen, disruptiven (digitalen) Geschäfts aufrechterhält.



Das Buch "Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen" wurde ganz aktuell für den getAbstract Buchpreis nominiert.

Jedes Jahr bewertet getAbstract mehr als 10.000 englische und deutsche Sachbücher. Daraus wählt es zehn Finalisten für den Buchpreis aus.

Lean Leadership als Erfolgsfaktor

Teil 1: Das "Besser-Modell"

von Marco Rodermond

Unternehmen, die sich erfolgreich nach Lean Prinzipien ausrichten, berichten weniger von bestimmten Lean-Methoden, die den Erfolg gebracht haben – vielmehr zählen die täglichen Aha-Erlebnisse, die ihnen ihre Mitarbeiter bescheren, zum Beispiel wenn ein leidiges Nerv-Thema eliminiert oder ein Kundenproblem gelöst wurde. Weshalb wollen wir Lean in unserem Unternehmen und was, außerhalb der Methodenwelt, macht uns das Lean-Leben so schwer? In diesem Artikel geht es um die besondere Rolle der Führungskräfte und wie es ihnen gelingt, neue Führungsroutinen zu entwickeln. Aufbauend darauf geht es in Teil 2 und 3 darum, wie Führungskräfte zu Lean Leadern werden und wie sie die Lean-Reife des Unternehmens aktiv steigern.

Viele Unternehmen klagen heute über steigende Kosten, die sich nicht dauerhaft in den Griff bekommen lassen und die eine Fülle unerwünschter Wirkungen nach sich ziehen, wie z. B. sinkende Effizienz und nachlassende Wettbewerbskraft. Im Grunde müssten die Unternehmen ihre Produktivität und ihre Effizienz kontinuierlich verbessern, um die mittel- bis langfristig weiter steigenden Kosten permanent auffangen zu können und damit langfristig eine Wachstumsperspektive zu generieren. Oft verlässt man sich jedoch gerade im Hinblick auf erforderliche Kostensenkungen auf einmalige Aktionen, die nur kurzzeitig eine positive Wirkung zeigen. Das ist nicht das, was wir unter Lean und schon gar nicht, was wir unter einem nachhaltigen Verbesserungsprozess verstehen.

Für den Fall, dass den Unternehmenskern erklärt werden soll, wie Lean funktioniert

und welche Vorteile es hat, gibt es viele Modelle, Studien usw.

Der Weg zur permanenten Verbesserung der Ergebnisse

Wenn ich gefragt werde, was alles zu tun sei, um Lean in einem Unternehmen endlich so zu verankern, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen – dann steige ich mit dem Besser-Modell in die Diskussion ein. Ein einfaches Modell, das sich aus dem schon lange bekannten Management-System namens EFQM (European Foundation for Quality) ableitet (Abb. S. 22). Deutlich vereinfacht und sehr einprägsam! Auf die Idee, es so zu nutzen, brachte mich vor vielen Jahren mein geschätzter Kollege Ralph Winkler (Lean Partners).

Wie lautet die Standardantwort auf die Frage: „Was ist der Zweck eines jeden gewerblichen Unternehmens?“ Antwort:

Geld verdienen und Wachstum! Geld verdienen und Wachstum bedeutet: im Vergleich zum Vorjahr bessere Unternehmenszahlen. Wir können auch von besseren Ergebnissen sprechen. Der Wunsch, ständig bessere Ergebnisse zu erzielen und dies mit dem geringstmöglichen Einsatz von Ressourcen – perfekt!

Wirklich los geht es erst mit der nächsten Frage: „Was führt in Unternehmen dazu, dass wir bessere Ergebnisse erzielen?“ Neben vielen Einflussfaktoren, wie Verhandlungserfolgen oder günstigen Devisenkursen, zielt die Frage auf die von den Firmen direkt beeinflussbaren Abläufe ab. Das sind z. B. Wert- und Serviceströme, die bei näherer Betrachtung einen oft deutlichen Einfluss auf die Ergebnisse haben.

Wenn es gelingt, diese Ströme im Unternehmen zu "entschlacken", also von Störfak-

toren – wie langen Freigabezeiten, Fehlern, Nacharbeit, Ausschuss, Überproduktionen, Reklamationen, Maschinenausfällen, Wartezeiten, Schnittstellenproblemen und weiteren Blindleistungen – zu befreien, erzeugt dies automatisch effizientere Prozesse. Wir wissen, dass oft nur ein sehr geringer Teil unserer Prozesszeit darauf verwendet wird, das Produkt oder die Dienstleistung im Kundensinne herzustellen. Der weit größere Teil beschäftigt sich mit kostenintensiven, oft verschwenderischen Dingen.

Wir reden in diesem Sinne von **besseren Prozessen**, die dafür sorgen, dass wir **bessere Ergebnisse** erhalten. Spannend wird es, wenn die Themen delikater werden. Bis hier her können wir die Klaviatur der zahlreichen Lean-Methoden spielen und uns austoben.

Der Change-Management-Experte John P. Cotter wird nicht müde zu erwähnen, dass der größte Teil der Veränderungsprojekte (wir sind uns einig, dass Prozessverbesserungen immer Veränderungen zum Besseren sein sollen) scheitern bzw. teilweise weit hinter den Erwartungen zurückbleiben. Es kursieren Quoten des Scheiterns von bis zu 80 Prozent. Das gilt auch für viele Unternehmen, die sich mit Lean auf den Weg gemacht haben, gescheitert sind und heute nach einer neuen Methode oder einem neuen Weg suchen. Sprechen wir hier vielleicht vom "heiligen Gral" der Prozessoptimierung?

Bessere Prozesse durch bessere Mitarbeiter

Nun kommt die nächste Frage in der offenkundigen Logik: „Was führt dazu, dass wir in diesem Sinne **bessere Prozesse** erhalten?“ Wir haben bereits viele Verschwendungen aufgezählt. Wären diese nicht vorhanden oder deutlich reduziert, dann hätten wir es doch. Ja! Aber wer ist genau an dem Punkt, wo diese Themen entstehen, entdeckt und abgestellt werden können?



Besser-Modell mit Ergänzung (Bessere Selbstentwicklung).

Vielfach ist es in Unternehmen heute so, dass die Verbesserung von Prozessen die Aufgabe einzelner Führungskräfte oder spezieller Projektgruppen ist. Doch damit bleibt das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter auf der Strecke und liegt brach. Andererseits sind es aber gerade die Mitarbeiter, die an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz in ihrem Umfeld am ehesten vorhandenes Optimierungspotenzial erkennen und Vorschläge einbringen können. Leider erleben viele Mitarbeiter jedoch, dass ihre Verbesserungsvorschläge vom Management ignoriert, abgeblockt und nicht umgesetzt werden, was zu unnötigem Frust und "Dienst nach Vorschrift" führt. Die Mitarbeiter zu Verbesserungen zu bewegen und sie dazu zu befähigen, diese durchzuführen, ist die Aufgabe der Führungskräfte.

Damit unsere Prozesse besser werden, brauchen wir **bessere Mitarbeiter**. Wenn diese Aussage während eines Vortrags kommt, geht oft ein Raunen durch die Zuhörschaft (meist Führungskräfte) und nicht selten ein bestätigendes Kopfnicken. Das Modell ist an dieser Stelle noch nicht vollständig. Mit der Antwort auf die nächste Frage: „Was führt zu besseren Mitarbeitern?“ verändert sich das bestätigende Kopfnicken abrupt.

Bessere Mitarbeiter durch bessere Führungskräfte

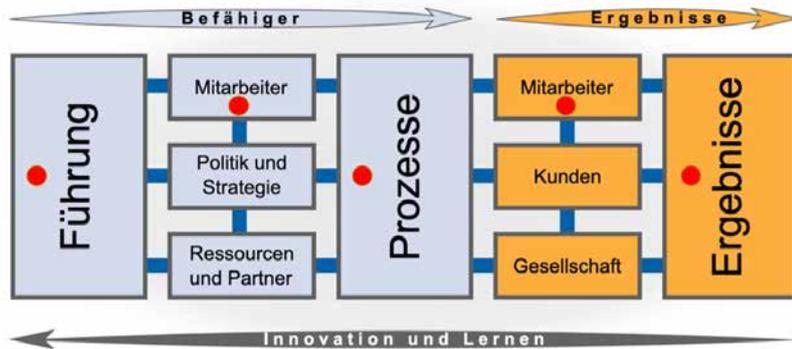
Um bessere Mitarbeiter zu bekommen, braucht es also **bessere Führungskräfte**. Da nickt meist niemand mehr aus der Führungsriege. Aber die betroffenen Gesichter

entspannen sich meist schnell wieder. Das bedeutet nicht, dass die bisherigen Mitarbeiter und Führungskräfte entlassen oder durch andere ausgetauscht werden müssen, sondern dass sie dazu befähigt werden, Schwachstellen in den Prozessen selbständig aufzuspüren und eigenverantwortlich zu beseitigen.

Bei vielen Unternehmen hat sich in der Praxis gezeigt, dass dies in der gesamten Belegschaft ein hohes Maß an Energie, Freude und Motivation freisetzt. Denn die "Bereinigung" der Prozesse ist so, als wenn der ohnehin überall störende "Sand im Getriebe" endlich verschwindet, so dass alles reibungsloser und besser fließt. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt ebenso wie die der Kunden. Automatisch erhöhen sich auf diese Weise auch die Wertschöpfung und die Effizienz, so dass das Unternehmen an Marktstärke gewinnt.

Das Modell mag für den einen oder anderen zu simpel sein. Es zeigt wieder, was wir bereits wissen und dennoch oft genug ignorieren – Lean ist ein geführter Prozess und dieses Modell macht es mehr als deutlich. Bei all den Lean-Transformationen, die ich vom Start bis zu einer entsprechenden Reife begleiten durfte, ist das Modell zu einem festen Bestandteil der Diskussionen geworden. Sowohl Führungskräfte als auch Lean-Profis beziehen sich immer wieder darauf. Das Bild dieses Modells ist allgegenwärtig in den Köpfen und dient bei Einführungskonzepten oft als grobe Struktur.

Aber... bei all dem Lob, das ich für dieses Modell übrig habe, geht es mir nicht weit genug. Die Mitarbeiter werden besser, wenn die verantwortlichen Führungskräfte u. a. mehr Verantwortung übertragen, die Mitarbeiter aktiv entwickeln, für Kompetenzaufbau sorgen, sich für die Mitarbeiter anders als zuvor interessieren usw. Dazu ist es wichtig, diese neuen Ideen, Aufgaben und Rollen in den doch schon so übervollen



Das EFQM-Modell, in dem ich die Zusammenhänge mit roten Punkten markiert habe (Grafik: Wikipedia).

Alltag einer Führungskraft zu integrieren. Hier wird natürlich klar, dass Führungskräfte, insofern sie nicht das Unternehmen besitzen, auch Mitarbeiter sind. Wir reden doch immer von der Vorbildfunktion der Führungskräfte. Mitarbeiter sollen die Führungskräfte wahrnehmen als Personen, die **Lean** mit jeder Faser ihres Körpers wollen und das ausstrahlen!

Bessere Führungskräfte durch bessere Selbstentwicklung

Was braucht es, um das Modell in die nächste Evolutionsstufe zu bringen? Werden Führungskräfte besser durch eine bessere Führungskräfteentwicklung, durch bessere gelebte Unternehmenswerte, durch bessere Geschäftsführer und Inhaber, ...?

All das und sicher noch einiges mehr. Was ich bei vielen "leanifizierten" Führungskräften feststellen durfte ist, dass diese sich auf ihrer Lean-Reise haben helfen lassen. Diesen Menschen ist bewusst geworden, dass sie mit ihren alten und seinerzeit bewährten Sichtweisen, die neuen Anforderungen nicht oder nur unzureichend erledigen können.

Aus Mitarbeitersicht haben wir bestimmt schon einmal erlebt, wie es ist, wenn die eigene Führungskraft von einem inspirierenden Seminar wieder in der Firma auftaucht und vieles auf den Kopf stellt. Sit and wait: „Gib ihm zwei Wochen, dann ist er wieder der Alte!“ Die Gefahr, dass sich die alten Verhaltensweisen wieder durchsetzen, ist sehr hoch. Das weiß jeder, der bereits

versucht hat, alte Gewohnheiten durch neue zu ersetzen. Hier benötigen wir also einen anderen, nachhaltigeren Ansatz, der nicht nach zwei Wochen verpufft.

5 Stufen der Selbstentwicklung

Lean-begeisterte Führungskräfte nutzen nicht selten für eine kritische Reflektion ihres neuen Verhaltens interne oder externe Coaches oder kollegiales Coaching. Um den Prozess der Selbstentwicklung systematisch zu begleiten, haben sich die folgenden fünf Stufen in der Praxis bewährt.

Stufe 1: Klarheit über die notwendigen (Verhaltens-) Änderungen.

Werde Dir klar über die notwendigen Veränderungen in Deinem Führungs- bzw. Lean-Leader-Alltag.

Stufe 2: Änderungsbedarf herausarbeiten und einen Plan erstellen.

Die Themen aus Stufe 1 werden nun aufgelistet und priorisiert. Dazu werden Ideen entwickelt und Maßnahmen formuliert, die es ermöglichen, aktiv daran zu arbeiten.

Stufe 3: Support-Team identifizieren.

Es werden Menschen identifiziert, die die Führungskraft dabei unterstützen, neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen als neue Routinen im Alltag zu verankern.

Stufe 4: Do-it.

Mit der Umsetzung startet die Transformation von der Führungskraft zum Lean-Leader.

Stufe 5: Kurskorrektur(en).

Transparenz im Sinne von überprüfbaren Kriterien herstellen, an denen festgemacht wird, dass sich etwas in die gewünschte Richtung verändert. So werden Kurskorrekturen möglich.

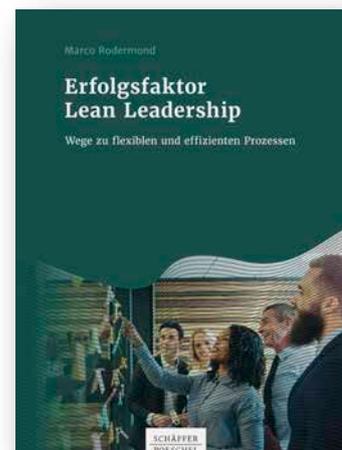
Regelkreise, wie z. B. PDCA, sind hinlänglich bekannt und dieser ist in den fünf Stufen unschwer ebenfalls zu erkennen. Hier geht es darum, dass Menschen ihr Verhalten in Frage stellen und an die neuen Bedingungen anpassen – also verändern. In der Theorie klingt es oft logisch und einfach. Ist es aber nicht. Will ich diesen elementaren Schritt gehen? Nach dem Motto: „Improvement starts with I“ (Arnold H. Glasow).

In der kommenden Ausgabe geht es um Lean Leadership und die "bessere Führungskraft", den "Lean Leader".

Der Autor

Marco Rodermond

Experte für Lean Leadership und Prozessoptimierung
welcome@rodermond.de



Erfolgreiches Lean braucht Lean Leadership

Im schärfer werdenden Wettbewerb erhalten wir effizientere und kostengünstigere Prozesse, indem wir lernen, unser Unternehmen nach bewährten Lean-Prinzipien auszurichten und zu führen. Das Buch "Erfolgsfaktor Lean Leadership" von Marco Rodermond stellt wichtige Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen vor. Es zeigt, wie man optimale Lean-Projekte identifiziert und die betroffenen Mitarbeiter einbezieht, motiviert und coacht.

Agile Transformation

Wie es gelingen kann, Agilität dauerhaft im Unternehmen zu etablieren

von Clemens Lindner

Das "agile Unternehmen" liegt als Konzept für Führung und Zusammenarbeit im Trend – und wird als Antwort schlechthin auf die Herausforderungen des globalen digitalen Zeitalters gehandelt. Viele Unternehmen haben erste Initiativen zum Thema Agilität gestartet, interessierte Mitarbeiter haben agile Seminare besucht und im Anschluss wurde agiles Projektmanagement eingeführt – um nach einiger Zeit festzustellen, dass plötzlich alles wieder in den ursprünglichen Modus zurückzufallen droht. Warum ist es so schwierig, Agilität in bestehenden Unternehmensstrukturen zu etablieren und mit Hilfe welcher Methoden und Konzepte kann es doch gelingen? Das erfahren Sie in diesem Beitrag, der auf einem Interview mit einem Projektmanager basiert, der vor dieser Problematik stand und dem per "Zufall" ein Lösungsweg offeriert wurde.

Wir möchten heute mit Ihnen eine Geschichte aus unserer Praxis teilen, die Ihnen vielleicht Anregungen gibt, wenn Sie dabei sind, Ihr Unternehmen in die Agilität zu führen. Wir stellen Ihnen die Geschichte eines Projektmanagers aus einem etablierten Unternehmen vor, das im Technikbereich auf 30 erfolgreiche Jahre zurückblickt, ca. 3000 Mitarbeiter beschäftigt und von der Zentrale in Deutschland aus weltweit tätig ist. Im Anschluss stellen wir Ihnen das ShuHaRi-Konzept als eine Möglichkeit für Ihre Veränderungsarbeit vor. Unser Gesprächspartner, nennen wir ihn Xaver, begleitet als Projektmanager aus dem IT-Bereich

verschiedene Projekte in der Produktion und den indirekten Bereichen. Sein Aufgabenbereich umfasst interne Trainings sowie Ausbildungen zum Green Belt und Yellow Belt. Er ist weltweit aktiv und arbeitet mit verschiedenen Abteilungen zusammen. Hier beantwortet er unsere Fragen:

Wie war Dein Start in die Welt des agilen Projektmanagements?

Ich begleite seit fünf Jahren ein Projekt in der Produktion, hier soll ein neues Arbeitssystem implementiert werden. In dem Projekt arbeiten wir nach dem Wasserfall-Modell (ein lineares Vorgehensmodell für das Management von Projekten). Die

Projekt-Verantwortlichen für den Bereich der IT-Umsetzung haben jedoch immer bekräftigt, dass sie nach dem Scrum-Modell arbeiten (in sogenannten Sprints, in denen mehrere Themenbereiche bearbeitet, getestet und abgeschlossen werden. Ein Sprint dauert zwei bis vier Wochen). Trotz des angeblich agilen Vorgehens machte das Projekt über einen längeren Zeitraum keine nennenswerten Fortschritte und ich fragte mich: warum?

Was war Dein nächster Schritt?

Ich beschloss also, mich selbst mit dem Konzept der Agilität und den Prinzipien und Werten, die hinter dem Scrum-Framework

stehen, auseinanderzusetzen und besuchte das CETPM-Seminar "Agile Basics". Dabei erkannte ich, dass unser Team nicht nach Scrum arbeitete: „Wir sagen, dass wir Scrum machen, tun es aber nicht“. Mit dieser Erkenntnis kehrte ich an meinen Arbeitsplatz zurück und versuchte selbst, die Prinzipien und Werte aus dem agilen Manifest und das Scrum-Framework in unser laufendes Projekt zu implementieren. Wie konnten wir die Scrum-Meetings integrieren, wer konnte welche Scrum-Rolle übernehmen und wie konnte ich in diesem Projekt meine Rolle vom klassischen Projektleiter hin zu einem agilen Product Owner gestalten?

Wie gut hat das funktioniert?

Es hat wenig gut funktioniert bei der Umsetzung und es gab viele Hindernisse. Die Scrum-Welt war ein Novum im Unternehmen. Die Beteiligten hatten wenig Ahnung von Scrum. Ich stieß auf Widerstand, weil die Menschen sich nicht verändern wollten. Immer wieder hörte ich: „So schlecht ist es nicht wie wir arbeiten“... Doch ich wollte nicht aufgeben und meldete mich bei der CETPM Veranstaltung "Agile Werkstatt" an. Dort hatte ich Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen aus ganz Deutschland. Ich erhielt im gemeinsamen Arbeiten wichtige Impulse für meine Probleme: Ich hatte jetzt neue Ideen wie ich noch an die Sache herangehen konnte und an welchen Schrauben ich dafür drehen musste. Hoch motiviert kehrte ich an meinen Arbeitsplatz zurück und versuchte es erneut... und wieder scheiterte ich.

Woran lag es, dass Du erneut mit Deinen Ideen gescheitert bist?

Das Scheitern lag nicht an den Tools – der größte Widerstand kam durch das Mindset der Menschen. Ihnen fehlte der Wille und der Mut, etwas Neues auszuprobieren. Leider erhielt ich auch von Seiten der Führungsebene nicht die von mir eingeforderte und dringend benötigte Unterstützung.

Was hast Du dann noch unternommen, um das agile Framework bei Euch im Projekt erfolgreich zu implementieren?

Als ich darüber nachdachte, warum ich nicht weiterkomme, kam mir der Zufall zur Hilfe. Aufgrund des hohen Arbeitsanfalls wurde in der Abteilung ein Freelancer als zusätzliche Unterstützung des Teams geholt. Dieser neue Kollege hatte langjährige IT-Erfahrung und brachte zusätzlich umfangreiche Erfahrung mit dem Scrum-Framework mit. Schon bald stellte ich fest, dass ich in ihm einen Verbündeten gefunden hatte.

Was ist danach bei Euch in der Organisation passiert?

Der neue Mitarbeiter merkte sofort, dass wir nicht nach Scrum arbeiteten und forderte die Verantwortlichen auf, das Scrum-Framework professionell umzusetzen und begann sofort mit den notwendigen Veränderungen. Er etablierte gemeinsam mit dem Team ein ordentliches Product Backlog, sorgte dadurch für mehr Transparenz im Projekt und etablierte die notwendigen Scrum-Meetings (Daily Scrum, Sprint, Review, Sprint Retrospektive).

Welche systemischen Veränderungen waren dadurch möglich?

Langsam haben sich die Dinge verändert und wir etablierten im Team mehr und mehr agile Elemente. Dabei veränderte sich auch das Mindset der Teammitglieder spürbar.

Woran glaubst Du liegt es und oder lag es, dass eine professionelle Umsetzung der agilen Projektmanagementstruktur zu Beginn nicht möglich war?

Ich hatte ja zu diesem Zeitpunkt bereits selbst viel Energie reingesteckt und konnte leider keine messbaren Erfolge erzielen. Die fehlende externe Unterstützung durch einen Scrum-Master mit viel Erfahrungswissen war hier ein zentraler Faktor. Der neutrale Blick von außen auf unsere gewachsene Projekt-Konstellation war das entscheidende Element, das gefehlt hatte.

Gibt es etwas, dass Du uns abschließend noch mit auf den Weg geben möchtest?

Ja sehr gerne. Erstens sollte man sich rechtzeitig externe Hilfe holen. Zweitens braucht es Mut zur Veränderung, man muss sich trauen, neue Dinge auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Drittens ist es sehr wichtig, zu Beginn das Scrum-Framework zu erlernen und dann konsequent umzusetzen.

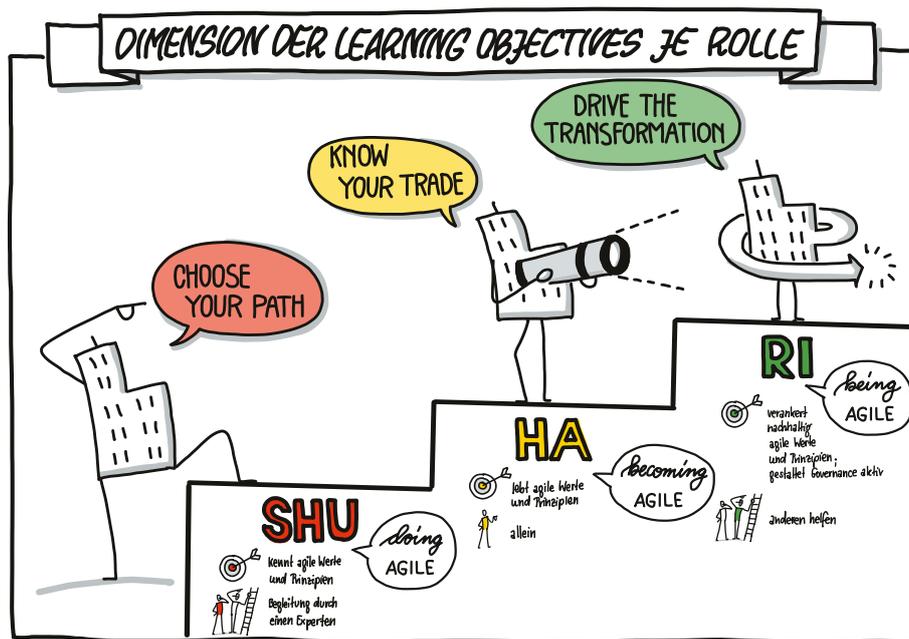
Wir danken Xavier für diese Einblicke in seine Erfahrungen bei der Einführung von Agilität. Nun geht es weiter mit der Frage: Was sind mögliche Zutaten für die erfolgreiche Veränderungsarbeit mit Scrum?

ShuHaRi

In der agilen Gemeinschaft ist Shu-Ha-Ri ein Konzept, mit dem wir den Fortschritt unserer Reise hin zu einer neuer Arbeitsweise erfassen können. Alistair Cockburn (Mitbegründer des agilen Manifests) machte das Prinzip in der agilen Softwareentwicklung populär. Was steckt hinter dem Konzept und warum ist es bei der Veränderungsarbeit und Einführung von SCRUM so wichtig?

Der Ursprung des Konzeptes stammt aus der japanischen Kampfkunst Aikido. Aikido-Meister Endō Seishirō Shihan erklärt die Idee wie folgt:

„Es ist bekannt, dass wir, wenn wir etwas lernen oder trainieren, die Stufen von Shu, Ha und Ri durchlaufen. Diese Stufen werden wie folgt erklärt. Im **Shu** wiederholen wir die Formen und disziplinieren uns, so dass unser Körper die Formen aufnimmt, die unsere Vorfahren geschaffen haben. Wir bleiben diesen Formen treu und weichen nicht von ihnen ab. Sobald wir uns diszipliniert haben, um uns die Formen und Bewegungen anzueignen, führen wir in der **Ha**-Stufe Neuerungen ein. In diesem Prozess können die Formen gebrochen und verworfen werden. In **Ri** schließlich ent-



Dimensionen der Lernenden.

fernen wir uns vollständig von den Formen, öffnen die Tür zur kreativen Technik und gelangen an einen Ort, an dem wir ungehindert nach dem Handeln, was unser Herz/Geist wünscht, ohne dabei die Gesetze zu überschreiten.“

Jeff Sutherland, der Mitbegründer von Scrum, lehnte sich an diese Konzepte an, um die drei Stadien der Scrum Mastery und ihre Progression zu beschreiben. Er hat die gleichen Stufen identifiziert, die ein Scrum Master und sein Team durchlaufen müssen, um eine tiefere Beherrschung der Praxis zu erreichen:

Shu (doing agile)

Im Shu-Zustand ist der Scrum Master der Meister des Prozesses, des Scrum-Frameworks. Er übernimmt die Führung des Teams: Er richtet Veranstaltungen ein und moderiert diese. Er hilft seinem Team, einen stabilen Zustand zu erreichen, ein gutes Arbeitstempo zu finden und leitet die kontinuierliche Verbesserung durch den Prozess der Retrospektive. In diesem Zustand liegt der Schwerpunkt eher darauf, wie man etwas erreicht, ohne sich zu sehr um die zugrunde liegenden Theorien zu kümmern.

Ha (becoming agile)

Wenn der Scrum Master und sein Team den Ha-Zustand erreichen, erkennen wir dies an ihrer Arbeitsweise mehr als an dem Ausführen einzelner vorgeschriebener Schritte. Das Team hat gelernt, am Ende eines Sprints ein fertiges Inkrement zu präsentieren, es hat ein fertiges Product Backlog, das von einem Product Owner verwaltet und priorisiert wird, es hat die eigene Produktivität mindestens verdoppelt und es hat starke Unterstützung durch das Management.

Ri (being agile)

In dieser Phase kann der Scrum Master zurücktreten und das Team, einen gut funktionierenden und produktiven Organismus, sein Bestes geben lassen. Der Scrum Master steht nicht mehr im Rampenlicht, passt sich instinktiv und nahtlos an die Umgebung und die Bedürfnisse des Teams an und unterstützt nur noch sporadisch. In der Realität erleben wir selten Scrum Master, die innerhalb des Teams kontinuierlich in einem Ri-Status agieren. Oft starten agile Teams mit einem internen Scrum Master ohne Erfahrung und bestehende Projektleiter werden zum Product

Owner ernannt. Den Grund dafür können wir nur mutmaßen. Teamentwicklung verläuft oftmals nicht geradlinig. Teams sind lebende Organismen. Organismen haben gute und schlechte Tage. Sie werden krank, und sie heilen. Teams sind nicht anders. Sie entwickeln sich weiter, sie verbessern sich, sie erreichen neue Höhen und sie machen Rückschritte. Wie also kann ein Scrum Master den schwer fassbaren Ri-Status erreichen und halten?

Alistair Cockburn sagt in "Heart of Agile", dass Ri-Leute im Allgemeinen nicht sagen können, wie sie sich im Moment für eine Technik entscheiden, weil sie so tief verwurzelt und unmittelbar ist. Im Sinne des allgemeinen Wissenserwerbs entspricht Ri dem "Erfinden und Mischen von Techniken". In Anlehnung an Martin Broadwells vier Kompetenzstufen entspricht der Ri-Status in etwa der unbewussten Kompetenz. Und dazu benötigt es viel Erfahrungswissen. ■

Der Autor

Clemens Lindner
 Trainer, Coach, Agile Coach
 clemens.lindner@4forward.de





Foto: © Joel Huegji - pixabay.com

Über 4S und 5S

Welche Trends gibt es und wie werden sie in Japan angewandt?

von Nigel Thurlow und Mari Furukawa-Caspary

4S oder 5S? Oder noch mehr S gefällig? Es scheint, als sei die Leanwelt davon besessen, warum auch immer, mehr S hinzuzufügen. In Yokoten 04/2021 haben wir ausführlich die Bedeutung der Begriffe Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu und Shitsuke erläutert. Nun werden wir auf die konkrete Anwendung eingehen.

Fassen wir nochmal kurz zusammen: In Japan sind vor allem 4S gebräuchlich. Dabei geht es nicht in erster Linie um sichtbare Dinge wie Sauberkeit und Ordnung, sondern um die Entwicklung eines entsprechenden Mindset. 4S (oder 5S) ist ein Verhalten, das eingeübt werden muss. Hierbei betonen alle alten Meister einhellig, dass die ersten zwei S die wesentlichen sind und alle weiteren nur dazu dienen, die ersten beiden S zu unterstützen. 4S ist **keine** Methodik. Es sind Prinzipien, um Verhalten und Gewohnheiten zu entwickeln. Eine eindeutige Übersetzung der japanischen Begriffe ist schwierig. Die Tabelle rechts zeigt unterschiedliche Übersetzungen.

Es ist vielleicht kurios, aber dennoch: In den letzten Jahren gibt es einen neuen japanischen Trend. Immer mehr CEOs der jüngeren Generation reinigen eigenhändig die Mitarbeiter Toiletten. Sie behaupten nämlich, dass die Informationen, die man bei der Reinigung einer Toilette gewinnen kann, einem mehr Einblick in die Auswirkungen des

eigenen Führungsstils verschaffen können als es eine Umfrage jemals könnte. Auf einer Personaltoilette kann der Verantwortliche sehen, wie die Menschen aufeinander achten, ob sie gestresst und ob sie in Eile sind, wie sorgfältig sie sich um die Details kümmern, oder ob sie denken, dass es niedere und bessere Arbeiten gäbe, und so

	Wikipedia Deutsch	Google Deutsch	Wikipedia Englisch	Google Englisch
Seiri 整理	sortiere aus	organisieren	sort	organize
Seiton 整頓	stelle ordentlich hin	aufgeräumt	set in order	tidy
Seiso 清掃	säubere	Reinigung	shine	cleaning
Seiketsu 清潔	standardisiere	Sauberkeit	standardize	cleanliness
Shitsuke 躰け	Selbstdisziplin	Disziplin	sustain/self discipline	discipline

weiter. Die Informationen dort sind von einer brutalen Ehrlichkeit. Auch Nigel erzählt: „Mein alter Chef und Mentor bei Toyota reinigte jeden Tag die Kundentoiletten und auch den Hauptbesprechungsraum, in dem die Kunden zu Besuch waren. Er tat dies, weil er glaubte, dass Kunden die wichtigsten Menschen sind, und es war seine Pflicht und Verantwortung, dafür zu sorgen, dass sie ein zufriedenstellendes Erlebnis hatten. Es wurde nicht von ihm erwartet oder verlangt, dies zu tun. Er war der COO und berichtete an Akio Toyoda! Es war einfach sein 4S-Verhalten“.

Seiso ist auch als Teil von Genchi Genbutsu 現地現物 anzusehen. Genchi Genbutsu bedeutet "Vor Ort an der Sache" und meint: „Die realen Dinge vor Ort begreifen, wo das Problem tatsächlich aufgetreten ist, um den nächsten Schritt zu tun, ohne sich auf die eigene Spekulation zu verlassen“. Diese Definition stammt von Nigels Mentor bei Toyota.

Und was ist mit dem so beliebten fünften S? Das Wort "Shitsuke" bedeutet eigentlich "Erziehung" oder "Zucht". Man könnte es auch mit "gute Manieren lehren" übersetzen. Kinder, die nicht wissen wie man sich benimmt, haben nicht das richtige Shitsuke bekommen. Wie auch immer, die Verwendung von "sustain" ist einfach die Nachahmung des Wortspiels mit S, indem man ein passendes Wort gesucht hat. Dasselbe könnte man vielleicht auch über den Begriff "shitsuke" selbst sagen.

In offiziellen Schulungsunterlagen von Toyota Nordamerika, die von der Toyota University, der Hüterin der TPS-Schulung stammt, werden die 5S wie folgt definiert:

Seiri – Sortieren (die benötigten Gegenstände klar von den nicht benötigten unterscheiden und letztere eliminieren).

Seiton – Aufräumen (Bewahren Sie benötigte Gegenstände an der richtigen Stelle

auf, um sie einfach und schnell wiederzufinden).

Seiso – Schrubben, Fegen, Putzen (Halten Sie den Arbeitsbereich sauber).

Seiketsu – Systematisieren (Richten Sie Systeme und Verfahren ein, die die Kontinuität der ersten drei Elemente gewährleisten. Es verhindert den Zusammenbruch der Arbeitsbedingungen und reduziert muda (nicht wertschöpfende Arbeit für die Instandhaltung des Arbeitsbereichs).

Shitsuke – Standardisieren (Machen Sie es sich zur Gewohnheit, etablierte Verfahren einzuhalten).

Die Grundgedanken sind hier also umfassend enthalten, und die Bedeutungen genauer beschrieben. Sie sehen, es geht um das Tun, nicht darum, wie die Dinge sein sollten. Lassen Sie uns festhalten: Durch das Bemühen, das japanische Wortspiel zu übernehmen und es mit englischen Wörtern nachzuahmen, ist im allgemeinen Bewusstsein der tiefere Sinn verloren gegangen. Das ist nicht unbedingt verwerflich, aber es verführt dazu, 4S für etwas zu halten, was es nicht ist. Googelt man 5S findet man zahlreiche Verzerrungen und es gibt sogar einen Wikipedia-Artikel namens "5S (Methodik)"!

Man muss wissen: Eine Übersetzung aus dem japanischen 4S oder 5S ins Englische ergibt keine Wörter, die mit S beginnen. Versucht man die Eselsbrücke zu kopieren, verfälscht man zwangsläufig den Wortsinn. Solange man aber die tiefere Absicht und Essenz beibehält und nicht so tut, als wäre es mehr als es ist, dann ist es akzeptabel.

Wenn Sie einen Prozess aufstellen, der 5S heißt und behaupten, dass er von den ursprünglichen 4S in Japan inspiriert ist, müssen Sie sicherstellen, dass das richtige Verständnis vermittelt wird. Erklären Sie,

wozu die 5S dienen sollen. Machen Sie nichts Neues daraus. Wie die meisten Dinge aus dem TPS-Kosmos ist es ein einfaches Prinzip, dessen Umsetzung Disziplin erfordert.

Der Versuch aber, immer mehr Wörter hinzuzufügen, die mit S beginnen, und sie als Erweiterung oder Komplettierung von 4S anzusehen, ist völlig fehl am Platze. Das hat mit 4S nichts mehr zu tun. Es ist einfach nur ein Versuch, die Form eines japanischen Wortspiels zu übernehmen, ohne dessen Bedeutung zu verstehen. Der Sinn geht verloren.

Es ist eine irreführende Vorstellung, wenn man denkt, man könnte etwas Ganzheitliches vervollständigen, indem man mehr und mehr Elemente hinzufügt. 4S ist keine Einkaufsliste, keine Schritt-für-Schritt-Anleitung und kein Rezept. Wenn Sie das trotzdem machen wollen, sollten Sie den Lernenden redlicherweise mitteilen, dass das, was Sie geschaffen haben, nichts mit den ursprünglichen 4S zu tun hat. 4S sind Prinzipien, um auf disziplinierte Weise Dinge sauber und in Ordnung zu halten, um sich unnötigen Aufwand (muda) zu ersparen, indem man Menschen ermöglicht, die Dinge zu beherrschen.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser tiefere Einblick in 4S gefallen hat und dass er sich als nützlich erweist. Wir haben diesen Artikel geschrieben, um zu informieren und zu bilden. ■

Die Autoren

Nigel Thurlow

Lean-Experte, Trainer und Mitentwickler des Flow-System
nigelthurlow@gmail.com



Mari Furukawa-Casparj

Buchautorin, Übersetzerin und Vermittlerin zwischen den Kulturen
mari@furukawa-translations.de





Foto: © WIR_Pix - pixabay.com

Lean Management im Impfzentrum

Ein Beitrag zur Pandemiebekämpfung durch effizientere Impfprozesse

von Sabine Leikep

Etwas für die Gemeinschaft tun und bei der Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Krise helfen – diesen Wunsch verspürten unabhängig voneinander die beiden Professoren Constantin May und Andreas Syska während des Lockdowns ab Ende 2020. Beide sind anerkannte Experten für betriebliche Verbesserung mittels Lean Management. Was lag da näher, als sich der Impfzentren anzunehmen, die eine entscheidende Rolle bei der Durchimpfung der Bevölkerung einnehmen sollten. Aus den Erkenntnissen und Erfolgen könnte die öffentliche Verwaltung viel lernen.

Ausgangsbasis im Lean Management ist meistens die Frage nach der Wertschöpfung. „Die eigentliche Wertschöpfung liegt beim Prozess der Impfung in dem 10 bis 15 Sekunden dauernden Piks bzw. bei 45 Sekunden, wenn man die Desinfektion dazu nimmt“, stellt Prof. Dr. Andreas Syska fest. Bei der Planung bzw. Auslegung der Impfzentren seien dafür allerdings fünf Minuten ange-

setzt worden. Dieses Missverhältnis war für ihn der Auslöser, ehrenamtlich ein Impfzentrum zu optimieren. Prof. Dr. Constantin May hatte seinen Moment der Erkenntnis, dass er sich den Prozessen in Impfzentren ehrenamtlich annehmen sollte, als er seinen Vater in ein Impfzentrum begleitete. „Es tat richtig weh, das Ausmaß der Verschwendung in den Prozessen dieses Impfzentrums zu beobachten. Mir war sofort

klar, dass etwas passieren muss, um für eine größere Anzahl an Impfungen gerüstet zu sein“, betont May.

Der Weg durch die Instanzen

Beide Professoren standen jedoch zunächst vor "verschlossenen Türen". „Es war ein steiniger Weg, bis ich nach Gesprächen mit Landräten, Oberbürgermeistern, der Kassenärztlichen Vereinigung und Minis-

terien die Genehmigung bekam, ein Impfzentrum in Neuss zu analysieren“, erinnert sich Prof. Syska. „Die Organisation der Impfungen ist von Bundesland zu Bundesland komplett unterschiedlich geregelt und die Impfzentren sind zudem regional komplett unterschiedlich aufgestellt. Damit war klar, dass ich zunächst nur regional arbeiten konnte“, berichtet Prof. May. So gelang es ihm schließlich über seinen Landrat die Türen zum regionalen Impfzentrum, das komplett von einem Dienstleister betrieben wird, zu öffnen.

Behutsame Vorgehensweise

Nach dem Weg durch die Instanzen war vorerst Zurückhaltung und Demut vor Ort angesagt. „Ich musste mich zunächst in den kompletten Prozess und die vorhandenen Standards einarbeiten. Dabei hat mir die klassische Kreidekreis-Methode gut geholfen. Genau beobachten was passiert: Wie reagieren die Menschen? Wie läuft der Anmeldeprozess? Wie kommen Sie danach zurecht? Mir ist zum Beispiel gleich aufgefallen, dass sich vor der Anmeldung lange Warteschlangen bildeten. Offensichtlich ein Engpass. Die große Herausforderung war nun, das außerordentlich engagierte Team einzubinden und gemeinsam Verbesserungsideen zu entwickeln“, erläutert Prof. May die Vorgehensweise.

„Das kann ich nur bestätigen“, sagt Prof. Syska. „Auch in Neuss traf ich auf eine hoch motivierte Mannschaft, wo Verwaltungsmitarbeiter, Fachkräfte von karitativen Organisationen wie Johannitern oder Maltesern sowie Hilfskräfte, darunter auch Flugbegleiter und Piloten, dabei waren. Sie brachten bereits eine positive innere Haltung mit. Sie hatten innerhalb kürzester Zeit das Impfzentrum aufgebaut, was großen Respekt verdient. So habe ich mich vorsichtig an die Lean-Maßnahmen herangetastet. Eine in einem lokal ansässigen Unternehmen beschäftigte Mitarbeiterin war ausgebildet als Six Sigma Black Belt



Visuelles Management im Wartebereich sorgt dafür, dass die Impfkandidaten durch den Prozess geführt werden.

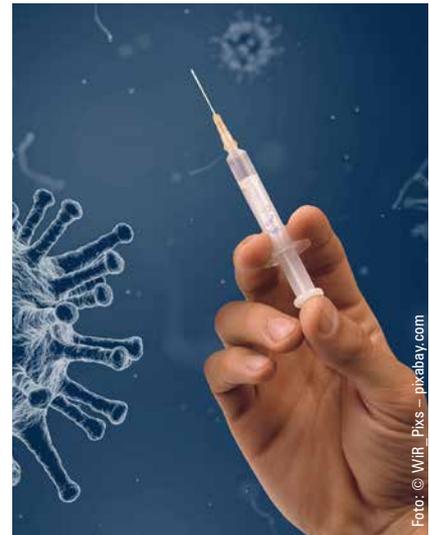
– ein bis dato unbemerkter Glücksfall! Mit dieser Expertise und dem Engagement aller ist es uns gelungen, alle Optimierungen im laufenden Betrieb durchzuführen, quasi eine Operation am offenen Herzen.“

Keine Berührungängste

Es ging also gemeinsam mit den Mitarbeitern der Impfzentren an die Optimierung. Dazu Prof. May: „Ich teilte meine Beobachtungen mit den Menschen im Prozess und traf auf weit offene Ohren – so wie ich es bislang noch nicht erlebt habe. Vermutlich weil es noch keine festgefahrenen Strukturen gab. In kürzester Zeit begannen wir mit den ersten Veränderungen. Wir haben Fußbodenmarkierungen umgeklebt, Wegweiser angebracht und die Abläufe vereinfacht. Es entstand eine unglaubliche Dynamik und dank Springern konnten die Veränderungen im laufenden Betrieb umgesetzt werden. Gegen Ende der Schicht gab es keine Warteschlangen mehr – vorher hatten die Impfkandidaten eine halbe Stunde warten müssen. Damit war eine gute Grundlage für weitere Verbesserungen gelegt. Jeder konnte das stolze Leuchten in den Augen der Mitarbeiter vor Ort sehen“.

Schwankungen ausgleichen

Eine große Herausforderung im Impfzentrum Neuss war laut Prof. Syska die



Die eigentliche Wertschöpfung liegt beim Impfvorgang selbst, der nur eine kurze Zeitspanne im Prozess einnimmt.

unterschiedliche Auslastung der Impfkabinen. Dafür gab es verschiedene Ursachen: Mal waren die Unterlagen vollständig, mal nicht, mal haben sich die Leute an die Termine gehalten, mal kamen sie in Wellen. Es entstanden Zeiten mit höherem Aufkommen und dann herrschte wieder Flaute vor den Impfkabinen. Hier war eine bessere Taktung notwendig. „Die Eingabe der Daten erfolgte oft doppelt oder mehrfach und manchmal war die Nacherfassung fehlender Daten notwendig“, sagt Prof. Syska und weiter: „Das Impfzentrum in Neuss war in einer Sporthalle untergebracht, so konnte man die Prozesse von der Empore aus gut beobachten. Schnell haben wir festgestellt, dass die Registrierung der Flaschenhals war. Dieser konnte aufgelöst werden, indem nun bereits in der Warteschlange die Unterlagen gesichtet wurden. Die Menschen mit unvollständig ausgefüllten Unterlagen wurden dann gebeten, sie außerhalb der Warteschlange zu vervollständigen. Wir haben damit die Nacharbeit zwar nicht verhindert, aber aus dem Prozess heraus verlagert. Dadurch sind die Zykluszeiten deutlich gesunken.“

Kampf gegen Papierkrieg

Ein äußerst anspruchsvolles Thema konnten beide Professoren nicht ausklammern: Den Papierkrieg. „In Bayern haben wir sogar



Prof. Dr. Andreas Syska



Prof. Dr. Constantin May

Foto: © Hämlein

ein einheitliches Impfportal, bei dem im Rahmen der Registrierung bereits alle wichtigen Daten erfasst werden“, berichtet Prof. May. „Beim Beobachten des Ablaufs vor Ort ist mir beispielsweise jedoch aufgefallen, dass hier nochmals ein Impfbogen in Papierform erstellt und gleich ein Duplikat für die Ablage angefertigt wurde. Eine Nachfrage ergab, dass diese Kopien für die Zweitimpfung bereitgestellt wurden, falls jemand zu diesem Anlass den Impfbogen nicht dabei hat. Auf die Frage, wie häufig dies vorkommt, war die Rede von drei bis fünf Fällen pro Tag, die nacherfasst werden müssen.“ Unter diesem Aspekt stehe der Aufwand für die Archivierung und spätere Bereitstellung der Kopien in keiner Relation zum Nutzen. Es gab auch an vielen Stellen eine Mehrfacherfassung von Informationen.

Ähnliche Erfahrungen machte Prof. Syska: „Die Kassenärztliche Vereinigung verlangte Durchschläge bzw. Kopien der Vorgänge. Da fällt eine Menge Papier an, doch wir haben dies zunächst einmal hingenommen. Natürlich wäre Digitalisierung besser, aber wir brauchten Lösungen sofort und nicht erst in Monaten oder Jahren. Gerade in solch sensiblen Bereichen ist es wichtig, die Prozesse zu verbessern, ohne die Menschen mit Lean-Fachjargon zu überfordern. Ob Wertstrom oder Line Balancing, wir

haben es einfach gemacht, ohne uns mit der Erklärung der Theorie aufzuhalten.“ Er schildert ein Beispiel wie ein Ablauf verbessert werden konnte:

„Obwohl das Impfzentrum mit acht parallelen Linien – bestehend aus Registrierung und Impfung – flussorientiert aufgebaut war, haben die Impfungen oftmals den Weg von der Registrierung zu der fest zugeordneten Impfkabine nicht auf Anhieb gefunden. Deshalb wurden sie von Mitarbeitern der Registrierung dorthin begleitet – also ausgerechnet von denjenigen, die den Bottleneck darstellten. Klar, dass die Impfkabinen auch deshalb viel Leerlauf hatten. Deshalb wurde der Weg zu den Kabinen nicht nur besser visualisiert, sondern es wurde dieser Begleitservice von nicht ausgelasteten Mitarbeiterinnen aus dem Eingangsbereich übernommen (Plan/Do).

Den Leerlauf vor den Kabinen gab es nun nicht mehr (Check), aber ungleich lange Warteschlangen vor den Kabinen. Also haben diese Mitarbeiterinnen die Menschen bei Bedarf auf andere Linien umverteilt – von Kabinen mit höherem Aufkommen hin zu Kabinen, in denen gerade wenig los war (Plan/Do). Somit wurde die Zykluszeit in den Impfkabinen verkürzt, ohne den Impfprozess als solches anzutasten (Check).“

Das Ergebnis kann sich sehen lassen

Prof. Syska ist zufrieden: „Wir konnten den ursprünglichen 4-Minuten-Takt für den Piks auf 1,5 Minuten senken. Die Zahl der pro Tag geimpften Menschen im Zentrum Neuss von 1400 auf 2700 erhöhen. Theoretisch wären 3800 drin gewesen. Die Verantwortlichen wollten aber eine gewisse Reserve für Schwankungen vorsehen. Auf jeden Fall konnten in Neuss bis zum Sommer 100.000 Impfungen mehr durchgeführt werden, als geplant.“ Auch Prof. May berichtet von beeindruckenden Verbesserungen: „Wir konnten die Kapazität des Impfzentrums erheblich steigern. Für mich war aber die Verbesserung des Impferlebnisses für die Menschen wichtiger. Ich konnte das am eigenen Leib erfahren: Bei meiner Erstimpfung benötigte ich vom Eingang bis zur Entlassung 1,5 Stunden. Bei meiner Zweitimpfung waren es 20 Minuten inklusive der 15 Minuten Wartezeit nach der Impfung.“

Viele Störfaktoren, wenig Rückenwind

Prof. May und Prof. Syska freuen sich trotzdem nur eingeschränkt über ihre Erfolge. Auf externe Störfaktoren, z. B. dass am Anfang zu wenig Impfstoff zur Verfügung stand und später zu wenig Impfwillige kamen, habe man keinen Einfluss gehabt. Rückenwind von Seiten der Politik habe

es nicht gegeben und das Zusammenspiel zwischen Impfbzentren, Kassenärztlicher Vereinigung und den Medien lasse zu wünschen übrig. Beide Professoren bemängeln, dass in Deutschland kaum weitere Impfbzentren die Optimierungsmöglichkeiten durch Lean Management genutzt hätten. Idealerweise wäre die in Deutschland vorhandene Prozessoptimierungs-Expertise bereits bei der Konzipierung der Impfbzentren genutzt worden. Die mangelnde Nutzung von Lean-Know-how ist laut Prof. May in Deutschlands öffentlicher Verwaltung ein grundsätzliches Problem.

„Das Defizit liegt vielleicht daran, dass das Image der Lean-Community noch zu sehr an der Automobilbranche festgemacht ist“, vermutet Prof. Syska. Er kann sich vorstellen, dass die Lean-Philosophie von einer

neutraleren Warte aus bessere Chancen hätte, zum Beispiel mit der Bezeichnung "Operational Excellence".

„Ein Problem bei der Übertragung unserer Vorgehensweise, die positive Ergebnisse hervorbrachte, sind die unterschiedlichen Prozessvorgaben der verschiedenen Kassenärztlichen Vereinigungen. Damit können wir die entwickelten Standards zur Best Practice nicht 1:1 übertragen, vielmehr müssen die Teams vor Ort individuelle Entscheidungen treffen“, so Prof. Syska.

Positive Erfahrung

„Unterm Strich war die Aktion eine sehr positive Erfahrung“, so das Fazit von Prof. May. „In kurzer Zeit konnte viel verbessert werden und unsere Initiative ist auf fruchtbaren Boden gefallen. Ich konnte weder

Berührungängste noch Veränderungsresistenz wahrnehmen. Die Zusammenarbeit mit der Stadt Ansbach und dem Landkreis ist sehr gut verlaufen und wir haben gegenseitig voneinander gelernt“.

Im Lean Management stellt sich immer die Frage nach Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun). In diesem Fall richteten die beiden ehrenamtlichen Optimierer ihren Fokus auf die Effizienz. Beide sind jedoch überzeugt, dass ihr Engagement auch effektiv war und dass sie damit einen Beitrag für das Gemeinwohl leisten konnten. ■

Die Autorin

Sabine Leikep
Redaktion Yokoten
sabine@leikep.com



ANZEIGE

SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.
Außer vielleicht eine gute Idee.

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

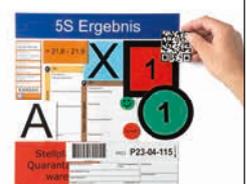
Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnetaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnetaftflächen
Tel +49 9367 / 98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de

Werkstattmeeting einrichten

Teil 3: Wie man ein Werkstattmeeting durchführt

von Christoph Roser

In diesem dritten und letzten Teil meiner Serie über Werkstattmeetings werde ich thematisieren, wie man ein Werkstattmeeting durchführt. Wer sollte anwesend sein, wann, wie lange und wie oft sollten Sie eine solche Sitzung abhalten, und was steht auf der Tagesordnung? Ich werde auch häufige Fehler aufzeigen, die Sie vermeiden sollten.

Das Werkstattmeeting ist in erster Linie für die Menschen aus der Fertigung gedacht. Da höchstwahrscheinlich Ihr gesamter Betrieb für ein sinnvolles Einzelmeeting zu groß ist, sollten solche Treffen für verschiedene Bereiche Ihrer Fertigung getrennt stattfinden. Richten Sie dies an den Strukturen aus, die Sie bereits eingerichtet haben. Jeder Vorarbeiter/Aufseher führt ein Treffen für sein eigenes Team durch. Meiner Erfahrung nach liegt die Zahl der Teilnehmer zwischen 3 und 20, obwohl ich 5 bis 10 vorziehe, damit es überschaubar und effektiv bleibt.

Wer sollte am Werkstattmeeting teilnehmen?

Neben den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten können auch andere Personen beteiligt sein, wie z. B. Logistik-, Wartungs-, Managementmitarbeiter oder Hilfskräfte.

Bitte nehmen Sie auch Rücksicht auf deren Zeit. Selbst wenn Sie die Besprechungen im Betrieb über den Tag verteilen, wird ein Mitarbeiter des Unterstützungspersonals nichts anderes erledigen können, wenn es täglich zwölf Besprechungen zu besuchen gibt. Eine übliche Strategie besteht darin, dass die Mitarbeiter des Unterstützungspersonals nicht täglich, sondern einmal pro Woche oder einmal pro Monat teilnehmen – je nachdem, wie viele Werkstatt-Meetings sie insgesamt in ihrem Zuständigkeitsbereich haben.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, von Fall zu Fall Hilfspersonal einzuladen. Wenn ein Problem erheblich von der Teilnahme bestimmten Unterstützungspersonals profitiert, dann kann dieses Unterstützungspersonal an einer oder wenigen Sitzungen teilnehmen, um bei der Lösung des Problems zu helfen.

Ich habe Fälle gesehen, in denen das obere Management bis hin zum Betriebsleiter regelmäßig anwesend war. Der Werksleiter nahm jeden Tag an einer anderen Sitzung teil und seine Anwesenheit wurde vom Leiter des Werkstatt-Meetings protokolliert.

Wie oft, wie lange und wann?

In jeder Schicht sollte ein Werkstattmeeting stattfinden. Alle Mitarbeiter, die derzeit in diesem Bereich des Betriebs arbeiten, sollten daran teilnehmen. Die Dauer variiert, liegt aber oft zwischen 10 und 30 Minuten. Machen Sie es nicht zu lange, da dies direkt die Produktivität verringert.

In der Regel steht das Meeting am Anfang einer Schicht, um den größtmöglichen Nutzen aus den ausgetauschten Informationen zu ziehen. Wenn jedoch mehrere Teams dieselbe Meeting-Ecke nutzen oder

wenn ein Manager an mehreren Sitzungen teilnehmen möchte, kann der Beginn solcher Sitzungen angepasst werden. Mit anderen Worten: Team 1 trifft sich von 8:00 bis 8:20 Uhr, Team 2 von 8:20 bis 8:40 Uhr und Team 3 von 8:40 bis 9:00 Uhr in derselben Team-Ecke. Ähnlich verhält es sich, wenn der Vorarbeiter und sein Team sich von 8.00 bis 8.20 Uhr in Anwesenheit des Fertigungsleiters treffen; der übergeordnete Betriebsleiter und seine Mitarbeiter treffen sich danach. Natürlich ist es sinnvoll, mit den Besprechungen in der untersten Hierarchieebene zu beginnen und sich nach oben zu arbeiten. Dies ermöglicht den schnellsten Informationstransfer von der Werkstatt ("Gemba") nach oben.

Wie führt man ein Werkstattmeeting durch?

Das Werkstatt-Meeting hat in der Regel nur einige wenige Tagesordnungspunkte. Es beginnt oft mit der Anwesenheitserfassung. Dann folgt ein Blick auf die wichtigsten Leistungsindikatoren des Vortags. Dazu gehören in der Regel Sicherheit, Qualität und Kosten oder Leistung. Wenn sich ein Unfall ereignet hat, sollte dieser (kurz) diskutiert werden, um eine Wiederholung zu verhindern. Wenn es sich um ein größeres Problem handelt, kann eine separate Sitzung oder ein separates Projekt notwendig sein, da das Werkstatt-Meeting für eine detaillierte Analyse zu kurz ist.

Ein weiterer Block befasst sich mit aktuellen Problemen und Verbesserungsaktivitäten. Was ist gestern schiefgelaufen? Wie ist der Fortschritt der offenen Punkte in der Verbesserungsliste. Bitte bedenken Sie, dass dieses Treffen nicht genügend Zeit für ausführliche Diskussionen bietet, der Schwerpunkt liegt auf der Vermittlung von Informationen. Wenn es nicht offensichtliche Probleme zu lösen gibt, sollte ein separater Problemlösungsprozess eingeleitet werden. Ein dritter Block kann verschiedene Aktualisierungen und orga-

nisatorische Informationen enthalten, die seit dem letzten Treffen aufgetaucht sind. In so gut wie allen Fällen, die ich kenne, war dies eine Versammlung im Stehen. In der Regel sind solche "Stehungen" kürzer als "Sitzungen". Außerdem hat man meistens im Fertigungsbereich nicht den Platz, um Stühle aufzustellen.

Außerhalb des Fertigungsbereichs

Ähnliche Treffen finden immer häufiger auch außerhalb der Fertigung statt. Solche Treffen könnten z. B. mit Logistikteams (was ich selbst regelmäßig getan habe, als ich Leiter eines solchen Teams war), mit Wartungsteams oder anderen organisatorischen Gruppen stattfinden. Die Dinge in der Fertigung ändern sich sehr häufig und aufgrund der Art der Arbeit bleibt in der Regel nicht so viel Zeit für den Informationsaustausch. Daher ist ein Treffen in jeder Schicht gerechtfertigt und sinnvoll.

Dies kann jedoch in anderen Bereichen außerhalb der Produktion anders sein. Es kann ausreichend sein, sich nur zwei- oder dreimal pro Woche oder sogar nur wöchentlich zu treffen. Wenn es jedoch weniger als wöchentlich ist, verlieren diese Meetings allmählich ihre Wirkung.

Häufige Fehler in Werkstattmeetings

Es gibt ein paar häufige Fehler bei Werkstattmeetings. Der wahrscheinlich größte Fehler ist, dass diese zu einer Diskussionsgruppe degradiert werden. Es wird über Vor- und Nachteile argumentiert – oder noch schlimmer: es wird Schuld zugewiesen und die Zeit ist bereits vorbei, bevor es zu einer sinnvollen Schlussfolgerung kommt. Am nächsten Tag wiederholt sich die Geschichte, und da die Punkte von gestern wiederholt werden, wird kein Fortschritt erzielt.

Ein weiteres häufiges Problem ist das Gegenteil: Fehlende Arbeitnehmerbeteiligung. Nur der Chef redet und die Mitar-

beiter hören zu. Es ist eine gute Praxis, verschiedene Teile des Treffens verschiedenen Mitarbeitern zuzuweisen. Mitarbeiter A nimmt teil. Mitarbeiter B geht den KPI durch, und so weiter. Dadurch wird nicht nur die Beteiligung der Mitarbeiter deutlich erhöht, sondern es befreit auch die Vorgesetzten von organisatorischen Aufgaben und gibt ihnen mehr Zeit für die eigentliche Wissenswertschöpfung – und vielleicht können sie sogar ein wenig Coaching und Mentoring durchführen. Erlauben Sie den Mitarbeitern auch, den Inhalt der Team-Ecke anzupassen. Einige Unternehmen stellen eine Vorlage für Werkstattmeetings zur Verfügung, aber oft ist es besser, diese Vorlage an die tatsächlichen Bedürfnisse des Teams anzupassen.

Ein weiterer Fehler ist die Lockerung der Sitzungszeiten. Versuchen Sie, den Beginn oder das Ende der Sitzung nicht zu verzögern. In einigen Unternehmen funktioniert dies gut, aber in anderen scheint die Einhaltung eines Sitzungsplans unmöglich zu sein... wobei die Mitarbeiter dem Vorbild ihrer Vorgesetzten folgen. Sie wissen wahrscheinlich, wo auf diesem Spektrum sich Ihr Unternehmen befindet.

Wenn es Ihnen gelingt, diese Fehler zu vermeiden (zumindest die meiste Zeit), können Werkstattmeetings ein sehr hilfreicher Teil Ihres Shop Floor Managements sein. Sie erleichtern den Informationsaustausch und helfen Ihnen, die Arbeit in der Fertigung reibungsloser zu gestalten, als wenn Sie nicht solche Meetings durchführen würden. ■

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "How to Conduct a Shop Floor Meeting" auf dem Blog des Autors: www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser
Professor of Production Management,
Hochschule Karlsruhe
christoph.rosler@hs-karlsruhe.de



Achtung Schnellschüsse!

Wenn die Feuerwehr das Feuer nicht löschen kann

von Tilo Schwarz

Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne "Alternative Führung" gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.

Liebe Führungskräfte, es ist wie es ist – wir neigen alle zu Schnellschüssen: Problem erkannt, schnell Gegenmaßnahme festlegen, Umsetzung anordnen und weiter. Dabei leitet uns unsere Erfahrung. "Intuitiv Entscheiden und Handeln" nennen wir das.

Mit einem Problem konfrontiert ziehen wir schnelles Reagieren der Analyse vor. Das hat einen guten Grund: Es ist eben schnell und unser Gehirn benötigt dazu weniger Energie. Zudem: Für unsere Vor-Vorfahren war fixes Reagieren existenziell. Die Langsamsten hat alle der Säbelzahntiger geholt. Grundsätzlich führt intuitives Handeln zu schnellen und damit effizienten Lösungen. In unserer heutigen Zeit könnte sich aber ein Problem ergeben. Erfahrung ist immer an den Kontext gebunden in dem sie gemacht wurde. Ändert sich der Kontext verliert Erfahrung ihre Gültigkeit.

Alte Lösungen für neue Probleme

Intuitiv werfen wir trotzdem immer wieder alte Lösungen auf neue Probleme, weil wir nicht merken, dass sich der Kontext geändert hat. Und wenn es nicht hilft? Dann schlägt der "Action Bias" zu – unsere Tendenz lieber zu handeln als nichts zu tun. Schließlich sind wir alle die Nachfahren derer, die am schnellsten gerannt sind – und viel hilft viel – oder? Wenn Ihr Team mal wieder Maßnahme um Maßnahme aufs

Feuer wirft, wissen Sie jetzt warum. Dann wäre es gut, wenn jemand "stopp" ruft und hilft, das Problem besser zu analysieren.

Dann gibt es da noch den "Risk-Aversion Bias" – unsere Tendenz, das Risiko eines möglichen Verlustes überzubewerten. Dieser schlägt vor allem zu, wenn wir Veränderung anstreben und er ist gewissermaßen das Gegenteil vom Action Bias. Im Grunde ist klar, was wir ändern müssen und woran es zu arbeiten gilt – aber unser Team diskutiert und diskutiert. Nicht weil die Herausforderung unklar ist, sondern weil das Risiko, dass etwas schief gehen könnte, überbewertet wird.

Die Unternehmenswerte von Amazon enthalten in diesem Sinne eine interessante Aufforderung: Tendenz zum Handeln. Im Englischen wird der Term "Bias for Action" verwendet. Also nicht "Action Bias". Dann folgt die Erklärung:

Schnelligkeit ist im Geschäftsleben wichtig. Viele Entscheidungen und Handlungen sind reversibel und bedürfen keiner ausführlichen Untersuchung. Wir schätzen kalkulierte Risikobereitschaft.

Grundsätzlich eine klasse Idee – klingt aber nach Ritt auf der Rasierklinge: Schnellschüsse (Action Bias) vermeiden, aber schnell sein im Entscheiden und Handeln

(Bias for Action). Ich bin überzeugt, dass eine wissenschaftlichere Arbeitsweise uns und unseren Teams helfen kann, aus der Falle zwischen immer den gleichen Schnellschüssen und der Risikovermeidung herauszukommen. Wie? Indem wir eine kollektive Vorliebe für schnelle Experimente entwickeln.

- Schritt 1: Verschaffe Dir einen frischen Überblick über den Ist-Zustand und die aktuellen Fakten.
- Schritt 2: Entwickle eine Hypothese.
- Schritt 3: Führe das schnellstmögliche und kleinstmögliche Experiment durch, um die Hypothese zu testen.

Erkenne und vermeide Kurzschlüsse. Entwickle die Gewohnheit schneller Experimente. Folgende Frage kann uns helfen, die Diskussion in unseren Teams entsprechend zu lenken: Tolle Idee! Wie können wir sie gleich mal testen?

In diesem Sinne, verleihen Sie Ihrem Team Flügel. Bis zum nächsten Mal,
Ihr Tilo Schwarz

Dieser Beitrag basiert auf einem Posting des Autors im Blog der Website: www.campus-for-leaders.de.

Der Autor

Tilo Schwarz
Leadership-Coach und Autor
Tilo.Schwarz@lernzone.com



Vorschau

Das erwartet Sie im Heft 06/2021



Mit der nächsten Yokoten-Ausgabe vollenden wir den 10. Jahrgang des YOKOTEN-Magazins. Seit einem Jahrzehnt stellen wir Ihnen in unserem "Magazin für Operational Excellence..." interessante Unternehmen, Trends, Menschen und Tipps aus der Praxis vor. In der nächsten Ausgabe werden wir in einer Rückschau einige Highlights aus 10 Jahren YOKOTEN Revue passieren lassen.



Kritisches Denken – Voraussetzungen und Bedingungen

Durch Entscheidungsüberlastung aufgrund einer Flut an Daten und Informationen kann es zu einer "neuronalen Ermüdung" kommen. Doch Erfolg im Arbeitsleben hängt größtenteils von der Qualität getroffener Entscheidungen ab. Daher ist eine der wichtigsten Fähigkeiten in diesem Umfeld, kritisch denken zu können.



Paradies und Realität – True North im Leanprozess

Der "True North" gilt im Leanprozess als Richtungsgeber für Unternehmen auf ihrem Weg der kontinuierlichen Verbesserung. Prof. Roser erläutert, wie Sie dieses Thema pragmatisch unter Beachtung unterschiedlicher Aspekte in das Tagesgeschäft integrieren können.

Impressum:

Herausgeber

Prof. Dr. Constantin May

Verlag:

Deutscher Management Verlag
ein Label der CETPM GmbH
Institut an der Hochschule Ansbach
Schernberg 34
91567 Herrieden
Tel.: +49 9825 2038-100
Fax: +49 9825 2038-111
Internet: www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de

Redaktion

Sabine Leikep
E-Mail: redaktion@yokoten.de

Layout

Andrea Hauf

Anzeigen / Abonnements

Helena Vial
Tel.: +49 9825 2038-118
E-Mail: helena.vial@cetpm.de

Anzeigenschluss:

15. Februar, 15. April,
15. Juni, 15. August,
15. Oktober, 15. Dezember
Anlieferung der Druckdatei jeweils
zwei Wochen vor Drucklegung.
Gültige Anzeigenpreisliste und Media-
daten: www.cetpm.de/mediadaten



ISSN 2193-4835
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Einzelheft: 9,50 EUR inkl. MwSt.

Jahresabo Print: 48,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Digital: 41,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Kombi Print und Digital:
52,00 EUR inkl. MwSt.

Einzelheft und Print-Abo inkl. Versand
innerhalb Deutschlands

PROGRAMM 2022



WEITERBILDUNG UMSETZUNG VERNETZUNG UNTERSTÜTZUNG

IHR SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Jetzt anfordern unter info@cetpm.de oder 09825 2038100!