



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

DIPLOMARBEIT

Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses am Beispiel eines Baumeisterbetriebs

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs/ einer Diplom-Ingenieurin

unter der Leitung von

Univ.Prof. DI Dr.techn. Gerald GÖGER

und als verantwortlichen mitwirkenden Assistenten

Univ.Ass. DI Urban Harald

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Ing. Nina Pongratz, BSc.

0925176

Berndorf, am 16.12.2019

(Nina Pongratz)

Kurzfassung

Verursacht durch Digitalisierung, Globalisierung und Automatisierung erlebt die Baubranche in Europa derzeit einen starken Wandel. Unternehmen müssen daher in der Lage sein, sich an ständig verändernde Umwelteinflüsse anzupassen. Lean Management und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind eine Möglichkeit schnell lernende Organisationen zu schaffen. Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben der Baubranche.

Im Zuge der Arbeit wird ein Überblick über die Bedeutung von KVP, sowie dessen theoretische Werkzeuge und Methoden gegeben. Im Anschluss wird die dargestellte Theorie in einem Referenzunternehmen während des laufenden Betriebs getestet. Der Fokus liegt auf der Einführung des Systems, sowie den Voraussetzungen und Herausforderungen um KVP langfristig im Unternehmen zu implementieren.

Aufgrund der Ergebnisse im Referenzunternehmen sowie einer Mitarbeiterumfrage wird erläutert, welche Möglichkeiten sich für ein KMU in der Baubranche durch die Einführung von KVP ergeben und wie dadurch auf die aktuellen Herausforderungen der Wettbewerbs- und Marktsituation reagiert werden kann.

Abstract

Due to increasing digitalization, globalization and automatization, the European construction industry is currently facing a substantial conversion. Therefore, companies must be able to adapt to changes in the corporate environment. Lean Management and continuous improvement process are examples of creating learning organisations. This master thesis looks more closely at the induction of a continuous improvement process in small and medium sized enterprises operating in the construction industry.

In the course of this thesis, an overview of the importance as well as the theoretical tools and methods of a continuous improvement process are provided, followed by the practical testing in an actual company during operation. This part of the thesis is focused on the system's implementation as well as the requirements and challenges of a long-term application.

The opportunities, offered by the implementation of a continuous improvement process, for small and medium sized companies in the construction industry are discussed on base of the findings in the actual company and a survey, conducted among its employees. Furthermore, the meaning of these findings for the possibility of reacting on the current competition and market situation are explained.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise.

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand im Zuge meiner Geschäftsführertätigkeit in der Firma Pongratz Bau GmbH und der Zusammenarbeit mit der Firma ACON.

Mein besonderer Dank gilt meiner ACON-Betreuerin, Kollegin und Freundin Sabine Trnka, welche mich und mein Unternehmen stets unterstützt und begleitet hat und mir half, meinen persönlichen Weg ins Unternehmen und darüber hinaus zu finden. Ihr verdanke ich, zu sein, wer ich bin.

Des Weiteren möchte ich mich bei Christian Korbes, Betreuer und Gesellschafter der Firma ACON für die tatkräftige Unterstützung in den letzten Jahren bedanken. Der heutige Erfolg meines Unternehmens ist unweigerlich mit seiner herausfordernden Beratung verbunden.

Der größte Dank gilt meiner Mutter Hannelore Pongratz und meinem Vater Christian Lenz, welche mir früh die Möglichkeit gaben mich in den Familienbetrieb einzubringen und mir bei dessen Führung bereits nach kurzer Zeit freie Hand ließen. Ich danke ihnen für die Unterstützung und den Beistand in jeder Situation meines Lebens. Generell kann ich mich über das familiäre Umfeld, das ich stets hatte, glücklich schätzen.

Außerdem möchte ich mich bei allen Mitarbeitern der gesamten Pongratz-Gruppe für die Geduld und die Bereitschaft mir mit sämtlichen Konsequenzen auf dem eingeschlagenen Weg zu folgen, bedanken. Besonderer Dank gilt hier meinem Kollegen, DI BM Wolfgang Gassenbauer, der mir stets mit viel Verständnis und produktiven Diskussionen gegenübergetreten ist.

Danke an alle, die mich auf meinem Lebensweg begleiten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problembeschreibung und Motivation	2
1.2	Forschungsfragen	6
2	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) - Grundlagen.....	7
2.1	Reifegradmodell	8
2.1.1	Verbesserungs-Vorschlagssystem	10
2.1.2	5S.....	11
2.1.3	Standardisiertes Arbeiten.....	12
2.1.4	Prozessfluss	14
2.1.5	Kommunikation	15
2.1.6	Zielvereinbarung.....	16
2.2	Standardisierung	19
2.2.1	PDCA & SDCA.....	19
2.2.2	Kan-ban.....	21
2.2.3	Grafische und optische Aufbereitung von Informationen	21
2.3	Weitere Methoden.....	22
2.3.1	Q, K, Z, M	22
2.3.2	Verschwendung.....	24
2.3.3	Aufwand-Wirkungs-Diagramm	25
2.3.4	5W-Methode	25
3	Praktische Umsetzung im Unternehmen	27
3.1	Verbesserungs-Vorschlagssystem	31
3.1.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	32
3.1.2	Umsetzung.....	34
3.1.3	Ergebnisse.....	38
3.2	5S.....	43
3.2.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	44
3.2.2	Umsetzung.....	46
3.2.3	Ergebnisse.....	47
3.3	Standardisiertes Arbeiten.....	51
3.3.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	51
3.3.2	Umsetzung.....	53
3.3.3	Ergebnisse.....	56
3.4	Prozessfluss	59

3.4.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	60
3.4.2	Umsetzung.....	62
3.4.3	Ergebnisse.....	66
3.5	Kommunikation	70
3.5.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	70
3.5.2	Umsetzung.....	72
3.5.3	Ergebnisse.....	77
3.6	Zielvereinbarung.....	81
3.6.1	Ist-Zustand und Zielsetzung.....	81
3.6.2	Umsetzung.....	83
3.6.3	Ergebnisse.....	87
3.7	Abschluss erste Periode und Ausblick zweite Periode	89
3.8	Mitarbeiter-Befragung	91
4	Forschungsergebnisse und Ausblick.....	97
4.1	Welche Voraussetzungen sind für die Einführung von KVP notwendig und wie wird das Programm langfristig erfolgreich angewandt?.....	97
4.1.1	Geschäftsführung	97
4.1.2	Externe Experten	98
4.1.3	Zeitliche Ressourcen.....	98
4.2	Welche Methoden sind zur Einführung von KVP in einem handwerklichen KMU notwendig?	99
4.3	Wie können die Fortschritte von KVP am Beispiel eines handwerklichen KMU gemessen werden?.....	99
4.4	Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der Einführung von KVP in einen handwerklichen KMU?	100
4.4.1	Veränderung des Marktes.....	100
4.4.2	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	101
4.4.3	Facharbeitermangel	101
4.4.4	Veränderung der Arbeitswelt.....	101
4.4.5	Zusammenfassung.....	101
5	Verzeichnisse.....	104
5.1	Abbildungsverzeichnis.....	104
5.2	Literaturverzeichnis.....	106
6	Anhang A - Befragungen.....	108
6.1	Erhebung der unproduktiven Zeiten	108
7	Anhang B - Protokolle.....	109

7.1	Geschäftsführer Erfahrungsaustausch	109
7.2	Start-Workshop erste Periode.....	110
7.3	KVP - Baustellenübergabe BL/VA	114
7.4	Strategie Workshop.....	116
7.5	Abschluss-Workshop erste KVP-Periode.....	118
8	Anhang C – Formulare	122
8.1	Baustelleninformation.....	122
8.2	Projektaufnahmeblatt	124
8.3	Projektdatenblatt	125
8.4	Auftragsübergabe-Formular	126

1 Einleitung

Die Baubranche der Hochlohnländer Mittel- und Westeuropas befindet sich seit einigen Jahren in einem nachhaltigen Wandel.¹ Dieser wird vor allem durch Digitalisierung, Globalisierung und Automatisierung, also durch die Veränderung des Umfelds hervorgerufen. Jeder Organismus, so auch ein Unternehmen, muss sich an neue Situationen und an sich ständig verändernde Umwelteinflüsse anpassen, um zu überleben. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, diesem Wandel zu folgen, werden von anpassungsfähigeren Konkurrenten übernommen oder vom Markt verdrängt. Jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, das in der Lage ist, sich schneller als andere an Veränderungen anzupassen, hat daher einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.² Eine Möglichkeit zur Schaffung einer schnell lernenden Organisation, ist das Lean Management System.

Lean Management und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind ursprünglich aus Japan stammende Methoden zur Schaffung von selbstlernenden Strukturen.³ Sie werden in industriellen Produktionsbetrieben in Europa bereits seit den 1980er Jahren angewandt und zählen heute als etablierte Werkzeuge zur Strukturierung eines Unternehmens. In handwerklichen Betrieben, speziell in der Baubranche, sind diese Systeme bis dato weitgehend unüblich.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, inwiefern KVP kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Baubranche dabei helfen kann, eine lernende Organisation zu schaffen, die im derzeitigen Wandel strategisch wichtige Wettbewerbsvorteile aufzeigt. Anhand der Einführung von KVP in einem Baumeisterbetrieb werden die theoretischen Ansätze in der Praxis getestet. Auf Basis dieser Praxistauglichkeitsüberprüfung von KVP werden die Chancen bzw. die Potenziale dieser Methode und die Herausforderungen für KMU ermittelt. Diese Arbeit ist in vier Abschnitte gegliedert. Im ersten Teil wird auf die wirtschaftlichen Herausforderungen für KMU in der Baubranche eingegangen, die als Motivation für die Einführung von KVP in KMUs dienen. Daraus abgeleitet ergeben sich vier Forschungsfragen, die diese Arbeit beantworten soll. Anschließend wird der Baumeisterbetrieb, der als Referenz für die Umsetzung herangezogen wird, vorgestellt. Der zweite Abschnitt der Arbeit definiert die Grundbegriffe des KVP und erklärt die Tools und Methoden des Prinzips. Hier wird die theoretische Grundlage für die im nächsten Abschnitt beschriebenen Umsetzungen gebildet. Anschließend wird im dritten Abschnitt die praktische Umsetzung im erwähnten Baumeisterbetrieb (Fa. Pongratz) erläutert. Die im zweiten Abschnitt beschriebenen theoretischen Ansätze werden in Gruppen zusammengefasst und durch konkrete Maßnahmen in der Praxis verwirklicht. Dadurch können die größten Herausforderungen in der Praxis sowie die erreichbaren Ergebnisse evaluiert werden. Der Betrachtungszeitraum dieser Arbeit in der Fa. Pongratz beschränkt sich auf den Zeitraum von der Einführung am 24.06.2016 bis zum Ende des ersten Jahres im Juni 2017. Darüber hinaus wird eine qualitative Erhebung des Reifegrades im März 2018 durchgeführt um einen Trend und Ausblick der Weiterentwicklung geben zu können.

Aufgrund der zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus Praxis und Theorie werden im letzten Absatz die eingangs gestellten Fragen zusammenfassend beantwortet und auf die Lösungsmöglichkeiten der unter Kapitel 1.1 beschriebenen Probleme eingegangen. Außerdem wird ein Überblick über die weiterführende Anwendbarkeit des KVP-Prinzips gegeben.

¹ vgl. [23] Ernst Kreuzer, Strukturwandel in der Bauwirtschaft 2015, S. 3

² vgl. [23] Ernst Kreuzer, Strukturwandel in der Bauwirtschaft 2015, S. 6

³ vgl. [53] Zagler MARTIN, Das Toyota Production System im Baugewerbe, 2008, S. 22

1.1 Problembeschreibung und Motivation

Der eingangs erwähnte nachhaltige Wandel der Baubranche zwingt Unternehmen dazu, sich mit ihren eigenen Prozessen zu befassen. Entscheidend für die Überlebensfähigkeit von Organisationen ist das frühzeitige Erkennen von Veränderungen im Unternehmensumfeld und die Fähigkeit flexibel darauf zu reagieren.

In Betrieben des Bau- und Baunebengewerbes können vier grundsätzliche Herausforderungen beobachtet werden:

- Veränderung des Marktes
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Facharbeitermangel
- Veränderung der Arbeitswelt

Diese werden nachfolgend genauer erläutert.

Veränderung des Marktes

Die Marktsituation hat sich in den letzten Jahrzehnten durch diverse Einflüsse, wie zum Beispiel die Digitalisierung, massiv verändert. Die Welt ist "kleiner" geworden. Sowohl große Konzerne als auch mittelständische Unternehmen konkurrieren zunehmend mit internationalen Organisationen. Die Globalisierung bietet den Unternehmen viele Möglichkeiten, bringt aber gleichzeitig auch Risiken mit sich. Spätestens die Finanzkrise 2008 hat gezeigt, wie weitreichend internationale Einflüsse auf sämtliche Unternehmen in allen Branchen und Größenordnungen sind. Selbst renommierte Traditionsunternehmen mussten in den Folgejahren starke Verluste hinnehmen, die teilweise zur Insolvenz führten. Wirtschaftliche Höhen wechseln sich, aufgrund der intensiven Zusammenhänge vieler verschiedener Wirtschaftsräume, immer schneller mit rezessiven Phasen ab. Um als mittelständisches Unternehmen in der heutigen Marktsituation erfolgreich sein zu können, muss das Unternehmen hoch flexibel auf die Nachfrage des Marktes reagieren können.⁴

Der Übergang von der Produktionsorientierung nach dem zweiten Weltkrieg zu einer heutigen Marketingorientierung hat zu einem Wandel vom Verkäufer- hin zu einem Käufermarkt beigetragen. In der Marktsituation vor dem zweiten Weltkrieg überstieg die Nachfrage das Angebot, daher lag die Macht beim Verkäufer (Verkäufermarkt). Heute sind die meisten Märkte übersättigt und das Angebot übersteigt die Nachfrage um ein Vielfaches, daher wird diese Marktsituation vom Käufer oder Verbraucher dominiert (Käufermarkt).⁵ Die aufkommende Digitalisierung verstärkt diese Dominanz.

Basierend auf der heutigen Marktsituation gibt es für jedes Produkt und jede Dienstleistung eine Vielzahl an Konkurrenzprodukten. Kunden legen immer mehr Wert auf die "Marke", also das Image und die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens. Wollen Unternehmen demnach erfolgreich sein, müssen sie ihre Außenwirkung und ihr Marken-Branding richtig inszenieren. Dies gelingt allerdings nur wenn ein konsequent gelebtes Wertesystem existiert, nachdem die Mitarbeiter in allen Hierarchieebenen handeln. Diskrepanzen zwischen dem, was ein Unternehmen vermitteln möchte und dem, wie ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter handeln, kann zu drastischen Imageeinbußen

⁴ vgl. [28] Rainer Niermeyer, Nadia Postall, Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen 2013, S. 15f

⁵ vgl. [12] Frank Blom, Logistik-Management 2003, S. 6f

und damit verbundenen Verkaufsschwierigkeiten führen. Ein positives Markenbild, mit dem sich der Kunde gerne identifiziert, kann den entscheidenden Vorteil am Käufermarkt bringen.⁶

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Dominanz des Käufers am Markt hat zur Folge, dass ein harter Preiswettbewerb die heute vorherrschende Wettbewerbsform in der Baubranche darstellt. Durch Differenzierung können Baudienstleister dem ruinösen Preiskampf entkommen. Unternehmen müssen ihr Potential erkennen, um die Leistung anstelle des Preises, in den Vordergrund zu stellen. Eine der entscheidendsten Auswirkungen der in der Einleitung erwähnten Umweltveränderungen der Bauwirtschaft ist die Aufhebung der Grenzen zwischen Bauen, Planen und dem Betreiben von Bauwerken. Unternehmen die diese Veränderung für sich nutzen können, schaffen so die notwendige Differenzierung und den Wandel zum Leistungswettbewerb.

Die Wertschöpfungskette von Bauprozessen ist neben deren Komplexität geprägt von Schnittstellenverlusten. Diese werden durch mangelnde Kommunikation der Beteiligten hervorgerufen und verursachen unter anderem Kosten- und Terminüberschreitungen. Der Trend zu Angebotsstrukturen, die ganzheitliche Lösungen bieten, ist in der Bauwirtschaft bereits erkennbar. Unternehmen die dem Kunden umfassende Dienstleitungen bieten können, schaffen so die notwendige Differenzierung und bewegen sich damit weg vom vorherrschenden Preiskampf, hin zum Leistungswettbewerb.⁷

Die Entwicklungen vom Rohbauunternehmer zum General- und Totalunternehmer bzw. zum Systemanbieter und Betreibermodell zeigt, dass dieser Wandel in Konzernen und größeren Organisationen bereits begonnen hat. Für KMU ist die Veränderung, bei Konzentration auf deren Kernkompetenz, nur durch verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (wie z. B. Architekten, Statiker, Elektroinstallationsunternehmen, etc.) möglich.⁸

Facharbeitermangel

Der vorherrschende Facharbeitermangel, sowohl am internationalen, als auch am österreichischen Markt ist durch eine Vielzahl von Studien belegt. Laut einer Studie zum Facharbeitermangel der ManpowerGroup von 2015, ist die Anzahl der Unternehmen, die Schwierigkeiten damit haben, Mitarbeiter zu finden, auf dem höchsten Stand seit rund zehn Jahren. Konkret bedeutet das für Österreich, dass rund 39% aller Firmen Probleme haben ihre offenen Stellen zu besetzen. Facharbeiter und Handwerker sind dabei am schwersten zu finden. Auf Platz drei und vier der meist gesuchten Arbeitskräfte sind Ingenieure und Techniker.⁹ 2018 und in den darauffolgenden Jahren wird der Facharbeitermangel trotz zumindest gleichbleibender Beschäftigungszahlen tendenziell steigen.¹⁰

Diese Entwicklungen hängen, neben diversen politischen Einflüssen, vor allem damit zusammen, dass Unternehmen sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Gleichzeitig werden unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und verbesserte Kommunikation gefordert. Das bedeutet, dass die Aufgaben von Arbeitnehmern immer spezifischer werden, während gleichzeitig ein grober Überblick über den gesamten Bauprozess von ihnen gefordert wird.

⁶ vgl. [40] Andreas Wien, Normen Franzke, Unternehmenskultur 2014, S. 3ff

⁷ vgl. [23] Ernst Kreuzer, Strukturwandel in der Bauwirtschaft 2015, S. 3f

⁸ vgl. [20] Erik Hofmann, Interorganizational Operations Management 2014, S. 1

⁹ vgl. [27] ManpowerGroup, Talent Shortage Survey, 2015

¹⁰ vgl. [27] ManpowerGroup, Arbeitsmarktbarometer Q1 2018

Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte wird klar, dass der Personalentwicklung im Unternehmen und der Mitarbeiterbindung in Zukunft eine immer größere Bedeutung zukommen wird. Außerdem wird die Positionierung einer Organisation am Arbeitsmarkt als "Arbeitgebermarke" im Kampf um die besten Mitarbeiter immer wichtiger werden.¹¹

Veränderung der Arbeitswelt

Aufgrund der zuvor beschriebenen Situation am Arbeitsmarkt und der damit verbundenen gesteigerten Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung ist die vierte grundsätzliche Herausforderung für Organisationen im Bau- und Baunebengewerbe die Veränderung der Arbeitswelt. Um die richtigen Maßnahmen zur Bindung von Arbeitnehmern definieren zu können, muss festgestellt werden, was Menschen motiviert zu arbeiten und langfristig bei einem Unternehmen zu bleiben. Wesentlich dafür ist außerdem das Verständnis, wie sich die Bedürfnisse und Motivationen von Mitarbeitern in den letzten Jahrzehnten verändert haben. Seit den 1960er Jahren hat eine Veränderung des Denkens der Bevölkerung eingesetzt, welchen man als Wertewandel bezeichnet. Die Folgen dieses Wandels ist, dass Wünschen und Bedürfnissen Einzelner immer mehr Gewichtung zukommt.¹² In Abb. 1 wird anhand der Bedürfnispyramide die der amerikanische Psychologe und Motivationsforscher Abraham H. Maslow 1954 entwickelte erklärt, wie und warum sich die Bedürfnisse von Menschen verändert haben. Abraham H. Maslow hat die verschiedenen Bedürfnisse der Menschen grundsätzlich in fünf Kategorien eingeteilt und diese in eine Rangordnung gebracht. Die Pyramidenform zeigt, dass zuerst Bedürfnisse niedrigerer Ordnung gestillt werden müssen, um höhere Ansprüche zu entwickeln. Laut Maslow führt das Befriedigen der Bedürfnisse einer Ebene nicht zu langfristiger Zufriedenheit. Menschen entwickeln automatisch Wünsche der nächst höheren Kategorie.¹³

Die beiden untersten Kategorien der Bedürfnispyramide können als Defizitbedürfnisse beschrieben werden, die drei oberen als Wachstumsbedürfnisse. Bei Defizitbedürfnissen geht es darum, existenzbedrohende Defizite auszugleichen, also um die Absicherung des eigenen Wohlbefindens und der Unversehrtheit. Wachstumsbedürfnisse hingegen betreffen das Bestreben nach persönlicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung.¹⁴

¹¹ vgl. [28] Rainer Niermeyer, Nadia Postall, Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen 2013, S. 23

¹² vgl. [21] Sabrina Thiele, Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung 2009, S. 14f

¹³ vgl. [25] Hartmut Laufer, Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation 2013, S. 40

¹⁴ vgl. [25] Hartmut Laufer, Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation 2013, S. 35

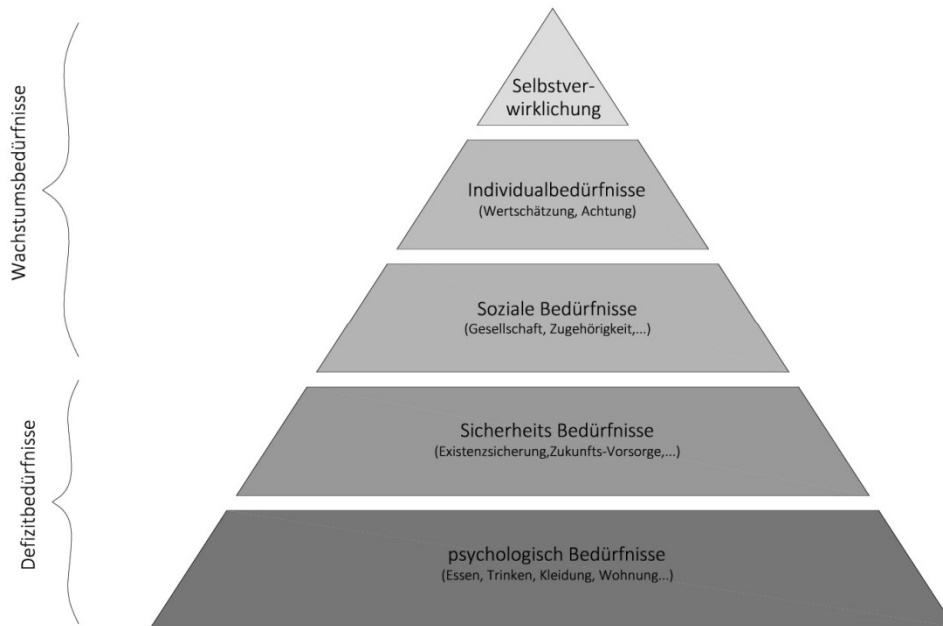


Abb. 1: Abraham H. Maslow: Bedürfnispyramide

Die Veränderung der heutigen Arbeitswelt hat ihren Ursprung in der Wohlstandssteigerung. Mit dem erworbenen Massenwohlstand in westlichen Industrieländern erreichten die Menschen finanzielle Unabhängigkeit. Das bedeutet, dass die Defizitbedürfnisse weitgehend gestillt sind. In den Jahren zwischen 1960 und 1980 entstand eine Selbstverwirklichungskultur, die Glück und Freude als zentrale Werte definierte.¹⁵ In diesem Wandel sind die heute gesteigerten Anforderungen an Arbeitgeber begründet. Gesteigertes Selbstbewusstsein und Selbstwert von Beschäftigten lösen traditionelle Eigenschaften wie Disziplin, Ordnung oder Gehorsam durch Autonomie, sowie selbständiges Denken und Handeln ab.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmen auf die neuen Bedürfnisse und Wertevorstellungen der Gesellschaft eingehen müssen um Arbeitnehmer langfristig an die Organisation zu binden.

Motivation

Die Einführung eines KVP-Prozesses kann Bauunternehmen dabei helfen, auf die beschriebenen Herausforderungen zu reagieren und positive Effekte für die gesamte Organisation zu erzielen. Obwohl viele KMU die vorherrschenden Probleme und Herausforderungen erkennen, fehlen die benötigten Werkzeuge und Methoden um diesen strukturiert und nachhaltig entgegen zu wirken. In dieser Arbeit wird versucht, die Chancen und Herausforderungen durch die Einführung des KVP-Prinzips anhand des Beispiels eines realen Baumeisterbetriebs, herauszuarbeiten. Ziel ist es, österreichischen KMU einen Impuls zur Veränderung zu geben und das Interesse an lean-orientierten Unternehmensstrukturen zu wecken.

¹⁵ vgl. [21] Sabrina Thiele, Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung 2009, S. 16f

1.2 Forschungsfragen

Ausgehend von den zuvor beschriebenen Problemstellungen und Herausforderungen wurden vier konkrete Forschungsfragen abgeleitet, die in dieser Arbeit beantwortet werden:

1. Welche Voraussetzungen sind für die Einführung von KVP notwendig und wie wird das Programm langfristig erfolgreich angewandt?
2. Welche Methoden sind zur Einführung von KVP in einem handwerklichen KMU notwendig?
3. Wie können die Fortschritte von KVP am Beispiel eines handwerklichen KMU gemessen werden?
4. Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der Einführung von KVP in ein handwerkliches KMU?

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt anhand einer konkreten KVP-Umsetzung in einem KMU.

2 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) - Grundlagen

Der Ursprung von KVP liegt in Japan, wo dieses Prinzip unter dem Namen "KAIZEN" bekannt ist. "Kai" bedeutet im Japanischen "Wandel" und "Zen" "zum Besseren", zusammengesetzt also "der Wandel zum Besseren".¹⁶ Auf Organisationen bezogen kann Kaizen als ständige und kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und Prozesse verstanden werden, die es zum Ziel hat, Verschwendungen soweit als möglich zu reduzieren. Entwickelt wurde das System über 50 Jahre lang von Taiichi Ohno und seinen Mitarbeitern bei Toyota unter dem Namen Toyota Production System. Heute hat sich im westlichen Wirtschaftsraum auch der Begriff Lean Management etabliert.¹⁷ In dieser Arbeit werden alle damit im Zusammenhang stehenden Aktionen unter dem Begriff KVP zusammengefasst, um eine einheitliche, verständliche Begrifflichkeit zu definieren.

KVP bedeutet "kontinuierlicher Verbesserungsprozess", es geht also um stetige Weiterentwicklungen. Für westlich orientierte Unternehmen sind Verbesserungen oftmals gleichbedeutend mit Innovationen. Das Kaizen Prinzip definiert jedoch drei Arten der Verbesserung: Innovationen, kleine (Verbesserungs-) Schritte und Standardisierungen. Diese drei Arten werden in Abb. 2 dargestellt. Innovationen sind große Durchbrüche und Weiterentwicklungen die oft durch technische Entwicklungen hervorgerufen werden. Die Anschaffung einer neuen Maschine oder die Entwicklung eines neuen Verfahrens werden als Innovationen bezeichnet. Sie sind häufig mit großem finanziellem Aufwand verbunden und vor allem in Kombination mit Expansion oder zur Erreichung der Marktführerschaft für Unternehmen von großem Vorteil. Aufgrund der Veränderung des Marktes ist diese Art von Verbesserung alleine aber nicht ausreichend um für die notwendige Differenzierung und damit langfristig gesicherten Erfolg zu sorgen. KVP behandelt vorrangig die kleinen, stetigen Verbesserungs- und Veränderungsschritte, die in der Regel von allen Mitarbeitern gemeinsam herbeigeführt werden. Diese kleinen Verbesserungen sind das, was ein Unternehmen einzigartig machen. Innovationen können von jedem kopiert werden. Aber die kleinen, persönlichen Veränderungen bringen Unternehmen weiter und erzeugen Alleinstellungsmerkmale, die von niemand anderem kopiert oder übernommen werden können, da sie ausschließlich von den Entwicklern authentisch gelebt werden.¹⁸ Eine der zentralen Annahmen von Kaizen ist, dass alles ab seiner Entstehung dem stetigen Zerfall ausgesetzt ist. Das bedeutet, dass jede Verbesserung bereits unmittelbar nach ihrer Einführung einen Abwärtstrend annimmt. Um dies zu verhindern, müssen Standardisierungsmaßnahmen gesetzt werden, die den aktuellen Zustand absichern.

Abb. 2 zeigt beispielhaft, dass alle drei Arten der Verbesserung notwendig sind, um ein Unternehmen langfristig zu einem besseren Zustand zu führen.

¹⁶ vgl. [2] ACON: Das ACON-Prinzip /Grundlagen; 2014; S.5

¹⁷ vgl. [42] Zagler Martin, Das Toyota Production System im Baugewerbe, 2008, S. 22

¹⁸ vgl. [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 39

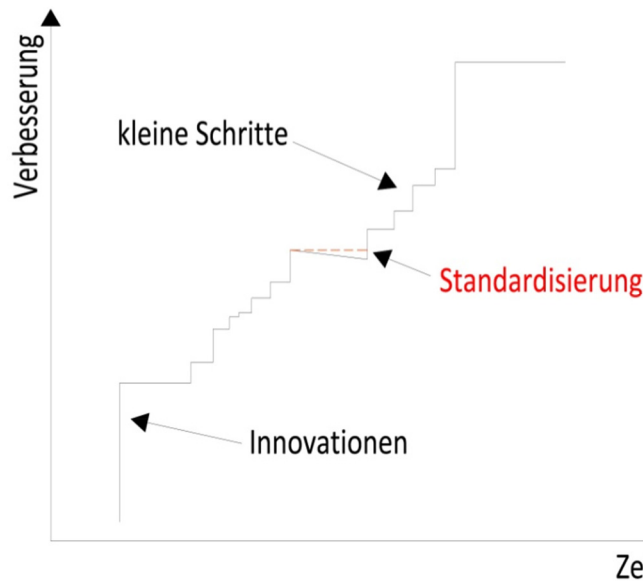


Abb. 2: ACON, Das ACON-Prinzip / Grundlagen; 3 Arten der Verbesserung

Die KVP-Philosophie besagt, dass Top-Unternehmen beides brauchen: Manager (Führungsebenen), die Innovationen entwickeln und Mitarbeiter (operative Ebene), die an Verbesserungen arbeiten.¹⁹ Jeder Mitarbeiter und vor allem der, der direkt im Prozess arbeitet, ist demnach wertvoll und kann maßgeblich zur Verbesserung und Qualitätssteigerung einer Organisation beitragen.²⁰

Die nachfolgenden Abschnitte beschäftigen sich mit den Methoden und Werkzeugen zur Schaffung von kleinen Verbesserungsschritten in einem Unternehmen und mit deren Standardisierung. Im Kapitel 2.1 werden die Möglichkeiten zur Erzeugung von kleinen Schritten durch das Reifegradmodell zusammengefasst und ausgewertet. Danach wird unter Kapitel 2.2 ein Überblick über die Möglichkeiten und Systeme zur Standardisierung gegeben. Der letzte Abschnitt 2.3 beinhaltet allgemeine Methoden und Theorien, die zur Umsetzung der Verbesserungen notwendig sind. Die hier beschriebenen Werkzeuge sind jene, die die Fa. Pongratz bei der Einführung des Prinzips getestet hat. Dies wird im Kapitel 3 Praktische Umsetzung im Unternehmen genau erläutert.

2.1 Reifegradmodell

Reifegradmodelle sind eine Möglichkeit, die Fähigkeiten einer Organisation zu bewerten und zu entwickeln. Sie stellen die einzelnen Entwicklungsstufen in unterschiedlichen Bereichen dar, die durchlaufen werden müssen, um eine definierte Reife zu erlangen.²¹ Im Sinne des KVP fasst das Reifegradmodell die Erfolgsfaktoren (Bereiche) zusammen, die zur Erzeugung von Verbesserungsschritten notwendig sind. Abb. 3 zeigt beispielhaft das Reifegradmodell der Fa. Acon. In dieser Abbildung sind all jene Bereiche dargestellt, die für die Einführung von KVP in einem Unternehmen sinnvoll sein können.²² Jede Organisation entscheidet selbst, auf welche Bereiche der

¹⁹vgl. [2] ACON: Das ACON-Prinzip /Grundlagen; 2014; S.11

²⁰ vgl. [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 36

²¹ vgl. [19] Sonja Hecht: Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement 2014, S. 26f

²² vgl. [5] ACON: GF-Qualifikation, Teilnehmerhandbuch,2015, S22ff

Fokus gelegt werden soll. Es definiert, mit welchen Faktoren vorrangig gearbeitet werden soll, bzw. in welchen Bereichen bereits Fortschritte erzielt wurden und welche noch schwach ausgeprägt sind.

Zur Erstellung des Modells wird im ersten Schritt für jeden dieser Bereiche eine Zielzustand-Karte erstellt. Abb. 4 zeigt beispielhaft die Zielzustand-Karte für den Erfolgsfaktor Flexibilität. Darauf wird der anzustrebende Idealzustand (Benchmark) in einem möglichst einfachen, für alle Mitarbeiter verständlichen Satz erläutert. Danach werden mittels geschlossener Diagnosefragen zehn Zwischenziele formuliert. Mit der Beantwortung dieser Fragen wird auf einfache Art ermittelt, auf welchem Stand sich das Unternehmen derzeit befindet. Wichtig dabei ist, dass die Antworten nur in der vorgeschriebenen Reihenfolge gegeben werden können. Sobald eine Frage mit "nein" beantwortet wird, ist dies der aktuelle Stand im jeweiligen Erfolgsfaktor, auch wenn nachfolgende Fragen wieder mit "ja" beantwortet werden können.²³ Im dargestellten Beispiel können die ersten beiden Fragen mit "ja" beantwortet werden. Jede positiv beantwortete Frage ergibt einen Reifegrad von 0,5, wobei ein Wert von 5,0 als Benchmark definiert ist. Somit ergibt sich im Beispiel Flexibilität der Reifegrad 1,0. Zu Beginn der Arbeit mit dem Reifegradmodell ist es sinnvoll, die Zwischenziele so zu formulieren, dass bei einem Reifegrad von 0,0 begonnen wird, da dann die Fortschritte am besten dokumentierbar sind. Im Sinne der KVP-Methode sich ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, ist es auch zu einem späteren Zeitpunkt, wenn Zwischenziele neu definiert werden, sinnvoll, wieder bei 0,0 zu beginnen.

Die Zusammenfassung der einzelnen Zielzustand-Karten ergibt eine einfache grafische Übersicht, welche in Abb. 3 beispielhaft dargestellt ist. Der angestrebte Zielzustand für einen definierten Zeitraum (z.B.: nach einem Jahr) ist in dieser Grafik für alle Bereiche mit zwei definiert (dunkelgrau hinterlegt). Der aktuelle Ausprägungsstand wird blau dargestellt. So ist eindeutig erkennbar, an welchen Bereichen noch gearbeitet werden muss, um das angestrebte Ziel zu erreichen, und welche Bereiche bereits über das Ziel hinaus entwickelt wurden.

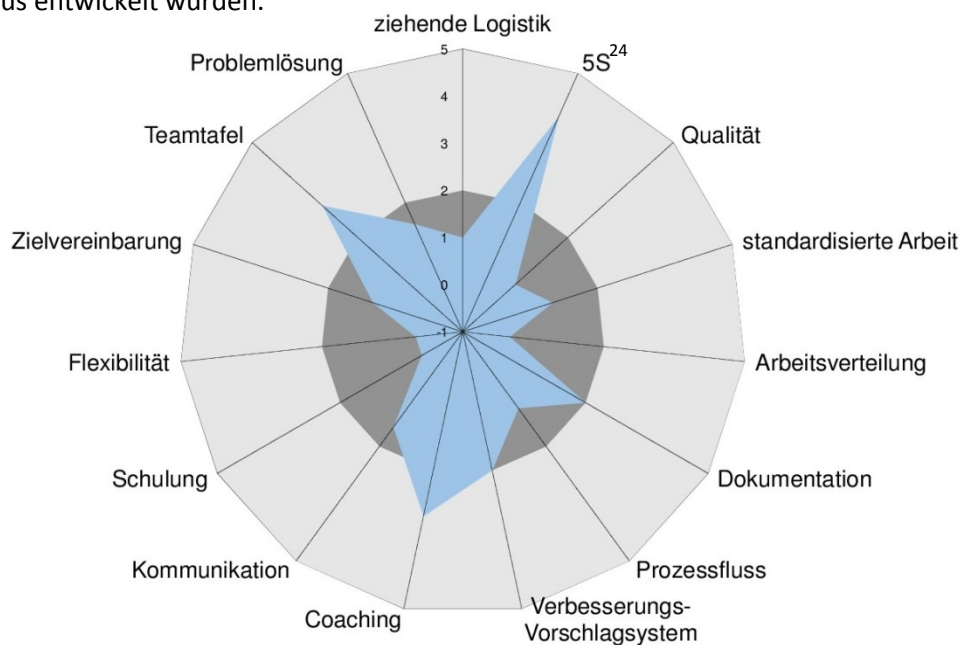


Abb. 3: ACON, Reifegradmodell

²³vgl. [19] Sonja Hecht: Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement 2014, S. 28f

²⁴5S ist eine Methode zur Herstellung und Erhaltung von Sauberkeit, Ordnung und Übersichtlichkeit auf Arbeitsplätzen. Die 5 „S“ bedeuten: sortiere aus, sauber machen, sichtbar anordnen, sauber halten und Standards einhalten und verbessern (siehe Kapitel 2.1.2)

Erfolgsfaktor: Flexibilität			
Angestrebter Zustand (Benchmark): alle Mitarbeiter sind in mehreren Prozessen geschult und flexibel einsetzbar, Fähigkeiten der Mitarbeiter werden beim Einsatz berücksichtigt, die Schulungsunterlagen sind stets auf dem aktuellsten Stand			
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein
1	gibt es für die Mitarbeiter einen Schulungsplan?	X	
2	werden die Interessen der Mitarbeiter in der Schulungsplanung berücksichtigt?	X	
3	sind alle Mitarbeiter auf den "Standardmaschinen" geschult?		X
4	wird die Flexibilität (Schulungslevel) in einer übersichtlichen Form dargestellt und veröffentlicht?		X
5	sind die Schulungsunterlagen auf aktuellstem Stand?		X
6	werden alle Mitarbeiter regelmäßig geschult?		X
7	sind für jeder Maschine ausreichenden Vertretungspersonen vorhanden?		X
8	werden neue Maschinen automatisch den vorgesehenen Plan integriert		X
9	bekommen neue Mitarbeiter entsprechende Einschulungen?		X
10	wird die Flexibilität regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst?		X
		Reifegrad 1,0	

Abb. 4: ACON, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Flexibilität

Die Bearbeitung aller in Abb. 3 dargestellten Bereiche bedeutet einen relativ hohen Aufwand an Zeit und Ressourcen für ein Unternehmen. KVP beschäftigt sich mit kleinen, aber nachhaltigen Verbesserungsschritten.²⁵ Daher sollten Unternehmen nur so viele Bereiche auswählen, wie zielführend bearbeitet und umgesetzt werden können. Gemäß der KVP-Philosophie sollen bei der Festlegung der Bereiche Mitarbeiter aus sämtlichen Ebenen eines Unternehmens beteiligt sein.

Die Fa. Pongratz hat für ihr spezifisches Reifegradmodell sechs Bereiche gewählt, auf deren Hintergründe und Auswahlkriterien nachstehend im Detail eingegangen wird: Die praktische Auswertung der Bereiche erfolgt anschließend im Kapitel 3.

- Verbesserungs-Vorschlagssystem
- 5S
- Standardisiertes Arbeiten
- Prozessfluss
- Kommunikation
- Zielvereinbarung

2.1.1 Verbesserungs-Vorschlagssystem

Das Verbesserungs-Vorschlagssystem ist einer der elementaren Bestandteile des Kaizen. Alle Mitarbeiter werden dazu aufgerufen, Probleme und Fehler an ihrem Arbeitsplatz und in den Prozessen zu erkennen und diese sichtbar zu machen. Das primäre Ziel ist es, die Arbeit zu erleichtern und die Produktivität zu erhöhen.²⁶ Dadurch beschäftigen sich alle Personen einer Organisation mit Veränderungen und Verbesserungen und werden auf das Erkennen von eventuellen Missständen sensibilisiert.

²⁵ vgl. [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 39

²⁶ vgl. [14] Dimitri Dementjew, Anwendbarkeit wesentlicher Strategien im Qualitätsmanagement zur Prozessoptimierung bei unterschiedlichen Betriebstypologien 2013, S. 22

Ähnliche Verbesserungs-Vorschlagssysteme sind auch in vielen westlichen Unternehmen bekannt. Diese sind jedoch grundsätzlich von anderen Motiven getrieben als jene die aus dem asiatischen Raum stammen. Die Tabelle 1 zeigt, dass in japanischen Unternehmen sowohl die Zahl der eingebrachten Vorschläge, als auch der Prozentsatz der angenommenen Vorschläge höher ist, als in den USA. Gleichzeitig schütten US-Amerikanische Unternehmen rund 300 mal mehr Prämien für akzeptierte Einreichungen aus. Die durchschnittliche Einsparung pro Annahme in den USA übersteigt die Einsparungen in Japan um ein Vielfaches. Die gesamte Einsparung aller angenommenen Vorschläge hingegen ist in Japan rund drei Mal höher als in den USA.

Tabelle 1: Vergleich der Ergebnisse der Vorschlagssysteme in Japan und den USA (1989), Untersuchungen, durchgeführt von der JHRA und der Nationalen Association of Suggestion System (U.S.)²⁷

	USA	Japan
Anzahl der berichtenden Unternehmen	282	666
Gesamtanzahl der Vorschläge	996.694	60.343.937
Prozentsatz der angenommenen Vorschläge	32%	87%
Prämiendurchschnitt/Annahme	\$ 602,15	\$ 2,20
Durchschnittliche Nettoeinsparung/Annahme	\$ 6.114	\$ 110
Gesamte Nettoeinsparung aller angenommenen Vorschläge	\$ 1.950.011.877	\$ 5.774.914.77

Der finanzielle Aspekt stellt den wesentlichen Unterschied der beiden Systeme dar. Amerikanische (und europäische) Systeme legen sehr viel Wert auf Vorschläge, die zu größeren finanziellen Einsparungen führen. Der Großteil der eingebrachten Vorschläge wird abgelehnt, da das Einsparungspotential zu gering erscheint. Dies kann das Selbstwertgefühl von Mitarbeitern verletzen und bewirkt, dass aus Angst vor Ablehnung eventuell Vorschläge mit hohem Potential nicht eingereicht werden.²⁸ In Japan ist gemäß dem Kaizen Prinzip jeder Mitarbeiter und damit auch jeder Vorschlag und jede Idee wertvoll, egal wie klein das behandelte Problem sein mag. Weder Mitarbeiter noch Unternehmen legen besonderen Wert auf die Vergütung der Vorschläge. Es geht vielmehr darum, dass sich jeder aktiv im Unternehmen einbringen und seinen Arbeitsplatz mitgestalten kann. Dadurch wird einerseits der Selbstwert der Mitarbeiter gestärkt und gleichzeitig die Bindung zum Unternehmen intensiviert.²⁹ Dies ist eine Maßnahme, die direkt auf die neuen Bedürfnisse und Werte von Menschen (siehe Kapitel 1.1 "Veränderung der Arbeitswelt") eingeht und zur Motivationssteigerung beiträgt.

2.1.2 5S

Psychologische Untersuchungen zeigen, dass der Mensch auf Veränderung von Natur aus mit Widerstand reagiert. Neuheiten werden unbewusst auf deren Nützlichkeit überprüft, mit dem Bekannten verglichen und zumeist verworfen.³⁰ Die Mitarbeiter einer Organisation sind es in der Regel nicht gewohnt, ihren Arbeitsplatz selbst gestalten zu dürfen, Fehler bewusst aufzuzeigen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Es bedarf daher einer Veränderung des Verhaltens und der

²⁷ [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 45

²⁸ [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 45f

²⁹ vgl. [14] Dimitri Dementjew, Anwendbarkeit wesentlicher Strategien im Qualitätsmanagement zur Prozessoptimierung bei unterschiedlichen Betriebstypologien 2013, S. 24f

³⁰ vgl. [13] Reiner Czichos, Erfolgsfaktor Change Management 2014, S. 159ff

Gewohnheiten. 5S ist eine Methode zur Herstellung und Erhaltung von Sauberkeit, Ordnung und Übersichtlichkeit auf Arbeitsplätzen. Dadurch wird das entsprechende Umfeld geschaffen, um Verschwendungen leichter zu erkennen und den Blick der Mitarbeiter für Probleme zu sensibilisieren. Das 5S-Konzept ist eine gute Ergänzung zum Verbesserungs-Vorschlagssystem. Das Verständnis für Verbesserungen kann mit gezielten 5S Workshops trainiert werden und dadurch Mitarbeiter animieren, sich auch am Verbesserungs-Vorschlagssystem zu beteiligen.

5S ist eine einfache Methode, die sich an jedem Arbeitsplatz anwenden lässt. Vom Büro bis zur Baustelle können Schreibtische, Werkbänke, Baustellencontainer, Baustellenfahrzeuge und vieles mehr nach diesen Kriterien organisiert werden.

Die 5 "S" kommen ursprünglich ebenfalls aus dem Japanischen und bedeuten übersetzt:³¹

1. Sortiere aus: Sämtliche an einem Arbeitsplatz vorhandenen Werkzeuge, Materialien etc. werden auf ihre Funktionstüchtigkeit und die Notwendigkeit am jeweiligen Arbeitsplatz überprüft. Unnötige oder defekte Dinge werden aussortiert.
2. Sauber machen: Jeder Arbeitsplatz kann nach dem Aussortieren einfach und gründlich gereinigt werden. Durch das Reinigen können Probleme und Fehler erkannt und aufgezeigt werden.
3. Sichtbar anordnen: Alle verbleibenden Gegenstände werden an einem speziell zugewiesenen Platz gut sichtbar angeordnet. Dies kann beispielsweise durch Beschriftungen, Markierungen, offene Schränke oder Mengen- und Höhenbeschränkungen erfolgen.
4. Sauber halten: Die Ordnung und Sauberkeit an einem Arbeitsplatz muss standardisiert und damit sichergestellt werden. Der neu geschaffene Zustand muss erhalten bleiben.
5. Standards einhalten und verbessern: Ein neu erstellter Standard kann sich nach einiger Zeit als nicht sinnvoll erweisen und muss gegebenenfalls angepasst, verändert oder erweitert werden. Wichtig ist aber: nicht die Auflösung eines Standards ist eine Verbesserung sondern die Einführung eines neuen Standards!

Ordnung und Sauberkeit sind Qualitätsmerkmale und garantieren ein fehlerfreies Arbeiten in jedem Bereich eines Unternehmens. Es schafft Vertrauen und ermöglicht jedem das Zurechtfinden an sämtlichen Arbeitsplätzen.

2.1.3 Standardisiertes Arbeiten

Das Standardisieren von Arbeiten ist eine übliche Methode zur Fehlervermeidung. In westlichen Unternehmen werden Standards als Ablauf verstanden, an den sich alle Mitarbeiter kompromisslos halten müssen. Diese vordefinierten Abläufe werden als Verbesserung gegenüber selbstbestimmtem Arbeiten angesehen. Die Effektivität dieser Herangehensweise lässt sich insoweit infrage stellen, als dass jedenfalls nicht das gesamte im Unternehmen vorhanden Potential zur Entwicklung von Standards genutzt wird.

Eines der Grundprinzipien des KVP ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter in Verbesserungen. Die Menschen, die direkt in einem Prozess arbeiten, sind diejenigen die Verschwendungen zuerst

³¹ vgl. [14] Dimitri Dementjew, Anwendbarkeit wesentlicher Strategien im Qualitätsmanagement zur Prozessoptimierung bei unterschiedlichen Betriebstypologien 2013, S. 25

erkennen und Verbesserungsvorschläge aus dem Alltag einbringen können. Der Mitarbeiter stellt demnach eine der größten Ressourcen eines Unternehmens dar.

Soll ein Arbeitsablauf nach der KVP Philosophie unter bestmöglicher Einbeziehung des gesamten vorhandenen Potentials neu organisiert werden, ist es sinnvoll, zumindest einige Personen, die diese Arbeit häufig durchführen in den Prozess mit einzubeziehen. Die einzelnen Schritte eines Arbeitsablaufs sind in der Regel bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich. Um den bestmöglichen Ablauf zu ermitteln, wird zuerst jede vorhandene Methode analysiert. Zu diesem Zweck wird der gesamte Ablauf in einzelne Arbeitsschritte geteilt. Die Effizienz jedes einzelnen Arbeitsschritts (1-3) wird analysiert.³² Abb. 5 zeigt, dass die daraus abgeleitete bestmögliche Methode nicht die des effizientesten Mitarbeiters ist. Durch neues Zusammensetzen des jeweils effizientesten Schrittes ergibt sich eine neue Methode, die effizienter als jede einzelne bisherige Methode ist.

Neben der Fehlervermeidung und Effizienzsteigerung hat dieses Prinzip den zusätzlichen Vorteil der Befriedigung von Wachstumsbedürfnissen der einbezogenen Mitarbeiter. Durch das Einbringen von eigenen Arbeitsweisen in neue Standards wird das Selbstwertgefühl der Menschen nicht nur erhalten, sondern auch gesteigert. Außerdem führt das Weitergeben von Wissen und das Arbeiten "am" anstatt ausschließlich "im" Unternehmen zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter. Weiters bewirkt die Beteiligung von Personen aller Unternehmensebenen größerer Akzeptanz in der gesamten Belegschaft bei der Einführung von neuen Standards, was die langfristigen Erfolgchancen und Nachhaltigkeit für Neuerungen deutlich erhöht.

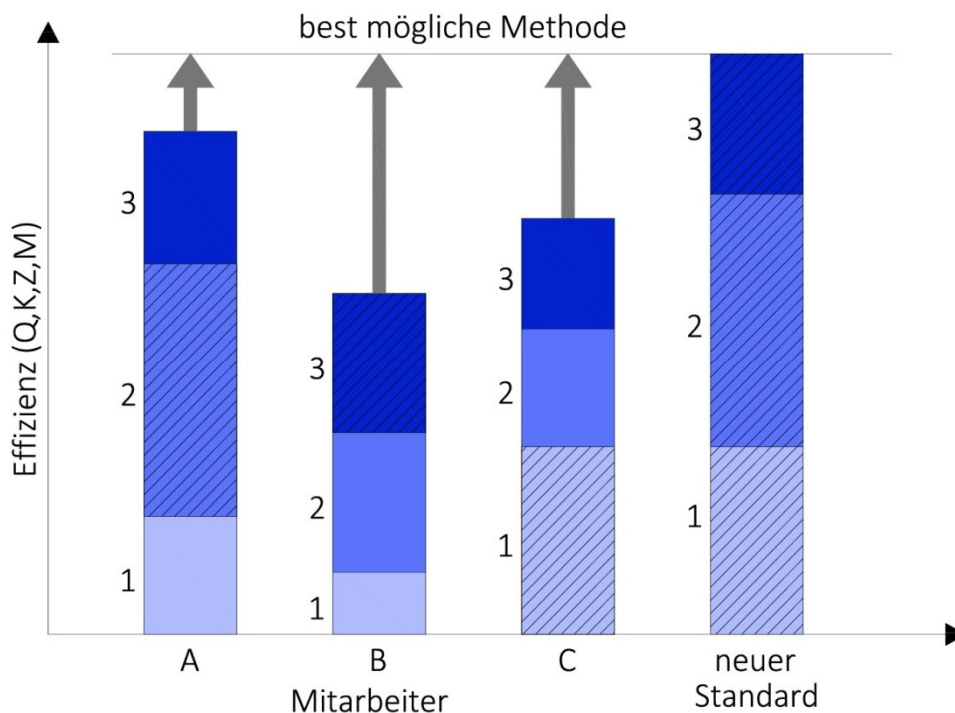


Abb. 5: ACON, Arbeitsabläufe standardisieren

³² Effizienz wird im Sinne des KVP-Prinzips durch Qualität, Kosten und Zeit unter Berücksichtigung des Faktors Mensch definiert (siehe Kapitel 2.3.1)

2.1.4 Prozessfluss

Eines der zentralen Themen der KVP-Philosophie ist die Vermeidung von Verschwendungen (siehe Kapitel 2.3.2). Hauptgründe für Verschwendungen sind unter anderem undefinierte oder unpraktische Arbeitsprozesse.³³

In großen Organisationen sind mehrere, verschiedene Abteilungen und Personen an der Abwicklung einer Aufgabe beteiligt. Entscheidungen müssen häufig viele unterschiedliche Instanzen durchlaufen. Dies verursacht sehr lange Durchlaufzeiten und führt zu einer starren Organisation sowie wenig Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.³⁴ Die Vielzahl der Instanzen kann zu einer Informationsüberflutung des Einzelnen führen. Da jede Information, die ein Mitarbeiter erhält bearbeitet oder zumindest erfasst wird, führt dies zu einer Verschwendung von zeitlichen Ressourcen. In mittelständigen Unternehmen entstehen viele Probleme und Verschwendung durch nicht definierte Zuständigkeiten. Aufgrund von natürlich gewachsenen Strukturen sind die Aufgabengebiete der Mitarbeiter oft nicht klar abgegrenzt. Die in KMU häufig zu findenden flachen Hierarchien bieten einen Vorteil im Informationsfluss, der durch unklare Aufgabenverteilung oft nicht genutzt werden kann. Ein weiteres Problem, das sowohl in Konzernen als auch in kleinen Unternehmen auftritt ist, dass die Vielzahl an Daten Probleme verdecken. Durch die große Menge an vorhandenen Informationen können Menschen nicht rechtzeitig erkennen, ob die benötigten Details in der richtigen Qualität vorhanden sind.

Hier setzt der Teil des KVP-Prinzips an, der sich mit Prozessfluss beschäftigt. Prozesse sollen immer so schlank und so einfach wie möglich, gleichzeitig aber so definiert wie nötig gestaltet werden. Dazu bedient sich das Prinzip zweier grundsätzlicher Prozess-Systeme: dem „Pullsystem“ und dem „One-Piece-Flow System“. Bei dem Pullsystem werden Informationen oder Arbeitsteile (im klassischen Produktionsprozess) nicht von der ersten "Station" zur nächsten geschoben, sondern der (interne) Kunde löst z.B. durch Kan-Ban³⁵ die Lieferung der Information / des Materials aus. Es handelt sich dabei also um eine "ziehende Logistik". Das One-Piece-Flow System besagt, dass immer nur eine Information / ein Teil auf einmal weitergegeben wird. Dies setzt voraus, dass für jeden Arbeitsschritt nur ein "Input" benötigt wird, um weiterarbeiten zu können. Immer wenn ein Arbeitsschritt abgeschlossen ist, wird ein neuer Input nachgezogen. Die Vorteile dieser beiden Systeme sind eine minimale Durchlaufzeit und ein kontinuierlicher Prozessfluss. Dies verhindert wiederum Bestände und deckt Fehler und Verschwendungen auf.³⁶ Der Nachteil der Systeme ist, dass Fehler in Prozessen, durch die neue Vorgangsweise den gesamten Ablauf zum Stillstand bringen können. Produktionsfehler, Maschinenausfälle, Lieferverzögerungen usw. haben bei hohen Beständen kaum Auswirkungen auf den Arbeitsfluss. Bei geringem Lagerstand kann beispielsweise eine Fehlproduktion zum Stillstand aller nachfolgenden Arbeitsschritte führen. Durch diese massiven Auswirkungen von Fehlern lernen Organisationen die Wichtigkeit der Fehlerbehebung und verstehen, warum dies die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung ist.

Um Prozesse im Sinn des KVP-Prinzips zu überarbeiten und richtig zu definieren wird ein Drei-Punkte-Plan verfolgt:

³³ vgl. [2] ACON: Das ACON-Prinzip /Grundlagen; 2014; S.49

³⁴vgl. [16] Walter Eversheim; Prozessorientierte Unternehmensorganisation 1995, S.7

³⁵ Kanban ist eine Signalkarte, die anzeigt, wann der Mindestbestand einer Ware erreicht ist und diese nachbestellt werden muss. (siehe Kapitel 2.2.2)

³⁶ vgl. [4] ACON: synchrones Produktionssystem; 2014; S.32ff

1. Erfassung des Ist- Zustandes

Im ersten Schritt wird der derzeit vorherrschende Ablauf eines Prozesses dargestellt. Dazu wird er in einzelne kleine Arbeitsschritte aufgeteilt. Sämtliche Schritte werden genau dokumentiert und mit vorhandenen Formularen, Regeln, etc. hinterlegt. Jede Wiederholungsschleife und jede Rückfrage wird genau dargestellt. Außerdem werden die einzelnen Tätigkeiten den jeweiligen Personen zugeordnet.³⁷ Um den Ist-Zustand so genau wie möglich zu erfassen gilt: je mehr Informationen vorhanden sind, desto einfacher kann der Prozess optimiert werden.³⁸

2. Problem- und Zieldefinition

Als nächstes wird versucht die Schwachstellen des vorhandenen Prozesses zu bestimmen und die Ziele des verbesserten Prozesses festzulegen. Diese Ziele können sich je nach Prozess und Arbeitsbereich unterscheiden. Die wichtigsten Ziele sollten jedoch immer eine Verkürzung der Durchlaufzeit, ein verbesserter Informationsfluss und möglichst wenig Wiederholungsschleifen sein.

3. Soll-Zustand definieren

Im letzten Schritt wird der neue, anzustrebende Zustand definiert. Im Kapitel 2.2.3 ist die Wichtigkeit der grafischen und optischen Aufbereitung von Informationen beschrieben. Bei der Darstellung von Prozessen für alle Mitarbeiter ist es wichtig, diese gut verständlich und grafisch ansprechend aufzubereiten. Alle Mitarbeiter müssen jeden einzelnen Schritt des Prozesses kennen und verstehen um bestmöglich damit arbeiten zu können. Alle Maßnahmen zur Änderung des Ablaufs müssen immer auf deren Übereinstimmung mit den zuvor definierten Zielen überprüft werden.³⁹ Das Ergebnis der Prozessverbesserung soll unter den Regeln des SDCA (siehe Kapitel 2.8) überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

2.1.5 Kommunikation

Schnelle und reibungslose Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg jeder Organisation. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich häufig durch offene, ehrliche Kommunikation und Interaktion aus.⁴⁰ Gleichzeitig kann falsche Kommunikation aber auch potentiellen Misserfolg bringen, da Fehlinterpretation zu Missverständnissen und dadurch zu Konflikten führen kann.⁴¹ Gerade deshalb ist es besonders wichtig, Kommunikationsstrukturen und -regeln im Unternehmen zu etablieren.

Kommunikationsstruktur

Kontrollierte Kommunikation benötigt definierte Organisationsstrukturen. In der Organisationslehre unterscheidet man zwischen Ablauforganisation und Aufbauorganisation. Die Ablauforganisation ist direkt mit der Prozessentwicklung verbunden. Sie regelt die räumliche und zeitliche Anordnung von Arbeitsaufgaben. Das bedeutet, sie klärt die Zuständigkeiten im Unternehmen. Die Grundlage der Aufbauorganisation bildet ein Organigramm, das die Struktur des Unternehmens sichtbar macht. Es

³⁷ vgl. [38] J. Stefan, M. Böhm, W. Schulze; Workflow-Management 1997, S.8f

³⁸ vgl. [16] Walter Eversheim; Prozessorientierte Unternehmensorganisation 1995, S.126

³⁹ vgl. [16] Walter Eversheim; Prozessorientierte Unternehmensorganisation 1995, S.136

⁴⁰ vgl. [18] Christoph V. Haug: Erfolgreich im Team, 2009, S. 37

⁴¹ vgl. [24] Thomas Lauer: Change Management, 2014, S. 121

definiert die strukturelle Zuordnung von Gruppen, Personen, Abteilungen oder Bereichen und definiert die Verantwortungsbereiche.⁴²

Kommunikationsregeln

Um Kommunikation erfolgreich zu gestalten, bedarf es einiger Regeln, die alle Personen einer Organisation befolgen müssen:

- Zielgruppenorientierung: Die Art der Kommunikation soll an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden. Dies gilt sowohl für den kommunizierten Inhalt als auch für den verwendeten Sprachstil. Je mehr es gelingt in der Sprache der Zielgruppe zu kommunizieren, desto eher wird die Botschaft verstanden.⁴³
- Wertschätzung: Alle Menschen sollen immer wertschätzend miteinander umgehen. Das bedeutet, dass Gespräche so zu führen sind, dass der Selbstwert des Gegenübers erhalten bleibt. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten aktiv am Gespräch teilnehmen und versuchen, die Botschaft zu verstehen.
- Meta-Kommunikation: Um den Erfolg der Kommunikation sicherzustellen, müssen Mitarbeiter fähig sein, sogenannte Meta-Kommunikation anzuwenden. Das bedeutet, dass alle Beteiligten ehrlich und offen miteinander umgehen, Probleme offen ansprechen und effektive und angemessene Lösungen gesucht und gefunden werden.⁴⁴

2.1.6 Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen können Fragen wie "Was soll erreicht werden?" beantworten. Sie beschreiben einen Zustand, der besser als der derzeitige Status quo ist.⁴⁵ Ziele dienen dazu, ein Unternehmen weiter zu entwickeln, etwas zu verändern bzw. zu verbessern und motiviert zu bleiben. Ohne Zielvorgaben haben Menschen keinen Grund sich weiter zu entwickeln. Die klare Ausrichtung des Unternehmens bietet Mitarbeitern Orientierung, welche zu den Wachstumsbedürfnissen zählt und daher ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung ist (siehe Kapitel 1.1). Gemeinsame Ziele sind das zentrale Mittel um Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl und eindeutige Orientierung, sowohl kurzfristig als auch langfristig und zukunftsweisend, zu geben. Durchdachte Zielsetzungen sind der Grundstein für ein erfolgreiches Unternehmen.

Grundsätzlich lassen sich viele unterschiedliche Ziele sowohl im Unternehmen als auch für einzelne Personen definieren. In dieser Arbeit werden für Bauunternehmen drei Arten von Zielen definiert, auf die auch in der praktischen Ausarbeitung in der Firma Pongratz Bau Bezug genommen wird: Unternehmensziele, Leistungsziele und persönliche Ziele (Mitarbeiterentwicklung).

Als Grundregel für Zielsetzungen gilt, dass diese immer "SMART" definiert sein sollen. Die SMART-Methode wurde 1981 vom Berater und ehemaligen Direktor Unternehmensplanung für die Washingtoner Water Power Company, George T. Doran entwickelt. Er stellte fest, dass die methodische Vorgehensweise Ziele zu definieren Mitarbeitern hilft, Handlungen abzuleiten und dadurch die Erfolgchancen erhöht. SMART bedeutet:⁴⁶

⁴² vgl. [17] Thomas Grabner: Operations Management, 2014, S. 161

⁴³ vgl. [24] Thomas Lauer: Change Management, 2014, S. 125f.

⁴⁴ vgl. [18] Christoph V. Haug: Erfolgreich im Team, 2009, S. 37

⁴⁵ vgl. [6] Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting; 2009, S.118

⁴⁶ vgl. [6] Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting; 2009, S.122

- S spezifisch Ziele sollen klar und möglichst genau definiert sein. z.B.: den Ertrag auf die Errichtung von Einfamilienhäuser steigern
- M messbar Wenn Ziele nicht messbar, also überprüfbar sind, können unterschiedliche Mitarbeiter die Erreichung des Ziels unterschiedlich wahrnehmen. z.B.: den Ertrag auf die Errichtung von Einfamilienhäusern um 3% steigern
- A ambitioniert Ein Ziel, dass zu einfach zu erreichen ist, ist weder eine interessante Herausforderung, noch hilft es, das vorhandene Potential auszuschöpfen.
- R realistisch Unrealistische, zu hoch gesteckte Ziele, die nicht erreichbar sind, können sehr stark demotivierend wirken.
- T terminisiert Zur Erreichung eines Ziels sollte ein genauer zeitlicher Rahmen definiert sein. z.B.: den Ertrag auf die Errichtung von Einfamilienhäusern bis 01.01.2025 um 3% steigern

Unternehmensziele

Unternehmensziele sind die Grundlage unternehmerischer Überlegungen. Sie bilden die Basis für sämtliche Entscheidungen die jeder Mitarbeiter täglich trifft und bestimmen das dauerhafte Verhalten einer Organisation.⁴⁷ Außerdem geben sie die Richtung aller Entwicklungen im Unternehmen vor.⁴⁸

In Abb. 6 ist beispielweise die Entwicklung der Unternehmensziele in der Fa. Pongratz in drei Schritten dargestellt: langfristige Ausrichtung, strategische Ausrichtung und Ableitung von Maßnahmen. Dieser Entwicklungsplan ist abgeleitet von den Erfolgsfaktoren für Unternehmensentwicklung.⁴⁹

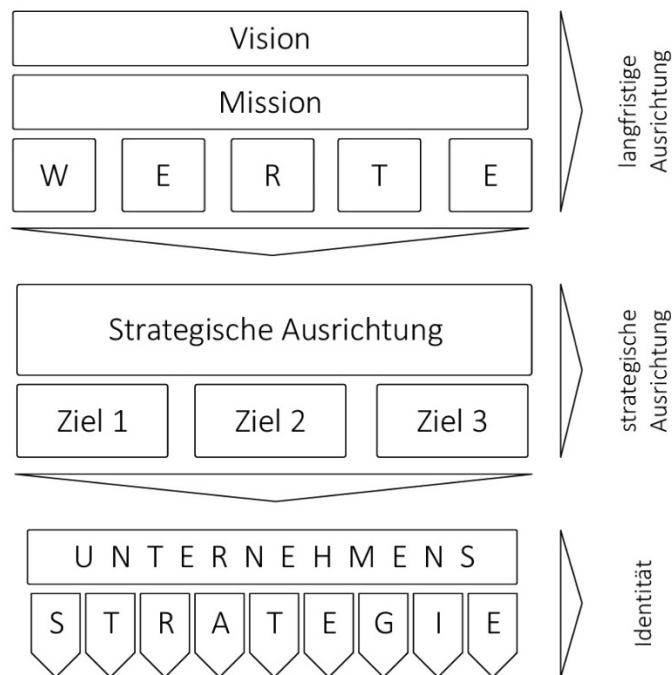


Abb. 6: Grundlage der Unternehmensstrategie, Fa. Pongratz Bau GmbH

⁴⁷ vgl. [37] Kerstin Seeger: Erfolgreiche Strategiearbeit im Mittelstand; 2014, S. 3

⁴⁸ vgl. [41] Robert G. Wittmann: Unternehmensstrategie und Businessplan; 2009, S. 11

⁴⁹ vgl. [29] Manfred Noé: Change-Prozesse effizient durchführen; 2014, S. 39ff

Im ersten Schritt wird eine Vision entwickelt, die als Leitbild für die langfristige Organisation des gesamten Unternehmens gelten soll.⁵⁰ Die Vision ist ein Bild der Zukunft, das möglicherweise auch ein nie erfüllbarer Traum bleibt. Jedenfalls soll dieses Bild positive Energie erzeugen und eine strahlende Vorstellung der Zukunft bilden.⁵¹

Aus der Unternehmensvision wird im nächsten Schritt die Mission abgeleitet. Die Mission ist sozusagen der Auftrag des Unternehmens, sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und macht für das Unternehmen den Unterschied zum Mitbewerber aus. Alle Mitarbeiter und Partner einer Organisation spüren und leben die Mission, die außerdem die Einschätzung der persönlichen Leistung erleichtert und so zum wichtigen Mess-Grad für Erreichtes wird.⁵² Eine Mission sollte kurz und einfach formuliert sein, wie man am Beispiel von LEGO® sieht: "*Die Baumeister von morgen inspirieren und fördern*"⁵³ Die Werte eines Unternehmens sind dessen Rückgrat und Seele. Sie beschreiben erstrebenswerte Eigenschaften die die Menschen im und außerhalb des Unternehmens auszeichnen. Sie sollen den Mitarbeitern in ihrem Verhalten bei der täglichen Arbeit und im Miteinander, aber auch in der strategischen Ausrichtung für die Zukunft, Orientierung, Motivation und Inspiration sein. Werte ein Ausdruck dessen, was das Unternehmen ausmacht.⁵⁴ Authentische Mitarbeiter respektieren, leben und kommunizieren diese Werte.⁵⁵ Vision, Mission und Werte bilden den Rahmen der langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens und damit die Grundlage für die strategische Ausrichtung. Die strategische Planung analysiert die Chancen und Gefahren des Umfelds und des Marktes und vergleicht diese mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Daraus ergibt sich die generelle, mittelfristige Ausrichtung des Gesamtunternehmens in Bezug auf Wachstum/Stabilisierung/Abbau, Geschäftsfeldentwicklung und Leistungsbogen.⁵⁶ Die Strategie ist die Grundlage für die Unternehmensziele und das Leitbild für alle Mitarbeiter. Daher sollte sie für alle Menschen im Unternehmen transparent und verständlich sein. Vision, Mission und Wertebasis bilden gemeinsam mit der strategischen Ausrichtung die Plattform für die innere und äußere Identität des Unternehmens (Namen, Logo, Corporate Identity, Claims, etc.). Die Unternehmensstrategie beschreibt die kurz- und mittelfristigen Maßnahmen in allen Unternehmensbereichen (Marketing, Vertrieb, Produktion, Organisation, etc.). Deren Umsetzung sorgt dafür, dass die Ziele der strategischen Ausrichtung erreicht werden.⁵⁷

Leistungsziele

Als Leistungsziele werden in Baumeisterbetrieben die Zielvorgaben aus der Kalkulation bezeichnet. Dabei kann es sich um Stundenvorgaben für einzelne Projekte oder Teilabschnitte eines Projekts, aber auch um Fertigstellungstermine, Kosten- oder Qualitätsvorgaben handeln. Diese Ziele sind aufgrund der Kalkulation sehr klar definiert und mit Zahlen, Daten und Fakten hinterlegt. Die Schwierigkeit in der Umsetzung dieser Ziele liegt nicht in der Definition, sondern in der Kommunikation zwischen Kalkulanten (Führungsperson) und ausführenden Parteien bzw. in der Umsetzung und Erreichung der Ziele.

⁵⁰ vgl. [41] Robert G. Wittmann: Unternehmensstrategie und Businessplan; 2009, S. 12

⁵¹ vgl. [35] Pongratz Bau GmbH: Strategische Ausrichtung; 2016, S. 9

⁵² vgl. [35] Pongratz Bau GmbH: Strategische Ausrichtung; 2016, S. 3

⁵³ [26] The LEGO Group: <https://www.lego.com/de-de/aboutus/lego-group/mission-and-vision>

⁵⁴ vgl. [33] Pongratz Bau GmbH: Mitarbeiterhandbuch; 2017, S. 10

⁵⁵ vgl. [35] Pongratz Bau GmbH: Strategische Ausrichtung; 2016, S. 4

⁵⁶ vgl. [41] Robert G. Wittmann: Unternehmensstrategie und Businessplan; 2009, S. 12

⁵⁷ vgl. [35] Pongratz Bau GmbH: Strategische Ausrichtung; 2016, S. 9

Mitarbeiterentwicklung

Persönliche Ziele beziehen sich immer auf den einzelnen Mitarbeiter, auf das Individuum. Jeder Mensch hat persönliche Vorstellungen von seiner Zukunft und eigene Ziele. Diese müssen sich nicht zwangsläufig mit den Zielen eines Unternehmens oder mit den Entwicklungen, die für ein Unternehmen geplant sind, decken. Die Herausforderung hierbei besteht darin, die Ziele der Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen und mit jenen des Unternehmens abzustimmen. In der Mitarbeiterentwicklung liegt sehr viel Potential, das durch richtige Kommunikation und passende Maßnahmen stark gefördert werden kann. Gleichzeitig ist die Mitarbeiterentwicklung eine der schwierigsten Führungsaufgaben überhaupt.

2.2 Standardisierung

Verbesserungen gibt es nicht nur im KVP-Prinzip, auch in traditionell geführten Unternehmen werden immer wieder Verbesserungsvorschläge eingebracht und umgesetzt. In der Regel funktioniert dies aber so, dass Neuerungen mit viel Euphorie eingeführt werden und anfangs auch alle Beteiligten damit arbeiten. Sobald die Euphorie jedoch abflaut und sich niemand mehr gezielt darum kümmert die Neuerung aufrecht zu erhalten, verfallen die ersten Mitarbeiter in alte Muster, bis schließlich wieder gänzlich nach alten Schemen gearbeitet wird. Diese Inkonsequenz ist eine enorme Verschwendung an Zeit und Ressourcen. Außerdem kann es zur Demotivation der Mitarbeiter führen, die sich intensiv mit der Einführung von Neuerungen beschäftigt haben. Kümmert sich also niemand darum, Verbesserungen ständig weiter zu entwickeln oder zumindest die Verbesserung als Standard zu fixieren, bewegt man sich zwangsläufig wieder zu alten Mustern zurück. Als Grund dafür lässt sich die Schwierigkeit der Veränderung des menschlichen Verhaltens nennen. Das Menschliche Gehirn spart durch Gewohnheiten Ressourcen. Daher müssen Menschen wiederholt bewusste Entscheidungen treffen um gewohntes Verhalten abzulegen und Neuerungen beizubehalten.⁵⁸

KVP arbeitet mit unterschiedlichen Methoden um Neuerungen zu standardisieren und beizubehalten. Nachstehend werden drei KVP-Methoden zur Standardisierung beschrieben, die in der Firma Pongratz Bau immer wieder zur Anwendung kommen (siehe Kapitel 3).

2.2.1 PDCA & SDCA

Der PDCA- und SDCA-Kreis sind zyklische Prinzipien, die zur Einführung und dem anschließenden Erhalt von Verbesserungen dienen. Werden Probleme im Unternehmen identifiziert soll deren Verbesserung nach dem PDCA-Kreis folgendermaßen organisiert werden:

- P - planen - Im ersten Schritt wird das Problem genau analysiert um sicherzustellen, dass die Ursache des Problems gefunden wird (siehe Kapitel 2.3.4). Zusätzlich wird definiert, welche Ziele durch die Verbesserung erreicht werden soll. Darauf aufbauend werden Maßnahmen geplant, die sicherstellen sollen, dass dieses Problem in Zukunft nicht mehr auftaucht.
- D - durchführen - Anschließend werden die geplanten Maßnahmen mit allen Beteiligten Mitarbeitern in der Realität umgesetzt. Dies kann zum Beispiel die Neueinführung von Formularen, den Umbau von Produktionsabläufen oder die Veränderung

⁵⁸ vgl. [15] J. Dietrich; Gehirngerechtes Arbeiten und beruflicher Erfolg 2014, S. 90

einzelner Arbeitsweisen bedeuten.

- C- checken - Nach einer angemessenen Testphase der Neuerung wird überprüft, ob die ursprünglich definierten Ziele tatsächlich erreicht wurden und die Maßnahmen den gewünschten Effekt bringen.
- A - agieren - Falls zuvor festgestellt wurde, dass die geplanten Ergebnisse nicht erreicht wurden, ist der Prozess damit nicht beendet oder gescheitert. Durch den "Kreislauf" beginnt der Prozess wieder von vorne und neue Maßnahmen werden geplant. Durch diese ständige Weiterentwicklung von Verbesserungen entsteht im Laufe der Zeit automatisch ein Aufwärtstrend (siehe Abb. 7).

Sollten die gewünschten Ziele während des Prozesses erreicht werden, endet damit die Weiterentwicklung der Verbesserung. Gemäß der KVP-Philosophie verfällt jede Neuerung mit dem Ende der Weiterentwicklung automatisch. Um diesem Prozess entgegen zu wirken und den "Abwärtstrend" zu vermeiden, muss ein "Keil" eingeschoben werden, der den aktuellen Stand sichert und eine Verschlechterung verhindert. Dazu dient der SDCA-Kreis.

Der SDCA-Kreis funktioniert prinzipiell wie der "PDCA"-Kreis. Der grundlegende Unterschied besteht darin, dass der erste Schritt nicht die Planung, sondern die Standardisierung ist. Die Neuerung wird zum einzuhaltenden Standard also zum neuen IST-Stand erklärt. Durch die Fortführung des sich wiederholenden Prozesses (D-C-A: wie bei PDCA) wird sichergestellt, dass die Verbesserung regelmäßig kontrolliert und gegebenenfalls angefasst wird. Jedenfalls kann so der Verfall des verbesserten Standards verhindert werden.⁵⁹

Die beschriebenen Maßnahmen sind nochmals in Abb. 7 zusammengefasst. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen der Erarbeitung von Verbesserungen und deren Erhaltung bzw. wie dadurch ein Bewusstsein zur ständigen Verbesserung entsteht.⁶⁰

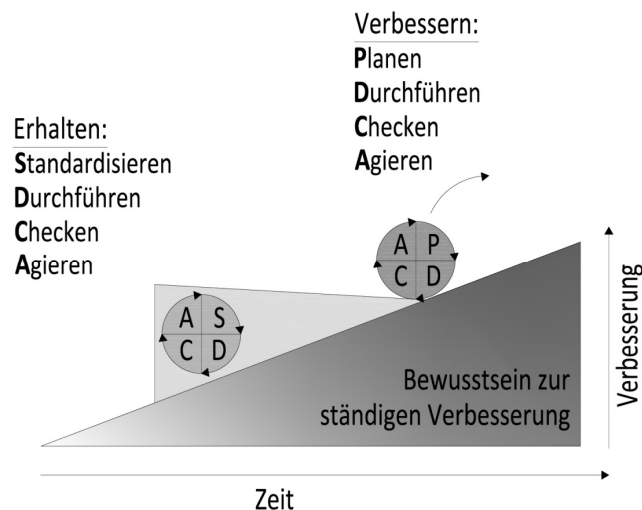


Abb. 7: ACON, Erhalten und Verbessern - PDCA / SDCA

⁵⁹ vgl. [7] Japan Human Relations Association, CIP Kaizen KVP 1994, S. 40f

⁶⁰ vgl. [5] ACON: GF-Qualifikation, Teilnehmerhandbuch, 2015, S21

Diese Art Verbesserungen einzuführen und zu erhalten ist im gesamten KVP-Programm zu finden und dient als Grundlage aller Veränderungsprozesse im Unternehmen.

2.2.2 Kan-ban

"Kan-ban" ist japanisch und bedeutet "Signalkarte".⁶¹ Es beschreibt ein Schild oder eine Karte, die die Nachlieferung von Material oder Ware einleitet. Auf dem Schild sind alle wesentlichen Grundinformationen zu Nachbestellung/Nachlieferung des Produkts verzeichnet: Bezeichnung, Artikelnummer, Lagerort, Mindestbestand, Lieferant, Nachbestellmenge, Lieferzeit, etc.

Grundsätzlich werden alle in einem Produktionsablauf benötigten Teile mit einem Kan-ban versehen. Jedem gelagerten Produkt ist ein Mindestbestand zugewiesen. Der Mindestbestand entspricht der Menge die benötigt wird, um den Zeitraum bis zur Nachlieferung zu überbrücken. Zusätzlich wird eine minimale Reserve für Standardabweichungen einkalkuliert. Wird also dieser Mindestbestand erreicht, löst die Kan-Ban Karte automatisch eine Nachlieferung oder Nachproduktion der Ressource aus. Nachgeliefert wird jene Menge, die bis zum Erreichen des Kan-bans verbraucht wurde.

Bei der Einführung eines Kan-ban-Systems sollte beachtet werden, dass gewisse Kennzahlen im Vorfeld bekannt sein müssen. Lieferzeiten, durchschnittlicher Verbrauch und die Regelmäßigkeit des Produktionsablaufs müssen in der Planung bekannt sein. Am wichtigsten ist es jedoch, alle Mitarbeiter einzubeziehen, sie gut zu schulen und eventuell Pilotprojekte zu testen. Nur wenn alle Mitarbeiter mit dem System vertraut sind, die Vorteile kennen und verstehen und die vorgegebenen Arbeitsschritte ausnahmslos durchführen, kann das System funktionieren.⁶²

Kan-ban-Systeme sollen einerseits Bestände vermeiden (siehe Kapitel 2.2), andererseits die ziehende Logistik / das Pull-System (siehe 2.7 Prozessfluss) im Unternehmen fördern. Werden externe Lieferanten gut in ein Kan-ban-System eingebunden, kann man Eigenbestände möglicherweise vollständig vermeiden. Außerdem steigert ein Kan-ban-System die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, was wiederum zu mehr Motivation führt. Eine potentielle Gefahr des Kan-ban-Systems ist jedoch die Störungsanfälligkeit. Sollte es zu Versorgungsengpässen der Zulieferer kommen, kann dies durch die geringen Pufferbestände kaum kompensiert werden. Im schlimmsten Fall kann dies zu einem kompletten Stillstand der Produktion führen.⁶³

2.2.3 Grafische und optische Aufbereitung von Informationen

Um Informationen einfacher zu transportieren gibt es, je nach Inhalt, zwei Möglichkeiten: einerseits das grafische Darstellen von Zahlen, Daten und Informationen, andererseits die optische Aufbereitung von Inhalten durch Farben, Symbolen etc. Um komplexe Sachverhalte oder Zahlen- und Sachbeziehungen einfach und ansprechend darzustellen sollten vorrangig Grafiken verwendet werden. Diese Grafiken sollen das Verstehen von Informationen vereinfachen und sicherstellen, dass diese besser erinnert werden.⁶⁴ Dabei kann es sich um Diagramme, Tabellen oder anderen Visualisierungen handeln.

⁶¹ vgl. [10] Jim Benson, Tonia DeMaria Barry: Personal Kanban 2011, S. VI

⁶² vgl. [31] Christoph Ottwaska; Das Lager als Schlafplatz des Kapitals; 2008, S.45ff

⁶³ vgl. [31] Christoph Ottwaska; Das Lager als Schlafplatz des Kapitals; 2008, S.44

⁶⁴ vgl. [11] Günter Bentele, Hans-Bernd Brosius, Otfried Jarren, Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, 2013, S.122

Die für die Einführung der KVP Ideologie wichtigere Möglichkeit ist die optische Aufbereitung und Vereinfachung von Informationen. So können beispielsweise verschiedene Produktionsbereiche in unterschiedlichen Farben gekennzeichnet werden. Wird diese Methode weitergeführt und alle Gegenstände die einem Produktionsbereich zuordenbar sind in der jeweiligen Farbe markiert, können sämtliche Mitarbeiter jederzeit einfach und schnell identifizieren, woher Werkzeug, Zulieferteile oder fertige Produkte stammen. Außerdem können Füllstände und ähnliches (siehe Kapitel 2.2.2) optisch gekennzeichnet werden, wodurch sofort ersichtlich ist, wann etwas nachgefüllt/ nachbestellt werden muss. Die Fa. Rieder KISTENPRODUKTION Gesellschaft m.b.H. konnte durch diese beiden Maßnahmen beispielsweise die Inventursumme des Schraubenlagers von rund € 250.000,- auf € 13.000,- senken.⁶⁵

Beschriftungen sind ebenfalls Teil der optischen Aufbereitung von Informationen. Ist im gesamten Betrieb durch Beschilderung genau definiert, wo welches Produkt lagert, lassen sich Verschwendungen wie das Suchen von Materialien vermeiden (siehe Kapitel 2.3.2).

Grundsätzlich gilt: je einfacher und besser verständlich Informationen aufbereitet werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Information richtig verstanden wird. An Bauprozessen sind Menschen aus unterschiedlichsten Bildungsschichten und verschiedensten Kulturen beteiligt. Sprachliche Hindernisse gehören zum Alltag. Auch in dieser Hinsicht kann die optische Aufbereitung von Informationen erhebliche Vorteile bieten.

2.3 Weitere Methoden

Im nachfolgenden Kapitel werden weitere Methoden und Begriffe zur Einführung des KVP-Prinzips erläutert. Die erläuterten Methoden sind in der Fa. Pongratz eingesetzt worden. Im Kapitel 3 Praktische Umsetzung im Unternehmen wird auf die nachfolgende theoretische Erklärung bezuggenommen und deren Umsetzungen dargestellt. Die verwendeten Methoden sind:

- Q, K, Z, M
- Verschwendung
- Aufwand-Wirkungs-Diagramm
- 5W-Methode

2.3.1 Q, K, Z, M

Die drei Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit (Q, K, Z) werden in der Produktion und im Projektmanagement als das "magische Dreieck" bezeichnet und sind meist die Hauptziele von gut strukturierten Organisationen.⁶⁶ Grundsätzlich streben Unternehmen nach einer guten Balance dieser Ziele, trotzdem muss in letzter Konsequenz eine Priorisierung stattfinden, um qualitativ hochwertige Entscheidungen für die Organisation treffen zu können. Die KVP-Philosophie führt als zusätzliche Dimension den Faktor Mensch (M) ein. Abb. 8 zeigt eine grafische Darstellung des "magischen Dreiecks" wie zuvor beschrieben.

⁶⁵ siehe Anhang B - Protokolle 7.1 Geschäftsführer Erfahrungsaustausch

⁶⁶ vgl. [22] Matthias Klimmer: Unternehmensorganisation; 2007, S. 111

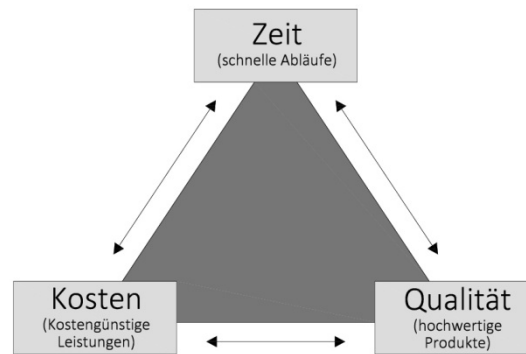


Abb. 8: Matthias Klimmer, "magisches Dreieck"

Qualität

Um Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden, müssen die Qualitätsansprüche erfüllt werden. Qualität ist im Gegensatz zu Durchlaufzeiten oder Herstellkosten subjektiver und dadurch schwer zu messen. Mögliche Kriterien zu Bewertung der Qualität sind daher Reklamationen, Fehlerquote etc.⁶⁷

Kosten

Die Art und Weise wie Prozesse organisiert sind, beeinflusst die Kosten eines Unternehmens wesentlich. Grundsätzlich sind Unternehmen immer darauf bedacht die Kosten so gering wie möglich zu halten, oftmals ist es nötig ein definiertes Produkt zu einem vorgegebenen Preis produzieren zu können um Wettbewerbsfähig zu sein.⁶⁸

Zeit

Mit Zeit kann einerseits die Durchlaufzeit eines Produkts, von Auftragserteilung bis zur Lieferung an den Kunden, andererseits die Zeit für die Entwicklung von neuen Projekten oder Produkten gemeint sein. Gerade in der heutigen Zeit ist es wichtig, neue Produkte als erstes auf den Markt zu bringen oder Just-In-Time liefern zu können um Kundenbeziehungen aufzubauen.⁶⁹

Mensch

Die KVP-Philosophie definiert den Mensch (M) als vierte Dimension. Nur durch die in einem Unternehmen beschäftigten Menschen kann der gesamte Prozess funktionieren. Der Mitarbeiter ist das wertvollste Gut, das eine Organisation hat. Daher sollte dieser angemessen in das System eingebunden werden. Als Ziel können Unternehmen beispielsweise die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit wählen. Grundsätzlich sollten jedoch alle Unternehmensziele immer unter Berücksichtigung des Menschen definiert werden. Mitarbeiter haben meist ungeahntes Potential eine Organisation weiter zu entwickeln. Sie können maßgeblich zum Erfolg neuer Projekte und zur Erreichung definierter Ziele beitragen.

⁶⁷ vgl. [22] Matthias Klimmer: Unternehmensorganisation; 2007, S. 114

⁶⁸ vgl. [22] Matthias Klimmer: Unternehmensorganisation; 2007, S. 113

⁶⁹ vgl. [22] Matthias Klimmer: Unternehmensorganisation; 2007, S. 112

2.3.2 Verschwendung

Einer der wesentlichen Grundsätze des KVP ist die Vermeidung von Verschwendung. Laut dem Toyota Produktions-System lässt sich Verschwendung in 7 Gruppen einteilen:⁷⁰

1. Überproduktion
Wird mehr Ware, Information etc. produziert als zum jeweiligen Moment erforderlich ist, so ist dies Verschwendung. Es wird beispielsweise Platz benötigt um Überproduktionen zu lagern. Zwischengelagerte Produkte können jedoch beschädigt werden, verloren gehen oder ähnliches. Außerdem werden durch die Produktion nicht benötigter Dinge Kapazitäten blockiert, die stattdessen für tatsächlich benötigte Produkte verwendet werden können.
2. Bestände/Lagerhaltung
Lagerfläche kann teuer und wertvoll sein, deshalb sollten Bestände nach Möglichkeit reduziert werden. Außerdem können bei größeren Beständen Fehler leichter verdeckt werden, Durchlaufzeiten erhöhen sich und zusätzlicher Aufwand für Transporte etc. entsteht.
3. Wartezeit
Wartezeiten entstehen vor allem durch die Behebung von Störungen und EDV-Problemen, durch fehlendes oder falsch geliefertes Material, durch unnötige Prozessverzögerungen (z.B.: Unterschriften), oder durch Unpünktlichkeit (z.B.: Besprechungsteilnehmer).
Durch Wartezeiten werden Fehler und Verschwendungen sichtbar, deshalb sind sie guter Ausgangspunkt für Verbesserungen.
4. Transport
Auch unnötige Transporte hängen unmittelbar mit Überproduktion und Lagerbeständen zusammen. Im eingangs erwähnten Beispiel der Wertschöpfung des Bauarbeiters ist Verschwendung reduzierbar, indem das Material direkt auf die Baustelle geliefert wird. Dadurch muss der Arbeiter das Material nicht mehrfach selbst auf- und abladen und transportieren. So kann sowohl Zeit gespart, als auch der Einsatz von Maschinen vermieden werden.
5. Bewegung
Bewegung zu minimieren, ist es vor allem am Bau ein wichtiger Faktor. Um Arbeiter zu schonen, werden schwere Bewegungsabläufe vereinfacht und ergonomisch optimiert. Dies führt nicht nur zur Zeitersparnis sondern auch zur Vorbeugung von Arbeitsunfälle, Krankenstände etc.
6. Fehler
Fehlerhafte Produktion führt zu Ausschussware, Nachproduktion, zusätzliche Transporte etc. Fehlerhafte Informationen führen zu Rückfragen, längeren Durchlaufzeiten, falsche Ausführung, usw. Fehler sind die offensichtlichste Art der Verschwendung.
7. Arbeitsprozessgestaltung
Sind Prozesse und Arbeitsabläufe nicht klar und ausreichend definiert, oder halten sich die Beteiligten nicht an vereinbarte Prozesse, führt dies zu Verschwendung: Werkzeuge werden falsch verwendet oder zu oft transportiert, es kommt zum Stillstand von Maschinen und Ressourcen (Wartezeiten), die Informationsweitergabe funktioniert nicht oder nur schlecht, etc.

⁷⁰ vgl. [30] Taiichi Ohno: Das Toyota Produktions System; 1993, S.42

Das KVP-Prinzip lehrt Unternehmen; Fehler und Verschwendungen nicht zu verstecken oder "auszusitzen", sondern diese Probleme sichtbar zu machen, denn nur so kann an der Verbesserung gearbeitet werden.⁷¹ Fehler sind die Basis für zukünftige Verbesserungen.

2.3.3 Aufwand-Wirkungs-Diagramm

Das Aufwand-Wirkungs-Diagramm dient zur Bewertung von Ideen auf deren Umsetzbarkeit und den daraus zu erwartenden Nutzen. Das Diagramm hilft z. B. zur Kategorisierung und Priorisierung der Ideen aus dem Verbesserungsvorschlagssystem (siehe Kapitel 2.1.1). Das in Abb. 9 dargestellte Aufwand-Nutzen-Diagramm zeigt exemplarisch, wie groß der Aufwand zur Umsetzung einer Idee ist und setzt diesen in Relation zum Nutzen, der daraus generiert werden kann.⁷²

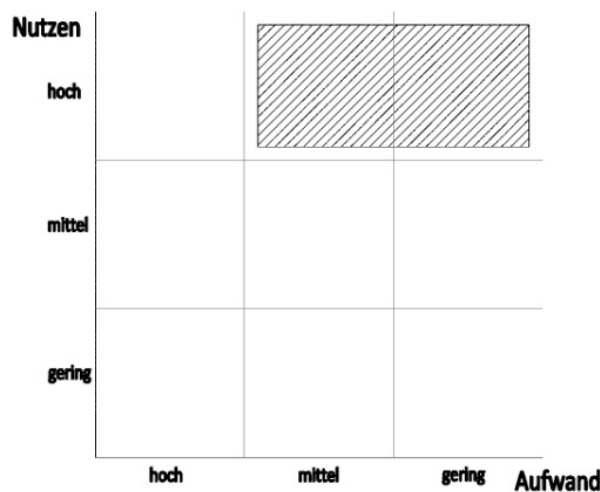


Abb. 9: Pongratz Nina, Aufwand-Nutzen-Diagramm

Vor allem am Anfang eines KVP-Prozesses soll der Fokus auf Verbesserungen der Kategorie "geringer Aufwand und hoher Nutzen" gelegt werden. Diese Herangehensweise zeigt rasche Ergebnisse und sorgt so für zusätzliche Motivation in der Belegschaft. Außerdem kann das gesamte Unternehmen auf diese Art lernen, welche Methoden und Werkzeuge es gibt um Ideen oder Probleme zu bearbeiten. Außerdem dient das Diagramm zur Priorisierung der eingebrachten Vorschläge stellt die Reihung für jeden im Unternehmen nachvollziehbar, grafisch dar.

Die Fa. Pongratz verwendet dieses System als Entscheidungshilfe bei der Bearbeitung der eingebrachten Vorschläge. Je geringer der Aufwand bei möglichst hohem Nutzen, desto schneller werden die Vorschläge umgesetzt. (siehe Kapitel 3.1.3 Ergebnisse)

2.3.4 5W-Methode

Die 5W-Methode ist eine Möglichkeit um der Ursache von Problemen auf den Grund zu gehen. Bei dieser Methode wird die Ursache des Problems anhand von 5-Fragen mit "Warum?" ermittelt. Ziel ist es wiederum, in die Tiefe des Problems einzudringen, anstatt an einer oberflächlichen Problemlösung zu arbeiten.

⁷¹ vgl. [2] ACON: Das ACON-Prinzip /Grundlagen; 2014; S.41ff

⁷² vgl. [16] Walter Eversheim; Prozessorientierte Unternehmensorganisation 1995, S.74f

Beispiel:

- Problem: Auf dem Boden der Werkstätte schwimmt Öl.
- Warum? Weil die Maschine undicht ist.
- Warum? Weil die Dichtung Verschleißerscheinungen zeigt.
- Warum? Weil Dichtungsringe minderer Qualität gekauft wurden.
- Warum? Weil diese Dichtungsringe billiger waren.
- Warum? Weil die Einkaufsmanager nach kurzfristigen Kosteneinsparungen beurteilt werden.

Mithilfe dieser Methode können Probleme auf einer anderen Ebene behandelt werden, wodurch sich möglicherweise völlig neue Lösungsansätze ergeben. Die Methode ermöglicht die grundlegende Lösung eines Problems anstelle der oberflächlichen Behebung.⁷³ 5W ist eine mögliche Herangehensweise um nachhaltige Maßnahmen, die bei der Erarbeitung von Verbesserungen durch PDCA hilft (siehe Kapitel. 2.2.1).

⁷³ vgl. [1] Acon; Arbeiten mit KVP-Gruppen, 2014, S. 28

3 Praktische Umsetzung im Unternehmen

Um die Einführung von KVP für KMU in der Praxis zu untersuchen wird der Baumeisterbetrieb Pongratz Bau GmbH als Referenzbetrieb herangezogen. In diesem Betrieb wurde KVP im Jahr 2016 neu eingeführt um auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können und ein zukunftsorientiertes, lernendes Unternehmen zu schaffen. Nachfolgend wird das Unternehmen und dessen Entwicklung in den letzten Jahren vorgestellt.

Der Haupteigentümer Christian Lenz gründete 1996 mit seiner Lebensgefährtin Hannelore Pongratz ein Handelsunternehmen für Maschinen, Werkzeug und Befestigungstechnik, dass sie gemeinsam von ihrem Wohnort aus führten. Nach der Umgründung zu einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Hannelore Pongratz GmbH) und dem Bau eines eigenen Firmensitzes entwickelte sich die Firma bis 2009 zu einem mittelständigen Unternehmen mit durchschnittlich neun Arbeitnehmern und einem Jahresumsatz von über zwei Millionen Euro. Ab 2001 begann das Unternehmen als zusätzlichen Geschäftszweig mit Abbrucharbeiten in der Baubranche. Die Haupttätigkeiten zu diesem Zeitpunkt waren Subleistungen für große Bauunternehmen. Nach dem Erwerb eines großen Wohnhauses entschieden sich die Eigentümer, dieses zu einem Hotel umzubauen. Die Umbauarbeiten des Gebäudes sollte das Unternehmen selbst durchführen. Aus diesem Grund wurde aus dem Geschäftszweig der Abbrucharbeiten im Jahr 2008 ein eigenes Bauunternehmen, die Firma Pongratz Bau GmbH. Die Firma Pongratz Bau GmbH ist heute ein mittelständiges Bauunternehmen in Pottenstein, ca. 40 km südlich von Wien, mit insgesamt rund 30 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über drei Millionen Euro. Abb. 10 zeigt die Pongratz-Unternehmensstruktur 2018.

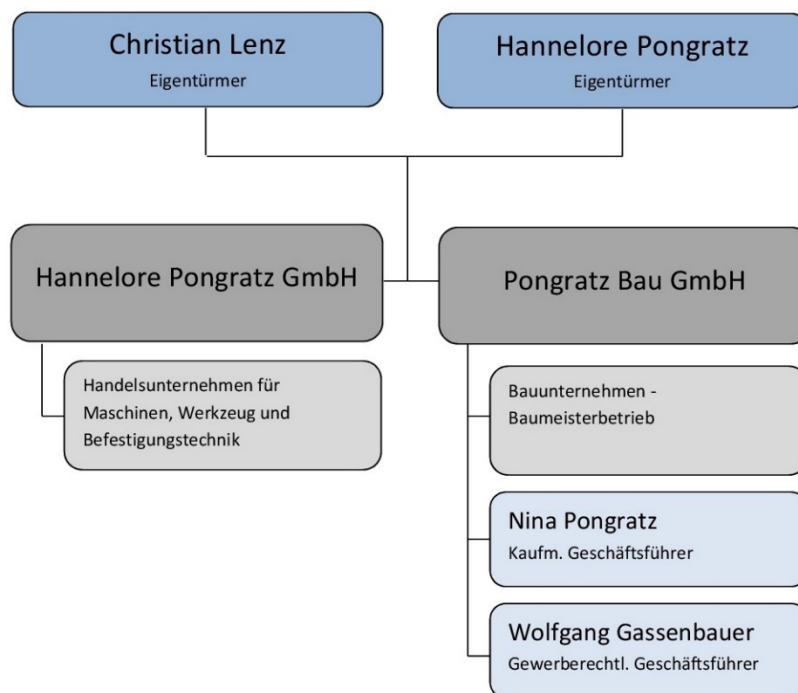


Abb. 10: Eigentümerverhältnisse der Pongratz-Unternehmen, 2018

Aufgrund des schnellen Wachstums in den letzten Jahren suchte die Geschäftsführung neue Strategien und Organisationsformen, um die jetzigen und zukünftigen Herausforderungen in der Baubranche erfolgreich meistern zu können.

Auf der Suche nach einer geeigneten Methode um im Wandel der Baubranche flexibel agieren zu können, begann die Firma Pongratz im Sommer 2014 die theoretische Auseinandersetzung mit dem

KVP-Prinzip in Zusammenarbeit mit der Firma ACON. ACON ist ein Beratungsunternehmen, das die Überzeugung vertritt, dass das größte Potenzial für nachhaltigen Erfolg bereits im Unternehmen und den darin vorhandenen Ressourcen steckt.⁷⁴ Die Geschäftsführung beurteilt die Philosophien und Prinzipien von ACON als geeignet, um ein zukunftsfähiges Unternehmen zu schaffen. Um bestmöglich auf alle neuen Herausforderungen vorbereitet zu sein, startete das Unternehmen 2014 die Vorbereitung auf den KVP-Prozess. In den ersten beiden Jahren erhielten die Geschäftsführung und ausgewählte, strategisch wichtige Mitarbeiter umfassende Einschulungen auf die Werkzeuge und Methoden des Prinzips. Außerdem wurde den Teilnehmern dieser Einschulungsphase umfassendes Hintergrundwissen zum Thema Lean Management und KVP-Philosophie vermittelt. Um praktisch Erfahrungen zu sammeln, nahm die Geschäftsführung an Workshops in anderen Unternehmen teil. Dabei lernten die Verantwortlichen, wie mit den einzelnen Methoden gearbeitet wird und wie KVP-Workshops organisiert und durchgeführt werden. Bis 2016 wurden einzelne KVP orientierte Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung des Verbesserungs-Vorschlagssystems in der Firma Pongratz getestet. Dadurch wurde die gesamte Mannschaft des Unternehmens auf die Einführung des KVP-Systems vorbereitet.

Nach Abschluss der Einschulungsphase startete die Firma Pongratz im Juni 2016 offiziell mit der Einführung des KVP-Prinzips. Vorgesehen war, das Reifegradmodell mit sechs Erfolgsfaktoren als Grundlage für alle KVP orientierten Maßnahmen zu verwenden. Als zeitlicher Rahmen wurde im ersten Schritt eine Laufzeit von einem Jahr definiert. Danach sollte ein Resümee gezogen und die weitere Vorgehensweise festgelegt werden. Zur Umsetzung der Maßnahmen wurde dem Führungspersonal ein Arbeitstag pro Monat zur Verfügung gestellt. Für weitreichende Umsetzungen wurde das Personal, je nach Aufwand, stundenweise von operativen Tätigkeiten freigestellt.⁷⁵

Nach Abschluss der Einschulungsphase und der Definition der Rahmenbedingungen durch die Geschäftsführung, fand am 24.06.2016 ein Start-Workshop statt. Bei diesem Workshop nahmen neben den drei Geschäftsführern auch das gesamte Büro-Team (sämtliche Bauleiter und das Sekretariat) teil. Dieses Team wurde von der Geschäftsführung als strategisch wichtige Führungskräfte definiert. Sie sind die Multiplikatoren, die die KVP-Philosophie in der gesamten Belegschaft verbreiten. Diese Mitarbeiter haben von 2014 bis 2016 theoretische Ausbildung erhalten, um die definierten Maßnahmen umzusetzen. Außerdem haben sie Vorbildfunktion im Unternehmen und können so die gesamte Belegschaft motivieren, sich an den KVP-Aktivitäten zu beteiligen.⁷⁶ Beim Start-Workshop wurden die genaueren Bedingungen und Ziele der ersten Periode durch alle Teilnehmer gemeinsam und demokratisch festgelegt. Mitarbeiter und Geschäftsführer haben im Prozess der Zieldefinition dieselbe Entscheidungsstärke, da die Pflichten zur Umsetzung von beiden Parteien gleichermaßen getragen werden müssen.⁷⁷

Auf Basis der kurz- und langfristigen Herausforderungen des Unternehmens werden folgende Fragestellungen definiert:

- Welches sind die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- Wie definiert sich der jeweilige Benchmark?

⁷⁴ vgl. [3] ACON Management Consulting GmbH: <http://www.acon-company.at/de/ganzheitliche-unternehmensbetreuung/articles/ganzheitliche-unternehmensbetrachtung.html>

⁷⁵ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

⁷⁶ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

⁷⁷ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

- Wie lauten die zehn Diagnosefragen jedes Erfolgsfaktors?
- Welchen Reifegrad hat das Unternehmen derzeit?
- Welches Ziel (Reifegrad) soll nach einem Jahr erreicht werden?

Abb. 11 zeigt die beim Start-Workshop definierten Erfolgsfaktoren, den angestrebten Zielzustand nach einem Jahr (rosa) und den derzeitigen Ist-Stand (grün). In den nachfolgenden Kapiteln werden die Gründe für die Auswahl dieser Erfolgsfaktoren erläutert. Außerdem wird dargestellt, wie der Benchmark, der Ziel- und der Ist-Stand definiert wurden. Im letzten Kapitel werden der Fortschritt und die Erfolge der Ersten Periode zusammengefasst und ein Ausblick auf die zweite Periode gegeben.⁷⁸

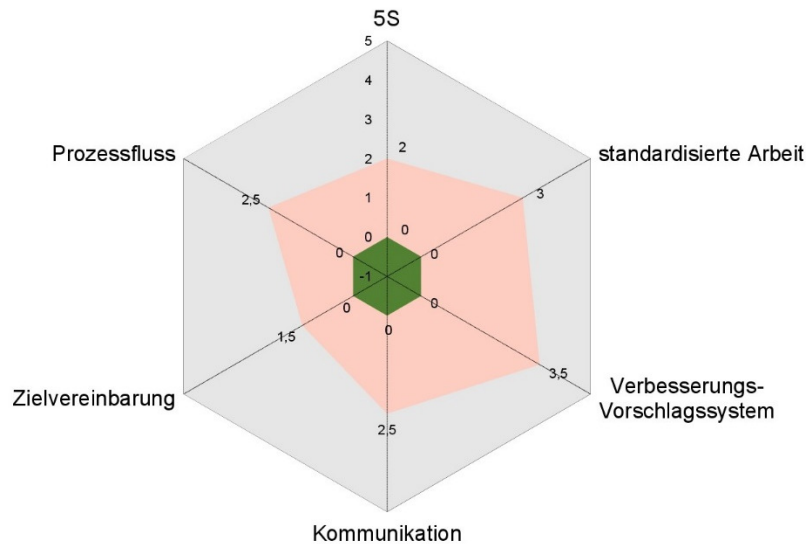


Abb. 11: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 2016

Am Ende des ersten Jahres am 30.06.2017 fand eine große Besprechung als Abschluss der ersten Periode statt. Dabei wurde von allen Beteiligten entschieden, dass das Unternehmen eine weitere KVP Periode durchführen sollte. Heute befindet sich die Fa. Pongratz am Ende der zweiten Periode.⁷⁹ Abb. 12 zeigt den zeitlichen Ablauf der beiden Perioden in der Fa. Pongratz. Die Anschlussbesprechung der ersten Periode im Juni 2017 war gleichzeitig der Start-Workshop der zweiten Periode. Die Meilensteine (hellblau) zwischen den Start- und Schlussworkshops (dunkelblau) sind jene Zeiträume, die das Personal jeden Monat zur Verfügung hat, um Maßnahmen umzusetzen. Jeder dieser Zeiträume wird als Workshop gestaltet und entspricht einem Arbeitstag. Jeder Workshop ist einem bestimmten Bereich des Reifegradmodells gewidmet. Dies wurde jeweils am Beginn des Tages vom Team festgelegt, je nachdem in welchem Bereich zu diesem Zeitpunkt der größte Handlungsbedarf bestand. Die fehlenden Meilensteine ergeben sich aus innerbetrieblichen Periodisierungen auf operative Tätigkeiten. Dies wurde ebenfalls vor jedem Termin von allen Beteiligten gemeinsam entschieden.

Am Ende des Betrachtungszeitraums im März 2018 befand sich die Fa. Pongratz am Ende der zweiten Periode. Im Juni 2018 fand der Schlussworkshop des zweiten Jahres stattfinden. Außerdem wurde zu diesem Zeitpunkt entschieden, dass eine dritte Periode im Unternehmen durchgeführt wird. Die Rahmenbedingungen für die nächste Periode standen zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest.

⁷⁸ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

⁷⁹ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

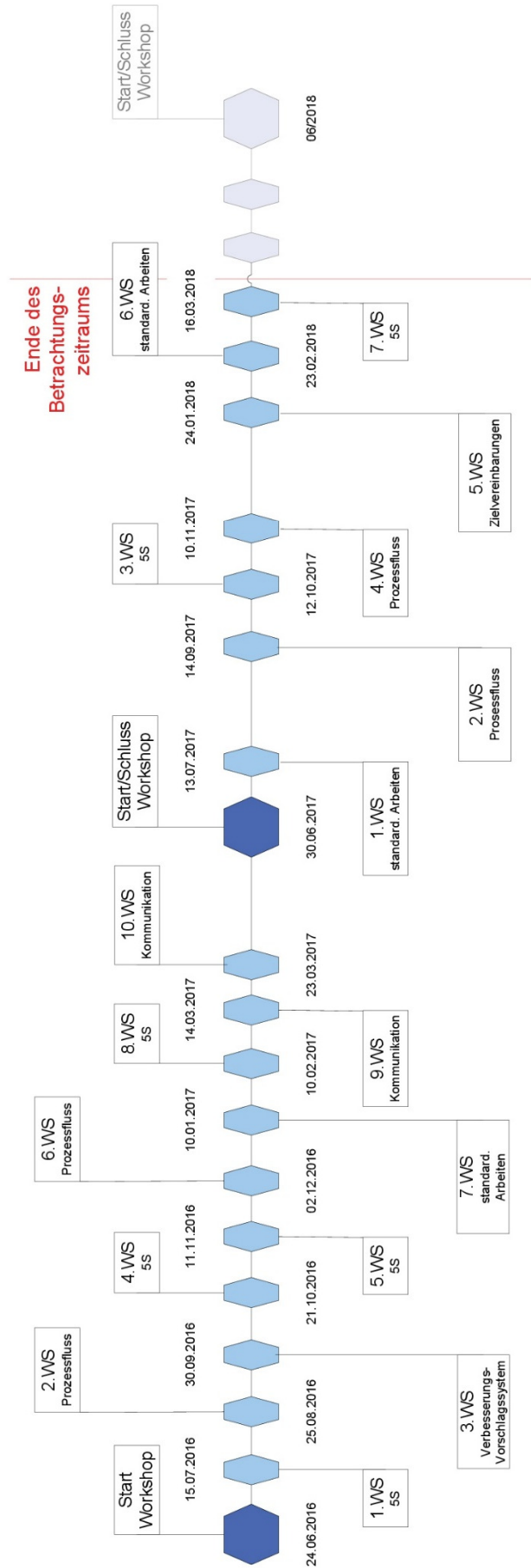


Abb. 12: grafischer Zeitplan KVP-Prozess Pongratz

3.1 Verbesserungs-Vorschlagssystem

Das Verbesserungs-Vorschlagssystem wird beim Start-Workshop vom gesamten Team als eines der zentralen und wichtigsten Elemente bei der Einführung des KVP-Prinzips identifiziert. Der Hauptgrund für die Auswahl dieses Systems ist die Möglichkeit, allen Mitarbeitern eines Unternehmens das KVP-Prinzip auf einfache Weise näher zu bringen. Die Bezugnahme des Systems auf die allgemeine Problembeschreibung von Bauunternehmen in der heutigen Zeit und die Herausforderung der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter ausreichend zu motivieren, werden als zwei weitere wesentliche Gründe genannt.⁸⁰

Im Kapitel 2.1.1 wird beschrieben, warum das System als einer der elementaren Bestandteile des Kaizen gilt. Bei der Einführung des ganzheitlichen KVP-Prinzips hilft es dem Unternehmen, bei allen Mitarbeitern ein Verständnis für Verschwendung und Verbesserungen zu schaffen. Jeder lernt so auf einfache und systematische Weise, wie Probleme aufgezeigt und verbessert werden. Durch die rasche Bearbeitung erster, einfacher Ideen werden Veränderungen sofort sichtbar, wodurch die Mannschaft die Vorteile von KVP verstehen lernt und die Motivation, dazu beizutragen, steigt. Dadurch ist dieses System ein guter Einstieg in das KVP-Programm, der mit wenig Vorbereitung umgesetzt werden kann.

Einer der maßgeblichen Faktoren für die Führungskräfte in der Fa. Pongratz ist die Wertschätzung der Mitarbeiter. Die Bearbeitung der Vorschläge zeigt, dass deren Probleme und Herausforderungen ernst genommen werden. Ihnen wird der nötige Respekt und die Anerkennung für ihre Mitarbeit am Unternehmen entgegengebracht. Wertschätzung kann gemäß der Maslowschen Bedürfnispyramide den Wachstumsbedürfnissen zugeordnet werden (siehe Abb. 1: Abraham H. Maslow: Bedürfnispyramide). Damit reagiert das System direkt auf die veränderten Bedürfnisse von Mitarbeitern und damit auf die Veränderung der Arbeitswelt im Allgemeinen.⁸¹ Die Führungskräfte sehen dabei die Chance, den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden. Arbeitskräfte, die ihren Alltag und ihren Arbeitsplatz selbst mitgestalten können und in Veränderungsprozesse einbezogen werden, entwickeln einen Bezug zur Organisation. Dadurch sind die Vorteile des Systems in Bezug auf die externen Einflüsse auf das Unternehmen klar definiert. Als drittes Entscheidungskriterium für das Verbesserungs-Vorschlagssystem wird die persönliche Motivation der Bauleiter der Firma Pongratz genannt. Sie erwarten durch das System einen besseren Zugang zu den Mitarbeitern. Bei der Ausarbeitung der eingebrachten Ideen können Führungskräfte und Mitarbeiter gleichberechtigt zusammenarbeiten und schaffen so Beziehungen außerhalb der herkömmlichen Hierarchien. Zusätzlich ermöglicht es den Führungskräften in einer klar definierten, strukturierten Form auf Probleme und Herausforderung ihrer Mitarbeiter einzugehen, was deren Arbeitsaufwand minimieren soll.

Das Verbesserungs-Vorschlagssystem wurde bereits in der Vorbereitungsphase zum KVP-Prinzip im Juli 2014 eingeführt, bis Juni 2016 jedoch nicht konsequent bearbeitet und ausgebaut. Aufgrund der zuvor beschriebenen Motivationen beschloss das Büro-Team im Start-Workshop das System als eines der sechs Erfolgskriterien zu definieren und intensiv an dessen Ausbau zu arbeiten. Nachstehend wird beschrieben, welche Ist- und Ziel-Zustände für diesen Bereich definiert wurden, wie genau die Umsetzung im Unternehmen gestaltet wird und welche Erfolge dadurch erzielt werden können bzw. welche Herausforderungen dabei auftreten.

⁸⁰ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

⁸¹ vgl. 1.1 Problembeschreibung und Motivation, S. 2ff

3.1.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Im Start-Workshop wird für den Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagsystem der Benchmark und der Ist-Zustand definiert. Außerdem werden die Diagnosefragen formuliert und festgelegt, welcher Zustand nach einem Jahr erreicht werden soll. Diese Vereinbarungen werden in der Zielzustand-Karte festgehalten.⁸² Abb. 13 zeigt die in der Fa. Pongratz definierte Zielzustand-Karte für den Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagsystem im Juni 2016. Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile der Karte erläutert und wie die Fa. Pongratz diese in der ersten Periode definiert hat.

Erfolgsfaktor: Verbesserungs-Vorschlagssystem				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle auftretenden Probleme werden mittels gelber Karten bearbeitet und führen zu messbaren Verbesserungen für alle MA				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	alle MA zeigen auftretende Probleme mittels gelber Karten auf		X	
2	Prioritäten (Aufwand-Wirkung) werden festgelegt und in Maßnahmenplan eingetragen		X	
3	gelbe Karten werden regelmäßig an verantwortliche MA aufgeteilt		X	
4	verantwortlicher MA kümmert sich um Bearbeitung		X	
5	Maßnahmen werden in Maßnahmenplan dokumentiert		X	
6	Maßnahmen werden nach KVP-Standards geplant		X	
7	die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt mit den betroffenen MA		X	
8	die umgesetzten Maßnahmen werden regelmäßig kontrolliert		X	
9	die umgesetzten Maßnahmen werden gegebenenfalls angepasst		X	
10	für verantwortlichen MA ist Regelkommunikation definiert		X	
Reifegrad 0,0				

Abb. 13: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, 2016

Benchmark

Nach der Entscheidung für das Verbesserungs-Vorschlagssystem als einen der sechs Erfolgskriterien, wurde im Start-Workshop als erster Schritt der Zielzustand (Benchmark) definiert. Abb. 13 zeigt den von der Fa. Pongratz angestrebten Zustand im orangenen Feld auf der Zielzustand-Karte. Das Büro-Team hat gemeinsam folgenden Satz als erstrebenswertes Ziel definiert: "Alle auftretenden Probleme werden mittels gelber Karten (siehe Kapitel 3.2.2) bearbeitet und führen zu messbaren Verbesserungen für alle Mitarbeiter."⁸³.

Die Idee des Büro-Teams war, dass sich Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens jederzeit einbringen können. Wenn während der täglichen Arbeit Komplikationen auftreten, oder Prozesse den Ablauf zeitlich beeinträchtigen, soll dies festgehalten werden. Der Mitarbeiter muss noch keine Idee für eine Verbesserung haben. Wichtig ist lediglich das Aufzeigen der Probleme und Verschwendungen.

In der definierten Abarbeitung der eingebrachten Ideen sollen im nächsten Schritt Verbesserungen erzielt werden. Nachdem die bearbeiteten Probleme direkt aus den alltäglichen Arbeitsprozessen stammen, ist eine Verbesserung im gesamten Unternehmen möglich. Die Messbarkeit der Verbesserungen ist für das Büro-Team ein unverzichtbarer Teil des Zielzustandes. Nur so kann im Nachhinein identifiziert werden, welche Effekte das System tatsächlich auf die Organisation hat. Um

⁸² siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

⁸³ [34] Pongratz Bau GmbH, Start-Workshop, 2016

Veränderungen nachhaltig zu gestalten und die Motivation der Mitarbeiter, sich zu beteiligen aufrecht zu erhalten, ist es vor allem nach der ersten KVP-Periode notwendig, die erreichten Ziele darzustellen und den Nutzen des Systems für alle Mitarbeiter sichtbar zu machen (siehe Kapitel 2.1.6 Zielvereinbarung).

Zwischenziele

Im nächsten Schritt des Start-Workshops wurden die zehn Diagnosefragen als Zwischenziele formuliert. Diese sind in Abb. 13 ersichtlich. Das Büro-Team definierte, was getan werden muss, um den angestrebten Zielzustand zu erreichen:

- Grundvoraussetzung ist, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen Probleme und Verschwendungen aufzeigen und schriftlich festhalten.
- Danach wurden die eingebrachten Vorschläge entsprechend des Aufwand-Wirkungs-Diagramms (siehe Kapitel 2.3.3) kategorisiert.
- Die Ideen wurden anschließend gemäß ihrer Priorität einem Verantwortlichen zugeteilt, der für die Erarbeitung einer Verbesserung sorgt. Die Ausbreitung erfolgte unter Berücksichtigung der allgemeinen KVP-Standardisierungs-Methoden (siehe Kapitel 2.2.1) und unter Einbeziehung der Mitarbeiter, die direkt von der Problemlösung betroffen sind.
- Erst in den letzten Zwischenzielen formulierte das Büro-Team die Kontrolle und Weiterentwicklung der Verbesserungen. Hier sah das Team die größte Herausforderung und den größten Zeitaufwand. Trotzdem wurde die ständige Weiterentwicklung als notwendige Maßnahme definiert, um langfristige Erfolge zu erzielen.

Ist-Zustand

Nach der Formulierung der Zwischenziele ermittelte das Büro-Team den IST-Zustand, also den derzeitigen Umgang mit Problemen und Verschwendungen im Unternehmen. Das Verbesserungsvorschlagssystem wurde bereits 2014, während der theoretischen Auseinandersetzung mit dem KVP-Prinzip in der Firma Pongratz eingeführt. Zum Zeitpunkt des Start-Workshops, im Juni 2016 wurde das System jedoch nicht konsequent bearbeitet und ausgebaut. Im Kapitel 3.1.2 wird dargestellt, wie Vorschläge bis 2016 bearbeitet wurden und welche Auswirkungen unterschiedliche Maßnahmen auf die Anzahl der eingebrachten Ideen haben. Jedenfalls wurden zwischen Juni 2015 und Juni 2016 nur vier Vorschläge eingebracht, daher wurde die erste Diagnosefrage mit „Nein“ beantwortet und der Ist-Zustand beim Starkworkshop mit Null definiert. Dies ist in Abb. 13 als grüner Bereich ersichtlich.

Ziel-Zustand

Als letzter Schritt gilt die Festlegung des Ziel-Zustandes nach einem Jahr (erste KVP-Periode). Das Büro-Team legte im Start-Workshop Punkt sieben als Jahresziel fest, was bedeutet, dass die eingebrachten Vorschläge regelmäßig besprochen und bearbeitet werden. Außerdem ist die Einbeziehung der Betroffenen als Ziel festgelegt. In Abb. 13 ist das Ziel nach der ersten Periode grau hinterlegt dargestellt. Das bedeutet, dass nach einem Jahr ein Reifegrad von 3,5 erreicht werden soll ($7 \times 0,5 = 3,5$). Der Ziel-Zustand wird auf diesem Level festgelegt, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass die eingebrachten Ideen ernst genommen werden. Darüber hinaus müssen alle im Unternehmen erkennen, dass die Bearbeitung der Vorschläge tatsächlich positive Auswirkungen hat und die getroffenen Maßnahmen zu Verbesserungen im Arbeitsalltag führen. Das Ziel nach einem Jahr auf einem niedrigeren Level anzusetzen schien dem Büro-Team nicht sinnvoll, da die Motivation und die positive Einstellung zum Verbesserungsvorschlagssystem im gesamten Unternehmen erhalten bleiben sollte, was nur durch den erkennbaren Nutzen möglich erschien. Sollte das System nach der

Einführung 2014 ein weiteres Mal in Vergessenheit geraten und keine Vorschläge mehr eingebracht werden, sah das Team den Fortbestand und den Erfolg in der Zukunft stark gefährdet.

3.1.2 Umsetzung

Nachfolgend wird beschrieben, wie die Fa. Pongratz Bau das Verbesserungs-Vorschlagsystem in der Organisation etablierte und welche Methoden zur Bearbeitung von Vorschlägen verwendet wurden. Abschließend werden beispielhaft einzelne konkrete Umsetzungen aus eingebrachten Verbesserungsvorschlägen beschrieben.

Gelbe Karten

In der Fa. Pongratz wird das Verbesserung-Vorschlagssystem umgangssprachlich "gelbe Karten" genannt. Grund dafür sind die Karten, die verwendet werden, um Probleme und Verschwendungen schriftlich festzuhalten. Abb. 14 zeigt die im Unternehmen verwendeten "gelben Karten".

The image shows a yellow form for 'Pongratz' with the tagline 'Leidenschaft für den Bau'. It features a 'Rückmeldung am:' field with a line for a date. Below this is the title 'Problem-/Ideenkarte'. There are three lines for 'Name: Datum:', followed by a 'Problem/Idee:' label and several horizontal dotted lines for writing the problem or idea.

Abb. 14: Fa. Pongratz Bau, gelbe Karte

Diese Karten (Idee-/Problemkarten) liegen an mehreren Stellen im Büro, am Lagerplatz und in jedem Fahrzeug auf. Wann immer einem Mitarbeiter ein Problem oder etwas Verbesserungswürdiges auffällt oder er eine neue Idee zu einer bestimmten Tätigkeit hat, schreibt er diese auf eine gelbe Karte. Die Karten werden entweder am schwarzen Brett im Büro oder im Aufenthaltsraum der Arbeiter aufgehängt und bleiben dort, für alle Mitarbeiter gut sichtbar für mindestens eine Woche hängen. Sollten andere Personen ebenfalls von dem Problem betroffen sein, können so Vorschläge dazu geäußert und festgehalten werden. Anschließend werden die Karten von der KVP-Verantwortlichen Person gesammelt und mit einer fortlaufenden Nummer in einen Maßnahmenplan (siehe Abb. 15) eingetragen. Bei der wöchentlichen Bürobesprechung werden die Vorschläge nach Aufwand und Wirkung (siehe Kapitel 2.3.3) kategorisiert und einem Verantwortlichen zugewiesen. Bei den Verantwortlichen handelt es sich in der Regel um einen Mitarbeiter des Büro-Teams (Geschäftsführer, Bauleiter, Sekretariat). Die KVP-Verantwortliche in der Fa. Pongratz wurde im Start-Workshop bestimmt und ist zu diesem Zeitpunkt die Kaufm. Geschäftsführerin Nina Pongratz. Sollte der eingebrachte Vorschlag leicht umzusetzen sein, kann dieser jedoch auch einem Vorarbeiter zugewiesen werden.

Für die Ausarbeitung soll der Verantwortliche im ersten Schritt Rücksprache mit dem "Kartenschreiber" halten, um sicher zu stellen, dass das Problem oder die Idee richtig verstanden wird und um dem "Schreiber" zu vermitteln, dass sein Problem ernstgenommen und behandelt wird. Im nächsten Schritt plant der Verantwortliche die notwendigen Maßnahmen. Handelt es sich bei der Karte

3 Praktische Umsetzung im Unternehmen

um ein kleines, leicht zu behebbendes Problem, können die notwendigen Schritte durchaus direkt festgelegt und unmittelbar durchgeführt werden. Wichtig ist jedenfalls die notwendige Dokumentation, um die Wirkung der Maßnahme messbar zu machen. Nach der Umsetzung der Maßnahmen müssen alle Betroffenen über den neuen Standard informiert werden um die Neuerung richtig umzusetzen. Handelt es sich bei dem beschriebenen Problem um ein komplexes Thema, bei dem möglicherweise mehrere Mitarbeiter beteiligt sind, steht es dem Verantwortlichen frei, entweder selbst einen Workshop mit den Betroffenen durchzuführen oder das Thema in einem der nächsten monatlichen KVP-Workshops zu behandeln. Beim Workshop wird das Problem genau beschrieben und erklärt. Anschließend wird gemeinsam das Ziel, also der produktive Output des Workshops festgelegt. Danach wird die Ursache des Problems ermittelt und Lösungsvorschläge gesucht. Dies kann zum Beispiel mittels der 5W-Methode (siehe Kapitel 2.3.4) erfolgen. Zuletzt werden die gesammelten Lösungsvorschläge im Aufwand-Wirkungs-Diagramm (siehe Kapitel 2.3.3) beurteilt und ein Maßnahmenplan erstellt. Im Maßnahmenplan wird jede Maßnahme einem Verantwortlichen zugewiesen und ein Fertigstellungstermin festgelegt. Die Maßnahmen werden in weiterer Folge gemäß PDCA/SDCA kontrolliert und überprüft.⁸⁴ Abb. 15 zeigt einen Auszug aus dem Maßnahmenplan der Fa. Pongratz im Jänner 2017.

Nr.	Aktivität/ Verbesserung / Idee / Problem	nächste Tätigkeit	Termin	Verantwortlicher	Status	weiter Nr.
18	Ordnerstruktur überarbeiten	PC-Ordner und Papier-Ordner neue Struktur	erl	Nina	⊖	
19	Nachträge+Zusatzkosten werden nicht automatisch verrechnet				⊕	
20	Vertragsbedingungen Kleinprojekte oft nicht ersichtlich (Zahlungsziel, Skonto, Rabatt)				⊕	
21	Muldenbestellung Lagerplatz funktioniert nicht				⊕	
22	Erdungsdraht rückgabe				⊕	
23	Sammelbestellungen A-Bau				⊕	
24	Baustellenübergabe-Einteilung in Personaleinsatzplan standardisieren				⊕	
25	Sub-Unternehmer Rechnungen kommen machmal viel zu spät!				⊕	
26	Arbeiter wissen teilweise nicht wie Maschinen funktionieren				⊕	
27	Formular f. Schuttentorgung auf Baustellen				⊕	
28	Betonrechnungen- wie wird sichergestellt, dass Beton richtig verrechnet wird	Besprechungstermin mit VA	2017	David	⊖	
29	Erfassung von Reklamationen				⊕	
30	Telefonieren im Büro - oft viel zu laut				⊕	
31	Ablage E-Mails				⊕	
32	zu viele unnötige Drucke/Plotte				⊕	
33	Def.-Maschinen Liste	Liste erstellen und aushängen	31.10.2016	Nina	⊖	
34	Vertragsbedingungen bei Kleinprojekten oft NICHT ersichtlich (Zahlungsziel, Skonto,...)	ABK - Zahlungsbed. Andrucken lassen	28.02.2017	Wolfgang	⊖	

Abb. 15: Fa. Pongratz Bau, Maßnahmenplan

Die nächsten Abschnitte beinhalten einen Überblick der eingebrachten Vorschläge in der ersten Periode der Fa. Pongratz sowie die genaue Erläuterung zweier ausgewählter Beispiele.

⁸⁴ vgl. [1] Acon; Arbeiten mit KVP-Gruppen, 2014, S. 31ff

Überblick der eingebrachten Verbesserungsvorschläge

In der ersten KVP-Periode, von Juni 2016 bis Juni 2017, wurden 76 Vorschläge in das System eingebracht. Dies entspricht mehr als sechs Ideen pro Monat oder drei gelben Karten pro Mitarbeiter pro Jahr. Abb. 16 zeigt, dass nach einem Jahr 35% der Verbesserungsvorschläge fertig ausgearbeitet und umgesetzt waren, 21% wurden zu diesem Zeitpunkt aktiv bearbeitet. 36% konnten noch keinem Zuständigen zugewiesen werden und lediglich 8% wurden abgelehnt.

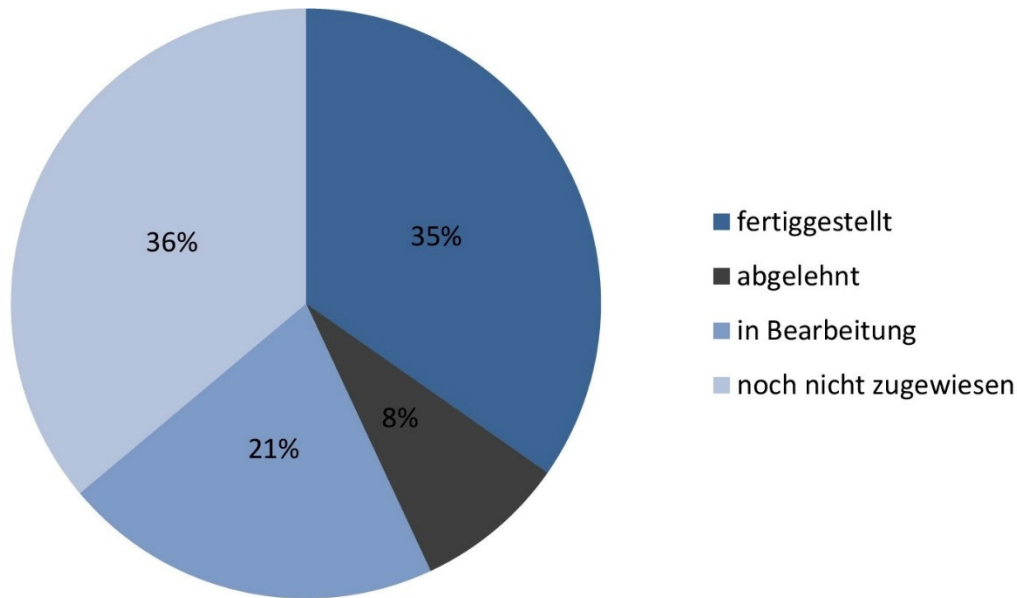


Abb. 16: Auswertung des Bearbeitungsstandes der gelben Karten in der ersten KVP-Periode

Die Zahl der abgelehnten - nicht bearbeiteten - gelben Karten beschränkte sich in der ersten Periode auf sechs Stück. Der Hauptgrund für die Ablehnung von Vorschlägen (drei Stück) war das Verhältnis von Aufwand und Nutzen (siehe Kapitel 2.3.3). Der Aufwand, der nötig gewesen wäre um die eingebrachte Idee zu realisieren, überstieg den zu erwartenden Nutzen um ein Vielfaches. Daher beschloss das Büro-Team, in Absprache mit dem Verfasser des Vorschlags die Karte abzulehnen. Ein zweiter Grund für die Ablehnung ist die Veränderung der Gegebenheiten bevor der Vorschlag umgesetzt werden konnte (drei Stück). Durch die Summe aller KVP-Maßnahmen befindet sich das Unternehmen ständig in Veränderungsprozessen. Häufig überschneiden sich Themenbereiche des Verbesserungs-Vorschlagssystems mit den Umsetzungen anderer Erfolgsfaktoren. Dadurch werden aufgezeigte Problem möglicherweise auf anderen Wegen gelöst. Insgesamt waren die abgelehnten Ideen mit 8% aller Verbesserungsvorschläge relativ gering. Dies entspricht der KVP-Philosophie, wonach jeder Vorschlag wertvoll ist.

16 Vorschläge (21%) befanden sich im Juni 2017 beim Wechsel der ersten zur zweiten KVP-Periode in Bearbeitung. Dies resultiert daraus, dass die Umsetzung mancher Vorschläge viel Zeit in Anspruch nimmt bzw. einzelne Maßnahmen gut organisiert werden müssen. Beispielhaft wird die Erstellung eines standardisierten Vertragswerks für die Zusammenarbeit mit Subunternehmen genannt. Dieser Vertrag muss erstellt, rechtlich geprüft und dann mit allen Partnerunternehmen besprochen und unterzeichnet werden. Dies kann unter Umständen mehrere Monate in Anspruch nehmen. Auch andere Vorschläge, wie die Änderung von Lagerorten am Bauhof, benötigen einige Vorbereitungszeit um nachhaltige Effekte zu erzielen.

27 gelbe Karten (36%) waren am Ende der ersten Periode noch keinem Verantwortlichen zugewiesen. Davon wurden 18 Vorschläge vom Büro-Team der Kategorie hoher Nutzen, wenig bis mittlerer

Aufwand zugeordnet. Zehn wurden der Kategorie mittlerer Nutzen, mittlerer Aufwand zugeteilt. Bei der weiteren Zuteilung zu Verantwortlichen werden vorrangig Karten mit hohem Nutzen herangezogen.

35% (27 Stück) der gelben Karten die von Juni 2016 bis Juni 2017 eingebracht wurden, konnten innerhalb der ersten Periode bearbeitet und umgesetzt werden. Dies entspricht rund einem umgesetzten Verbesserungsvorschlag pro Mitarbeiter und Jahr. Die bedeutendsten in der Fa. Pongratz umgesetzten Verbesserungen sind:

- die Erstellung eines Projektaufnahmeblattes (inkl. Ansprechpartnerliste, Abfrageformular für Kundenanforderungen, etc.)⁸⁵
- die Erstellung einer Mitarbeiter Mappe für neu eingestellte Personen inkl. sämtlicher Informationen über das Unternehmen
- ein konkretes Regelwerk für die Abwicklung von Regie-Baustellen (Verrechnungsmethoden, Dokumentation, etc.)
- der Umbau der Büroräumlichkeiten (Neuaufteilung der Nutzung einzelner Bereiche)
- Veränderungen in der Kalkulation von Projekten (Bsp.: Kalkulation von Materialien ausschließlich in ganzen Gebinden)
- ein Befüllungssystem für am Bauhof gelagertes Benzin und Diesel

Eine Verbesserung eines einfach zu lösenden Problems ist die Abgabe der Bautagesberichte der Vorarbeiter. Zuvor mussten die Arbeiter die Unterlagen täglich im Büro abgeben. War das Büro nicht besetzt führte dies bereits zu einigen Schwierigkeiten. Durch die Anbringung eines Mitarbeiter-Briefkastens im Aufenthaltsraum können die Vorarbeiter sämtliche Unterlagen jederzeit problemlos abgeben. Der nächste geplante Schritt zur Verbesserung ist die Erarbeitung einer Möglichkeit, die Bautagesberichte digital an das Büro zu übermitteln.

Als Beispiel für die Umsetzung eines umfangreicheren Vorschlags gilt der standardisierte Ablauf der Übergabe eines Bauprojekts vom Bauleiter zum Vorarbeiter. Dieses Problem wurde von einem Vorarbeiter im September 2016 aufgrund von akut fehlender Informationen auf der Baustelle eingebracht und erhielt sofort große Resonanz aus der Belegschaft. In einer Besprechung des Büro-Teams gemeinsam mit vier Vertretern der Vorarbeiter wurden die einzelnen Schritte zur Verbesserung wie folgt durchgeführt:⁸⁶ Zunächst wurde der IST-Stand, die aktuelle Situation analysiert. Die Vorarbeiter beschrieben, dass sie am Tag des Baustellenbeginns eine Art Einschulung vom jeweiligen Bauleiter auf der Baustelle erhalten. Dabei werden die vorhandenen Baustellenunterlagen übergeben (Ausführungspläne, Bauzeitplan, etc.). Als Vorteile dieses Systems wurden die Besprechung direkt vor Ort und die Möglichkeit direkte Fragen an den Bauleiter zu richten genannt. Die schwerwiegendsten Nachteile sind zusammengefasst:

- Steh- und Wartezeiten
- zu geringe bzw. keine Vorbereitungszeit für den Vorarbeiter
- hoher Informationsverlust
- zusätzliche Fahr- und Ladezeiten

Im Anschluss an die Problemerkläuterung arbeitete das Team den neuen Ablauf und die umzusetzenden Maßnahmen aus. Zu diesem Zweck wurde das in Abb. 17 dargestellte Ablaufdiagramm neu erstellt. Es

⁸⁵ siehe Anhang C – Formulare 8.2 Projektaufnahmeblatt

⁸⁶ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

wurde festgelegt, dass Baustellen nach deren Größe unterteilt werden. Projekte bis zu einem Auftragsvolumen von max. € 30.000,- oder einer Bauzeit von max. einer Woche werden nicht in einem eigenen Besprechungstermin übergeben. Der Bauleiter bereitet lediglich eine sogenannte Baustellenmappe vor, die der Vorarbeiter spätestens zwei Tage vor Baubeginn der Baustelle erhalten muss. Die Baustellenmappe enthält alle Informationen, die der Vorarbeiter benötigt um das Projekt optimal abwickeln zu können. Der Vorarbeiter bereitet sich selbstständig auf das Projekt vor und bespricht spätestens einen Tag vor Baubeginn die noch offenen Fragen mit dem Bauleiter. Bei umfangreicheren Projekten findet spätestens eine Woche vor Baubeginn eine ausführliche Besprechung zwischen Bauleiter und Vorarbeiter direkt vor Ort (auf der Baustelle) statt.

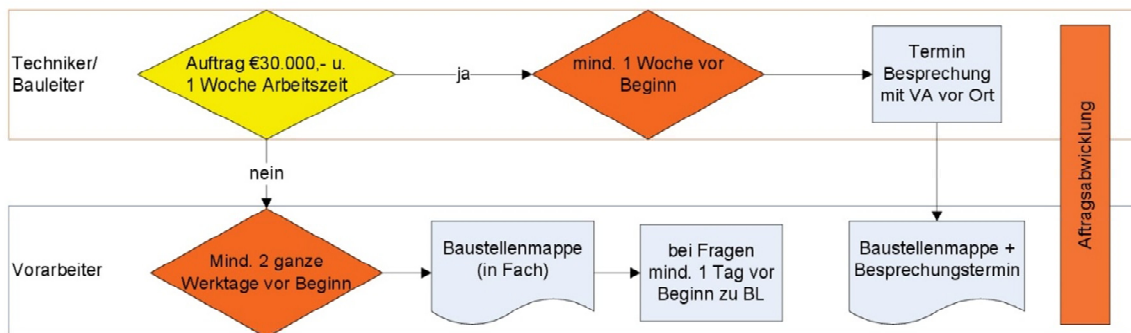


Abb. 17: Pongratz Bau GmbH, Ausschnitt Gesamtprozessplan, 2017

Um den Inhalt der Baustellenmappe zu vereinheitlichen und einen möglichen Informationsverlust zu vermeiden, wurde ein „Baustelleninformations-Formular“ (siehe Anhang C – Formulare 8.1) erarbeitet. Das Baustelleninformations-Formular ist vom Bauleiter vollständig auszufüllen. Das Formular dient als Deckblatt und Inhaltverzeichnis der Baustellenmappe. Es stellt sicher, dass der Vorarbeiter sämtliche benötigten Informationen zur Baustelle erhält und alle wichtigen Unterlagen beigelegt werden. Außerdem befindet sich auf der Rückseite des Formulars die Möglichkeit, Tagesziele aufgrund der vom Bauleiter kalkulierten Stunden, für das Projekt bekannt zu geben.

Die Nachteile des alten Prozesses werden durch den neuen Ablauf vermieden, zusätzlich bleiben die Vorteile erhalten. Trotz dieser Verbesserung muss die Einhaltung des Systems gemäß SDCA (siehe Kapitel 2.2.1) regelmäßig von den Verantwortlichen überprüft werden. Außerdem überprüfen sich Vorarbeiter und Bauleiter gegenseitig, da die Abweichung vom System für beide zusätzlichen Aufwand bzw. fehlenden Informationsfluss bedeutet. Derzeit werden rund 95% aller abgewickelten Bauvorhaben nach diesem System bearbeitet.⁸⁷

3.1.3 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird das Ergebnis und der Reifegrad für den Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem nach der ersten KVP-Periode in der Fa. Pongratz dargestellt und ein Überblick über die Erkenntnisse und die daraus entstandenen Maßnahmen für die zweite KVP-Periode gegeben. Abschließend werden die Potentiale dieses Erfolgsfaktors erläutert.

⁸⁷ Pongratz Bau GmbH, Auswertung Prozessanalyse, 2017

Reifegrad

Abb. 18 stellt den erreichten Reifegrad von 1,5 (die ersten drei Diagnosefragen konnten mit "JA" beantwortet werden) am Ende der ersten KVP-Periode, im Juni 2017 dar. Das geplante Ziel von sieben positiven Diagnosefragen (also einem Reifegrad von 3,5) wurde deutlich unterschritten.⁸⁸

Erfolgsfaktor: Verbesserungs-Vorschlagssystem				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle auftretenden Probleme werden mittels gelber Karten bearbeitet und führen zu messbaren Verbesserungen für alle MA				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	alle MA zeigen auftretende Probleme mittels gelber Karten auf	X		vom Baustellen-Team immer noch mehr Karten möglich!
2	Prioritäten (Aufwand-Wirkung) werden festgelegt und in Maßnahmenplan eingetragen	X		
3	gelbe Karten werden regelmäßig an verantwortliche MA aufgeteilt	X		
4	verantwortlicher MA kümmert sich um Bearbeitung		X	
5	Maßnahmen werden in Maßnahmenplan dokumentiert		X	
6	Maßnahmen werden nach KVP-Standards geplant		X	
7	die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt mit den betroffenen MA		X	
8	die umgesetzten Maßnahmen werden regelmäßig kontrolliert		X	
9	die umgesetzten Maßnahmen werden gegebenenfalls angepasst		X	
10	für verantwortlichen MA ist Regelkommunikation definiert		X	
Reifegrad		1,5		

Abb. 18: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, 2017

Trotz der Verfehlung des Ziels können positive Effekte vermerkt werden. Die Steigerung der eingebrachten Vorschläge ist eines der klar definierten Ziele für die erste KVP-Periode. Abb. 19 zeigt, dass die Anzahl der verfassten gelben Karten nach dem Start-Workshop im Juni 2016 um mehr als das 7-fache gestiegen ist. Auch der Ausblick auf die zweite Periode ist positiv. Zum Jahreswechsel 2017/18 wurden 37 eingebrachte Vorschläge verzeichnet, was in der Gesamtbilanz eine etwa gleichbleibende Anzahl bedeutet. Die erste Diagnosefrage gilt daher als erfüllt.

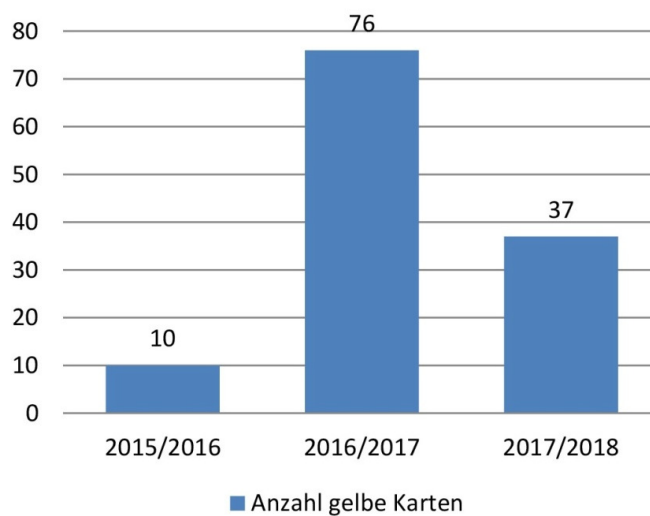


Abb. 19: Auswertung der eingebrachten gelben Karten 2015-2018⁸⁹

⁸⁸ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

⁸⁹ Die ausgewerteten Daten gelten jeweils von 01.Juli bis 30. Juni des darauffolgenden Jahres.

Um besser nachvollziehen zu können, wie die Anzahl der eingebrachten gelben Karten mit unterschiedlichen Maßnahmen des Büro-Teams und der Ausarbeitung von Vorschlägen zusammenhängen, wurden im Jänner 2018 die in Abb. 20 und Abb. 21 dargestellten Auswertungen erstellt. Abb. 20 zeigt die Anzahl der eingebrachten "gelben Karten" (blau) von der Einführung des Systems im Juni 2014 bis zur Mitte der zweiten KVP-Periode im Jänner 2018. Deutlich erkennbar ist, dass die Anzahl unmittelbar nach der Einführung drastisch gesunken ist und sich bis zum Start-Workshop im Juni 2016 kaum erholt hat. Während der ersten beiden KVP-Perioden bleibt die Anzahl in etwa konstant.

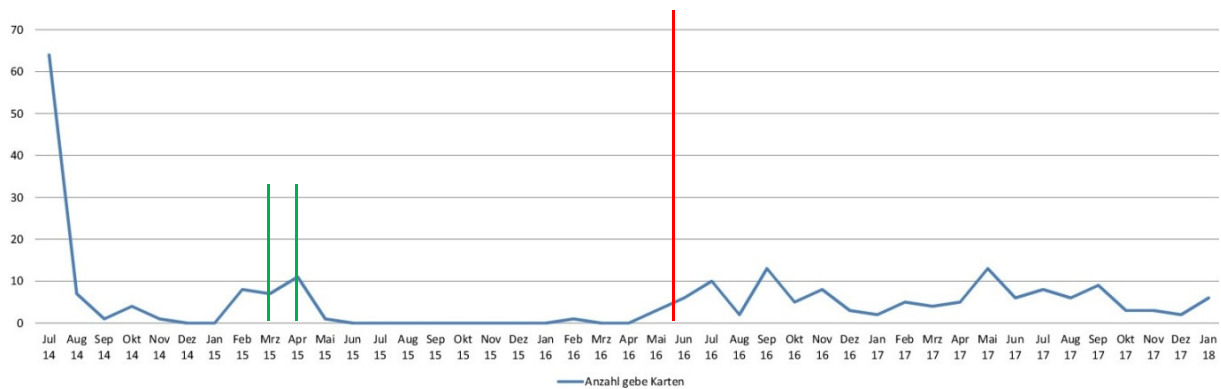


Abb. 20: Anzahl der eingereichten gelben Karten Juni 2014 - Jänner 2018

Die hohe Anzahl an gelben Karten im ersten Monat lässt sich auf eine Einführungsveranstaltung zum Verbesserungs-Vorschlagssystem zurückführen. Dabei sollte der Ablauf des Systems demonstriert werden. Zu diesem Zweck wurden alle Mitarbeiter aufgefordert Probleme und Vorschläge am Lagerplatz der Firma Pongratz auf gelbe Karten zu schreiben. Einige der Ideen wurden direkt im Anschluss gemeinsam umgesetzt. Im März und April 2015 fand jeweils eine Besprechung des Büro-Teams zum Thema Verbesserungs-Vorschlagssystem statt (siehe Abb. 20: grüne Markierung). Dabei wurde besprochen wie die Ausarbeitung vorhandener Ideen vorangetrieben und Mitarbeiter dazu motiviert werden können, neue Vorschläge einzubringen.

Ab Juni 2016 (Start-Workshop) wurden wieder regelmäßig Vorschläge eingebracht (siehe Abb. 20: rote Markierung). In Abb. 21 sind auch nach dem Beginn der ersten KVP-Periode im Juni 2016 deutliche Spitzen erkennbar. Abb. 21 zeigt einen Höchststand der eingebrachten Vorschläge pro Monat im September 2016. Dies ist drauf zurückzuführen, dass am 25.08.2016 der monatliche KVP-Workshop unter dem Motto "gelbe Karten" stattfand. Dabei wurde vereinbart, dass sich das Büro-Team verstärkt um die Einbringung von Vorschlägen kümmert. Bei Problemen oder Fehlern auf Baustellen sollten zukünftig direkt vor Ort gelbe Karten verfasst werden. Ab Dezember 2016 erklärt das Büro-Team in einer wöchentlichen Besprechung den aktuellen Ausarbeitungsstand der gelben Karten. Im April und im Juni 2017 wurden die Ergebnisse einzelner gelber Karten vor der gesamten Belegschaft präsentiert. Die in Abb. 20 festgehaltenen Spitzen zeigen, dass jede Maßnahme in Zusammenhang mit dem Verbesserungs-Vorschlagssystem Einfluss auf die Anzahl der eingebrachten Vorschläge hat. Sie steigen, sobald sich eine Gruppe von Mitarbeitern aktiv mit dem Thema befasst. Im KVP-System sind alle eingebrachten Vorschläge wertvoll, daher ist die Anzahl der Vorschläge ausschlaggebend für den Erfolg.⁹⁰

⁹⁰ vgl. [14] Dimitri Dementjew, Anwendbarkeit wesentlicher Strategien im Qualitätsmanagement zur Prozessoptimierung bei unterschiedlichen Betriebstypologien 2013, S. 24f

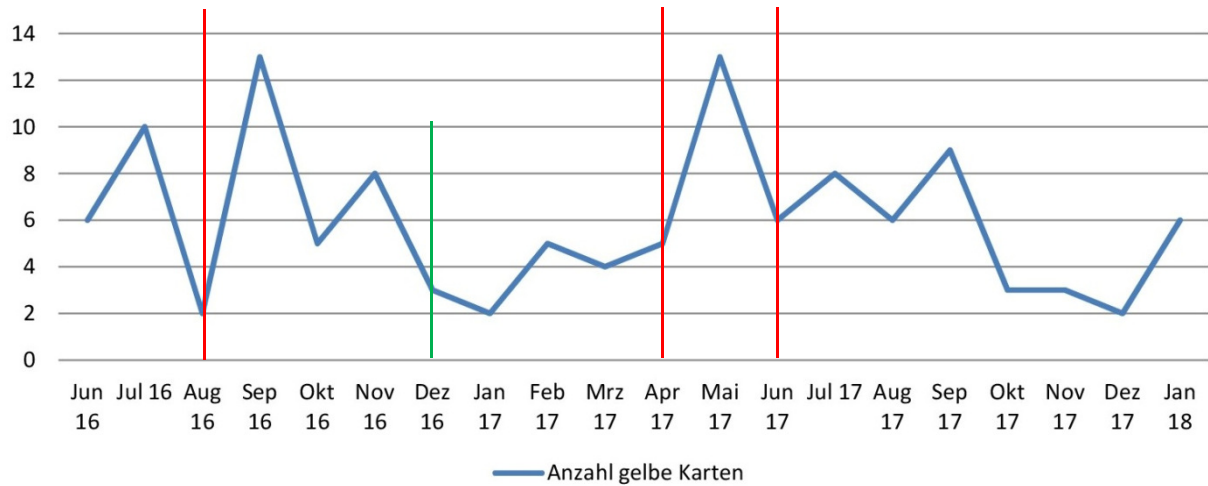


Abb. 21: Anzahl der eingereichten gelben Karten 06/2016-01/2018

Zur Erfüllung der zweiten und dritten Diagnosefrage wurde ein Verantwortlicher für das Verbesserungs-Vorschlagssystem vom Büro-Team definiert. Dieser sammelt die neuen Karten regelmäßig, kategorisiert sie und trägt die notwendigen Informationen in den Maßnahmenplan ein. Anschließend werden die Vorschläge je nach zeitlichen Kapazitäten der einzelnen Büro-Mitarbeiter verteilt. Die vierte Diagnosefrage konnte im Juni 2017 nicht positiv beantwortet werden. In der Fa. Pongratz gab es die erste Herausforderung bei der Bearbeitung der Vorschläge durch die Verantwortlichen. In der Ausübung des Tagesgeschäfts blieb dem Büro-Team häufig nicht ausreichend Zeit um die gelben Karten zu bearbeiten. Die Prioritäten der Mitarbeiter lagen oftmals bei der Abarbeitung der täglichen Aufgaben anstelle der Problembehandlung.

Die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter gestaltete sich außerdem schwierig. Die Baustellen-Teams waren nahezu 100% ihrer Zeit auf Baustellen zugeteilt. Dadurch entstanden häufig Schwierigkeiten geeignete Termine zur gemeinsamen Bearbeitung von Vorschlägen zu finden.

Um einen höheren Reifegrad in der Fa. Pongratz zu erzielen, wäre es sinnvoll, konkrete Zeiten für die Bearbeitung von gelben Karten zu definieren. Mitarbeiter des Baustellen-Teams können zu diesen Terminen eingeladen werden, da die Planung längerfristig möglich wäre.

Erkenntnisse und Ausblick

Aus der Arbeit der ersten Periode und den dargestellten Ergebnissen können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Um die ständige Fortführung des Systems zu garantieren, muss ein Verantwortlicher für das gesamte Verbesserungs-Vorschlagssystem definiert werden. Diese Person hat neben der Zusammenführung, Kategorisierung, Erfassung im Maßnahmenplan und der Zuteilung der Vorschläge auf das Büro-Team dafür Sorge zu tragen, dass alle vereinbarten Prozessschritte eingehalten werden. Um die Verbesserungen nachhaltig im Unternehmen zu etablieren, müssen auch die neuen Standards regelmäßig kontrolliert werden (siehe Kapitel 2.2.1 PDCA & SDCA). Daher sollte der KVP Verantwortliche regelmäßig die Überprüfung der Neuerungen vornehmen und Mitarbeiter laufend dazu auffordern, sich an Vereinbartes zu halten. Sollte festgestellt werden, dass die getroffenen Maßnahmen nicht mehr passend sind, muss die neuerliche Überarbeitung eingeleitet werden.

Aus den Auswertungen der Anzahl der eingebrachten gelben Karten in der Abb. 20 und Abb. 21 ist deutlich ersichtlich, dass Steigerungspotential vorhanden ist. Theoretisch könnte die Anzahl der Karten immer weiter erhöht werden, da immer Verbesserungspotential besteht. Um die Anzahl der

eingebrachten gelben Karten zu erhöhen, müssen lediglich vorhanden Vorschläge ausgearbeitet und deren Nutzen für alle ersichtlich dargestellt werden. Die Herausforderung ist demzufolge nicht die Steigerung der Anzahl, sondern die Kapazitäten der Umsetzung. Wie bereits zuvor erwähnt besteht der Engpass in der zeitlichen Ressource der Büro-Mitarbeiter, die sich um die Umsetzung kümmern.

Eine weitere Erkenntnis der ersten KVP Periode ist die Wichtigkeit der Kommunikation zwischen Büro-Team und dem restlichen Unternehmen. Um den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ihre eingebrachten Vorschläge wertvoll sind, muss der Informationsfluss in der Fa. Pongratz verbessert werden. Der Mitarbeiter soll zu jedem Zeitpunkt wissen, wie der aktuelle Stand seiner Karte ist und welche die nächsten Schritte sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die Verfasser die nötige Wertschätzung erhalten und verstehen, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung ihres eigenen Arbeitsplatzes und des gesamten Unternehmens leisten. Außerdem wird diese Wertschätzung die benötigte Motivation schaffen, in Zukunft weitere Vorschläge einzubringen und Probleme aufzuzeigen. Vor allem in der Anfangsphase des Systems kommt es in der Fa. Pongratz jedoch auch einige Male zu Ablehnung von Vorschlägen aufgrund von unpassenden, nicht ernst zu nehmenden Ideen. Auch in solchen Fällen muss die notwendige Kommunikation gegeben sein. Mitarbeiter sind in der Regel nicht daran gewöhnt, ihre eigene Meinung, Ideen und Vorschläge einzubringen und können teilweise nicht damit umgehen. In der Fa. Pongratz wurden daher Vorschläge eingebracht, wie die Anschaffung eines Whirlpools für den Aufenthaltsraum. Der Sinn des Systems ist nicht, ungefiltert jede Idee nachzugehen. Die Führungskräfte müssen der Belegschaft regelmäßig erklären, dass es beim Verbesserungsvorschlagssystem um nachhaltige, sinnvolle Verbesserungen des Arbeitsplatzes geht. Gemeinsam muss geklärt werden, wie Ideen kategorisiert werden und welche Gründe gegebenenfalls für die Ablehnung eines Vorschlags sprechen. Zusätzlich wird mit den Verfassern von ungeeigneten Ideen ein eigenes Gespräch geführt. Diese Kommunikationsformen sollen ein breites Verständnis aller Mitarbeiter für das System bewirken.

Die letzte Erkenntnis ist die Notwendigkeit zeitlicher Rahmenbedingungen für die Bearbeitung von Vorschlägen festzuhalten. Je nach Kategorisierung der gelben Karte kann dieser Rahmen unterschiedlich definiert sein. Dies stellt sicher, dass eine bestimmte Anzahl an Vorschlägen in einem gewissen Zeitraum bearbeitet werden können. Werden Vorschläge nicht regelmäßig oder mit zu großem zeitlichen Abstand umgesetzt kann der Eindruck entstehen, dass das System nicht wichtig genug ist, was demotivierend auf alle Mitarbeiter wirkt, die sich aktiv einbringen. Daher wird in der Fa. Pongratz zukünftig festgelegt, dass die maximale Bearbeitungsdauer für einen Vorschlag mit geringem oder mittlerem Aufwand, maximal ein Monat dauern darf.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen werden vom Büro-Team für die zweite KVP-Periode neue Diagnosefragen als Zwischenziele definiert. Abb. 22 zeigt die Zielzustand-Karte für die kommende Periode. Aus der Darstellung ist zu erkennen, dass im zweiten Jahr verstärkt auf den Erhalt und die weitere Verbesserung erarbeiteter Umsetzungen geachtet wird. Zusätzlich wird bei der Ausarbeitung verstärkt auf die Einbeziehung aller und auf verbesserte Kommunikation geachtet.

Erfolgsfaktor: Verbesserungs-Vorschlagssystem

Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle auftretenden Probleme werden mittels gelber Karten bearbeitet und führen zu messbaren Verbesserungen für alle MA				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	alle Ma kennen die erarbeiteten Standards (aus vorherigen gelben Karten) die ihre Arbeit betreffen		X	
2	die erarbeiteten Standards werden überprüft und gegebenenfalls überarbeitet		X	
3	alle MA zeigen auftretende Probleme mittels gelber Karten auf		X	
4	Karten werden priorisiert (A,B)		X	
5	der Kartenschreiber kennt den Verantwortlichen und es existiert ein gemeinsamer Lösungsansatz		X	
6	gelbe Karten (A) werden regelmäßig bearbeitet		X	
7	Karten der Priorität B werden in regelmäßigen Abständen einem Verantwortlichen zugeteilt		X	
8	B-Karten werden gemeinsam mit allen beteiligten bearbeitet und eine Lösung erarbeitet		X	
9	Die erarbeiteten Lösungen werden den MA präsentiert und die MA halten sich daran		X	
10	Alle erarbeiteten Lösungen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls verbessert		X	
Reifegrad			0,0	

Abb. 22: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, Periode 2, 2017

Potential

Das Verbesserungs-Vorschlagssystem birgt ein enormes Potential, um ein Unternehmen von innen zu verbessern und weiterzuentwickeln. Neben messbaren Einsparungen ergibt sich auch ein positiver Effekt durch die Einbeziehung der Mitarbeiter und die dadurch entstehende Identitätsbildung. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist vor allem angesichts des im Kapitel 1.1 beschriebenen Facharbeitermangels wichtig. Berücksichtigt man die beschriebenen Herausforderungen und Erkenntnisse kann das Verbesserungs-Vorschlagssystem eines der wichtigsten Instrumente im Umgang mit KVP zu werden. Es verkörpert alle Werte die in der KVP-Philosophie wesentlich sind und ist ein optimales Tool um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu starten.

3.2 5S

Die 5S Methode wird beim Start-Workshop der Fa. Pongratz als zweiter, wesentlicher Bereich im Reifegradmodell definiert. Die folgenden Gründe wurden dabei von den Mitarbeitern am häufigsten genannt.⁹¹

Die einfache Anwendungsmöglichkeit der Methode an jedem Arbeitsplatz im Unternehmen. Das System ist sowohl an einem Schreibtisch im Büro, als auch in einem Baustellenfahrzeug oder einem Baustellencontainer umsetzbar. Dadurch kann der Belegschaft demonstriert werden, dass alle im Unternehmen gleichermaßen von den Veränderungen betroffen sind, was Zusammengehörigkeit vermittelt. Außerdem können auch Baustellen-Teams auf einfache, praktische Weise lernen, was KVP für jeden Einzelnen bedeutet. Durch die rasch sichtbaren Ergebnisse der Methode können Mitarbeiter zusätzlich motiviert werden, weitere Verbesserungen anzustreben.

Ein weiterer Entscheidungsgrund diese Methode im Reifegradmodell einzugliedern, ist das Bewusstsein, dass der eigene Arbeitsplatz Ausgangspunkt für alle Arbeitsschritte im Unternehmen ist. Können Menschen von einem aufgeräumten, gut sortierten Arbeitsplatz aus tätig werden, beeinflusst

⁹¹ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

das die Effizienz jedes weiteren Arbeitsschrittes. Dadurch können Arbeiter beispielsweise konzentrierter ihrer produktiven Tätigkeit nachgehen, wenn das Werkzeug im Baustellenfahrzeug nicht vorab gesucht werden muss.

Die positive Außenwirkung von aufgeräumten, sauberen Arbeitsplätzen wurde ebenfalls als ausschlaggebend definiert. Sowohl gut sortierte Fahrzeuginnenräume als auch optimal organisierte Schreibtische vermitteln dem Kunden Professionalität und schaffen Vertrauen. Das 5S-System ist die erste Maßnahme des KVP-Programms mit direkten, positiven Auswirkungen auf die "Marke Pongratz". Es schafft ein Alleinstellungsmerkmal, wodurch ein Marktvorteil entsteht.

Zusätzliche Motivation 5S im Unternehmen zu etablieren, ist die Bezugnahme des Systems auf die allgemeinen Werte der KVP-Philosophie:

- Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Wertschätzung
- Vermeidung von Verschwendung

Außerdem entstehen durch diese Methode eine einheitliche Arbeitsweise und Lagerung von Werkzeugen und Materialien bei allen Baustellen Teams, was vor allem die Arbeit der Bauleiter erleichtert. Nach der Entscheidung für das 5S System wurde im Start-Workshop im Juni 2016 der Ist- und Zielzustand definiert. Diese werden im nachfolgenden Kapitel erläutert. Außerdem wird dargestellt, welche Ergebnisse durch 5S in der Fa. Pongratz erzielt wurden und welche Herausforderungen bei der Umsetzung der Methode im Betrieb entstanden.⁹²

3.2.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Als Vorbereitung für die Arbeit mit dem 5S System wird im Start-Workshop der anzustrebende Zielzustand (Benchmark) festgelegt. Abb. 23 zeigt die vereinbarte Zielzustand-Karte der Fa. Pongratz für die erste KVP-Periode.

Erfolgsfaktor: 5S				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle wesentlichen Bereiche im Betrieb und auf der Baustelle sind nach den 5S Kriterien organisiert. Die Einhaltung wird laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepasst oder verbessert.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Sind alle wesentlichen Bereiche definiert, die nach 5S Kriterien organisiert sind?		X	
2	Kennt jeder MA den Umgang mit 5S und kann er/sie danach selbstständig arbeiten?		X	
3	Sind alle nicht benötigten Gegenstände/Werkzeuge/Materialien aussortiert?		X	
4	Sind alle Werkzeuge sichtbar angeordnet und für jeden deutlich gekennzeichnet?		X	
5	Werden die Arbeitsplätze regelmäßig gereinigt und sauber gehalten?		X	
6	Werden alle Werkzeuge/Geräte/Maschinen regelmäßig gewartet und gereinigt und auf Funktionsfähigkeit überprüft?		X	
7	Sind alle Arbeitsplätze nach 5S-Kriterien organisiert?		X	
8	Wird die Einhaltung und die sinnvolle Umsetzung von 5S kontrolliert?		X	
9	Werden die 5S-Standards selbstständig verbessert und kontrolliert?		X	
10	Ist eine messbare Verbesserung durch die Maßnahmen vorhanden?		X	
		Reifegrad 0,0		

Abb. 23: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, 2016

⁹² siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Benchmark

Zu Beginn definierten die Workshop-Teilnehmer den angestrebten Zielzustand für den Erfolgsfaktor. Die Mitarbeiter der Fa. Pongratz einigten sich auf folgendes Ziel: *"Alle wesentlichen Bereiche im Betrieb und auf der Baustelle sind nach den 5S Kriterien organisiert. Die Einhaltung wird laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepasst oder verbessert."*⁹³

Das Team hat sich auf die Bearbeitung der "wesentlichen" Bereiche verständigt, da die Standardisierung aller Arbeitsplätze im Unternehmen im ersten Jahr für die Beteiligten unrealistisch ist. Trotzdem wird bereits im angestrebten Zielzustand festgelegt, dass das System jedenfalls im Büro und auf der Baustelle anzuwenden ist. Bereits im Start-Workshop besteht das Bewusstsein, dass der Erfolg von 5S nur gegeben ist, wenn laufende Kontrollen und Weiterentwicklungen von Standards stattfinden. 5S ist, wie alle Methoden des KVP-Programms, der ständigen Verbesserung geschuldet, da alles zerfällt, wenn es nicht weiterentwickelt wird (siehe Kapitel 2).

Zwischenziele

Im zweiten Schritt wurden die zehn Diagnosefragen formuliert (siehe Abb. 23). Das Büro-Team definiert folgende Schritte:

- Zu Beginn müssen die "wesentlichen" Bereiche im Unternehmen definiert werden.
- Danach ist unbedingt zu beachten, dass die Mitarbeiter des Unternehmens das 5S System verstehen und wissen, wie damit gearbeitet wird.
- Anschließend sollen die wesentlichen Bereiche bereits aussortiert und alle benötigten Gegenstände sichtbar angeordnet werden (siehe Kapitel 2.1.2).
- Die nächsten Schritte beschäftigen sich bereits mit der regelmäßigen Überprüfung der Sauberkeit und Funktionstüchtigkeit des Arbeitsplatzes und der Maschinen.
- Das nächste Zwischenziel sieht die fertige Organisation aller definierten Arbeitsplätze nach 5S-Kriterien vor.
- Schließlich beschäftigt sich die Fa. Pongratz mit der regelmäßigen Kontrolle und weiteren Verbesserungen der Standards.
- Im letzten Schritt wird überprüft, welche messbaren Verbesserungen erzielt werden können

Ist-Zustand

Nach der Formulierung der Zwischenziele wurde der Ist-Zustand anhand der derzeitigen Situation in der Fa. Pongratz bewertet. Vor dem Start-Workshop im Juni 2016 hatte das Unternehmen keinerlei Erfahrung mit dem 5S-System gesammelt. Einzelne Mitarbeiter (sowohl aus dem Baustellen-Team als auch aus dem Büro-Team) hatten lediglich theoretische Kenntnisse aus der vorangegangenen Einschulungsphase zum Thema KVP. Aus diesem Grund wurde der Ist-Zustand im Juni 2016 mit Null bewertet. Um die Start-Phase für das 5S-System zu erleichtern wurden die "wesentlichen Bereiche" bereits beim Start-Workshop festgelegt. Das gesamte Team einigte sich einstimmig auf sämtliche Büroarbeitsplätze (fünf Schreibtische), als Vorbildwirkung auf die gesamte Mannschaft und alle Baustellenfahrzeuge (sieben Stück), um jeden Mitarbeiter einbeziehen zu können. Baustellencontainer, Arbeitsplätze am Bauhof etc. wurden vorerst nicht mitberücksichtigt.⁹⁴

⁹³ [34] Pongratz Bau GmbH, Start-Workshop, 2016

⁹⁴ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Ziel-Zustand

Im letzten Schritt definierten die Workshop-Teilnehmer, welche Zwischenziele innerhalb des ersten Jahres erreicht werden sollten. Am wichtigsten erschien dem Team, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen das 5S System kennen und lernen damit zu arbeiten. Dazu zählt auch das Verständnis, welche Vorteile das System auf jeden Einzelnen hat und weshalb es für die gesamte Organisation nützlich ist. Außerdem erschien es im Start-Workshop realistisch, die ersten Ausarbeitungsschritte einzuleiten und sowohl alte Werkzeuge auszusortieren, als auch die vorhandenen neu zu organisieren. Die regelmäßige Bearbeitung der Arbeitsplätze ist vor der ersten Periode kein umsetzbares Ziel, daher wird der Ziel-Zustand nach einem Jahr bei Reifegrad 2,0 (siehe Abb. 23, grauer Bereich) festgelegt.

Diese Schritte definieren die Rahmenbedingungen für die Arbeit mit dem 5S-System in der Fa. Pongratz in der ersten Periode. Im nächsten Abschnitt wird beschrieben, wie die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen funktioniert und wie weit fortgeschritten die Organisation heute ist.

3.2.2 Umsetzung

Die Einführung und Umsetzung des 5S-Systems in der Fa. Pongratz wird vorrangig in den monatlichen KVP-Workshops vorangetrieben. Nach der Definition der "wesentlichen Bereiche" im Start-Workshop, bestand die nächste Aufgabe darin, den Mitarbeitern das System verständlich zu machen. Zu diesem Zweck wurde das gesamte Baustellen-Team am 15.07.2016 zu einer Erklärung der Methode am Bauhof eingeladen. Dabei wurde vor allem die Theorie besprochen, und erklärt, wie die Umsetzungen möglicherweise aussehen könnten.

Anschließend wurden ausgewählte Personen aus dem Baustellen- und dem Büro-Team, zu einem Tages-Workshop eingeladen, bei dem bereits die ersten Arbeitsplätze neu organisiert wurden. Die Hälfte der Workshop-Teilnehmer (vier Personen) befasste sich mit der Umgestaltung eines Büro-Arbeitsplatzes (Schreibtisch), die andere Hälfte bearbeitete ein Baustellenfahrzeug. In den nächsten Absätzen wird beschrieben, wie die Organisation eines Fahrzeuges nach den 5S Kriterien in der Fa. Pongratz funktioniert und wie die weiteren Maßnahmen für alle Arbeitsplätze gestaltet sind.

Umsetzung Baustellenfahrzeug

Die Organisation eines Baustellenfahrzeuges nach 5S Kriterien ist einer der wichtigste Punkte für das Team des Start-Workshops⁹⁵, daher wurde mit dessen Umsetzung zeitnahe begonnen. Die Bearbeitungsschritte gemäß den 5S-Kriterien (siehe Kapitel 2.1.2) wurden vom Team der Fa. Pongratz wie folgt durchgeführt:

1. Sortiere aus

Im ersten Schritt wurden alle Werkzeuge und Materialien aus den Fahrzeugen herausgenommen und überprüft. Dabei wurde sichtbar, dass einige Werkzeuge in vielfacher Ausführung vorhanden waren, andere, häufig benötigte, fehlten jedoch gänzlich. Außerdem konnte festgestellt werden, welche Werkzeuge beschädigt oder veraltet waren. Teilweise fand sich auch Müll und Schutt im Fahrzeug. Alle unbrauchbaren Gegenstände wurden entsorgt oder am Bauhof verstaut. Alle fehlenden Dinge konnten nachgerüstet werden, um das optimale Arbeiten auf der Baustelle zu garantieren.

⁹⁵ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

2. Sauber machen

Anschließend wurden alle im Fahrzeug verbleibenden Werkzeuge und Materialien gründlich gereinigt und gewartet. Auch das Fahrzeug selbst konnte im leeren Zustand optimal gereinigt werden. So konnten außerdem eventuelle Schäden am Fahrzeug sowohl im Innenraum als auch am Fahrzeugäußeren festgestellt werden. Einige der Fahrzeuge der Fa. Pongratz wurden durch diese Maßnahmen erstmals seit deren Anschaffung vollständig gereinigt.

3. Sichtbar anordnen

Im nächsten Schritt wurden die Maschinen und Werkzeuge die zukünftig auf im Fahrzeug mitgeführt werden an definierten Plätzen verstaut. Diese müssen ausreichend beschriftet sein und so gekennzeichnet werden, dass das Fehlen eines Werkzeugs sofort auffällt. Dadurch wird sichergestellt, dass kein Gerät verloren geht und alle benötigten Gegenstände jederzeit griffbereit sind. Ein zusätzlicher Vorteil ist, dass auch Arbeiter die nicht täglich auf diesem Auto arbeiten, alle Werkzeuge ohne größeren Zeitverlust finden.

4. Sauber halten

Um die Ordnung und Sauberkeit im Fahrzeug langfristig sicher zu stellen, wurde ein Kontrollmechanismus eingeführt. Jedes Fahrzeug erhielt einen "Paten", jemanden aus dem Büro-Team, der gemeinsam mit dem zuständigen Vorarbeiter einmal monatlich das Fahrzeug mittels Checkliste kontrolliert. Dabei wird einerseits die Sauberkeit überprüft, andererseits wird das Fahrzeug auf dessen allgemeine Fahrtüchtigkeit überprüft (Ölstand, Frostschutzmittel, Erste-Hilfe-Koffer, Reifendruck, etc.).

5. Standards einhalten und verbessern

Zuletzt wird beim Kontrolltermin die Einhaltung der vereinbarten Standards überprüft. Außerdem wird besprochen, ob die Vereinbarungen noch aktuell sind, also ob sich der Bedarf an Werkzeugen und Maschinen verändert hat. Gegebenenfalls werden neue, verbesserte Standards definiert.

Weitere Vorgehensweise mit standardisierten Arbeitsplätzen

Nach dem beschriebenen Workshop, bei dem sowohl ein Fahrzeug, als auch ein Büro-Arbeitsplatz nach 5S-Kriterien organisiert wurden, fand am 18.07.2016 eine Präsentation der Ergebnisse vor der gesamten Belegschaft statt. Dabei wurde festgelegt, dass die Büro-Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze innerhalb des darauffolgenden Monats selbstständig neu gestalten. Die übrigen Autos wurden in den folgenden, monatlichen Workshops von den jeweiligen Vorarbeitern gemeinsam mit den Fahrzeug-Paten standardisiert. Zu Beginn jedes Workshops fand für alle Mitarbeiter eine kurze Auffrischung der 5S-Methode statt.

3.2.3 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Ergebnisse in der Fa. Pongratz während der ersten Periode erzielt werden konnten und welcher Reifegrad nach einem Jahr erzielt wurde. Außerdem wird beschrieben welche Herausforderungen bei der Umsetzung im Unternehmen auftraten und welche Erkenntnisse daraus gewonnen wurden. Daraus abgeleitet wird das zu erwartende Potential im Unternehmen beschrieben.

Reifegrad

Das geplante Ziel für die erste KVP-Periode in der Fa. Pongratz wurde nicht erreicht. Abb. 24 zeigt, dass das Unternehmen lediglich ein Reifegrad von 1,0 erreichen konnte.⁹⁶

Erfolgsfaktor: 5S				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle wesentlichen Bereiche im Betrieb und auf der Baustelle sind nach den 5S Kriterien organisiert. Die Einhaltung wird laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepasst oder verbessert.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Sind alle wesentlichen Bereiche definiert, die nach 5S Kriterien organisiert sind?	X		
2	Kennt jeder MA den Umgang mit 5S und kann er/sie danach selbstständig arbeiten?	X		
3	Sind alle nicht benötigten Gegenstände/Werkzeuge/Materialien aussortiert?		X	
4	Sind alle Werkzeuge sichtbar angeordnet und für jeden deutlich gekennzeichnet?		X	
5	Werden die Arbeitsplätze regelmäßig gereinigt und sauber gehalten?		X	
6	Werden alle Werkzeuge/Geräte/Maschinen regelmäßig gewartet und gereinigt und auf Funktionsfähigkeit überprüft?		X	
7	Sind alle Arbeitsplätze nach 5S-Kriterien organisiert?		X	
8	Wird die Einhaltung und die sinnvolle Umsetzung von 5S kontrolliert?		X	
9	Werden die 5S-Standards selbstständig verbessert und kontrolliert?		X	
10	Ist eine messbare Verbesserung durch die Maßnahmen vorhanden?		X	
Reifegrad 1,0				

Abb. 24: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, Periode 1, 2017

Die "wesentlichen Bereiche" wurden bereits im Start-Workshop definiert. Durch mehrere Schulungen und den regelmäßigen Umgang mit dem 5S-System hat die Belegschaft die Regeln der Methode erlernt. Obwohl viele Mitarbeiter die einzelnen Bedeutungen der 5 "S" nicht kannten, wussten sie, was das System bedeutet, wie damit umgegangen wird und wie ein Arbeitsplatz danach organisiert wird.

In der Fa. Pongratz ist der Erfolg des Systems klar zwischen Büro und Baustellen getrennt zu betrachten. Die Büroarbeitsplätze waren nach einem Jahr vollständig nach 5S-Kriterien organisiert und werden regelmäßig überprüft bzw. angepasst. Dies liegt vor allem daran, dass die Büro-Mitarbeiter alle Schreibtische regelmäßig sehen und einander auf eventuelles Fehlverhalten hinweisen können. Würde man das Büro separat betrachten, könnte ein Reifegrad von 3,5 (positive Beantwortung der ersten sieben Diagnosefragen) erreicht werden. Das bedeutet, das Büro-Team müsste nach der ersten Periode nicht an der Einführung von 5S Standards weiterarbeiten, sondern die Einhaltung und Weiterentwicklung des Systems vorantreiben. Die Erreichung eines höheren Reifegrades im gesamten Unternehmen scheitert an der Ausdehnung des Systems auf alle Baustellenfahrzeuge und an der Einhaltung der vereinbarten Standards. Trotz mehrmaliger Versuche war nach einem Jahr kein Auto im angestrebten Zustand standardisiert. Auch Vorarbeiter deren Fahrzeuge bereits neu organisiert wurden, kehrten wieder zu alten Verhaltensmustern zurück.

Erkenntnisse und Ausblick

Zum Abschluss der ersten Periode zieht die Fa. Pongratz ein Resümee der Ausarbeitungen durch die 5S Methode und leitet daraus die weiteren Maßnahmen für die kommende Periode ab. Deutlich zu erkennen ist der Unterschied zwischen den Ergebnissen im Büro und jenen auf der Baustelle. Dies ist vor allem auf die leichte Überschaubarkeit und das Vorhandensein eines Verantwortlichen

⁹⁶ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

zurückzuführen. Die Wichtigkeit eines Verantwortlichen kann als bedeutendste Erkenntnis der ersten KVP-Periode in der Fa. Pongratz festgehalten werden. Es bedarf sowohl im Büro als auch auf der Baustelle einer Person, die regelmäßig auf Fehlverhalten und Abweichungen von definierten Standards hinweist. Der Erfolg im Büro ist darauf zurückzuführen, dass ein Zuständiger für das System vorhanden ist. Für die Fahrzeuge fehlt diese Person, was zum eindeutigen Scheitern der Methode führte. Einzelne Workshops reichen nicht aus um 5S-Standards langfristig zu erhalten. Während der ersten Phase des Systems bedarf es einer engmaschigen Betreuung der Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze. Nur so können langfristige Ergebnisse erzielt werden. Um die Arbeit mit dem 5S-System weiter voranzutreiben benötigt das Unternehmen einen Hauptverantwortlichen. Dieser muss die neuerliche Standardisierung aller Fahrzeuge organisieren und die Vorarbeiter und Paten dazu anhalten die monatlichen Kontrolltermine einzuhalten. Der Autor dieser Arbeit sieht diese Kontrollfunktion als einzige Möglichkeit einen höheren Reifegrad zu erreichen.

Eine weitere Erkenntnis der Arbeit mit der 5S Methode ist der Umstand, dass das Bewusstsein für Verschwendung und Veränderung nicht bei allen Mitarbeitern sofort entsteht. Vor allem ausführende Mitarbeiter in KMU verspüren die meiste Zeit ihrer Arbeit einen gewissen Zeitdruck. Immer wieder wird ihnen vermittelt, dass sie ihre Arbeit innerhalb einer gewissen Zeit erledigen müssen. Bei der Standardisierung ihres Arbeitsplatzes werden sie erstmals dazu aufgefordert Zeit in "unproduktive Tätigkeiten" zu investieren. Die Belegschaft kann diesen Paradigmenwechsel der Führungsebene möglicherweise nicht nachvollziehen, wodurch das Verständnis für die Standardisierung und damit die Erschaffung eines besseren Ist-Zustandes fehlt.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen erstellte das Büro-Team der Fa. Pongratz die in Abb. 25 dargestellte Zielzustand-Karte für die zweite KVP-Periode. Die Zwischenziele wurden darin nicht wie bisher nach den einzelnen Punkte des 5S-Systems gegliedert sondern nach Büro- und Baustellenergebnissen getrennt.

Das bedeutet, dass die Definition der "wesentlichen Bereiche" als erste Diagnosefrage unverändert bleibt, danach aber in erster Linie Ergebnisse im Büro erwartet werden. Anschließend muss die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassungen gewährleistet sein. Erst danach wird auf das Baustellen-Team Bezug genommen.

Erfolgsfaktor: 5S				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Alle wesentlichen Bereiche im Betrieb und auf der Baustelle sind nach den 5S Kriterien organisiert. Die Einhaltung wird laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepasst oder verbessert.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Sind alle wesentlichen Bereiche definiert, die nach 5S Kriterien organisiert sind?		X	
2	Kennt jeder MA im Büro den Umgang mit 5S und kann er/sie danach selbstständig arbeiten?		X	
3	alle Arbeitsplätze im Büro sind nach 5S organisiert		X	
4	Die Arbeitsplätze im -büro werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst		X	
5	Alle MA auf der Baustelle kennen den Umgang mit 5S und dessen Vorteile und Grundregeln		X	
6	Die wesentlichen Arbeitsplätze auf der Baustelle sind nach 5S Kriterien organisiert		X	
7	Alle MA halten sich an die definierten Standards der 5S Kriterien		X	
8	Die definierten Arbeitsplätze werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst		X	
9	Alle MA können Arbeitsplätze selbstständig nach 5S Kriterien organisieren		X	
10	MA organisieren neu Arbeitsplätze selbstständig nach 5S Kriterien		X	
		Reifegrad		0,0

Abb. 25: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, Periode 2, 2017

Potential

Um das vorhandene Potential durch die Standardisierung von Arbeitsplätzen zu ermitteln, wurde in der Fa. Pongratz ein Vorher-Nachher-Vergleich beim Standardisieren der Fahrzeuge erhoben. Zu diesem Zweck wurde vor der Bearbeitung der Fahrzeuge, über mehrere Wochen gemessen, wie viel Zeit verschiedene Baustellen-Gruppen mit der Suche nach dem geeigneten Werkzeug verbringen. Nicht eingerechnet wurde das Wegräumen von Werkzeugen und Geräten nach der produktiven Arbeit. Durch vier Baustellen-Teams wurden die aufgewendeten Zeiten durch die Vorarbeiter je 4 Wochen, täglich in vorgegebene Tabellen eingetragen (= 72 durchgeführte Messungen).⁹⁷

Die Messungen ergeben, dass jede Gruppe im Durchschnitt 15 Minuten mit unproduktivem Suchen verbringt. Das entspricht ca. 3% der täglichen Arbeitszeit. Abb. 26 zeigt, dass 15 Minuten pro Gruppe und Tag, bei 7 Baustellen-Teams im Monat 31,5 Stunden unproduktive Zeit bedeuten. Messungen, die direkt nach den Standardisierungen einzelner Fahrzeuge durchgeführt wurden, ergeben, dass durch diese Maßnahme die benötigte Zeit um passendes Werkzeug zu finden, um durchschnittlich vier Minuten pro Tag und Gruppe reduziert worden ist.⁹⁸ Für die monatliche Kontrolle der Fahrzeuge durch den Vorarbeiter und den Fahrzeug-Paten werden durchschnittlich inkl. eventueller Neugestaltungen 30 Minuten benötigt. Das sind für 7 Gruppen 3,5 Stunden pro Monat (in Abb. 26 rot dargestellt). In Summe ergibt sich aus der Standardisierung der Fahrzeuge bei 7 Baustellen-Teams eine Zeitersparnis von 4 Stunden und 54 Minuten pro Monat.

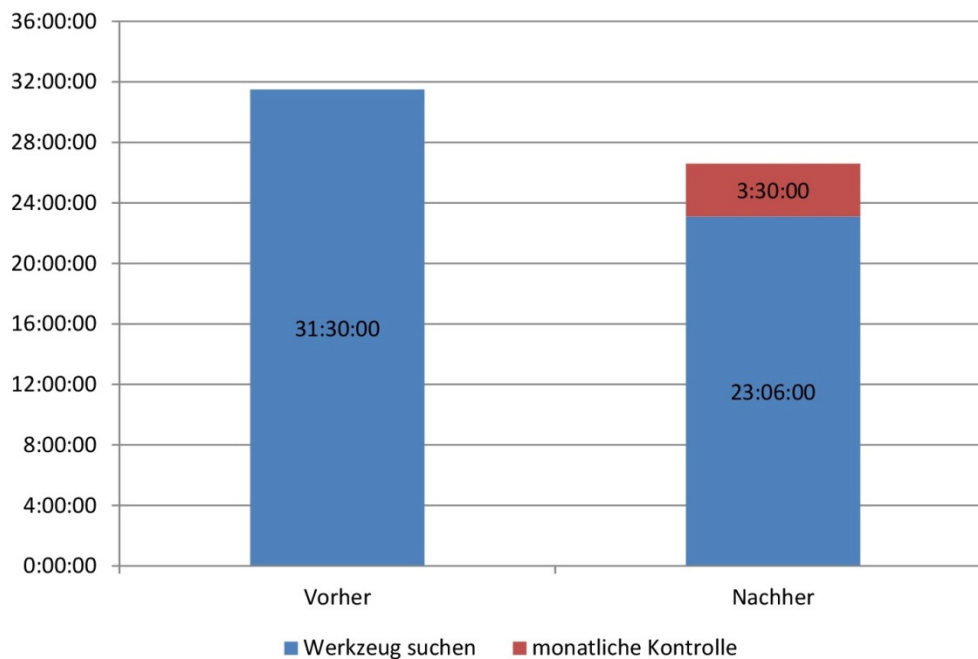


Abb. 26: Vorher-Nachher Vergleich "benötigte Zeit Werkzeug suchen im Fahrzeug" bei sieben Baustellenteams

Die gemessene Zeitersparnis zeigt das vorhandene Potential von 5S-Standardisierungen. Die Fa. Pongratz hat die Messungen durchgeführt, um den Mitarbeitern Daten zur Verfügung zu stellen, um die Verbesserungen deutlich sichtbar und für alle verständlich zu machen. Die Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung des Arbeitsplatzes und das positive Auftreten vor dem Kunden durch

⁹⁷ siehe Anhang A - Befragungen 6.1 Erhebung der unproduktiven Zeiten

⁹⁸ Messungen durchgeführt in der Fa. Pongratz Bau GmbH. Durch vier Baustellen-Teams wurden jeweils in der Woche nach der Organisation des Fahrzeugs gem. 5S-Kriterien täglich Daten erhoben.

standardisierte Arbeitsplätze sind die zusätzlichen positiven Effekte der Methode. Auch darin besteht zusätzliches Potential die Marke eines Unternehmens positiv zu prägen.

3.3 Standardisiertes Arbeiten

Die Mitarbeiter, im Besonderen die Bauleiter der Fa. Pongratz, erkannten im Start-Workshop großes Potential durch "standardisiertes Arbeiten". Als Hauptgründe für die Auswahl als Erfolgskriterium wurde die Einbeziehung der Mitarbeiter in neue Arbeitsabläufe und die damit zusammenhängende, gesteigerte Mitarbeiterbindung, sowie das große Potential Verschwendungen zu minimieren genannt. Die Bauleiter sahen zusätzlich die Möglichkeit, den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Mitarbeitern zu forcieren. Erfahreneres Personal entwickelt oft Tricks und Feinheiten wie einzelne Arbeitsschritte besser zu bewältigen sind. Durch den Zusammenschluss von Menschen aller Altersgruppen und ev. abteilungsübergreifend, können alle voneinander lernen und das Know-How kann im Unternehmen weitergegeben und erhöht werden.

Das Büro-Team stellte außerdem fest, dass die Mitarbeiter im Unternehmen häufig unterschiedliche Herangehensweisen an ein und dieselbe Tätigkeit hatten. Dies hat zwei Probleme zur Folge: Erstens ergibt sich für die Bauleiter in der Arbeitsvorbereitung die Herausforderung, dass die Arbeit für jedes Baustellen-Team anders auf- und vorbereitet werden muss. Zweitens benötigt jedes Team für deren Arbeitsweise unterschiedlich viel Zeit, die in der Angebotslegung zu berücksichtigen ist. Da bei der Erstellung von Angeboten jedoch in der Regel nicht klar ist, welches Team das Bauvorhaben später ausführen wird, können nur Durchschnittswerte verwendet werden. Optimal wäre es jedoch, wenn alle Teams den bestmöglichen Standard verwenden (siehe Kapitel 2.1.3).

Die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Bauleitern ist einerseits eine gesteigerte Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, da sie sich selbst in Arbeitsprozesse und die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes einbringen können, andererseits schafft das Unternehmen durch solche Prozesse ein Alleinstellungsmerkmal, da die perfekt auf die Organisation abgestimmten Arbeitsschritte authentisch sind und von keinem anderen Betrieb in dieser Form "kopiert" werden können. Diese beiden Vorteile stehen in direktem Zusammenhang mit den unter Kapitel 1.1 beschriebenen Herausforderungen von KMU in der heutigen Zeit. Daher wurde das standardisierte Arbeiten im Stark-Workshop als Erfolgsfaktor definiert.⁹⁹

3.3.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Zu Beginn der Bearbeitung des Erfolgsfaktors "standardisiertes Arbeiten" wurden im Start-Workshop der Benchmark und die Zwischenziele definiert. Abb. 27 zeigt die von der Fa. Pongratz definierte Zielzustand-Karte für die erste Periode. In den nächsten Abschnitten wird die Erarbeitung der Formulierungen im Unternehmen erklärt.

⁹⁹ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Erfolgsfaktor: standardisierte Arbeit				
Angestrebter Zustand (Benchmark): die wichtigsten Tätigkeiten sind standardisiert - jeder kennt sie und arbeitet danach - eine messbare Verbesserung wird sichtbar aufgezeigt				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	die wichtigsten Haupttätigkeiten sind definiert		X	
2	jeder Tätigkeit ist ein Verantwortlicher zugeteilt		X	
3	Die Verantwortlichen analysieren die Tätigkeit und stellen fest, welche MA betroffen sind		X	
4	der Verantwortliche erstellt mit den betroffenen MA einen Standard		X	
5	die Standards sind grafisch aufbereitet und für jeden sichtbar		X	
6	alle betroffenen MA kennen den Standard		X	
7	alle betroffenen MA halten sich an den Standard		X	
8	die Standards werden regelmäßig auf ihre Einhaltung kontrolliert		X	
9	die Sinnhaftigkeit der Standards wird regelmäßig überprüft und angepasst		X	
10	neue Standards werden regelmäßig entwickelt		X	
Reifegrad 0,0				

Abb. 27: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, 2016

Benchmark

Abb. 27 zeigt den von der Fa. Pongratz im ersten Schritt definierten Optimal-Zustand: *"Die wichtigsten Tätigkeiten sind standardisiert - jeder kennt sie und arbeitet danach - eine messbare Verbesserung wird sichtbar aufgezeigt"*¹⁰⁰.

Das Team einigte sich, wie bereits zuvor beim Erfolgsfaktor 5S auf die Bearbeitung "wesentlicher Bereiche" um die Zielsetzung möglichst realistisch (siehe Kapitel 2.1.6 Zielvereinbarung) zu gestalten. Alle Arbeiten der Fa. Pongratz in einer Periode zu standardisieren erscheint für die Akteure unrealistisch. Das Team einigte sich daher, wie bereits zuvor beim Erfolgsfaktor 5S auf die Bearbeitung "wesentlicher Bereiche". Die Tätigkeiten, die am Häufigsten ausgeführt werden und gleichzeitig die größte Verschwendung beinhalten, wurden als Haupttätigkeiten definiert. Bei der Umsetzung ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter der Organisation die vereinbarten Standards kennen, danach arbeiten können und sich daran halten. Neue Arbeitnehmer sollen ebenfalls die Möglichkeit haben, Standards rasch und einfach zu erlernen um die Standards auch bei einer Vergrößerung des Unternehmens schnell umsetzen zu können. Die Ergebnisse der Standardisierung gemäß der Definition von Zielen (siehe Kapitel 2.1.6 Zielvereinbarung) werden gemessen und für alle in der Organisation sichtbar dargestellt werden. Das steigert die Motivation zusätzlich und fördert weitere Verbesserungen.

Zwischenziele

Um den optimalen Zustand zu erreichen, wurden zehn Diagnosefragen definiert. Abb. 27 zeigt die Einigung auf folgende Punkte:

- Zunächst sollen die Haupttätigkeiten als solche festgelegt werden. Im Unterschied zum Erfolgsfaktor 5S wurden diese jedoch nicht im Start-Workshop definiert. Das Team wollte sie gemeinsam mit den Baustellenmitarbeitern erarbeiten.
- Anschließend soll jeder Haupttätigkeit ein Verantwortlicher zugewiesen werden, der sich selbstständig um die Standardisierung dieser Tätigkeit kümmert. Die Bearbeitung soll unter

¹⁰⁰ [34] Pongratz Bau GmbH, Start-Workshop, 2016

Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und anschließend mittels grafischer Aufbereitung ausgeführt werden.

- Die nächsten Zwischenziele beschäftigen sich mit der Einführung neuer Standards. Die Mitarbeiter sollen damit vertraut gemacht werden. Anschließend wird die Einhaltung der Vereinbarungen überprüft.
- Im letzten Schritt werden die Standards auf deren Sinnhaftigkeit und Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst bzw. neue Standards entwickelt.

Ist-Zustand

Im nächsten Schritt wurde der derzeitige Zustand in der Fa. Pongratz bewertet. Da das Unternehmen bis Juni 2016 keinerlei Berührungspunkte mit der Standardisierung von Tätigkeiten hatte, legte das Team den Reifegrad im Start-Workshop mit Null fest. Jeder Mitarbeiter hat seine Aufgaben bis dahin nach seinem Erfahrungsstand und seinen technischen Kenntnissen individuell erfüllt.

Ziel-Zustand

Zuletzt legte das Büro-Team fest, welchen Reifegrad das Unternehmen nach einem Jahr erreichen soll. Als Ziel-Zustand wird Punkt sechs auf der Zielzustand-Karte (in Abb. 27 grau hinterlegt) festgelegt, was einem Reifegrad von 3,0 entspricht. Als wichtig erschien vor allem die Definition der neuen Standards und deren Bekanntmachung bei allen Mitarbeitern. Die Umsetzung und das Arbeiten nach neuen Standards war für das Team im ersten Jahr nicht realistisch.

Mit diesen Rahmenbedingungen begann die Fa. Pongratz die Umsetzung der standardisierten Arbeiten. Im nachstehenden Kapitel wird Anhand eines konkreten Beispiels erklärt, welche Herausforderungen dabei entstanden und welche Ergebnisse das Unternehmen erzielen konnte.

3.3.2 Umsetzung

Die Fa. Pongratz definierte im Start-Workshop folgende Arbeiten als Haupttätigkeiten:¹⁰¹

- Betonieren von Aaton Bodenplatten
- Herstellen von Waagrissen
- Rückgabe von Maschinen und Werkzeugen ins Lager
- Beauftragen von Subunternehmern
- Lagerung und Transport von Rahmenschalungs-Elementen
- Einbau von Stahlzargen
- Versetzen von Regensinkkästen
- Verlegen von Estrichdämmstreifen
- Betonherstellung in Kleinmengen
- Verlegung von Drainagen inkl. Sickerkoffern

Anhand des Standards für das Herstellen von Aaton Bodenplatten wird im Folgenden erklärt, wie das standardisierte Arbeiten in der Fa. Pongratz umgesetzt wurde. Die Standardisierung dieser Arbeit wurde von den Vorarbeitern und den Bauleitern des Unternehmens gemeinsam als wichtig identifiziert, da sie von jedem Baustellen-Team in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird. Außerdem sehen alle Beteiligten wiederkehrende Probleme bzw. Fehler und großes Potential zur

¹⁰¹ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Vermeidung von Verschwendung. Aaton ist ein fließfähiger, leicht verdichtbarer Beton, der sich vor allem durch seine weitgehend selbsttätige Nivellierung auszeichnet.¹⁰² Die Fa. Pongratz verwendet diesen speziellen Beton zur Fertigung von Fundamentplatten für Zubauten, Garagen, Pools, etc.

Als zu bearbeitender Prozess wurde ausschließlich die aufgewendete Zeit für das Betonieren betrachtet. Diese beginnt mit den Vorbereitungsarbeiten vor der ersten Betonlieferung und endet mit dem abgeschlossenen Betonier-Vorgang. Das Herstellen der Schalung und die Nachbehandlung der Betonoberfläche stellen eigene Prozesse dar, die erst in Zukunft betrachtet werden soll, da die Erarbeitung des neuen Standards sonst zu umfangreich wäre. Diverse Kontrollen des Bauleiters vor Beginn bzw. das Reinigen des Werkzeugs nach den Arbeiten werden allerdings mit einbezogen.

Im ersten Schritt der Standardisierung wurde der Ist-Stand erhoben. Zu diesem Zweck wurden die Daten von fünf unterschiedlichen Baustellen und Mannschaften gesammelt. Die Arbeitsschritte unterteilen sich in die Vorbereitungszeit bzw. Zeit für Aufräumarbeiten (Nebentätigkeiten), die eigentliche Zeit zum Einbringen des Betons und Stehzeiten. Als Beispielmessungen werden die Daten des Bauvorhabens 01384 herangezogen. Abb. 28 zeigt die benötigte Zeit der einzelnen Arbeitsschritte. Betoniert wurde eine Fundamentplatte mit ca. 160 m² und einer Dicke von 25 cm, das entspricht 40 m³ Aaton. Die Platte sollte mit sechs Betonwägen zu je max. 7,5 m³ betoniert werden. Auf der Baustelle arbeiteten ein Vorarbeiter und ein Facharbeiter.

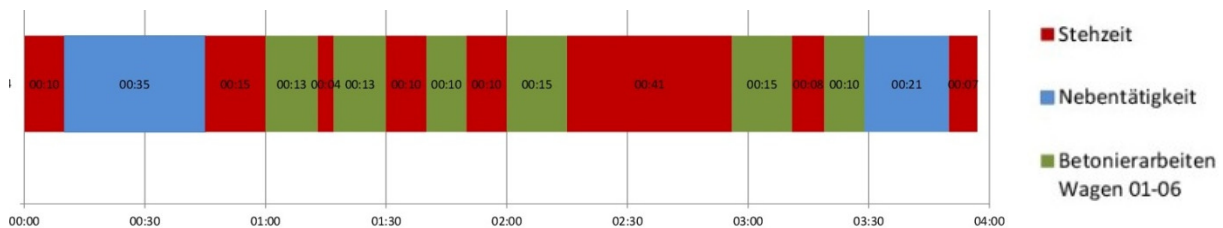


Abb. 28: Darstellung der benötigten Zeit für Betonier-Arbeiten, Fa. Pongratz Bau GmbH, BVH 01384

Die Auswertung der Zeiten in Abb. 28 zeigt, dass nur rund 56% der Zeit auf der Baustelle "produktive Arbeitszeit" (blau und grün) ist. Eine Stunde und 45 Minuten, der insgesamt drei Stunden und 57 Minuten auf der Baustelle verbrachten Zeit sind reine Stehzeit (rot). Die Messungen aller fünf Baustellen (siehe Abb. 29) ergibt, dass die durchschnittliche Arbeitszeit nur rund 63,4% der gesamten Zeit auf der Baustelle beträgt. Die restliche Zeit ist Warte- oder Stehzeit, was gemäß KVP-Philosophie eine der sieben größten Verschwendungen ist (siehe Kapitel 2.3.2). Gemäß den KVP-Grundsätzen ist nur jene Zeit tatsächlich produktive Zeit, die als echte Wertschöpfung betrachtet werden kann. Also sämtliche Nebentätigkeiten, Vorbereitungen, Überprüfungen etc. sind als Verschwendung zu betrachten. Das Ziel von standardisierten Arbeiten im eigentlichen Sinn ist, Nebentätigkeiten zu vereinfachen und zu reduzieren, damit die Mitarbeiter mit echter Wertschöpfung beschäftigt sind.

¹⁰² vgl. [35] Rohrdorfer Baustoffe Austria GmbH: http://www.rohrdorfer.at/506_DE

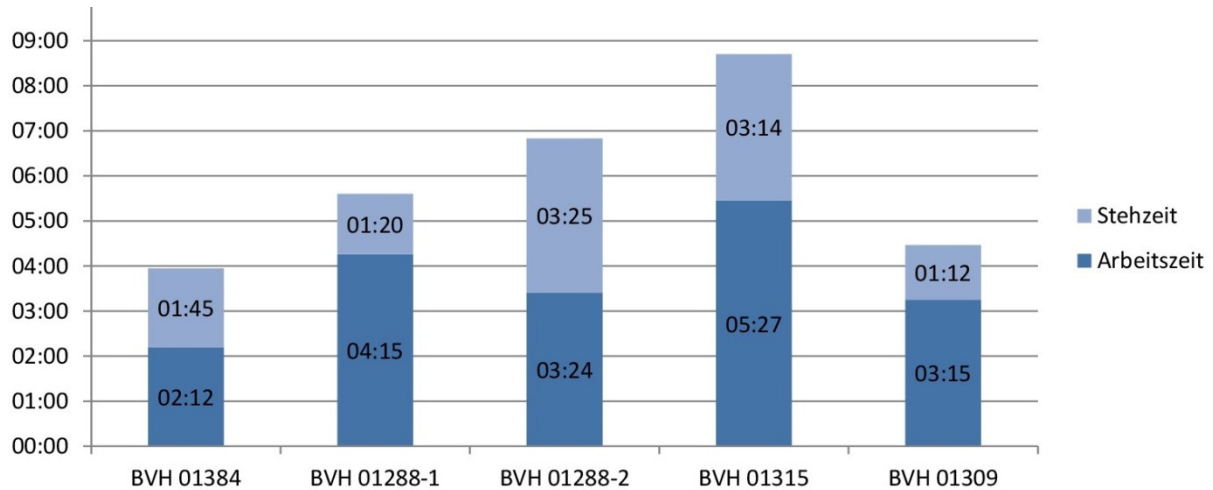


Abb. 29: Messungen Aaton-Herstellung, Ist-Stand, Fa. Pongratz Bau

Die Auswertung der Bauvorhaben in Abb. 29 zeigt, dass die Stehzeit in diesem Prozess reduziert werden muss. Erst in einem nächsten Schritt kann die Reduktion der Nebentätigkeiten forciert werden. Aufgrund dieser Erkenntnis wurden im Unternehmen folgende drei Maßnahmen umgesetzt:

1. Abnahme der Schalung

Die Abnahme der Schalung findet beim Bauvorhaben 01384 in der Vorbereitungszeit vor dem Betonieren statt (siehe Abb. 28). Die Abnahme wird vom jeweiligen Bauleiter durchgeführt. Die Stehzeit vor den offiziellen Vorbereitungsarbeiten entsteht dadurch, dass die Arbeiter auf der Baustelle auf den Bauleiter und dessen offizielle Schalungsabnahme warten. Dabei kann es jedoch vorkommen, dass noch Änderungen an der Schalung vorgenommen werden müssen, was zu verspäteten Betonier-Arbeiten führen kann.

Die Vorarbeiter und Bauleiter der Fa. Pongratz haben eine neue Regelung getroffen, um dies nach Möglichkeit zu verhindern. Mindestens eine Stunde vor Fertigstellung der Schalung (sollte erst am nächsten Tag betoniert werden, am Vorabend) erhält der Bauleiter eine Fotodokumentation der Schalung. Aufgrund dieser kann vorab beurteilt werden, ob die Schalung grobe Mängel aufweist. Sollte dies der Fall sein, kann der Bauleiter sofort reagieren und Änderungen mit dem Vorarbeiter vereinbaren. Jedenfalls kommt der Bauleiter innerhalb der nächsten Stunde persönlich auf die Baustelle zur offiziellen, detaillierten Abnahme. Dieser Prozess garantiert, dass die Schalung beim Eintreffen des ersten Fahrmischers vollständig fertiggestellt und abgenommen ist, wodurch jedenfalls keine Stehzeiten für die Betonlieferung entstehen. Außerdem reduziert sich das Risiko der Stehzeit für Arbeiter durch die vorab an den Bauleiter übermittelte Fotodokumentation.

2. Kommunikation mit dem Betonwerk

Am Beispiel des Bauvorhaben 01384 lässt sich deutlich erkennen, dass zwischen den einzelnen Betonlieferungen Wartezeiten von bis zu 40 Minuten entstehen (in Abb. 28 rot dargestellt: Stehzeit zwischen Wagen 4 und 5). Dies resultiert aus unregelmäßigen Anlieferungen. Außerdem ist die Betonpumpe bereits ca. 60 Minuten vor dem ersten Fahrmischer auf der Baustelle, was die weitere Organisation der zufahrenden Fahrzeuge verkompliziert.

Bei einer gemeinsamen Besprechung der Bauleiter, der Vorarbeiter und den Verantwortlichen des Betonwerks wurden folgende allgemeine Regeln vereinbart: Für Pumpfahrzeuge wurde eine max. Vorlaufzeit vereinbart, außerdem wurden je nach Bauteil und Art der Einbringung, genaue Abstände für die Fahrmischer definiert. Zusätzlich wurde vereinbart, dass der Bauleiter und der Vorarbeiter

vorab kurze, einfache Konzepte entwerfen, wie die Fahrzeuge ohne einander zu blockieren auf die Baustelle zu- und abfahren können.

3. Checkliste für Werkzeug

Auf drei der fünf aufgenommenen Baustellen entstanden Stehzeiten durch fehlendes oder falsches Equipment der Arbeiter. Teils hatten Mitarbeiter der Fa. Pongratz nicht die richtige Ausrüstung mit, teils wurde Werkzeug (z.B.: Beton-Schwabbelstangen) vom Betonlieferanten benötigt, das dieser nicht oder nur verspätet zur Verfügung stellen konnte.

Um dem entgegen zu wirken, erstellten die Vorarbeiter der Fa. Pongratz eine Checkliste. Auf dieser Liste ist eindeutig abzulesen, welches Werkzeug für welchen Arbeitsablauf benötigt wird. Außerdem ist festgehalten, ob die Arbeitsgeräte vom Lagerplatz des Unternehmens mitzunehmen sind, ob sie auf dem Baustellenfahrzeug vorhanden sind oder ob sie vom Beton-Lieferanten beizustellen sind. Dadurch wird das Risiko, durch fehlende Ausrüstung Stehzeiten zu verursachen, deutlich reduziert.

Die oben beschriebenen Maßnahmen wurden in der Fa. Pongratz vom Baustellen- und Büro-Team gemeinsam geplant und umgesetzt. Ein Monat nach der Einführung der Neuerungen wurden die Messungen bei fünf neuen Baustellen wiederholt. Das Ergebnis der neuerlichen Messungen ist in Abb. 30 ersichtlich. Die tatsächliche „produktive Arbeitszeit“ ist von 63,4% auf 72,9% gestiegen.

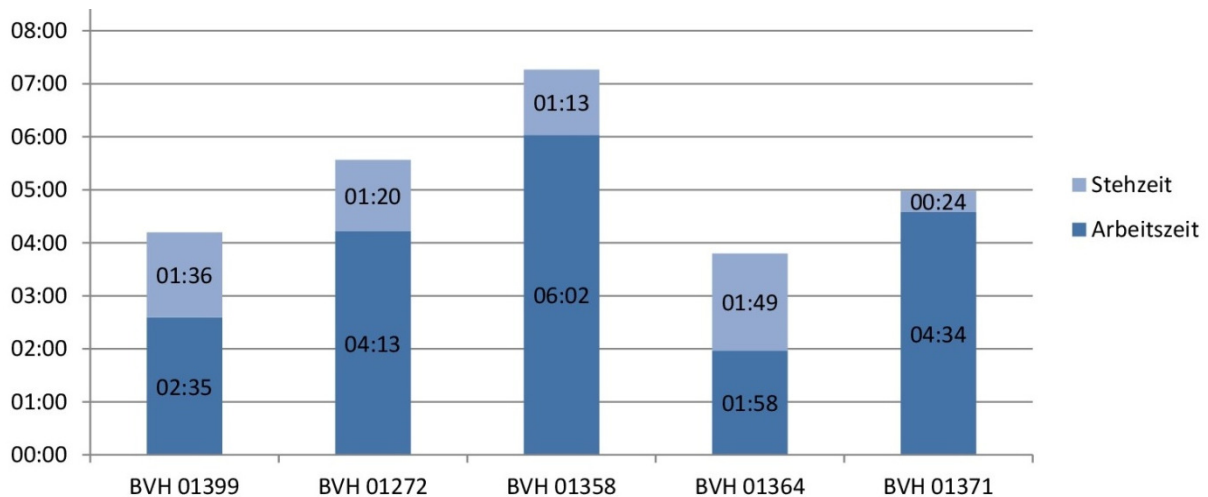


Abb. 30: Messungen Aaton, Verbesserungen, Fa. Pongratz Bau

3.3.3 Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird dargelegt, welche Fortschritte die Fa. Pongratz durch das Standardisieren von Arbeiten erreichen konnte. Außerdem folgt eine Erläuterung der Erkenntnisse des Unternehmens und der dabei entstandenen Herausforderungen. Zuletzt wird das erwartete Potential dieses Erfolgsfaktors beschrieben.

Reifegrad

In Abb. 31 ist ersichtlich, dass das geplante Ziel von einem Reifegrad von 3,0 der Fa. Pongratz nach einem Jahr nicht erreicht werden konnte, sondern lediglich ein Reifegrad von 1,0. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die zu Beginn der ersten Periode geplante Art der Umsetzung nicht angewendet werden konnte.¹⁰³ Die Haupttätigkeiten wurden bei einem der ersten Workshops

¹⁰³ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern aus dem Baustellen-Team festgelegt. Danach wurden die einzelnen Tätigkeiten den Verantwortlichen zugeteilt. Die Verantwortlichen waren ausschließlich Büro-Mitarbeiter, die gemeinsam mit Mitarbeitern aus allen Bereichen an der Umsetzung arbeiten sollten. Die Bearbeitung der einzelnen Tätigkeit funktionierte jedoch nicht wie in der Zielzustand-Karte geplant durch die Verantwortlichen ständig, sondern wurde ausschließlich in den gemeinsamen, monatlichen KVP-Workshops forciert. Dadurch können nicht alle definierten Haupttätigkeiten im geplanten Zeitraum von einem Jahr standardisiert werden. Dies ist der Hauptgrund für die niedrige Bewertung des Reifegrads beim Abschluss-Workshop im Juni 2017. Die genauen Umstände der geänderten Arbeitsweise werden im Abschnitt "Erkenntnisse und Ausblick" erläutert.

Erfolgsfaktor: standardisierte Arbeit				
Angestrebter Zustand (Benchmark): die wichtigsten Tätigkeiten sind standardisiert - jeder kennt sie und arbeitet danach - eine messbare Verbesserung wird sichtbar aufgezeigt				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	die wichtigsten Haupttätigkeiten sind definiert	X		für 2016/17 1 Hauptbereiche Definiert
2	jeder Tätigkeit ist ein Verantwortlicher zugeteilt	X		
3	Die Verantwortlichen analysieren die Tätigkeit und stellen fest, welche MA betroffen sind		X	
4	der Verantwortliche erstellt mit den betroffenen MA einen Standard		X	
5	die Standards sind grafisch aufbereitet und für jeden sichtbar		X	
6	alle betroffenen MA kennen den Standard		X	
7	alle betroffenen MA halten sich an den Standard		X	
8	die Standards werden regelmäßig auf ihre Einhaltung kontrolliert		X	
9	die Sinnhaftigkeit der Standards wird regelmäßig überprüft und angepasst		X	
10	neue Standards werden regelmäßig entwickelt		X	
Reifegrad 1,0				

Abb. 31: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, 2017

Erkenntnisse und Ausblick

Im Juni 2017, beim Abschluss-Workshop der ersten KVP Periode wurden die Erkenntnisse der Mitarbeiter der Fa. Pongratz zusammengefasst und daraus neue Ziele für die nächste Periode abgeleitet. Das Büro-Team beurteilte die bisherigen Umsetzungen und erstellte auf dessen Basis eine neue Zielzustand-Karte mit folgenden Zwischenzielen.

Die Darstellung der Erkenntnisse beim Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem hat bereits ergeben, dass die zeitliche Ressource der Büro Mitarbeiter eine der größten Herausforderungen darstellt (siehe Kapitel 3.1.3). Dies wird beim Erfolgsfaktor standardisierte Arbeit noch deutlicher. Das Büro-Team ist mit der Ausarbeitung von gelben Karten, den monatlichen KVP-Workshops und der regelmäßigen Überprüfung und Überarbeitung von definierten Standards (wie z.B.: standardisierte Arbeitsplätze, etc.) bereits vollständig ausgelastet. Die zusätzliche, selbständige Bearbeitung von Haupttätigkeiten ist daher kaum möglich. Die KVP-Verantwortlichen erkannten diesen Umstand bereits während der ersten KVP-Periode und veränderten das System, sodass die Arbeiten von mehreren Mitarbeitern gemeinsam in den stattfindenden monatlichen Workshops standardisiert werden. Die gesamte Umsetzung erfolgt so zwar langsamer, jedoch kann sichergestellt werden, dass die Haupttätigkeiten in einer gewissen Regelmäßigkeit standardisiert werden. Eine weitere Erkenntnis der Mitarbeiter der Fa. Pongratz ist die absolute Notwendigkeit des SDCA-Kreises (siehe Kapitel 2.2.1), also der Standardisierung und regelmäßigen Kontrolle von Neuerungen. Bei der Abschlussbesprechung nach dem ersten Jahr, entsteht beim Büro-Team die Erkenntnis, dass die erarbeiteten Standards nur

dann langfristig erfolgreich sind, wenn alle Mitarbeiter immer wieder drauf hingewiesen werden und deren Einhaltung regelmäßig überprüft wird. Das fehlende Grundwissen über die Werkzeuge und Tools von KVP stellte eine weitere Herausforderung bei der Umsetzung dar. Obwohl das Büro-Team interne und externe Schulungen zu diesem Thema erhalten hat, fällt der situationsbedingte Umgang mit dem theoretisch erlernten Wissen überaus schwer. Selbstständig Workshops mit Baustellen-Mitarbeitern zu organisieren und in produktiver Weise Maßnahmen für neue Standards zu erarbeiten, ist eine unerwartet große Herausforderung. Die Geschäftsführung der Fa. Pongratz hat daher kurze, einfache Schulungen organisiert, um die Mitarbeiter immer wieder an die Tools und Möglichkeiten des KVP-Prinzips zu erinnern. Zusätzlich werden Büro-Interne KVP-Maßnahmen mit jenen Methoden bearbeitet, die das gesamte Team weitgehend beherrschen soll. So erhalten die Büromitarbeiter eine gewisse Routine und Sicherheit bei der Arbeit mit den KVP-Werkzeugen.

Die ausführenden Mitarbeiter, die mit den neuen Standards arbeiten müssen, konnten eine weitere Erkenntnis gewinnen: Sie müssen ihre Gewohnheiten verändern. Das fällt den Menschen jedoch evolutionsbedingt ungemein schwer¹⁰⁴. In der Fa. Pongratz wird zudem die Kritik laut, dass durch das Standardisieren von Tätigkeiten jegliche Individualität und Kreativität verloren geht. Um dem entgegen zu wirken, ist es wichtig, den Mitarbeitern verständlich zu machen, dass es sich dabei um eine Erleichterung ihrer Arbeit handelt. Führungskräfte müssen glaubhaft vermitteln, dass durch die Einsparungen keine Arbeitsplätze verloren gehen, sondern Zeit für neue, produktivere Aufgaben geschaffen wird. Durch das Einbeziehen aller Mitarbeiter in den Prozess der Veränderung kann wiederum die Kreativität in der Lösungsfindung gefördert werden. Außerdem wird durch das gemeinsame Ausarbeiten von Verbesserungen das Zusammengehörigkeitsgefühl aller im Unternehmen Beschäftigten gestärkt, was soziale Wachstumsbedürfnisse wie Zugehörigkeit und Bindung befriedigt und somit zu einer gesteigerten Mitarbeiter-Bindung führt (siehe 1.1 Problembeschreibung und Motivation). Den Mitarbeitern muss also verständlich gemacht werden, dass alle im Unternehmen gemeinsam ihre Gewohnheiten verändern müssen, um das Unternehmen zu verbessern und zu stärken.

Abb. 32 zeigt die Zielzustand-Karte für den Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, die das Büro-Team im Abschlussworkshop für die zweite KVP Periode aus den vorangegangenen Erkenntnissen erarbeitet hat. Die Definition der Haupttätigkeiten bleibt weiterhin der erste Schritt in der Bearbeitung, da eine Ausdehnung auf alle Tätigkeiten auch in der zweiten Periode zu umfangreich wäre. Als nächstes sollen in der zweiten Periode alle bereits erarbeiteten Standards auf deren Sinnhaftigkeit und Aktualität überprüft werden. Gegebenenfalls müssen bereits standardisierte Abläufe angepasst oder die Mitarbeiter neuerlich damit vertraut gemacht werden. Dieser Ausarbeitungsstand wird als Ziel für die zweite KVP-Periode definiert, was einen Reifegrad von 3,0 ergibt. Erst nach der Überprüfung aller bisherigen Maßnahmen soll das Unternehmen an der Umsetzung der noch fehlenden Haupttätigkeiten arbeiten.

¹⁰⁴ vgl. [15] J. Dietrich; Gehirngerechtes Arbeiten und beruflicher Erfolg 2014, S. 89f

Erfolgsfaktor: standardisierte Arbeit				
Angestrebter Zustand (Benchmark): die wichtigsten Tätigkeiten sind standardisiert - jeder kennt sie und arbeitet danach - eine messbare Verbesserung wird sichtbar aufgezeigt				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	die wichtigsten Haupttätigkeiten sind definiert		X	
2	Die ausgearbeiteten Standards werden überprüft und den MA verständlich gemacht		X	
3	Die bereits definierten Standards werden eingehalten		X	
4	für jede Haupttätigkeit existiert ein Standard		X	
5	Alle MA kennen alle definierten Standards		X	
6	Alle MA halten sich an die vereinbarten Standards		X	
7	MA zeigen selbstständig Tätigkeiten auf, die ev. Standardisierbar sind		X	
8	aufgezeigte Arbeiten werden analysiert und gegebenenfalls ein Standard erstellt		X	
9	neue Standards werden regelmäßig an die MA kommuniziert		X	
10	alle neuen Standards werden von den MA eingehalten und gegebenenfalls verbessert		X	
		Reifegrad		0,0

Abb. 32: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, Periode 2, 2017

Potential

Das zuvor beschriebene Beispiel des Betoniervorgangs zeigt, dass durch vergleichsweise einfache, organisatorische Maßnahmen die produktive Zeit von 63,4% auf 72,9% angehoben werden konnte. Bei einem durchschnittlichen Betonier-Vorgang von fünf Stunden mit drei Arbeitskräften entspricht das einer Zeitersparnis von insgesamt einer Stunde und 25 Minuten. Die Fa. Pongratz hat pro Jahr etwa 50 solcher Vorgänge¹⁰⁵, was eine gesamte Ersparnis von circa 71 Mannstunden pro Jahr bedeutet. Diese Einsparung lässt sich auf die drei beschriebenen, organisatorischen Maßnahmen zurückführen. Erweitert man das System auf die von der Organisation beschriebenen zehn "Haupttätigkeiten" und danach auf alle häufig auftretenden, standardisierbaren Arbeitsabläufe ergibt sich ein enormes Einsparungspotential.

Zusätzliches Potential bietet die Ausweitung der Standardisierung auf die eigentlichen Arbeitsabläufe. Das bedeutet, dass die einzelnen Handgriffe der Arbeiter (grüne Bereiche in Abb. 28) während eines Betonier-Vorgangs analysiert und verbessert werden. Dadurch erwartet die Fa. Pongratz weitere Einsparungen der Arbeitszeit um durchschnittlich 10%. In Summe ergeben sich durch organisatorische und arbeitstechnische Maßnahmen Einsparungspotential der Arbeitszeit von rund 20%. Diese Verbesserung entsteht ohne dass Mitarbeiter schneller arbeiten oder größere Anstrengungen erbringen müssen. Das Potenzial liegt allein im Aufzeigen der Verschwendungen und in der Organisation eines besseren Ablaufs.

3.4 Prozessfluss

Als Viertes hat sich die Fa. Pongratz beim Start-Workshop für den Erfolgsfaktor Prozessfluss entschieden. Bei der theoretischen Auseinandersetzung mit diesem Bereich wurde den Workshop-Teilnehmern klar, dass ein optimierter Prozessfluss ungemein wichtig ist, um eine flexible,

¹⁰⁵ Durchschnittliche Anzahl von vergleichbaren Betonier-Vorgängen, wie unter 3.3.2 Umsetzung beschrieben, pro Jahr in der Fa. Pongratz Bau GmbH lt. Geschäftsführung des Unternehmens im Juni 2017

zukunftsorientierte Organisation zu schaffen. Die einzelnen Entscheidungskriterien werden nachfolgend dargestellt.¹⁰⁶

Vor der Einführung des KVP-Systems gab es in der Fa. Pongratz keine definierten Prozesse. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen innerhalb der ersten Jahre stark gewachsen ist und die Strukturen nicht adäquat angepasst werden konnten. Durch die größere Anzahl an Mitarbeitern werden Kommunikationswege immer länger und der Informationsfluss komplizierter. In der Organisation wurden die Prozesse jedoch nicht den neuen Strukturen angepasst.

Außerdem entsteht durch undefinierte Abläufe ein hohes Maß an Verschwendung. Bezeichnend dafür sind zu langsamer Informationsfluss und unkoordinierte Kommunikation. In der Fa. Pongratz lässt sich dies unter anderem an häufigen Rückfragen während des Auftragsdurchlaufes und an der Mehrfachbearbeitung von Aufgaben durch unterschiedliche Personen identifizieren. Durch das Fehlen klarer Zuständigkeiten entsteht erhöhtes Konfliktpotential. Zusätzlich führt die Verschwendung von Zeit oftmals zu unzufriedenen Mitarbeitern. Diese Umstände wurden vom Workshop-Team als große Herausforderung gesehen und als Hauptgrund für die Auswahl des Bereichs Prozessfluss im Reifegradmodell genannt. Als zweiter wichtiger Grund wird die Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftiges Unternehmenswachstum genannt. Die bisherigen Strukturen der Fa. Pongratz hatten mit zwei Bauleitern, zwei Geschäftsführern und einer Team-Assistenz ihre Grenzen erreicht. Da die Organisation jedoch rund 5-10% Umsatzwachstum pro Jahr plant (siehe Kapitel 3.6), war es dringend notwendig, neue Prozesse zu definieren. Bessere Zusammenarbeit der Mitarbeiter und der Ausbau des Unternehmens in der Zukunft sind demnach die ausschlaggebenden Kriterien für die Auswahl des Bereichs Prozessfluss. In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst der Ist-Zustand und die Zielsetzung der Fa. Pongratz dargestellt. Anschließend lässt sich die Umsetzung anhand eines konkreten Beispiels erklären. Zuletzt werden die im Unternehmen erzielten Ergebnisse sowie die dabei entstandene Erkenntnisse und mögliche Potentiale des Bereichs beschrieben.

3.4.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Für die Erstellung der Zielzustand-Karte für den Bereich Prozessfluss wurde zunächst der Benchmark beschrieben und anschließend zehn Zwischenziele erarbeitet. Danach definierten die Mitarbeiter den Ist-Zustand und legten das Ziel der ersten Periode fest. Abb. 33 zeigt die im Juni 2016 erstellte, erste Zielzustand-Karte der Fa. Pongratz für den Erfolgsfaktor Prozessfluss. In den nachstehenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte zur Erstellung der Karte im Unternehmen beschrieben.

¹⁰⁶ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Erfolgsfaktor: Prozessfluss			
Angestrebter Zustand: Sämtliche wesentlichen Prozesse sind definiert und grafisch dargestellt. Alle am Prozess beteiligten MA kennen und verstehen den Ablauf und halten sich daran. Die Prozesse werden laufend kontrolliert und angepasst.			
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein
1	Es ist festgehalten, welches die Hauptprozesse sind.		X
2	Die Hauptprozesse sind ausgearbeitet und grafisch dargestellt.		X
3	Sämtliche ausgearbeiteten Prozesse sind aufeinander abgestimmt.		X
4	Jeder kennt sämtliche für ihn relevanten Prozesse.		X
5	Für jeden Prozessbeteiligten gibt es eine Vertretung.		X
6	Jeder arbeitet nach den für ihn relevanten Prozessen.		X
7	Die Einhaltung der Prozesse wird laufend kontrolliert.		X
8	Die optimale Durchführbarkeit der Prozesse wird laufend kontrolliert		X
9	Die Prozesse werden gegebenenfalls angepasst.		X
10	Die Einhaltung der Prozesse zeigt eine messbare Verbesserung.		X
		Reifegrad 0,0	

Abb. 33: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, 2016

Benchmark

Zunächst definierte das Workshop-Team gemeinsam den in Abb. 33 dargestellten Zielzustand mit "Sämtliche wesentlichen Prozesse sind definiert und grafisch dargestellt. Alle am Prozess beteiligten MA kennen und verstehen den Ablauf und halten sich daran. Die Prozesse werden laufend kontrolliert und angepasst."¹⁰⁷

Das Team hat sich für die erste KVP Periode, wie bereits für den Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten für die Bearbeitung „wesentlicher“ Bereiche geeinigt. Die Wichtigkeit der grafischen Aufbereitung als Hilfestellung bei der Einhaltung von neuen Prozessen war den Mitarbeitern bereits zu diesem Zeitpunkt klar (siehe Kapitel 2.2.3). Zusätzlich hilft die Visualisierung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter und in Vertretungsfällen.

Zwischenziele

Im nächsten Schritt wurden, die zehn in Abb. 33 ersichtlichen Zwischenziele formuliert. Das Büro-Team legte folgende Schritte fest:

- Hauptprozesse sollen definiert werden, da es unmöglich scheint, alle Abläufe gleichzeitig zu erfassen.
- Diese sollen im nächsten Schritt genau definiert und grafisch aufbereitet werden.
- Danach muss überprüft werden, ob die neuen Abläufe aufeinander abgestimmt sind und parallel zu den gewünschten Ergebnissen führen.
- Anschließend legt das Team fest, dass sämtliche Mitarbeiter die für sie relevanten Prozesse kennen und Vertretungen definiert sind.
- Erst danach werden die Einhaltung und laufende Kontrollen bzw. gegebenenfalls die Anpassungen der Abläufe gefordert.
- Zuletzt sollen die Verbesserungen messbar dargestellt werden.

¹⁰⁷ [34] Pongratz Bau GmbH, Start-Workshop, 2016

Ist-Zustand

Anschließend an die Formulierung des Benchmarks und der Diagnosefragen wurde der Ist-Stand in der Fa. Pongratz ermittelt. Vor dem Start-Workshop waren im Unternehmen keine klaren Zuständigkeiten und definierten Abläufe vorhanden. Die Struktur der gesamten Organisation ist nicht klar erfassbar. Aus diesen Gründen wird der Reifegrad im Start-Workshop mit 0,0 definiert.

Ziel-Zustand

Im letzten Schritt des Start-Workshops wird der Ziel-Zustand nach einem Jahr definiert. Als Ziel wird ein Reifegrad von 2,5 festgelegt (siehe Abb. 33 – fünf grau hinterlegte Diagnosefragen mit einem Wert von jeweils 0,5). Dies beinhaltet die Ausarbeitung der Hauptprozesse sowie die grafische Aufbereitung und deren Abstimmung aufeinander. Die Anforderung an neue, definierte Abläufe ist die Optimierung von Abläufen und die Verbesserung der Informationsweitergabe. Durch klare Aufgabentrennung erwartet das Team eine deutliche Reduktion des Fehler- und Konfliktpotentials sowie eine erhöhte Durchlaufzeit.

3.4.2 Umsetzung

Im ersten Schritt wurden bei der Bearbeitung des Erfolgsfaktors Prozessfluss die für die Errichtung eines Reifegrads von 0,5 notwendigen Hauptprozesse wie folgt definiert:¹⁰⁸

- Auftragsvergabe: Auftragserteilung-Baubeginn
- Administrative Tätigkeiten vom Auftragsbeginn – Fertigstellung
- Angebotsphase: Anfrage - Auftragserteilung
- Materialbestellung und Transport
- Einteilung im Personaleinsatzplan
- Mülltrennung vor Ort (Baustelle)

Der Ablauf für die Erstellung eines neuen, klar definierten Prozesses wird nachfolgend anhand eines konkreten Beispiels erläutert:

Der erste Prozesse der in der Fa. Pongratz verbessert wurden, war die Auftragsvergabe, also jene Arbeitsschritte zwischen der Beauftragung des Kunden und dem Beginn der Arbeiten auf der Baustelle. Das Unternehmen hat dazu in einem eintägigen Workshop am 25.08.2016 den im Kapitel 2.1.4 beschriebenen Drei-Punkte-Plan umgesetzt. Dieser beinhaltet die Erfassung des Ist-Zustandes, die Problem- und Zieldefinition und die Definition des Soll-Zustandes.

Erfassung des Ist-Zustandes

Zu Beginn des Workshops analysierte das Büro-Team mithilfe zweier Vorarbeiter den derzeitigen Ablauf im Unternehmen. Zu diesem Zweck wurden alle einzelnen Arbeitsschritte erfasst und grafisch dargestellt. Abb. 34 zeigt den gesamten Prozess, gegliedert in einzelne, aufeinanderfolgende Tätigkeiten (gelb) und den jeweiligen Mitarbeitern (blau) zugeordnet. Die grafische Aufbereitung macht deutlich, dass die einzelnen Schritte oft nicht klar definiert und aufeinander abgestimmt sind. Insgesamt zeigt sich eine hohe Anzahl an Wiederholungsschleifen und ein großes Potential für Fehler und Verschwendungen.

¹⁰⁸ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

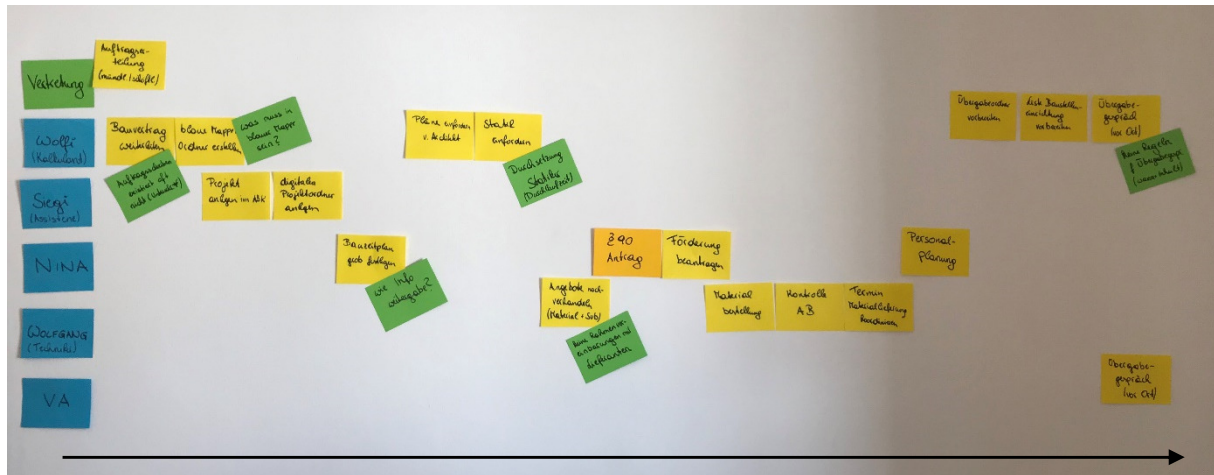


Abb. 34: Sabine Trnka, Pongratz Bau GmbH, Ist-Stand Auftragsvergabe, August 2016

Problem- und Zieldefinition

Nach der Darstellung des aktuellen Zustandes werden die auftretenden Probleme erfasst. Diese sind in Abb. 34 grün dargestellt und werden direkt den einzelnen Arbeitsschritten zugeordnet. Außerdem werden allgemeine, häufig auftretende Probleme des Prozesses definiert. Das Team nennt folgende Probleme:

- Während des Durchlaufs von Projekten gehen Informationen zwischen allen Beteiligten verloren
- Es ist nicht klar geregelt, welche Tätigkeit welche folgenden Schritte auslöst
- Informationen sind nicht zum richtigen Zeitpunkt in der benötigten Qualität vorhanden
- Die Reihenfolge der Arbeitsschritte ist nicht aufeinander abgestimmt, wodurch es zu Überschneidungen und Mehrfachbearbeitungen kommt
- keine eindeutige Definition der Zuständigkeiten
- Aufgrund fehlender oder zu später Arbeitsvorbereitung können Projekte nicht zum geplanten Zeitpunkt umgesetzt werden

Von den festgestellten Herausforderungen ausgehend werden die Ziele für den verbesserten Prozess definiert. Das Team einigt sich gemäß der SMART-Kriterien (siehe Kapitel 2.1.6 Zielvereinbarung) auf folgende drei Ziele:

1. Reduktion der Durchlaufzeit: Projekt müssen ehest begonnen werden können. Zu diesem Zweck muss die Zeit zwischen Auftragserteilung vom Kunden und dem vollständigen Informationsfluss an den Bauleiter minimiert werden.
2. Klar definierter Prozessplan mit eindeutigen Zuständigkeiten für jeden einzelnen Arbeitsschritt
3. Definierter Ablauf zur Erfassung und Weitergabe von Informationen im gesamten Prozess

Das Unternehmen setzt vor allem auf die Reduktion der Durchlaufzeit zwischen Auftragserteilung und Baubeginn einen besonderen Schwerpunkt, da es dem Unternehmen ermöglicht den Personaleinsatzplan bei z.B.: wetterbedingten Änderungen flexibler umzugestalten.

Soll-Zustand definieren

Ausgehend von den zuvor beschriebenen Zielsetzungen wurden im nächsten Schritt Maßnahmen zu deren Erreichung entwickelt. In Abb. 35 ist der dadurch entstandene Soll-Zustand des Prozesses dargestellt.

Die einzelnen Arbeitsschritte (in Abb. 35 grau dargestellt) wurden genau aufeinander abgestimmt. Das bedeutet, dass jeder Beteiligte möglichst viele Tätigkeiten auf einmal durchführen kann, ohne dabei auf die Arbeitsschritte eines Anderen angewiesen zu sein. Der Ist-Prozess in Abb. 34 zeigt, dass im zeitlichen Verlauf von links nach rechts kein durchgängiger Arbeitsfluss möglich ist, da für jeden Arbeitsschritt ein anderer Mitarbeiter zuständig ist. Im Zielzustand gibt es nur einen zusätzlichen Zuständigkeitswechsel von der Assistenz zur Kalkulation nach der Eintragung des Auftrags in die Angebotsliste. Alle übrigen Zuständigkeitswechsel passieren nur in eine Richtung. Die wichtigste Veränderung war die Einführung eines standardisierten, regelmäßigen Übergabegesprächs zwischen dem Kalkulant und dem Bauleiter. Alle bis Freitag beauftragten Projekte werden mittels Auftragsübergabe – Formular (siehe Anhang C – Formulare 8.4) am darauffolgenden Dienstag an einen Bauleiter übergeben.

Zusätzlich wurden zeitliche Limits (in Abb. 35 rot dargestellt) eingeführt, die sicherstellen, dass die Durchlaufzeit minimiert wird und Projekte früher umgesetzt werden können.

Zur Sicherstellung des Informationsflusses wurde ein weiteres Formular eingeführt. Die Fa. Pongratz erstellte das Projektdatenblatt (Detailansicht siehe Anhang C – Formulare 8.3), welches beim Erstkontakt mit neuen Kunden angelegt und bis zur Fertigstellung des Projekts verwendet bzw. laufend erweitert wird. Das Dokument enthält alle wichtigen Kunden- und projektspezifischen Daten. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sämtliche Informationen jederzeit für jeden Mitarbeiter einsehbar sind.

Der neue Prozess wurde ab 29.08.2016 verbindlich im gesamten Unternehmen umgesetzt. Zur Sicherstellung der Einhaltung wurden aktuelle Herausforderungen und erkennbare Vorteile bzw. Einsparungen in regelmäßigen Abständen in Zuge der Workshops besprochen. Gegebenenfalls wurde der Prozess adaptiert.

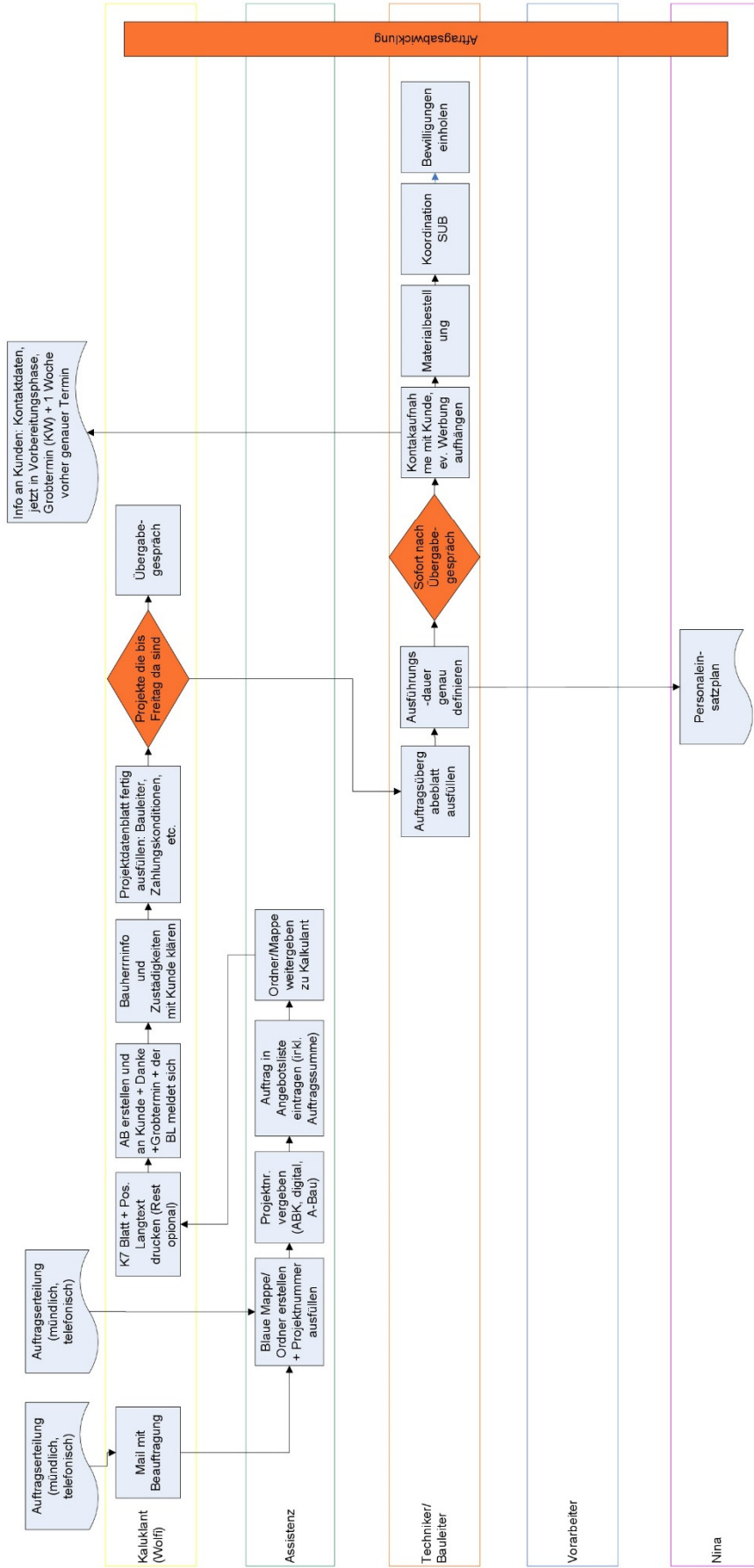


Abb. 35: Pongratz Bau GmbH, Soll-Zustand Auftragsvergabe, August 2016

Resultate

Im Abschlussworkshop im Juni 2017 wurden die drei ursprünglich definierten Ziele auf deren Erreichung überprüft. Diese werden nachfolgend einzeln erläutert.¹⁰⁹

1. Reduktion der Durchlaufzeit

Die ursprüngliche Durchlaufzeit von der Beauftragung durch den Kunden bis zum Baubeginn des Projekts konnte im IST-Stand im August 2016 nicht genau festgehalten werden. Aufgrund des unklaren Gesamtprozesses und fehlender zeitlicher Vorgaben bzw. Angaben war es nicht möglich einen zeitlichen Rahmen festzuhalten. Im Abschlussworkshop im Juni 2017 konnte die Durchlaufzeit klar definiert werden:

- Beauftragung bis Übergabe an Bauleiter: max. 7 Tage
- Erste Details zur Abwicklung von Bauleiter an Kunden: max. 7 Tage nach Beauftragung

Diese klaren Regelungen ermöglichen es allen Beteiligten, zu jeder Zeit einen Überblick über alle beauftragten Projekte zu haben. So kann sichergestellt werden, dass kein Auftrag vergessen oder zu spät übergeben wird. Außerdem ermöglicht es den Bauleitern ihre Projekte selbstständig zu priorisieren und gegebenenfalls Änderungen im zeitlichen Ablauf (z.B.: aufgrund wetterbedingter Ausfälle) vorzusehen.

2. Eindeutig definierte Zuständigkeiten

Durch die grafische Aufbereitung jedes einzelnen Schrittes und der Zuweisung zu einer Person (siehe Abb. 35) konnten Unklarheiten und Konfliktpunkte stark reduziert werden. Die Mitarbeiter bezeichnen diesen Umstand als eindeutige Verbesserung ihres Arbeitsalltags.

3. Informationsweitergabe

Die zu Beginn eingeführten Checklisten wurden auch zwei Jahre später (im Frühjahr 2018) noch für jedes Projekt verwendet. Im Laufe der Zeit wurden die Formulare adaptiert und angepasst, trotzdem gelten sie nach wie vor als Standard im Unternehmen. Unvollständig ausgefüllte Listen bei einzelnen Projekten führen zu Problemen in den nachfolgenden Prozessschritten. Durch diesen Umstand haben die Prozessbeteiligten begonnen, einander auf die Einhaltung der definierten Standards hinzuweisen. Das bedeutet einerseits, dass der positive Effekt des Prozesses auf die Informationsweitergabe spürbar ist, andererseits entwickeln die Mitarbeiter ein Gefühl für die Notwendigkeit von KVP-Maßnahmen und lernen in Eigeninitiative, diese einzuhalten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorab definierten Ziele des neuen Prozesses erreicht wurden und zusätzlich weitere positive Effekte für das Unternehmen geschaffen werden konnten.

3.4.3 Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel wird erläutert, welche Ergebnisse die Fa. Pongratz während der ersten Periode im Bereich Prozessfluss insgesamt erzielen konnte. Anschließend werden die Erkenntnisse und Herausforderungen, die das Unternehmen bei der Bearbeitung des gewinnen konnte, beschrieben.

¹⁰⁹ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

Zuletzt werden das im Unternehmen erwartete Potential und die damit verbundenen Möglichkeiten beschrieben.

Reifegrad

Abb. 36 zeigt, dass das Ziel von 2,5 als Reifegrad nicht erreicht wurde. Die Fa. Pongratz konnte im Bereich Prozessfluss nach einem Jahr lediglich einen Reifegrad von 0,5 aufweisen. In den Anmerkungen zu den Diagnosefragen eins und zwei, rechts auf der Zielzustand-Karte in Abb. 36 wurde vermerkt, dass zwar sechs Hauptprozesse definiert wurden, jedoch nur drei davon einen verbesserten Standard aufweisen konnten. Das bedeutet dass nur die erste Diagnosefrage mit „Ja“ beantwortet werden kann.¹¹⁰

Erfolgsfaktor: Prozessfluss				
Angestrebter Zustand: Sämtliche wesentlichen Prozesse sind definiert und grafisch dargestellt. Alle am Prozess beteiligten MA kennen und verstehen den Ablauf und halten sich daran. Die Prozesse werden laufend kontrolliert und angepasst.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Es ist festgehalten, welches die Hauptprozesse sind.	X		für 2016/17 sind 6 Hauptprozesse definiert
2	Die Hauptprozesse sind ausgearbeitet und grafisch dargestellt.		X	3 Prozesse sind bereits ausgearbeitet
3	Sämtliche ausgearbeiteten Prozesse sind aufeinander abgestimmt.		X	
4	Jeder kennt sämtliche für ihn relevanten Prozesse.		X	
5	Für jeden Prozessbeteiligten gibt es eine Vertretung.		X	
6	Jeder arbeitet nach den für ihn relevanten Prozessen.		X	
7	Die Einhaltung der Prozesse wird laufend kontrolliert.		X	
8	Die optimale Durchführbarkeit der Prozesse wird laufend kontrolliert		X	
9	Die Prozesse werden gegebenenfalls angepasst.		X	
10	Die Einhaltung der Prozesse zeigt eine messbare Verbesserung.		X	
		Reifegrad 0,5		

Abb. 36: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, 2017

Für die Prozesse „Auftragsvergabe: Auftragserteilung-Baubeginn“, „Administrative Tätigkeiten vom Auftragsbeginn – Fertigstellung“ und „Angebotsphase: Anfrage - Auftragserteilung“ konnten neue Standards festgelegt und umgesetzt werden. Die Prozesse „Materialbestellung und Transport“, „Einteilung im Personaleinsatzplan“ und „Mülltrennung vor Ort (Baustelle)“ konnten nicht verbessert werden. Der Erfolg der neu erarbeiteten Prozesse ist im Unternehmen deutlich erkennbar. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass lediglich 45% der Mitarbeiter mit der Definition der Zuständigkeiten zufrieden sind, jedoch konnten 85% der Befragten feststellen, dass sich die Zuständigkeiten seit der Einführung des KVP-Prinzips verbessert haben (siehe Kapitel 3.8 – Frage 13 und 14). Jeder neu definierte Ablauf fördert die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, schafft Klarheit und verringert das Konfliktpotential. Trotz dieser erkennbaren Vorteile konnte nur ein geringer Reifegrad erzielt werden. Dies ist vor allem auf die langwierige Umsetzung neuer Prozesse zurückzuführen, was nachfolgend im Detail erläutert wird.

Erkenntnisse und Ausblick

Im Abschluss-Workshop der ersten Periode im Juni 2017 wurden die Erkenntnisse der Fa. Pongratz zusammengefasst und dadurch die neuen Ziele für das darauffolgende Jahr definiert.

¹¹⁰ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

Hauptgrund für die Erreichung des geringen Reifegrads im Bereich Prozessfluss war wie zuvor erwähnt der zeitliche Rahmen der Einführung eines neuen Prozesses. Die Definition dauert in der Regel nur etwa einen Tag, wenn alle am Prozess Beteiligten gemeinsam daran arbeiten. Die Erstellung neuer Formulare, die Einführung und Einhaltung der neuen Arbeitsschritte benötigen deutlich mehr Zeit. Der Übergang zur Routine kann je nach Umfang der Änderungen einige Monate in Anspruch nehmen. Dies wurde vom Büro-Team deutlich unterschätzt. Eine weitere Erkenntnis im Abschlussworkshop war der Umstand, dass Prozesse laufend verändert und angepasst werden müssen. Wann immer sich Strukturen des Unternehmens verändern oder die Organisation wächst, sollte dies als Anlass genommen werden, die vorhandenen Prozesse auf deren Aktualität und auf eventuelle weitere Verbesserungen zu überprüfen. Dies nimmt zusätzlich Zeit und Kapazität der Mitarbeiter in Anspruch. Vor allem zu Beginn der Arbeit mit dem KVP-System werden die Ziele von Verbesserungen sehr hoch angesetzt. Dies kann jedoch den fortschreitenden Verbesserungsprozess behindern. Versuchen die Mitarbeiter bereits bei der ersten Erstellung eines definierten Ablaufes jeden einzelnen Schritt in Perfektion auszuformulieren kann dies zum Scheitern des gesamten Vorgangs führen. Sinnvoller ist es daher, konkrete, erreichbare Ziele wie z.B.: die Reduzierung der Durchlaufzeit um 10% zu formulieren (siehe Kapitel 2.1.6). Auf dieser Basis können die einzelnen Prozesse nacheinander schrittweise optimiert werden. Dazwischen sollte jeweils eine gewisse Zeit mit dem neu definierten Prozess gearbeitet werden um die tatsächlichen Verbesserungen messen zu können.

Zu einem weiteren Problem kann der plötzlich ansteigende bürokratische Aufwand führen. Durch die Definition eines Prozesses werden neue Formulare, Regeln und Checklisten im Unternehmen eingeführt. Grundsätzlich ist das ein sinnvoller Schritt, die Arbeit zu erleichtern und sicherzustellen, damit keine wichtigen Informationen verloren gehen. Trotzdem kann diese Bürokratie im Laufe der Zeit einen erhöhten Arbeitsaufwand darstellen. Die Fa. Pongratz machte diese Erfahrung am Ende der ersten KVP-Periode, als bereits einige Prozesse festgelegt wurden. Bei jeder weiteren Definition eines Arbeitsablaufs ergeben sich weitere Arbeitsschritte, Formulare etc. Das Büro-Team hat dieses Problem zum Anlass genommen die bereits vorhandenen Prozesse erstmalig zu überprüfen und auf einander abzustimmen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Abläufe bereits nach relativ kurzer Zeit weiteren Vereinfachungen unterzogen werden können. Durch das Zusammenführen einzelner Arbeitsabläufe zu einem Gesamtplan wurden weitere Einsparungen erzielt. Dadurch konnte der bürokratische Aufwand einzelner Mitarbeiter wieder reduziert werden.

Zusammenfassend ist die zeitliche Komponente der wichtigste Faktor bei der Einführung von verbesserten Prozessen. Um funktionierende, nachhaltige Prozesse zu implementieren, benötigen die Mitarbeiter ausreichend Zeit zur Umsetzung und Verankerung der Arbeitsschritte. Gleichzeitig ist diese Zeit auch notwendig um die Prozesse zu verbessern und weiterzuentwickeln. Um Verbesserungen messbar darstellen zu können benötigt es mehr Zeit als bei anderen Erfolgsfaktoren. Daher müssen die Führungskräfte unterwiesen werden, dass die Umsetzung eine gewisse Zeit benötigt, bevor messbare Verbesserungen erkennbar sind.

Ausgehend von den zuvor beschriebenen Erkenntnissen und Problemdarstellungen wurde im Abschlussworkshop im Juni 2017 die in Abb. 37 dargestellte, neue Zielzustand-Karte für die zweite KVP-Periode erstellt. Sowohl der Benchmark als auch die Diagnosefragen blieben dabei nahezu unverändert. Es wurden lediglich einige Diagnosefragen zusammengefasst um am Ende neue, höhere Ziele einarbeiten zu können.

Erfolgsfaktor: Prozessfluss				
Angestrebter Zustand: Sämtliche wesentlichen Prozesse sind definiert und grafisch dargestellt. Alle am Prozess beteiligten MA kennen und verstehen den Ablauf und halten sich daran. Die Prozesse werden laufend kontrolliert und angepasst.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Es ist festgehalten, welches die Hauptprozesse sind.		X	
2	Die Hauptprozesse sind ausgearbeitet und grafisch dargestellt.		X	
3	Sämtliche ausgearbeiteten Prozesse sind aufeinander abgestimmt.		X	
4	Jeder kennt sämtliche für ihn relevanten Prozesse.		X	
5	Jeder arbeitet nach den für ihn relevanten Prozessen, dies wird regelmäßig kontrolliert.		X	
6	Für jeden Prozessbeteiligten gibt es eine Vertretung.		X	
7	Die optimale Durchführbarkeit der Prozesse wird laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepasst		X	
8	Die Einhaltung der Prozesse zeigt eine messbare Verbesserung.		X	
9	Jeder Büro-MA kann gegebenenfalls selbst Prozessabläufe entwickeln und diese den Anderen verständlich machen.		X	
10	Neu entwickelte Prozesse können in den Gesamt-Prozessplan eingebaut und sinnvoll verbunden werden.		X	
Reifegrad 0,0				

Abb. 37: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, Periode 2, 2017

Potential

Um das Potential von definierten Prozessen zu erläutern, werden die Veränderungen in der Angebotslegung in der Fa. Pongratz von 2016 bis 2017 dargestellt. Der zugehörige Prozess „Angebotsphase: Anfrage – Auftragserteilung“ wurde in einem Workshop am 02.12.2016 neu definiert. Zu diesem Zeitpunkt wurden die IST-Daten von 01.01.2016 bis 02.12.2016 erhoben. Im November 2017 wurden die Vergleichsdaten von 01.01.2017 bis 10.11.2017, des verbesserten Prozesses erhoben. Sowohl 2016 als auch 2017 waren in der Fa. Pongratz zwei Personen für die Erstellung von Angeboten zuständig.

Abb. 38 zeigt, dass 2016 die Daten von 119 Projekten erfasst wurden, 2017 wurden 235 Daten erfasst. Die durchschnittliche Angebotssumme ist um 47% von ca. € 17.200,- auf über € 25.300,- gestiegen. Trotz der höheren Anzahl an Projekten und des größeren Angebotsvolumens pro Projekt konnte die Durchlaufzeit zwischen der ersten Anfrage vom Kunden bis zur Übermittlung des Angebots von 38 Tagen 2016 auf durchschnittlich 28 Tage im Jahr 2017 reduziert werden. Dies entspricht einer Reduktion der Durchlaufzeit um ca. 26%. Diese Reduktion zeigt, dass das vorhandene Potential der Verbesserung in einzelnen Prozessen enorm hoch ist.

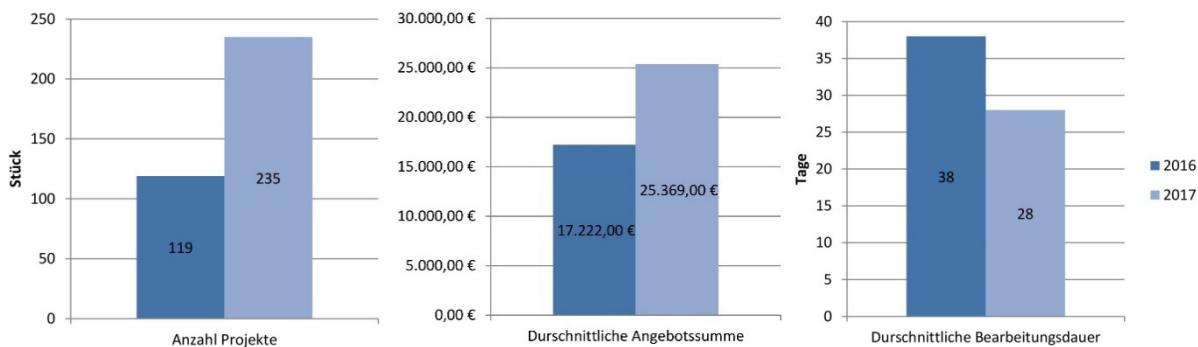


Abb. 38: Auswertung Durchlaufzeit Erstkontakt-Angebot, Fa. Pongratz Bau GmbH, 2016/2017

In einem weiteren Verbesserungsworkshop am 10.11.2017 wurden weitere Prozessoptimierungen und neue Priorisierungen vorgenommen. Dadurch konnte die Durchlaufzeit bis März 2018 um weitere 17% reduziert werden. Obwohl erwartet wird, dass die Einsparung mit jeder kommenden Veränderung abnimmt, plant die Fa. Pongratz aufbauend auf diesen Entwicklungen weitere Optimierungen dieses Prozesses. Insgesamt wird eine Einsparung der Durchlaufzeit von 50% seit dem Start der Prozessbearbeitung 2016 erwartet.

3.5 Kommunikation

Der fünfte, von der Fa. Pongratz gewählte Erfolgsfaktor, ist die Kommunikation. "*Man kann nicht nicht kommunizieren!*"¹¹¹ - gemäß dieser Aussage von Paul Watzlawick kommunizieren Menschen ständig, selbst wenn sie schweigen. Die ständige zwischenmenschliche Kommunikation ist häufig der Grund für Fehler, Missverständnisse und Verschwendung. In diesem Bewusstsein beschrieben die Teilnehmer des Start-Workshops die nachfolgenden Umstände als ausschlaggebend für die Wahl dieses Bereichs.¹¹²

Im Unternehmen existierte bis zur Einführung des KVP-Prinzips keine definierte Regelkommunikation. Besprechungen fanden häufig ungeplant und unorganisiert statt. Außerdem wurden Gespräche meist ohne klar definiertes Ergebnis oder der Festlegung weiterer Maßnahmen beendet. All diese Umstände sind Anzeichen für ein hohes Maß an Verschwendung. Das Team wählte daher die Kommunikation als Erfolgsfaktor, um klare Kommunikationsstrukturen im Unternehmen zu schaffen. Als weiteres Argument für diesen Erfolgsfaktor nannten die Teilnehmer des Start-Workshops fehlende Hierarchien (Organigramme, Zuständigkeiten, etc.) im Unternehmen. Obwohl die KVP-Philosophie den Mitarbeiter als wichtigstes Element einer Organisation definiert und damit die hierarchische Pyramide umkehrt, sind für die Einführung von Kommunikationsstrukturen definierte Hierarchien Grundvoraussetzung. Sie helfen den Mitarbeitern Zuständigkeiten und Abhängigkeiten im Unternehmen besser zu verstehen und zielgerichteter zu kommunizieren.

Nachfolgend wird erläutert, wie die Fa. Pongratz die theoretischen Grundlagen der Kommunikation in der Organisation praktisch umsetzt, welche Ergebnisse dabei erzielt werden können und welche Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen.

3.5.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Im Start-Workshop der ersten KVP-Periode erstellten die Teilnehmer für den Bereich Kommunikation die in Abb. 39 dargestellte Zielzustand-Karte. Im Zuge der Erstellung wurde zuerst der angestrebte, optimale Zustand definiert, anschließend die zugehörigen Zwischenziele formuliert. Im nächsten Schritt legten die Mitarbeiter den Ist- und der Ziel-Zustand fest. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der Fa. Pongratz zur Erstellung der Zielzustand-Karte erläutert.

¹¹¹ [39] Paul Watzlawick, Menschliche Kommunikation, 1969, S.50ff

¹¹² siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Erfolgsfaktor: Kommunikation			
Angestrebter Zustand (Benchmark): Regelkommunikation in allen Richtungen und Ebenen vorhanden			
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein
1	ein aktuelles Organigramm ist vorhanden und allen MA bekannt		X
2	Definiton welche Anglegenheiten von wem geregelt werden und alle MA halten sich daran		X
3	die Verantwortlichen der anlassbezogenen Probleme halten sich an die vereinbarte Struktur		X
4	Besprechungsstruktur (VA-Besprechung, Büro-Bespr.....) sind definiert und finden regelmäßig statt		X
5	regelmäßige MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X
6	anlassbezogenen MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X
7	werden die Besprechungstermine eingehalten und die wichtigen Themen besprochen?		X
8	alle MA sind mit der Art und Anzahl der Besprechungen zufrieden		X
9	Besprechungsstrukturen werden gegebenenfalls angepasst		X
10	Besprechungen werden vom Verantwortlichen vor- und nachbereitet		X
Reifegrad		0,0	

Abb. 39: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, 2016

Benchmark

Die Teilnehmer des Start-Workshops formulierten den in Abb. 39 orange dargestellten Optimalfall wie folgt: "Regelkommunikation ist in allen Richtungen und Ebenen vorhanden."¹¹³

Als Regelkommunikation verstehen die Mitarbeiter der Fa. Pongratz geplante, genau definierte, wiederkehrende Besprechungsstrukturen. Die erwähnten "Richtungen und Ebenen" sind so zu verstehen, dass Kommunikation sowohl zwischen hierarchischen Ebenen (Vorgesetzter - Mitarbeiter), als auch innerhalb einer Ebene (z.B.: Bauleiter untereinander = "Richtung") stattfinden soll.

Zwischenziele

Anschließend wurden die Zwischenziele zur Erreichung des Benchmarks von den Workshop-Teilnehmern formuliert. Die in Abb. 39 dargestellten Diagnosefragen beschäftigen sich mit folgenden Themen:

- In erster Linie soll ein Organigramm erstellt werden, um jedem Mitarbeiter zu vermitteln welche hierarchischen Ebenen im Unternehmen existieren bzw. wer der jeweilige Vorgesetzte und direkte Ansprechperson ist.
- Im nächsten Schritt werden die Zuständigkeiten in der Organisation definiert und die Mitarbeiter dazu angehalten, diese Regelungen zu befolgen.
- Anschließend sollen Besprechungsstrukturen im Unternehmen etabliert werden. Wie im Benchmark erwähnt, sollen Gespräche sowohl in, als auch zwischen den Ebenen definiert sein und sowohl Themen des Arbeitsalltags als auch Mitarbeiterentwicklungen abdecken.
- Die letzten Zwischenziele beinhalten die Einhaltung der definierten Besprechungsstrukturen, sowie deren regelmäßige Überprüfung und Anpassung.

¹¹³ [34] Pongratz Bau GmbH, Start-Workshop, 2016

Ist-Zustand

Der aktuelle Reifegrad wurde im Juni 2016 in der Fa. Pongratz mit 0,0 bewertet. Bis zu diesem Zeitpunkt fand im Unternehmen keine Auseinandersetzung mit Kommunikationsstrukturen und Hierarchien statt. Hauptgrund für diesen Umstand ist das schnelle Wachstum des Unternehmens in den Jahren vor der Einführung des KVP-Systems. Mit nur einer Führungsperson und wenigen Mitarbeitern sind derartige Strukturen nicht zwingend notwendig. 2016 gibt es in der Organisation jedoch bereits drei Führungsebenen und rund 30 Mitarbeitern. Die Strukturen im Unternehmen konnten diesem Wachstum bis dahin nicht angepasst werden.

Ziel-Zustand

Schließlich wurde der Ziel-Zustand von den Workshop-Teilnehmern festgelegt. Nach der ersten Periode soll das Unternehmen einen Reifegrad von 2,5 erreichen (in Abb. 39 grau hinterlegt). Das bedeutet, dass die Organisation im ersten Jahr vor allem Wert darauf legte, Gesprächsstrukturen und Kommunikationsregeln im Unternehmen zu etablieren. Die Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Weiterentwicklung der neuen Strukturen erschienen vorerst als nicht umsetzbar.

Diese vom Unternehmen definierte Zielzustand-Karte dient als Grundlage für die Planung der Maßnahmen zum Thema Kommunikation. Im nächsten Kapitel werden konkrete, in der Fa. Pongratz umgesetzte Maßnahmen sowie deren Ergebnisse beschrieben.

3.5.2 Umsetzung

Die Fa. Pongratz entwickelte gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen ACON das in Abb. 40 dargestellte Grundprinzip der Kommunikation. Demnach entsteht Erfolg durch Kooperation, das heißt gute Zusammenarbeit aller Mitarbeiter. Diese wiederum können nur dann gut zusammenarbeiten, wenn die notwendige Kohärenz besteht. Kohärenz bedeutet, dass jeder im Unternehmen die Zusammenhänge kennen muss und die Auswirkungen seiner eigenen Tätigkeit auf andere versteht. Diese Kohärenz entsteht durch die notwendige Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Kommunikation ist also die Grundlage des Erfolgs.

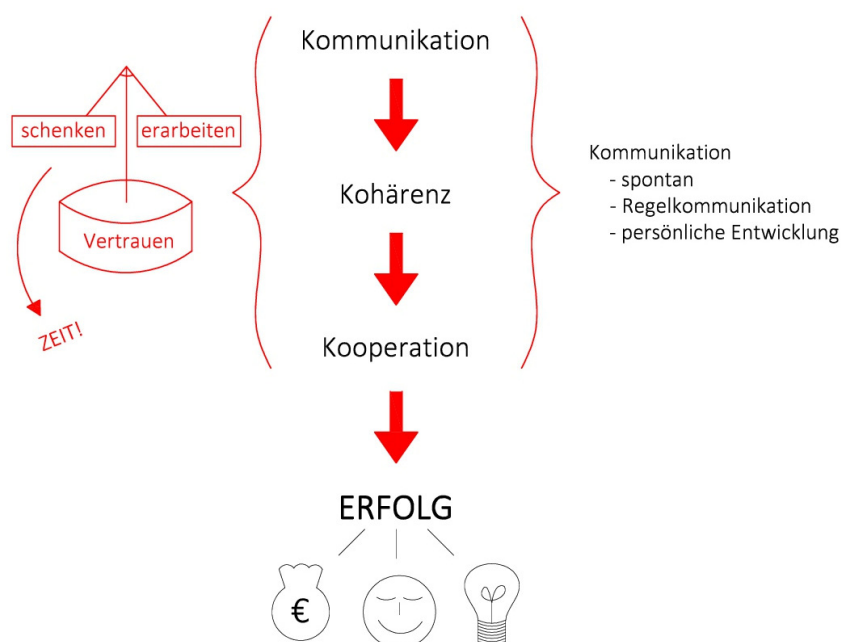


Abb. 40: Pongratz Bau GmbH, Grundprinzip der Kommunikation

Auf dieser Basis werden in der Fa. Pongratz Bau drei Arten der Kommunikation definiert: Spontane oder anlassbezogene Kommunikation, Regelkommunikation und Kommunikation zur persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern. Nachfolgend wird die Umsetzung dieser Kommunikationsarten in der Praxis erläutert.

Anlassbezogene Kommunikation

Bei spontaner oder anlassbezogener Kommunikation handelt es sich um Gespräche, die im täglichen Arbeitsalltag entstehen. Dies sind z.B.: Baustellenabläufe, technische Fragen oder auch Urlaubsanfragen, Fragen zur Lohnabrechnung etc.

Konflikte bei solchen anlassbezogenen Gesprächen entstehen in der Fa. Pongratz hauptsächlich durch nicht eindeutig definierte Zuständigkeiten. Durch diese Unklarheit können zwei Arten von Verschwendung entstehen: Einerseits können spezielle Anliegen von Mitarbeitern gleichzeitig von mehreren Büro-Angestellten bearbeitet werden, was eventuell zu mehreren unterschiedlichen Lösungen führt, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Andererseits kann es dazu kommen, dass sich niemand für ein Problem zuständig zeigt und dieses daher immer wieder auftritt. Beide Fälle führen zwangsläufig zur Demotivation von Mitarbeitern und zur Verschwendung von Kapazitäten. Um dies zu vermeiden wurde im Jänner 2017 das in Abb. 41 dargestellte Zuständigkeiten-Organigramm erstellt. Diese Struktur soll in erster Linie den Mitarbeitern in der Organisation helfen, für jedes Anliegen einen klar definierten Ansprechpartner zu haben. Zusätzlich bietet es den Verantwortlichen eine Hilfestellung, nur Anliegen im eigenen Zuständigkeitsbereich zu bearbeiten. Das verhindert die Bearbeitung eines einzelnen Problems durch mehrere Personen gleichzeitig oder dessen "Nicht-Behandlung".

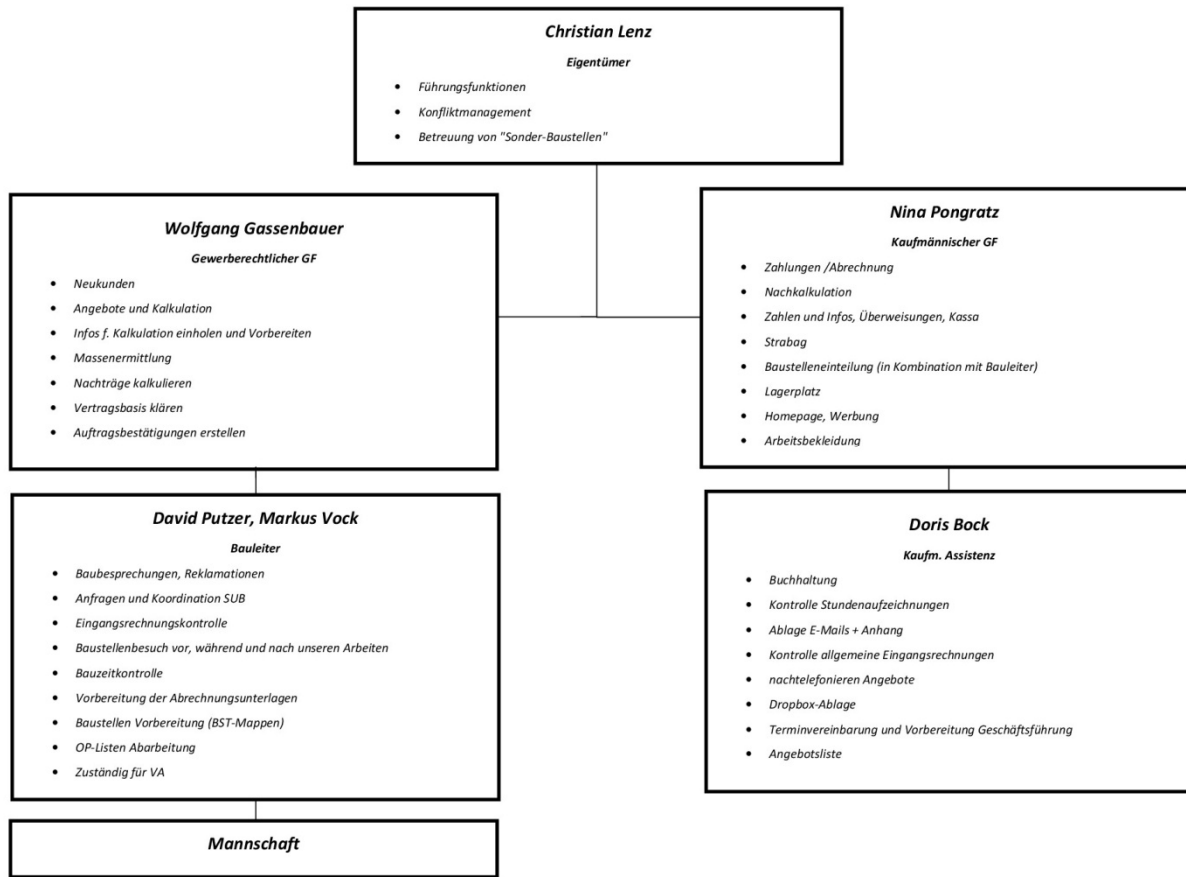


Abb. 41: Pongratz Bau GmbH, Zuständigkeiten-Organigramm, 2017

Regelkommunikation

Die zweite in der Fa. Pongratz definierte Art der Kommunikation ist die Regelkommunikation. Darunter verstehen die Mitarbeiter wiederkehrende, geplante Besprechungsstrukturen mit vorab definierten Teilnehmern. Diese Besprechungsstrukturen können nicht in einem Workshop geplant und organisiert werden. Die Organisation hat die Strukturen im Laufe der ersten KVP-Periode entwickelt. Durch die Einbringung von Vorschlägen aller Mitarbeiter und regelmäßiges Feedback zu einzelnen Besprechungen hat sich folgende Besprechungs-Struktur entwickelt:

- Geschäftsführer (GF) Besprechung: Einmal pro Monat findet eine Besprechung mit den beiden Geschäftsführern und dem Eigentümer statt. Hier werden sowohl strategische (Monatsergebnisse, Auftragsstand, etc.) als auch anlassbezogene Themen besprochen.
- Vorarbeiter Besprechung: Jedes zweite Monat findet eine Besprechung mit den Bauleitern und allen Gruppenleitern (Vorarbeiter) statt. Zu diesem Termin werden Baustellenergebnisse, die Produktivität und vor allem anlassbezogene Themen besprochen.
- Mannschaftsbesprechung: Diese Besprechung ist ein Kommunikationsmittel zwischen Büro und gesamter Mannschaft, um geplant und in möglichst kurzen Zeitabständen die wichtigsten, aktuellsten Informationen dem gesamten Team zur Verfügung stellen zu können. Sie findet wöchentliche statt und dauert ca. 15 Minuten.
- Büro Besprechung: Wöchentlich findet eine ca. einstündige Besprechung mit allen Büro-Mitarbeitern statt, bei der neue Aufträge, Abrechnungstermine, gelbe Karten und Anlassbezogenes besprochen wird.

- **Bauleiterbesprechung:** Diese Besprechung findet einmal pro Woche statt und dauert ca. drei Stunden. Die Bauleiter besprechen gemeinsam mit dem gewerberechtlchen Geschäftsführer jede einzelne Baustelle anhand vorgegebener Kriterien. Dies solle den Bauleitern die Möglichkeit geben, voneinander und von der Erfahrung des Geschäftsführers zu lernen und gleichzeitig sicherstellen, dass Probleme und potentielle Gefahren auf Baustellen rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden können.

Tabelle 2 zeigt zusammenfassend die Besprechungsstrukturen und deren Teilnehmer am Ende der ersten KVP-Periode im Juni 2017.

Tabelle 2: Besprechungsmatrix, Fa. Pongratz Bau GmbH, 2017

	GF Besprechung	Vorarbeiter Besprechung	Mannschaftsbesprechung	Büro Besprechung	Bauleiter Besprechung
Geschäftsführer	x	x	x	x	x
Bauleiter		x	x	x	x
Assistenz				x	
Vorarbeiter		x	x		
Facharbeiter und Hilfsarbeiter			x		

Um diese vergleichsweise hohe Anzahl an Besprechungen möglichst rasch und effizient abzuwickeln haben die Mitarbeiter des Unternehmens in den jeweiligen Feedback Sessions der einzelnen Besprechungen die nachfolgenden vier Regeln für jede Art von Kommunikation definiert:

1. keine Telefonate während einer Besprechung
2. absolute Pünktlichkeit aller Teilnehmer
3. zu jeder Besprechung wird sowohl eine Agenda als auch ein Protokoll erstellt
4. Besprechungen werden nicht ohne konkrete Maßnahmen (was, wer, bis wann) beendet

Diese Regeln steigern die Produktivität von Besprechungen und stellen sicher, dass bei Folgeterminen am richtigen Punkt angeknüpft werden kann. Das verringert Verschwendung und fördert die Zusammenarbeit aufgrund der klar definierten Umgangsformen.

Mitarbeiterentwicklung

Wie bereits im Kapitel 1.1 Problembeschreibung und Motivation dargestellt kommt der Mitarbeiterentwicklung in Unternehmen in Zukunft hinsichtlich des Facharbeitermangels immer größere Bedeutung zu. Um den Mitarbeitern eine definierte Struktur zur persönlichen und fachlichen Weiterbildung zu bieten, arbeitete die Geschäftsführung parallel zu den monatlichen Workshops währen der ersten KVP-Periode an zwei Gesprächsmodalitäten zur Mitarbeiterentwicklung: das Mitarbeitergespräch und das Kompetenzmodell. Beide Gespräche finden einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter statt und wurden ab Sommer 2017 durchgeführt. Das Mitarbeitergespräch befasst sich mit der Performance, das heißt mit der Leistung. Dabei erhält jede Arbeitskraft ein umfassendes Feedback der Führungsperson zu allen Themen des Alltagsgeschäfts. Außerdem hat jeder die Möglichkeit persönliche Anliegen vorzubringen, Zukunftspläne zu äußern und über allgemeine Verbesserung oder Veränderungen im Unternehmen zu sprechen. Das Gespräch wird immer mit konkreten Zielvereinbarungen beendet. Ein Ziel für einen Vorarbeiter kann beispielsweise die Errichtung einer

bestimmten Erfolgsquote im Baustellendurchschnitt sein. Das Gespräch dient im Allgemeinen zur Entwicklung von fachlichen Fähigkeiten und Definition von persönlichen Entwicklungszielen im Unternehmen.

Beim Kompetenzmodell geht es um das Potential eines Mitarbeiters. Es bietet die Möglichkeit, die eigene Persönlichkeit, also das eigene Verhalten, weiter zu entwickeln. Im Wissen, dass Verhalten meist subjektiv beurteilt wird, führt die Fa. Pongratz das Kompetenzmodell ein, um eine einheitliche Sprache zu definieren und um den Mitarbeitern Orientierung zu deren Handlungsweise zu geben. Das Unternehmen definiert die Notwendigkeit dieser Kompetenzen wie folgt:

„Die Summe aller Verhalten eines Menschen kann man als seine Kompetenz bezeichnen. Mit den PONGRATZ Kompetenzen möchten wir produktives Verhalten im Unternehmen beschreiben. In unserem Bestreben uns persönlich weiter zu entwickeln soll es uns zur Orientierung dienen und so die Zusammenarbeit aller Menschen bei PONGRATZ ständig verbessern.“¹¹⁴

Die Mitarbeiter des Unternehmens haben acht Kompetenzen definiert, die für den Umgang der Menschen in der Organisation und darüber hinaus wichtig sind:

„Zielstrebigkeit, unternehmerisches Denken, Kundenorientierung, Offenheit für Neues, fachliche Kompetenz, Kooperation, Team- und Mitarbeiterentwicklung.“¹¹⁵

Im nächsten Schritt entwickelte das Unternehmen die in Abb. 42 dargestellte Kompetenzmatrix. Die Matrix ist jener Teil des Kompetenzmodells, der vom Unternehmen mit den selbst definierten Kompetenzen und deren Beschreibungen bzw. Ausprägungen befüllt wird. Sie ist grundsätzlich für das gesamte Unternehmen und für jeden Mitarbeiter, vom Geschäftsführer bis zum Hilfsarbeiter gleich. Lediglich das erwartete Anforderungsprofil (in Abb. 42 blau hinterlegt) ändert sich je nach Position in der Organisation. Zu jeder einzelnen Kompetenz wurden fünf Ausprägungsstufen definiert. Um die jeweilige Stufe (den Kompetenz Grad) positiv zu bewerten müssen drei beschriebene Verhaltensmuster an den Tag gelegt werden. Um in der Kompetenz "Zielstrebigkeit" beispielsweise den Kompetenz Grad 1 zu erreichen muss der Mitarbeiter folgendes Verhalten zeigen:¹¹⁶

- Arbeitet zielstrebig, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen
- Zeigt Verständnis für die Wichtigkeit, Ziele zu setzen und das Bestreben, diese auch zu erreichen
- Ist bemüht, selbstständig und zuverlässig zu arbeiten

Dieses Verhaltensmuster bespricht und definiert jeder Mitarbeiter im jährlichen Kompetenzmodellgespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Daraus ergibt sich ein tatsächliches Profil (in Abb. 42 rot dargestellt). Um das Verhalten zu verbessern, werden im Anschluss an das Gespräch Maßnahmen definiert, die zur Erhöhung des Grades in den einzelnen Kompetenzen führen sollen.

¹¹⁴ [33] Pongratz Bau GmbH: Mitarbeiterhandbuch; 2017, S. 11

¹¹⁵ [33] Pongratz Bau GmbH: Mitarbeiterhandbuch; 2017, S. 12

¹¹⁶ [32] Pongratz Bau GmbH: Kompetenzmodell – Detailausführung, 2017, S. 6



KOMPETENZMATRIX								
Kompetenz Grad	ZIELSTREBIGKEIT	UNTERNEHMER ISCHES DENKEN	KUNDEN ORIENTIERUNG	OFFEN FÜR NEUES	FACHLICHE KOMPETENZ	KOOPERATION	TEAM	MITARBEITER ENTWICKLUNG
5	Setzt neue Standards um bessere Leistungen zu gewährleisten	Trägt seinen Teil zur Unternehmensstrategie bei	Kontrolliert und managed Kundenbedarf	Fördert eine Erneuerungskultur um kommerzielle Potential auszuschöpfen	Verbreitet Fachwissen	Fördert und fordert Kooperation im Unternehmen	Ermächtigt Team zu leisten	Arbeitet systematisch, die Kompetenzen des Unternehmens auszubauen
4	Strebt danach Ziele zu übertreffen	Definiert die Strategie für den eigenen Bereich	Sieht Veränderungen im Kundenbedarf voraus	Entwickelt eine innovationsfördernde Kultur und Atmosphäre	Entwickelt Fachwissen	Arbeitet aktiv auf eine abteilungsübergreifende Kooperation hin	Definiert und entwickelt Teams	Bietet strukturierte individuelle Unterstützung
3	Liefert verlässlich vorgegebene Resultate	Formuliert mittelfristige Prioritäten	Identifiziert Veränderungen im Kundenbedarf	Spornt zur Erneuerung im eigenen Bereich an	Nutzt Fachwissen in einem breiten Geschäftskontext	Engagiert sich für besser Kooperation im Team	Inspirierte Teams zu hoher Leistung	Fördert aktiv die individuelle Entwicklung
2	Ist bemüht gleichmäßig gute Arbeit zu leisten	Erkennt kurzfristige Möglichkeiten zur Erneuerung	Versteht die Hintergründe des Kundenbedarf	Trägt aktiv zur Erneuerung bzw. Verbesserung bei	Wendet solides Fachwissen innerhalb des eigenen Bereiches an	Hilft seinen Kollegen	Spornt das Team an Ergebnisse zu liefern	Unterstützt die Entwicklung im Allgemeinen
1	Erfüllt die gestellten Aufgaben	Ist sich seiner eigener Rolle und Herausforderungen bewusst	Erfüllt Kundenwünsche und bedarf	Ist sich der Bedeutung von Erneuerung für seinen Bereich bewusst	Hat Basiswissen für den eigenen Bereich	Reagiert in einer konstruktiven Weise auf Kollegen	Kennt sein Team und arbeitet gerne im Team	Ist bereit Feedback zu geben

Abb. 42: Fa. Pongratz Bah GmbH, Kompetenzmodell, Ausprägung Bauleiter, 2017

Die Führungskräfte der Fa. Pongratz sollen das Kompetenzmodell nicht zur Bewertung ihrer Mitarbeiter verwenden. Es geht lediglich darum aufzuzeigen, wo das Verhalten angepasst werden kann, um insgesamt eine bessere Kommunikation im Unternehmen zu erzielen. Durch das Bewusstsein, dass jeder im Unternehmen, auch Vorgesetzte sich in einzelnen Kompetenzen verbessern müssen, kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine gewisse Verbundenheit der Mitarbeiter im Unternehmen geschaffen werden.

3.5.3 Ergebnisse

Dieses Kapitel beschreibt die im Bereich Kommunikation erzielten Ergebnisse und den daraus entstanden Reifegrad. Die Erkenntnisse der Fa. Pongratz und ein Ausblick auf die zweite KVP-Periode sind im nachfolgenden Absatz zusammengefasst. Außerdem wird ein Überblick über die vorhandenen Potentiale dieses Bereichs gegeben.

Reifegrad

Abb. 43 zeigt, dass das von der Fa. Pongratz angestrebte Ziel für die erste Periode von 2,5 nicht erreicht wurde. Das Unternehmen hatte im Juni 2017 einen Reifegrad von 1,0 (zwei Diagnosefragen konnten positiv beantwortet werden).¹¹⁷

¹¹⁷ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

Erfolgsfaktor: Kommunikation				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Regelkommunikation in allen Richtungen und Ebenen vorhanden				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	ein aktuelles Organigramm ist vorhanden und allen MA bekannt	X		Organigramm vorhanden und kommuniziert
2	Definiton welche Angelgenheiten von wem geregelt werden und alle MA halten sich daran	X		Zuständigkeiten kommuniziert, halten sich alle daran?
3	die Verantwortlichen der anlassbezogenen Probleme halten sich an die vereinbarte Struktur		X	
4	Besprechungsstruktur (VA-Besprechung, Büro-Bespr.....) sind definiert und finden regelmäßig statt		X	
5	regelmäßige MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X	
6	anlassbezogen MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X	
7	werden die Besprechungstermine eingehalten und die wichtigen Themen besprochen?		X	
8	alle MA sind mit der Art und Anzahl der Besprechungen zufrieden		X	
9	Besprechungsstrukturen werden gegebenenfalls angepasst		X	
10	Besprechungen werden vom Verantwortlichen vor- und nachbereitet		X	
		Reifegrad		1,0

Abb. 43: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, 2017

Die Erreichung eines höheren Reifegrades scheiterte an der dritten Diagnosefrage: Die Einhaltung der anlassbezogenen Probleme wird nicht wie geplant umgesetzt. Die Teilnehmer des Abschlussworkshops im Juni 2017 beantworten die Einhaltung der anlassbezogenen Probleme mit „Nein“, da sich herausstellt, dass Vorgesetzten zu oft Probleme lösen, die nicht ihrem Zuständigkeitsbereich entsprechen, anstatt den Mitarbeiter auf die zuständige Person zu verweisen. Diese Einschätzung der Workshop-Teilnehmer bestätigt sich auch in der Mitarbeiterumfrage im Jänner 2018 (siehe Kapitel 3.8.) Das Ergebnis der Frage 10. „Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Zuständigkeiten“ ergibt zwar, dass 90% der Mitarbeiter dies mit „ja“ oder „überwiegend“ beantworten, die Frage nach der Einhaltung dieser Zuständigkeiten (Frage 11) wird jedoch nur zu 55% mit „ja“ beantwortet. 30% der Mitarbeiter beantworten die Frage mit „überwiegend“, 15% mit „teilweise“ oder „kaum“. Dieses Ergebnis ist für die KVP-Verantwortlichen in der Fa. Pongratz zwar eine Verbesserung zur subjektiven Einschätzung im Abschlussworkshop, dennoch zeigt es ein klares Verbesserungspotential.

Die nachfolgenden Diagnosefragen vier und fünf konnten im Unternehmen umgesetzt werden. Die Organisation erstellte während der ersten Periode eine breit angelegte Kommunikationsstruktur. Dies bestätigt auch die Mitarbeiterumfrage im Jänner 2018. Demnach sind 80% der Mitarbeiter mit der Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Besprechungen im Unternehmen zufrieden (siehe Kapitel 3.8. – Frage 2). Bei der Frage nach der Einhaltung der Rahmenbedingungen der Besprechungen antworten ebenfalls 80% der Befragten, dass diese immer bzw. oft eingehalten werden können. Demzufolge können die Diagnosefragen vier bis acht positiv beantwortet werden. Obwohl Fragen eines höheren Reifegrades mit „ja“ beantwortet werden können, bleibt die Reife des Unternehmens im Juni 2017 bei 1,0. Zur Erreichung einer höheren Stufe muss jede Frage positiv beantwortet werden.

Erkenntnisse und Ausblick

Am Ende der KVP-Periode wurden im Abschluss-Workshop die Erkenntnisse des ersten Jahres zusammengefasst und auf deren Basis eine neue Zielzustand-Karte (siehe Abb. 44) für das kommende Jahr erstellt. Die wichtigste Erkenntnis bei der Einführung einer geordneten Kommunikationsstruktur ist die Notwendigkeit, Gewohnheiten zu verändern. Die Fa. Pongratz scheiterte im ersten Jahr bei der Erreichung eines höheren Reifegrades in diesem Bereich an der Konsequenz der Führungskräfte. Diese müssen sich in erster Linie an die selbst auferlegten Regeln zu Einhaltung der Verantwortungsbereiche

halten. Um allen Mitarbeitern klar zu machen, dass die Kommunikation in der Organisation sich grundlegend verändert, müssen Führungskräfte beispielhaft vorgehen. Teilen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mit, dass sie für ein aktuelles Problem nicht zuständig sind, können unangenehme Situationen für alle Beteiligten entstehen. Dennoch ist es unbedingt notwendig Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche einzuhalten, um langfristige und nachhaltige Veränderungen im Unternehmen zu schaffen. Eine weitere Erkenntnis ist die Notwendigkeit, Strukturen ständig weiter zu entwickeln. Durch Veränderungen der Organisation wird auch die Anpassung der Gesprächsstruktur notwendig. Außerdem sollen vorhandene Standards gemäß der KVP-Philosophie (siehe Kapitel 2.2.1) regelmäßig erneuert werden. Um dies sinnvoll zu gewährleisten, ist es notwendig Feedback auf die Agenda jeder Besprechung zu setzen. Durch offene, ehrliche Rückmeldungen der Gesprächsteilnehmer über die Kommunikationsart und Besprechungsinhalte, kann die Struktur laufend verbessert werden. So hat es die Fa. Pongratz beispielsweise geschafft, die wöchentliche Bauleiterbesprechung von anfänglich fünf Stunden innerhalb von sechs Monaten auf zwei Stunden zu verkürzen, obwohl sich die Inhalte der Besprechung nicht verändert haben.

Ein zusätzlich festgestelltes Problem ist, wie in sämtlichen Bereichen des KVP-Prinzips, die verfügbare Zeit der Mitarbeiter. Durch gebündelte, geplante Gespräche wird sichtbar, wie viel Arbeitszeit dazu aufgewendet werden muss. Da Kommunikation vor allem in Führungspositionen einen großen Teil der Arbeitszeit einnimmt, kann dies bei manchen Mitarbeitern zu Verständnisproblemen führen. Wichtig ist, den Menschen zu vermitteln, dass für spontane, unorganisierte Gespräche wesentlich mehr Zeit aufgewendet werden muss. Im Tagesgeschehen wird dieser Aufwand jedoch nicht deutlich genug wahrgenommen. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern die persönlichen Vorteile von geordneten Kommunikationsstrukturen durch Erklärungen, Veranschaulichung und tatsächlichen Messungen des Aufwands für unterschiedliche Kommunikationsvarianten nachvollziehbar vermitteln. Abb. 44 zeigt die im Abschlussworkshop, auf Basis der zuvor gewonnenen Erkenntnisse, erstellten Zielzustand-Karte für die zweite KVP-Periode. Die Zwischenziele werden wie folgt angepasst:

Die ersten Ziele beschäftigen sich mit der Aktualität des Organigramms und der bereits vorhandenen Besprechungsstruktur. Im Anschluss muss das Unternehmen die etablierten Besprechungen in der geforderten Qualität durchführen, um einen höheren Reifegrad zu erhalten. Das bedeutet, sowohl die Vor- und Nachbereitung als auch die Durchführung von Gesprächen muss weiter verbessert werden. Erst die darauffolgenden Diagnosefragen beschäftigen sich mit den Zuständigkeiten. Diese müssen klar definiert und von allen im Unternehmen eingehalten werden. Diese Diagnosefrage (Frage sechs entspricht einem Reifegrad von 3,0) definiert das Ziel für die zweite KVP-Periode. Als weitere Zwischenziele sind die regelmäßigen und anlassbezogenen Mitarbeitergespräche sowie die Mitarbeiterzufriedenheit definiert.

Erfolgsfaktor: Kommunikation				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Regelkommunikation in allen Richtungen und Ebenen vorhanden				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	ein aktuelles Organigramm ist vorhanden und allen MA bekannt		X	
2	Besprechungsstruktur (VA-Besprechung, Büro-Bespr.....) sind definiert und finden regelmäßig statt		X	
3	Besprechungen werden vom Verantwortlichen vor- und nachbereitet (Agenda, Protokoll, To-Do Liste)		X	
4	Die Besprechungstermine werden eingehalten, die wichtigen Themen (lt. Agenda) besprochen und der zeitliche Rahmen eingehalten.		X	
5	Es ist geklärt, wer wofür zuständig ist. Alle Mitarbeiter wissen das und halten sich daran.		X	
6	die Verantwortlichen der anlassbezogenen Probleme halten sich an die vereinbarte Struktur		X	
7	regelmäßige MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X	
8	anlassbezogen MA Gespräche finden statt und werden dokumentiert		X	
9	alle MA sind mit der Art und Anzahl der Besprechungen zufrieden		X	
10	Besprechungsstrukturen werden gegebenenfalls angepasst		X	
		Reifegrad 0,0		

Abb. 44: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, Periode 2,2017

Potential

Das Potential des Erfolgsfaktors Kommunikation liegt in der Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Möglichkeit, Menschen an das Unternehmen zu binden. Die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung und -entwicklung wurde im Kapitel 1.1 durch den allgemeinen Facharbeitermangel und der Veränderung der Arbeitswelt beschrieben. Gute Kommunikationsstrukturen wirken sich aus folgenden Gründen positiv auf Mitarbeiter aus:

Mitarbeiter fühlen sich wesentlich sicherer in ihrer täglichen Arbeit, wenn klar definiert ist, wer ihr Vorgesetzter ist bzw. wenn sie einen Ansprechpartner für auftretende Problem und Vorschläge haben. Vor allem wechselnde Führungskräfte und unzureichende Kommunikation mit der Belegschaft führen zu Unklarheiten. Im Kapitel 1.1 wird beschrieben, dass Sicherheit eines der Defizitbedürfnisse von Menschen ist, dass unbedingt gestillt werden muss, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Zu diesem Zweck ist das Organigramm, dass von der Fa. Pongratz bereits im ersten Schritt der Bearbeitung des Bereichs Kommunikation gefordert wurde ein hilfreiches Werkzeug.

Zusätzlich muss die gesamte Belegschaft die Möglichkeit haben, Wünsche und Vorschläge in Besprechungen äußern zu können. Mitarbeiter benötigen die Sicherheit, dass ihre Meinung ernst genommen wird und jedenfalls zu weiteren Maßnahmen führt. Die höchste Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide (siehe Kapitel 1.1) ist die Selbstverwirklichung. Schafft ein Unternehmen die Möglichkeit, die Mannschaft in die Gestaltung ihres eigenen Arbeitsplatzes und die Entwicklung der gesamten Organisation einzubeziehen, wird damit eine positive Verbindung zwischen den Menschen und Unternehmen erzielt.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass der Erfolgsfaktor Kommunikation mit vergleichsweise geringem Aufwand der Mitarbeiter, eine enorme Veränderung im Unternehmen hervorrufen kann.

3.6 Zielvereinbarung

Der sechste, von der Fa. Pongratz gewählte Bereich, ist die Zielvereinbarung. Die Teilnehmer des Start-Workshops definierten für diesen Bereich drei Arten von Zielsetzungen:

- Unternehmensziele
- Mitarbeiterziele
- Leistungsziele

Diese drei Arten von Ziele werden im Absatz 3.6.2 genau beschrieben. Nachfolgend wird erläutert, aus welchen Gründen die Mitarbeiter den Bereich Zielvereinbarungen als wichtig identifiziert haben.¹¹⁸

Bezugnehmend auf die unter Kapitel 1.1 dargestellte Veränderung des Marktes, versteht die Fa. Pongratz, dass KMU zukünftig nur durch eine klare Ausrichtung und eindeutig definierte Unternehmensziele fortbestehen und sich positiv entwickeln können. Interne Gespräche der Geschäftsführung im Vorfeld des Start-Workshops ergaben, dass es selbst in dieser Personengruppe keine einheitliche Zukunftsvision für das Unternehmen gab. Daher legte vor allem das Führungsteam besonderen Wert auf die Bearbeitung dieses Erfolgsfaktors. Während der Einschulungsphase für den KVP-Prozess 2014 bis 2016 lernten die Geschäftsführung und ausgewählte, strategisch wichtige Personen in verschiedenen Workshops, dass klar definierte Ziele ein unverzichtbarer Teil eines Unternehmens sind. Nur durch deren eindeutige Formulierung („SMART“ siehe Kapitel 2.1.6) und Kommunikation können alle Mitarbeiter einer Organisation auf dasselbe Ziel zu arbeiten. Diese Erkenntnis ist unabhängig von der Art des Ziels und gilt demnach sowohl für die Unternehmensausrichtung als auch für Vorgaben auf Baustellen, Mitarbeiterentwicklung und jede andere Art von Zielsetzungen. Ein weiterer Faktor, den das Team zu Beginn der ersten KVP-Periode identifizierte ist der Wunsch der Belegschaft nach Transparenz, Orientierung und Zugehörigkeit zu einem großen Ganzen. Mitarbeiter wollen erfahren, was für das Unternehmen in den nächsten Jahren geplant ist und welche Entwicklungen bevorstehen. Nur so können sich alle mit der Organisation identifizieren und ein einheitliches Unternehmen schaffen. Ausgehend von diesen Begründungen begann die Fa. Pongratz die Erarbeitung von Zielvereinbarungen.

3.6.1 Ist-Zustand und Zielsetzung

Als Einstieg in das Thema Zielvereinbarung erstellten die Teilnehmer des Start-Workshops die in Abb. 45 ersichtliche Zielzustand-Karte. In den nachfolgenden Abschnitten wird beschrieben, wie das Team den Benchmark für diesen Erfolgsfaktor definierte und welche Zwischenziele zu dessen Erreichung notwendig sind. Außerdem wurde festgelegt, welcher Zielzustand nach der ersten Periode erreicht werden soll.

¹¹⁸ siehe Anhang B - Protokolle 7.2 Start-Workshop

Erfolgsfaktor: Zielvereinbarung			
Angestrebter Zustand (Benchmark): Die wichtigsten (Unternehmens-, Mitarbeiter- und Leistungs-) Ziele sind definiert, an die MA kommuniziert und akzeptiert. Sie werden von allen verfolgt und regelmäßig kontrolliert bzw. gegebenenfalls angepasst.			
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein
1	Sind alle wichtigen Ziele (Unternehmens- Mitarbeiter und Leistungsziele (Baustellen)) definiert?		X
2	Sind die Ziele nach den S M A R T - Kriterien definiert?		X
3	Sind die Zielsetzungen für die betroffenen Personen ersichtlich, verständlich und nachvollziehbar?		X
4	Sind die jeweiligen Kennzahlen und Zwischenziele jedem Betroffenen bekannt?		X
5	Stehen die Ziele untereinander im Einklang?		X
6	Hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeiten seine persönlichen Ziele zu erklären und wird er bei der Erreichung unterstützt?		X
7	Wird die Erreichung aller Zielsetzungen überprüft und kontrolliert?		X
8	Werden notwendige Anpassungen der Ziele vorgenommen und diese an die Betroffenen weitergegeben?		X
9	Werden Maßnahmen zur Verbesserung bei nicht erreichten Zielen gesetzt?		X
10	Sind messbare Verbesserungen durch die Zielvereinbarungen und deren Einhaltung vorhanden?		X
		Reifegrad 0,0	

Abb. 45: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, 2016

Benchmark

Als erster Schritt wurde der Benchmark für den Erfolgsfaktor festgelegt. Die Teilnehmer formulierten diesen gemäß Abb. 45 wie folgt: *"Die wichtigsten (Unternehmens-, Mitarbeiter- und Leistungs-) Ziele sind definiert, an die MA kommuniziert und akzeptiert. Sie werden von allen verfolgt und regelmäßig kontrolliert bzw. gegebenenfalls angepasst."*

Bereits in dieser frühen Phase definierten die Mitarbeiter der Fa. Pongratz drei unterschiedliche Arten von Zielen im Unternehmen. Die Unterschiede der einzelnen Arten werden in der späteren Umsetzung wichtig, da sich sowohl deren Definition als auch deren Ausarbeitung grundlegend voneinander unterscheiden. Die Kommunikation der Ziele gegenüber allen Mitarbeitern im Unternehmen wurde im Start-Workshop als zentrale Herausforderung bei der Umsetzung gesehen. Die Belegschaft muss vor allem die Unternehmensziele verstehen und sich damit identifizieren können. Den Teilnehmern ist es wichtig die vereinbarten Ziele regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren.

Zwischenziele

Anschließend definierten die Teilnehmer des Start-Workshops die zehn Zwischenziele. Abb. 45 zeigt die festgelegten Zwischenschritte für die Erreichung des Benchmarks:

- Zunächst müssen alle notwendigen Ziele "SMART" definiert werden (siehe Kapitel 2.1.6 Zielvereinbarung).
- Anschließend wird überprüft, ob jeder Mitarbeiter die ihn betreffenden Ziele kennt und versteht bzw. ob die benötigten Zwischenziele und Kennzahlen vereinbart wurden
- Im nächsten Schritt müssen die vereinbarten Ziele untereinander abgestimmt und deren Erreichung überprüft werden.
- Zuletzt ist die regelmäßige Überprüfung der Ziele und die Anpassung der Maßnahmen bei Nichterreichung gefordert.

Ist-Zustand

Die Mitarbeiter des Unternehmens kritisieren die fehlende Zielvereinbarung, vor allem bei der Mitarbeiterentwicklung und bei Unternehmenszielen. Leistungsziele auf einzelnen Baustellen sind in

der Regel zwar vorhanden, werden aber oftmals nicht ausreichend kommuniziert. Demnach sind zwar einzelne Teile der ersten Diagnosefrage positiv zu beantworten, dennoch kann diese nicht als erfüllt bewertet werden, da die ausschlaggebenden Bestandteile völlig fehlen. Daher wird der Reifegrad zu Beginn der ersten KVP-Periode für die Zielvereinbarung in der Fa. Pongratz mit 0,0 festgelegt.

Ziel-Zustand

Zuletzt wird der angestrebte Zielzustand nach einem Jahr definiert. Die Workshop-Teilnehmer haben bereits das erste Zwischenziel dieses Erfolgsfaktors so formuliert, dass dessen Ausarbeitung mehrere Monate in Anspruch nimmt. In diesem Bewusstsein wurde der Ziel-Zustand lediglich mit einem Reifegrad von 1,5 festgelegt. Die Organisation legt vorrangig Wert darauf, die benötigten Ziele klar zu formulieren und im gesamten Unternehmen ein breites Verständnis dafür zu schaffen. Erst im zweiten Jahr soll der Fokus auf die Vertiefung sowie die Umsetzung und Erreichung der vereinbarten Ziele gelegen werden.

3.6.2 Umsetzung

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie das Unternehmen die Ziele für jeden einzelnen Bereich definiert hat und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind.

Unternehmensziele

Bis Juni 2016 war das Fehlen der einheitlichen Unternehmensziele keine wesentliche Herausforderung in der Fa. Pongratz, da das Wachstum der Organisation bei überschaubarer Anzahl an Mitarbeitern und einfachen Strukturen ohne großen Aufwand zu planen war. Da das Unternehmen 2016 jedoch bereits über 20 Mitarbeiter hatte, beschäftigte sich die Geschäftsführung während der ersten KVP-Periode intensiv mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Im Unterschied zu Kapitel 2.1.6 hat die Fa. Pongratz direkt mit der Erarbeitung der strategischen Ausrichtung für 2021 begonnen, anstatt zuvor die Vision und Mission zu definieren. Diese Vorgehensweise lässt sich durch die organisatorische Struktur des Familienunternehmens begründen, da die Geschäftsführung aus lediglich drei Personen besteht, deren Erwartungen mehrheitlich übereinstimmen. Außerdem konnte dadurch die Zeit bis zu einer möglichen Kommunikation an die Mitarbeiter verkürzt werden, da die Vorbereitungen für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung vom Start-Workshop im Juni 2016 bis März 2017 dauerten.

Die in Abb. 46 dargestellte, finale Fassung der strategischen Ausrichtung für 2021 konnte die Geschäftsführung in zwei Tagesworkshops am 14.03.2017 und am 23.03.2017, gemeinsam mit einem Berater der Fa. Acon erstellen. Zu diesem Zweck wurde zuerst eine SWOT-Analyse (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen und Threats = Herausforderungen) durchgeführt und anschließend eine Segmentierung der aktuellen Kunden vorgenommen. Darauf aufbauend wurde die strategische Ausrichtung abgeleitet. Im Anschluss haben die Geschäftsführer die drei wesentlichen Ziele für das Unternehmen definiert und die Schlüsselstrategien inklusive zugehöriger Maßnahmen definiert.

Im Zuge der SWOT-Analyse wurde als ausschlaggebend für die Geschäftsführer folgende Punkte genannt:¹¹⁹

¹¹⁹ siehe Anhang B - Protokolle 7.4 Strategie Workshop

- Stärken
 - der Name „Pongratz“ als Marke
 - die gute Kundenbetreuung des Unternehmens
- Schwächen
 - die Baustellenorganisation und -abwicklung
 - die Angebotszeit (Anfrage Kunde bis Übermittlung eines Angebots)
 - die allgemeine Stimmung des Personals
- Chancen
 - Entwicklungs- und Wachstumspotential
- Herausforderungen
 - finanzielle Sicherheit
 - Personalbindung

Bei der anschließenden Kundensegmentierung wurden für einzelne Kundengruppen die Umsätze der letzten Jahre, die Deckungsbeiträge und der jeweilige Umsatzanteil durch Lohn, Material und Subunternehmer ausgewertet. Abgeleitet aus den Erkenntnissen der SWOT-Analyse und der Kundensegmentierung wurden ausgewählten, strategisch wichtigen Kunden die Priorität 1 zugewiesen. Sämtliche anderen Industriekunden erhielten die Priorität 2. Als Priorität 3 ist die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und potentieller Partner definiert. Für den Bau von Einfamilienhäusern ist festgelegt worden, dass das Unternehmen bis 2021 keine derartigen Bauten mehr errichtet. Als Hauptziele wurden 5-10% Umsatzwachstum, 5-10% Profit vom Umsatz und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bis 2021 definiert. Anschließend sind unter Berücksichtigung der Kunden-Prioritäten Maßnahmen für die Erstellung des neuen Leistungsbogens, der Marketing- und Kommunikationsstrategie und der Organisationsstrategie ermittelt worden.

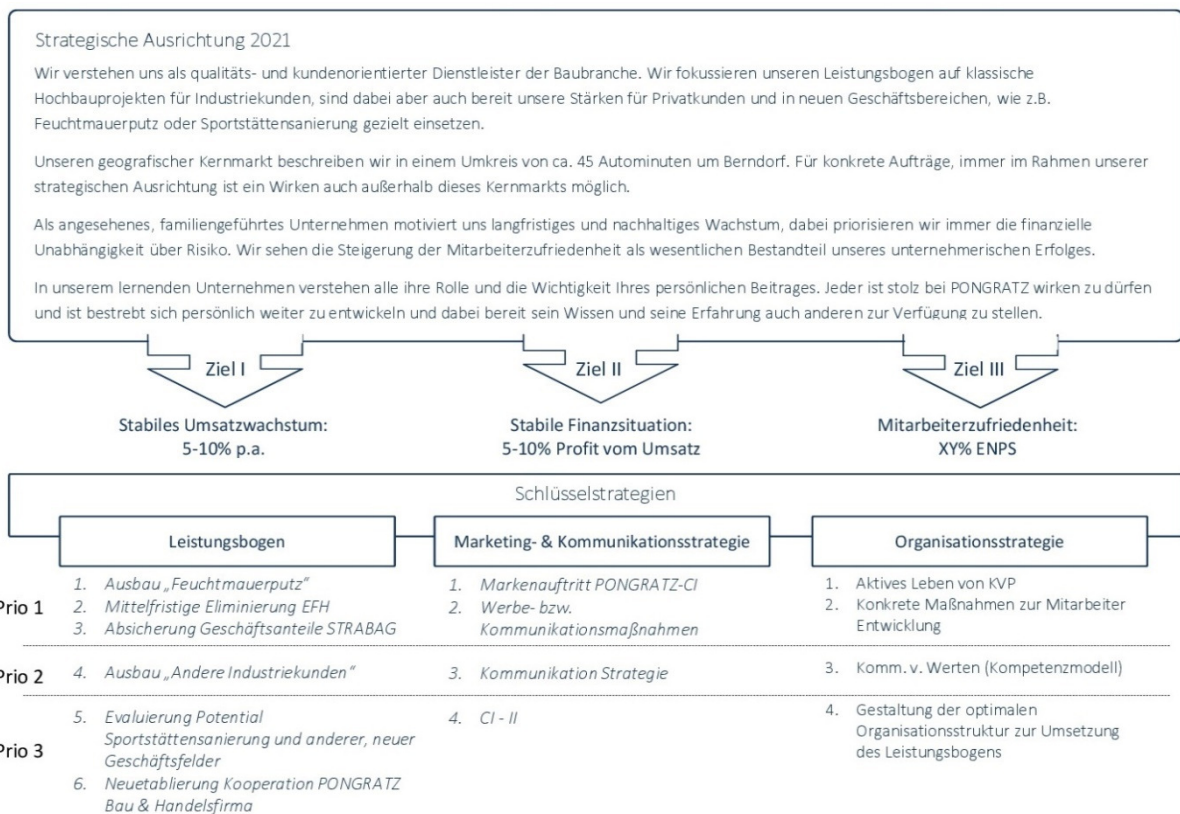


Abb. 46: Pongratz Bau GmbH, strategische Ausrichtung bzw. Unternehmensziele 2021, 2017

Mitarbeiter-(Entwicklungs-) Ziele

Der zweite Bereich der Zielvereinbarung in der Fa. Pongratz ist die Entwicklung von Mitarbeiterzielen. Dieser Bereich überschneidet sich weitgehend mit der im Kapitel 3.5.2 beschriebenen Mitarbeiterentwicklung und der daraus entstandenen Kompetenzmatrix. Als zusätzliche Rahmenbedingungen sowohl für Zielvereinbarungen als auch für jede im Unternehmen stattfindende Kommunikation wurden die Werte des Unternehmens definiert. Werte sind erstrebenswerte Eigenschaften, die ein Unternehmen ausmachen (siehe Kapitel 2.1.6). Sie bilden sowohl die Grundlage des Verhaltens der Mitarbeiter als auch die Grundlage der strategischen Ausrichtung einer Organisation. Bei der Entwicklung der Firmen-Werte versuchte die Geschäftsführung folgende Fragen für sich selbst und für das Unternehmen zu beantworten:

- Was ist uns als Firma Pongratz wichtig?
- Was motiviert uns in diesem Unternehmen zu arbeiten?
- Was treibt uns Tag für Tag an?
- In welcher Organisation wollen wir in Zukunft miteinander arbeiten?

Jeder Geschäftsführer beantwortete diese Fragen für sich persönlich. Bei einer gemeinsamen Besprechung am 30.01.2017 wurden die Antworten gesammelt besprochen, kategorisiert und bewertet. Die Abb. 47 zeigt die gesammelten Antworten der Geschäftsführer.

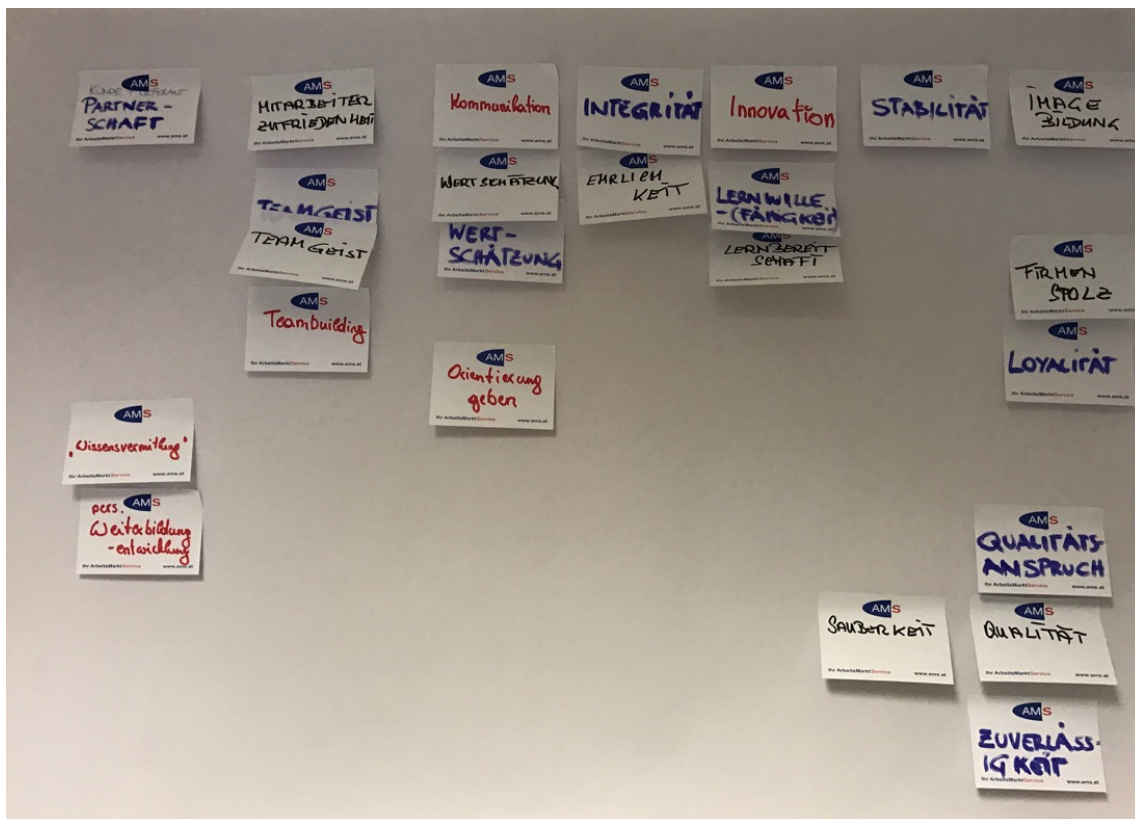


Abb. 47: Pongratz Bau GmbH, Werte-Sammlung, 30.01.2017

Daraus abgeleitet entstanden sechs Werte, die sowohl Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben, als auch auf die einzelnen Maßnahmen zu deren Erreichung. Jeder Wert erhielt

eine kurze verständliche Beschreibung und wurde in den jährlichen Mitarbeitergesprächen an die Mannschaft kommuniziert.¹²⁰

- Orientierung
„Vermitteln von Zielzuständen – Wissen wer wir sind und was wir leisten können – Kommunikation von Zielen und Resultaten – Zeit nehmen für das Erklären von Zusammenhängen – Verständnis für die Aufgaben und Rollen im Unternehmen haben – Transparenz schaffen“
- Nachhaltigkeit
„Zuverlässigkeit – der Qualität verpflichtet – vereinbarungstreu – Verschwendungen vermeiden – langfristig ökonomisch denken und handeln – partnerschaftlich orientiert“
- Erneuerung
„Eigene Ideen einbringen – die Ideen anderen akzeptieren und verwirklichen – Aufrichtige Fehlerkultur – Offenheit für Kritik – Neuerungen fördern und fordern – Lernende Organisation“
- Freude
„Familiär bleiben – zufriedene Mitarbeiter – Spaß an der Arbeit haben und zeigen – Humor fördern“
- Wertschätzung
„Respektvoll miteinander umgehen – Geschaffenes Schätzen – Gegenseitig Vertrauen schenken – Offen und ehrlich kommunizieren“
- Zusammenarbeit
„Jeder kann sich einbringen – WIN:WIN Situationen suchen – Gerne im Team arbeiten – Verantwortung übernehmen – Aktiv Wissen und Erfahrung austauschen – Alle einbeziehen“

Leistungsziele

Im Unternehmen waren Leistungsziele grundsätzlich bereits vor der Einführung von KVP aus der Kalkulation vorhanden. Bauleiter erhielten mit der Übergabe eines Projekts sämtliche Daten aus der Kalkulation, wie beispielsweise Stundenvorgaben, Materialbedarf, Einkaufspreise, kalkulierter Rohertrag usw. In den Mitarbeitergesprächen und durch mehrere gelbe Karten ließ sich feststellen, dass die Mitarbeiter auf der Baustelle diese Informationen nicht ausreichend erhielten. Ohne diese Informationen fehlte dem Baustellenteam die Orientierung und die Vorgaben, wodurch sie ihre eigene Arbeit nicht einschätzen und nur schwer beurteilen können, ob die erbrachte Leistung zufriedenstellen ist. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde im Mai 2017 festgelegt, dass ein Prozessfluss-Workshop zum Thema Baustellenübergabe stattfinden soll. Dieser Workshop konnte aus zeitlichen Gründen jedoch erst während der 2. Periode im September 2017 stattfinden. Ziel dieses Workshops war es, die Arbeitsvorbereitung für Baustellen dahingehend zu verändern, dass nicht nur technische, sondern auch kalkulatorische Informationen weitergegeben werden. Durch diese Informationsweitergabe erhalten alle Mitarbeiter einerseits einen Projektüberblick, andererseits erfahren sie Wertschätzung dadurch, dass die Bauleiter ihnen das Vertrauen entgegenbringen, mit Informationen verantwortungsbewusst und sinnvoll umzugehen. Das Unternehmen vertritt mittlerweile, auch im Sinne des KVP-Gedankens, die Philosophie, dass Transparenz in jeder Ebene notwendig und sinnvoll ist.

¹²⁰ [33] Pongratz Bau GmbH: Mitarbeiterhandbuch; 2017, S. 10

3.6.3 Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird erläutert, welchen Reifegrad die Fa. Pongratz durch die Bearbeitung des Erfolgsfaktors Zielvereinbarungen im ersten Jahr erzielen konnte.

Reifegrad

In Abb. 48 wird dargestellt, welche Ziele in der ersten KVP-Periode erreicht wurden. Die Zielzustand-Karte zeigt, dass die ersten beiden Diagnosefragen positiv beantwortet werden konnten. In Kapitel 3.6.2 wurde erläutert, wie die wichtigsten Ziele nach „SMART“ Kriterien definiert wurden. Der geplante Reifegrad von 1,5 konnte jedoch nicht erreicht werden. Die Fa. Pongratz scheiterte an der Kommunikation der Ziele zu allen betroffenen Personen im Unternehmen. Die Unternehmensziele wurden aufgrund der umfangreichen Vorbereitungen erst im März 2017 von der Geschäftsführung finalisiert, wodurch bis zum Ende der ersten Periode nicht ausreichend Zeit blieb, diese an die gesamte Mannschaft zu kommunizieren. Die Einführung der neuen Leistungsziele im Unternehmen musste aufgrund fehlender zeitlichen Ressourcen in die zweite KVP-Periode verschoben werden.¹²¹

Erfolgsfaktor: Zielvereinbarung				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Die wichtigsten (Unternehmens-, Mitarbeiter- und Leistungs-) Ziele sind definiert, an die MA kommuniziert und akzeptiert. Sie werden von allen verfolgt und regelmäßig kontrolliert bzw. gegebenenfalls angepasst.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Sind alle wichtigen Ziele (Unternehmens- Mitarbeiter und Leistungsziele (Baustellen)) definiert?	X		
2	Sind die Ziele nach den S M A R T - Kriterien definiert?	X		
3	Sind die Zielsetzungen für die betroffenen Personen ersichtlich, verständlich und nachvollziehbar?		X	
4	Sind die jeweiligen Kennzahlen und Zwischenziele jedem Betroffenen bekannt?		X	
5	Stehen die Ziele untereinander im Einklang?		X	
6	Hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeiten seine persönlichen Ziele zu erklären und wird er bei der Erreichung unterstützt?		X	
7	Wird die Erreichung aller Zielsetzungen überprüft und kontrolliert?		X	
8	Werden notwendige Anpassungen der Ziele vorgenommen und diese an die Betroffenen weitergegeben?		X	
9	Werden Maßnahmen zur Verbesserung bei nicht erreichten Zielen gesetzt?		X	
10	Sind messbare Verbesserungen durch die Zielvereinbarungen und deren Einhaltung vorhanden?		X	
Reifegrad 1,0				

Abb. 48: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, 2017

Erkenntnisse und Ausblick

Die wichtigste Erkenntnis der Workshop-Teilnehmer war die Notwendigkeit, ausreichend Zeit für die Erstellung von Zielen einzuplanen. Die Geschäftsführung im Speziellen verbrachte die gesamte erste Periode mit der Sammlung von Daten und Erkenntnissen zur Erstellung der Unternehmensziele. Der zweitägige Workshop zu diesem Thema war lediglich der Abschluss dieses Prozesses. Demnach ist nicht die Zeit für Besprechungen bei diesem Erfolgsfaktor relevant sondern die Dauer der Einzelarbeiten im Vorfeld. Als weitere wichtige Erkenntnis kann festgehalten werden, dass die Umsetzung der Ziele im täglichen Arbeitsalltag eine große Herausforderung darstellt. Selbst Mitglieder der Geschäftsführung, die bei der Erstellung der Unternehmensziele maßgeblich beteiligt waren, haben in der Praxis Schwierigkeiten, spontane Entscheidungen auf der Grundlage der Unternehmensstrategie zu treffen. Um dies zu erleichtern, wendet die Fa. Pongratz zwei Methoden an. Einerseits werden die definierten

¹²¹ siehe Anhang B - Protokolle 7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

Ziele so einfach und anschaulich wie möglich dargestellt um ein breites Verständnis sicher zu stellen. Die Unternehmensstrategie wurde demnach auf einen "One-Pager" reduziert (siehe Abb. 46). Dieser kann jedem Mitarbeiter ausgehändigt werden und ist ideal als Nachschlagewerk. Andererseits wird den Mitarbeiter vermittelt, dass sie sich bei jeder Entscheidung die sie täglich zu treffen haben folgende Frage stellen müssen:

"Mit welcher Entscheidung trage ich bestmöglich zur Erreichung des Unternehmensziels bei?"

Trotz dieser Maßnahmen handelt es sich um einen langwierigen Prozess, bis die gesamte Belegschaft intrinsisch gemäß der Unternehmensstrategie handeln kann. Eine weitere Herausforderung ist die Angst der Mitarbeiter durch Leistungsziele gemessen und bewertet zu werden. Eine ungemein wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es, bei den Mitarbeitern ein Verständnis für die Notwendigkeit der Ziele zu schaffen. Diese werden benötigt um Verschwendungen und Fehler in der Organisation aufzuzeigen und um das gesamte Unternehmen zu stärken. Die Belegschaft muss die Angst vor Zielvorgaben verlieren und lernen, produktiv damit umzugehen. Nur so können Zielvereinbarungen tatsächlich einen langfristigen Nutzen für das Unternehmen haben.

Als Abschluss der ersten KVP-Periode wurde auf Basis dieser Erkenntnisse die in Abb. 49 dargestellte Zielzustand-Karte für die nächste Periode erstellt. Die Zielzustand-Karte von 2016 fasst bereits im ersten Schritt die Erstellung aller Ziele zusammen. Obwohl dieses Zwischenziel erreicht wurde, entschieden sich die Teilnehmer, die einzelnen Bereiche in der kommenden Periode durch Zwischenziele zu trennen. Das Ziel der neu formulierten Zwischenziele ist einerseits die verbesserte Formulierung von Leistungszielen, andererseits die schnellere Kommunikation aller Zielvereinbarungen. Da das Unternehmen im ersten Jahr hauptsächlich an der Verbreitung der definierten Ziele in der Organisation scheiterte, wird das Hauptaugenmerk in der zweiten Periode auf Kommunikation gelegt.

Erfolgsfaktor: Zielvereinbarung				
Angestrebter Zustand (Benchmark): Die wichtigsten (Unternehmens-, Mitarbeiter- und Leistungs-) Ziele sind definiert, an die MA kommuniziert und akzeptiert. Sie werden von allen verfolgt und regelmäßig kontrolliert bzw. gegebenenfalls angepasst.				
Nr.:	Diagnosefragen	Ja	Nein	Methodik / Tipps und Tricks / Anmerkungen
1	Leistungsziele sind vorhanden und definiert		X	
2	Die Mitarbeiter kennen die jeweiligen Leistungsziele und verstehen deren Zweck.		X	
3	Die MA arbeiten nach den Leistungszielen und versuchen diese selbstständig zu erreichen.		X	
4	Für jeden MA werden gemeinsam Mitarbeiterziele vereinbart.		X	
5	Die Ma kennen Zwischenziele und wissen wie sie das Ziel erreichen können.		X	
6	Die MA Ziele werden regelmäßig besprochen, überprüft und gegebenenfalls angepasst.		X	
7	Die Unternehmensziele sind definiert und übersichtlich dargestellt.		X	
8	Alle MA kennen die Unternehmensziele und kennen ihre Rolle dabei.		X	
9	Die MA handeln nach den vereinbarten Unternehmenszielen.		X	
10	Die Zwischenergebnisse der Unternehmensziele werden regelmäßig überprüft und kommuniziert.		X	
		Reifegrad 0,0		

Abb. 49: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, Periode 2, 2017

Potential

Das Potential von definierten Zielen kann nicht wie in anderen Bereichen quantitativ gemessen und bewertet werden. Die weitere Bearbeitung des Erfolgsfaktors ist für die Fa. Pongratz trotzdem unumgänglich, da definierte Ziele jedenfalls Einfluss auf die Ergebnisse jeder Tätigkeit haben.

Zielvereinbarungen sind untrennbar mit allen anderen Erfolgsfaktoren des KVP-Prinzips verbunden und bilden die Rahmenbedingungen jeglichen Handelns. Hinzu kommt, dass definierte Ziele jedenfalls Einfluss auf die im Kapitel 1.1 beschriebenen Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt sowie des veränderten Marktes haben. Zieldefinition kann als Werkzeug für gesteigerte Mitarbeitermotivation durch Transparenz und Bindung dienen. Gleichzeitig bietet es die Möglichkeit das Unternehmen neu auszurichten und zukunftsfähig zu gestalten. Außerdem wird durch die Möglichkeit der Mitarbeiterentwicklung auf die Herausforderungen des Facharbeitermangels eingegangen, da dringend benötigtes Fachpersonal in der Organisation ausgebildet werden kann, das zusätzlich bereits mit den Werten des Unternehmens vertraut ist. Aus diesen Gründen ist das erwartete Potential durch Zielvereinbarungen in der Fa. Pongratz sehr hoch, auch wenn dieses nicht quantitativ gemessen werden kann.

3.7 Abschluss erste Periode und Ausblick zweite Periode

Im Juni 2017 fand der Abschluss-Workshop für die erste KVP-Periode (Juni 2016 bis Juni 2017) statt, der gleichzeitig den Start der neuen Periode (Juni 2017 bis Juni 2018) bildet. Die Teilnehmer dieses Workshops waren die gesamte Geschäftsführung und das gesamte Büro-Team, als Hauptverantwortliche für die KVP-Prozesse. In diesem Kapitel werden nun die Gesamtergebnisse des ersten Jahres zusammengefasst und ein Ausblick auf die zweite Periode gegeben.

Abb. 50 zeigt die Ausgangslage der ersten Periode im Juni 2016, Abb. 51 das Ergebnis (grün) des Reifegradmodells im Juni 2017. Die Fa. Pongratz konnte in keinem der sechs Bereiche den angestrebten Zustand (rosa) erreichen. Der höchste Reifegrad mit einem Wert von 1,5 konnte im Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem erzielt werden. Die größte Annäherung an das definierte Ziel wurde bei den Zielvereinbarungen erreicht.

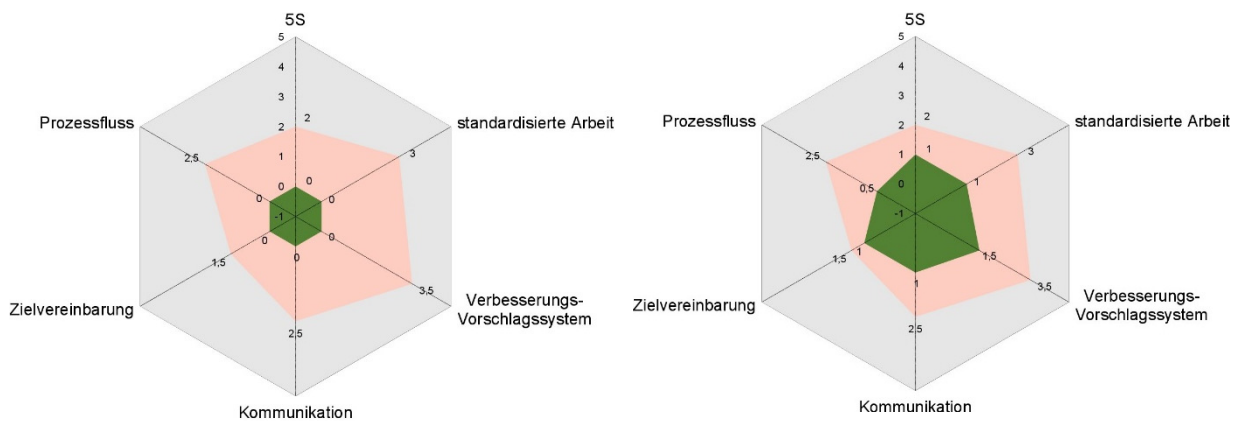


Abb. 50: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 06/2016

Abb. 51: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 06/2017

Obwohl keines der vereinbarten Ziele erreicht wurde, definierten alle Workshop-Teilnehmer die Einführung des Prinzips als erfolgreich. Die Vorteile des Systems und die Veränderungen bzw. Verbesserungen der letzten Periode sind für das Team eindeutig erkennbar. Dieses Ergebnis wird auch durch die Mitarbeiterumfrage bestätigt, wonach das Büro-Team zu 70% die Meinung vertritt, dass sich die Situation seit der Einführung von KVP verbessert hat (siehe Kapitel 3.8). Aus diesem Grund beschließen die Workshop-Teilnehmer eine weitere KVP-Periode durchzuführen. Abb. 52 zeigt das neu definierte Reifegradmodell für die zweite KVP-Periode (Juni 2017 bis Juni 2018). In dieser Abbildung ist ersichtlich, dass die sechs vom Unternehmen gewählten Bereiche auch während der nächsten Periode

unverändert bleiben. Nach ausführlicher Diskussion der Workshop-Teilnehmer über alle möglichen Bereiche des Reifegradmodells (siehe Abb. 3) kam man zu dem Schluss, dass in der zweiten Periode die weitere Bearbeitung der bereits vorhandenen Themenbereiche sinnvoller ist, als die Einführung neuer Erfolgsfaktoren. Bei der Erstellung der Zielzustand-Karten wurden die zehn Diagnosefragen dennoch völlig überarbeitet (siehe „Erkenntnis und Ausblick“ jeweils in den Kapiteln 3.1 bis 3.6). Dies lässt sich einerseits dadurch begründen, dass durch neue Zwischenziele, die wieder bei „0“ starten, höhere Ziele als im ersten Jahr erreicht werden, andererseits konnten die Mitarbeiter bereits Erfahrungen des ersten Jahres einfließen lassen.

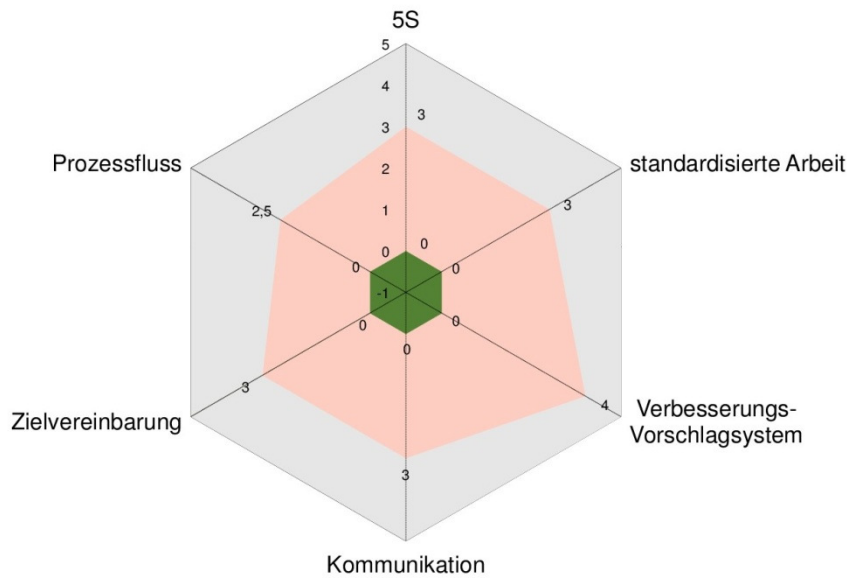


Abb. 52: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell, Periode 2, Juni 2017

Der Betrachtungszeitraum für diese Arbeit beschränkt sich auf die erste Periode. Die Autorin führte jedoch eine qualitative Erhebung des Reifegrades im März 2018 durch, um einen Trend und Ausblick der Weiterentwicklung des Reifegrades in dieser Arbeit geben zu können. Abb. 53 zeigt das Ergebnis dieser Erhebung. Es ist ersichtlich, dass einige Bereiche das vereinbarte Ziel in diesem Jahr erreichen oder überschreiten werden.

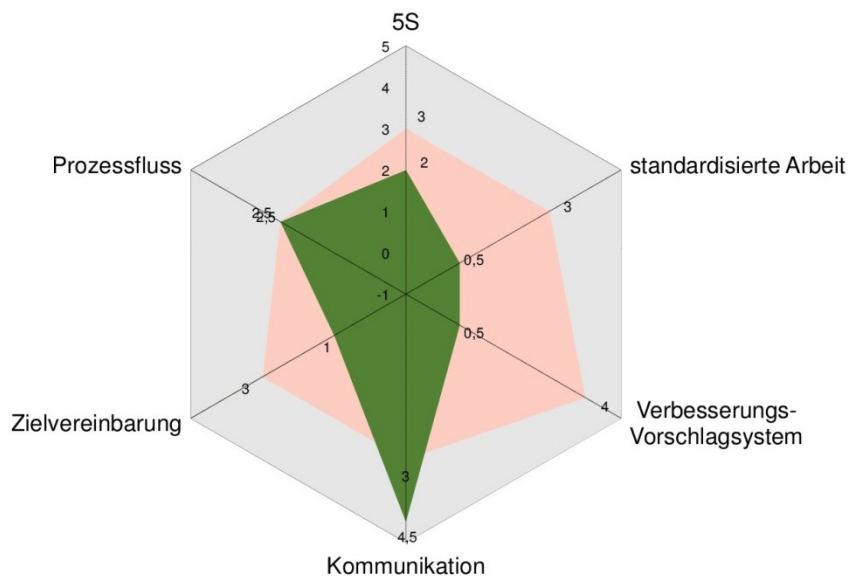


Abb. 53: Fa. Pongratz Bau GmbH, Ausblick Reifegradmodell, Periode 2, März 2018

3.8 Mitarbeiter-Befragung

Um einen Überblick über die in der Fa. Pongratz getroffenen Maßnahmen und deren Auswirkungen nach der Einführung des KVP-Systems zu bekommen, wurde im Jänner 2018 eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Abb. 54 und Abb. 55 zeigen den Fragebogen. Insgesamt wurden 29 Personen anonym zu den Themen Besprechungen /Regelkommunikation sowie Hierarchie und Zuständigkeit befragt. Aufgrund des hohen Migrationshintergrundes und daraus resultierenden sprachlichen Herausforderungen in der Fa. Pongratz wurden die Fragen möglichst einfach und verständlich formuliert. Zusätzlich zum aktuellen Stand wurden die feststellbaren Veränderungen seit dem Starkworkshop im Juni 2016 erfragt.

Besprechungen / Regelkommunikation

1. An welchen Besprechungen nehmen Sie regelmäßig Teil?

<input type="checkbox"/> Montagsbesprechung	<input type="checkbox"/> Bauleiterbesprechung
<input type="checkbox"/> Geschäftsführerbesprechung	<input type="checkbox"/> Baustellenübergabe
<input type="checkbox"/> Bürobesprechung	<input type="checkbox"/> KVP-Workshops
<input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/> Vorarbeiterbesprechung

2. Wie bewerten Sie die Häufigkeit bzw. die Regelmäßigkeit (Wöchentlich/Monatlich/...) der Besprechungen?

viel zu häufig zu häufig genau richtig zu selten viel zu selten

Wie hat sich die die Häufigkeit bzw. die Regelmäßigkeit der Besprechungen Ihrer Meinung nach seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

besser gleich bleibend schlechter

3. Wie bewerten Sie die Dauer der Besprechungen?

viel zu lange zu lange genau richtig zu kurz viel zu kurz

Wie hat sich die die Dauer der Besprechungen Ihrer Meinung nach seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

besser gleich bleibend schlechter

4. Können Sie sich in den Besprechungen einbringen (eigene Meinung darstellen, Probleme und Anliegen vorbringen)?

immern oft gelegentlich selten nie

Können Sie sich seit der Einführung von KVP 2016 besser in Besprechungen einbringen?

ja, besser gleich bleibend nein, schlechter

5. Wird Ihre Meinung in Besprechungen ausreichen zu Kenntniss genommen und weiter Verfolgt?

immern oft gelegentlich selten nie

Wird Ihre persönliche Meinung seit der Einführung von KVP 2016 stärker zur Kenntniss genommen?

ja gleich bleibend nein

6. Wie zufrieden sind Sie mit der Information die Sie vor der Besprechung erhalten? (genauer Ablauf, Inhalte, zeitlicher Rahmen, etc.)?

sehr zufrieden zufrieden ist mir egal wenig zufrieden nicht zufrieden

Haben sich die Informationen die sie VOR Besprechungen erhalten seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

verbessert gleich bleibend verschlechtert

Abb. 54: Fa. Pongratz Bau GmbH, Mitarbeiterfragebogen, Seite 1, 01/2018

7. Werden die Rahmendbedingungen eingehalten? (vorgegebene Zeit, vorgegebene Inhalte, etc.)

immern oft gelegentlich selten nie

Hat sich die Einhaltung der Rahmenbedingungen seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

verbessert gleich bleibend verschlechtert

8. Sind Sie nach Besprechungen ausreichend über die Inhalte informiert und kennen die weiteren Maßnahmen?

ja überwiegend teilweise kaum nein

Wie hat sich die Situation der Besprechungsinhalte seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

verbessert gleich bleibend verschlechtert

Hierarchie und Zuständigkeiten

9. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Organigramm? Wenn ja, wer ist ihr direkter vorgesetzter?

ja, Vorgesetzter: _____ nein

10. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Zuständigkeiten?

ja überwiegend teilweise kaum nein

11. Werden die vereinbarten Zuständigkeiten eingehalten?

immern oft gelegentlich selten nie

12. Sind die zuständigen Personen gegebenenfalls für Sie erreichbar?

immern oft gelegentlich selten nie

13. Wie zufrieden sind Sie mit den vorhandenen Zuständigkeiten (sollten diese genauer oder weniger genau definiert sein)?

viel genauer genauer passt so weniger genau viel weniger genau

14. Wie haben sich die Zuständigkeiten seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

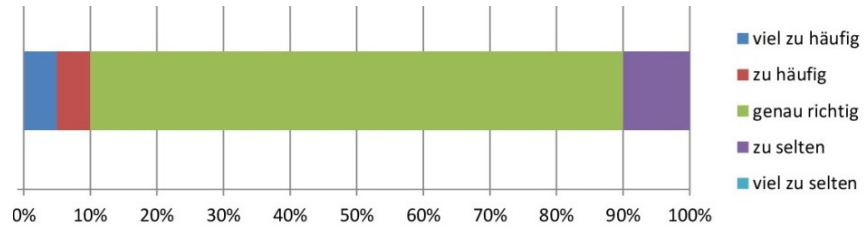
viel besser besser gleich schlechter viel schlechter

Abb. 55: Fa. Pongratz Bau GmbH, Mitarbeiterfragebogen, Seite 2, 01/2018

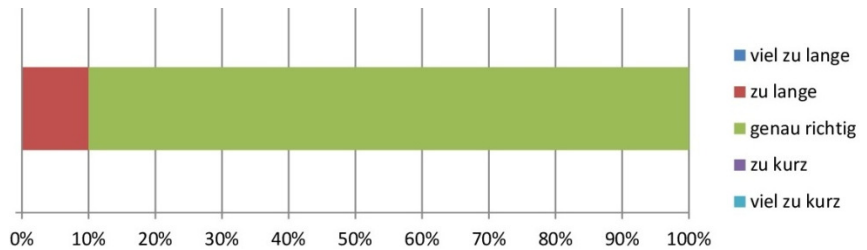
Ausgewertet wurden die Fragen 2-14. Die Frage 1 dient lediglich zur Unterscheidung der Fragebögen nach Mitarbeitergruppen. Anhand der Auswahl der Besprechungen, die ein Mitarbeiter besuchen kann, können nach folgenden Gruppen unterschieden werden: Büromitarbeiter, Vorarbeiter, Mannschaft. Die Auswertung der drei Gruppen wurde zusammengefasst, da sich keine wesentlichen Unterschiede ergaben. Lediglich die Zusammenfassung der Fragen nach der Veränderung der Situation seit der Einführung von KVP wurde in Büro- und Außenmannschaft getrennt durchgeführt. Als Antwortmöglichkeiten gab es jeweils fünf Abstufungen.

Die erste Hälfte des Fragebogens (Fragen 2-8) beschäftigt sich mit der Besprechungsstruktur bzw. der Regelkommunikation im Unternehmen. Die nachfolgende Auswertung ergibt, dass zumindest 80% der Befragten jede einzelne Frage zwischen durchschnittlich (grün) und bestmögliche (blau) bewertet haben. Das bedeutet, dass zumindest 80% der Mitarbeiter mittelmäßig bis sehr zufrieden mit den vorhandenen Strukturen sind.

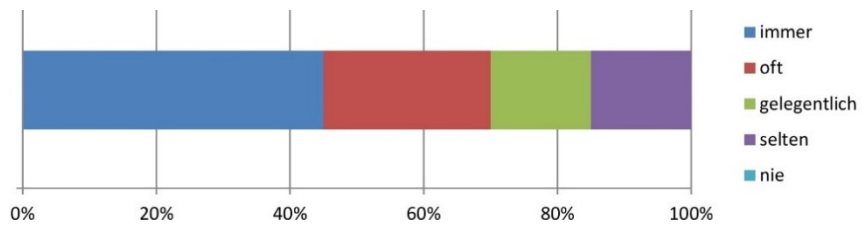
2. Wie bewerten Sie die Häufigkeit bzw. die Regelmäßigkeit (wöchentlich/monatlich) der Besprechungen?



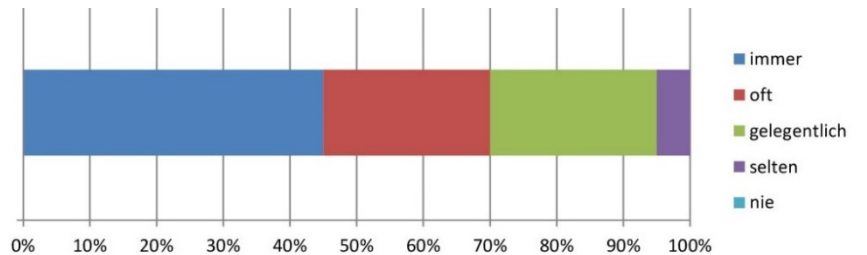
3. Wie bewerten Sie die Dauer der Besprechungen?



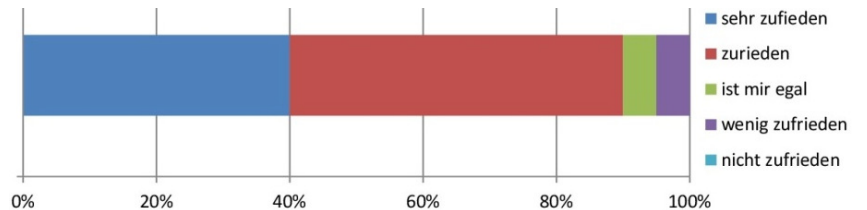
4. Können Sie sich in den Besprechungen einbringen (eigene Meinung darstellen, Probleme und Anliegen vorbringen)?



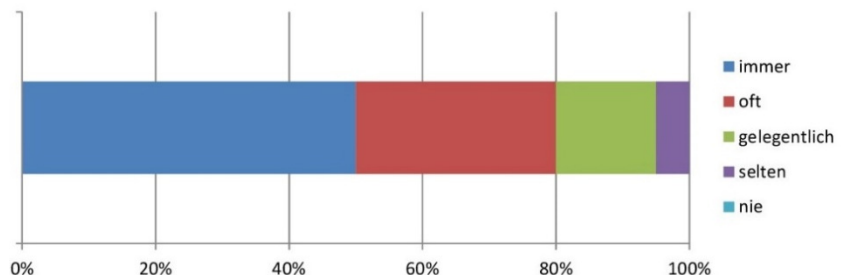
5. Wird Ihre Meinung in Besprechungen ausreichend zur Kenntnis genommen und weiterverfolgt?



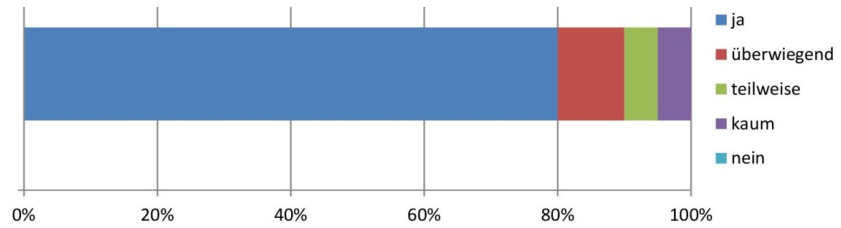
6. Wie zufrieden sind Sie mit der Information, die Sie vor der Besprechung erhalten? (genauer Ablauf, Inhalte, zeitlicher Rahmen, etc.)?



7. Werden die Rahmenbedingung eingehalten? (vorgeg. Zeit, vorgegebene Inhalte, etc.)

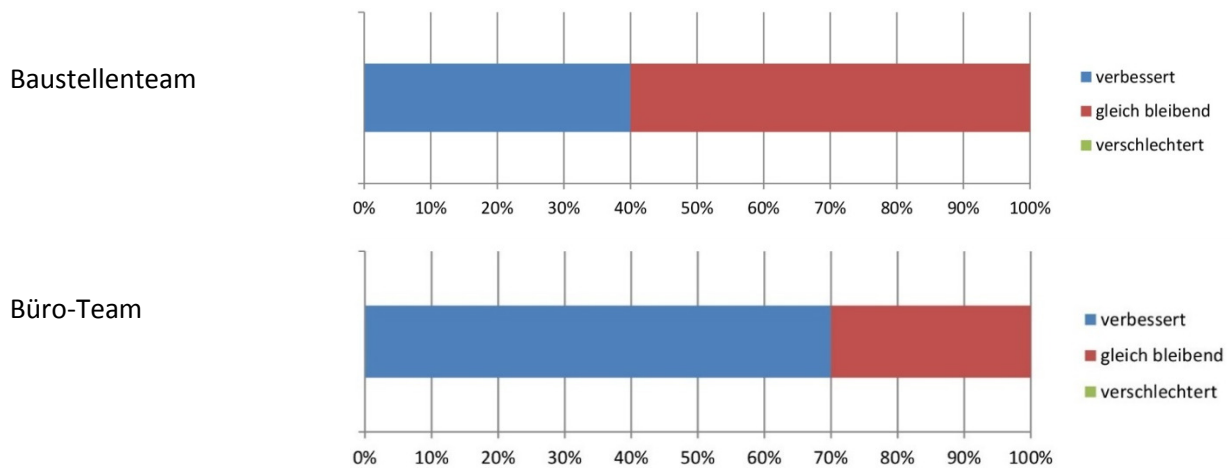


8. Sind Sie nach Besprechungen ausreichend über die Inhalte informiert und kennen die weiteren Maßnahmen?



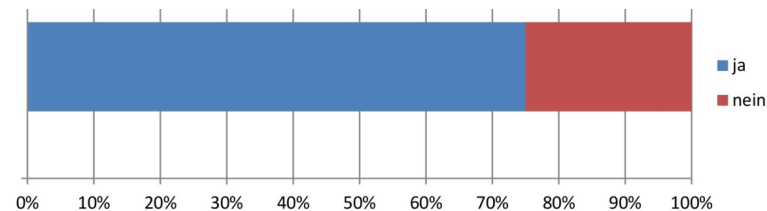
Die Auswertung der Zwischenfrage, ob sich die Situation zu den einzelnen Fragen seit der Einführung des KVP-Prozesses im Juni 2016 verändert hat, wurde nach Büro- und Baustellen-Team getrennt ausgewertet, und ist nachfolgend ersichtlich. Rund 40% der Mitarbeiter des Baustellenteams sind der Meinung, dass sich die Besprechungsstrukturen verbessert haben, 60% können keine Veränderungen feststellen. Beim Büro-Team sind sogar 70% der Meinung, dass eine Verbesserung erkennbar ist. Jedenfalls hat kein Mitarbeiter eine Verschlechterung der Situation angegeben.

Hat sich die Situation seit der Einführung von KVP 2016 verändert?

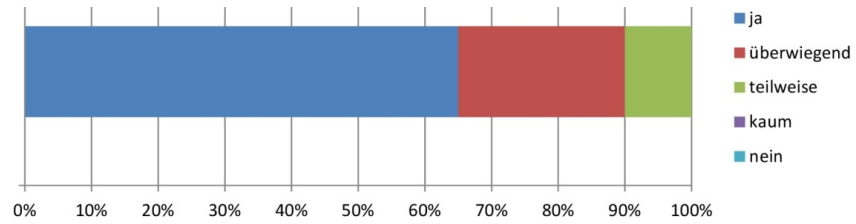


Die Fragen 9-14 beschäftigen sich mit den Themen Hierarchie und Zuständigkeiten. Die Auswertung der Frage 9 zeigt, dass nach wie vor nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen das Organigramm kennen, bzw. wissen, wer ihr direkter Vorgesetzter ist. Die Fragen 10-12 wurden von über 80% der Belegschaft mit den beiden besten Kategorien bewertet. Die Frage 13 dagegen zeigt, dass Zuständigkeiten im Unternehmen noch genauer ausgearbeitet werden sollten, da nur 45% angegeben haben, dass die Definition passt. 50% der Befragten geben an, dass Zuständigkeiten genauer bzw. viel genauer definiert werden müssen. Bezugnehmend auf den KVP-Prozess zeigt die Frage 14, dass über 80% der Mitarbeiter die Meinung vertreten, dass sich die Zuständigkeiten, seit der Einführung des Programms im Juni 2016, jedenfalls verbessert haben.

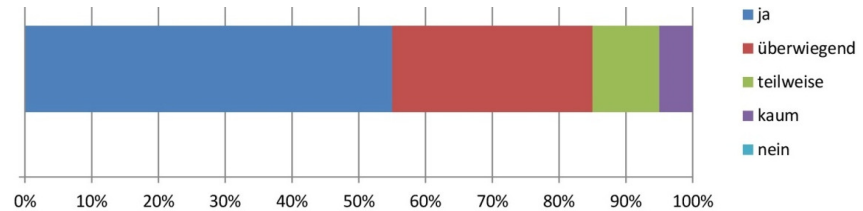
9. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Organigramm? Wenn ja, wer ist ihr direkter Vorgesetzter?



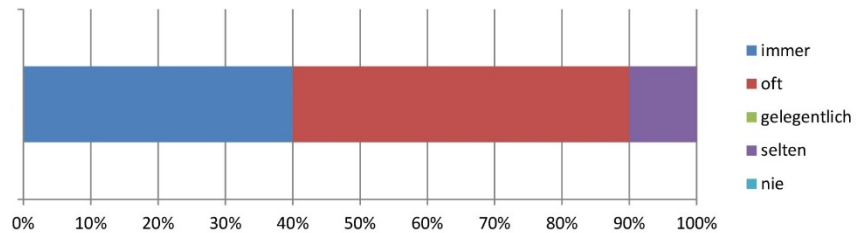
10. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar def. Zuständigkeiten?



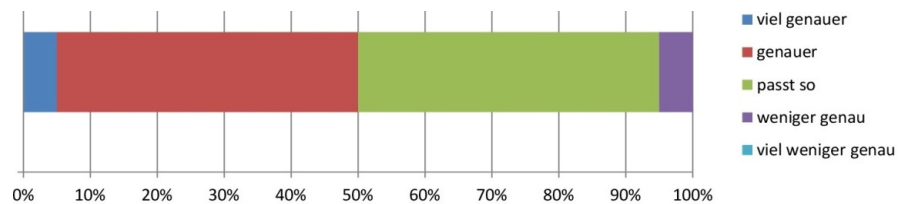
11. Werden die vereinbarten Zuständigkeiten eingehalten?



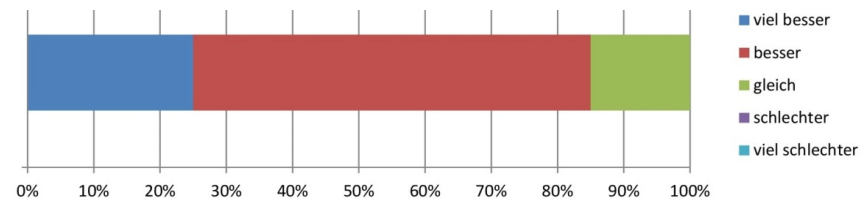
12. Sind die zuständigen Personen gegebenenfalls für Sie erreichbar?



13. Wie zufrieden sind Sie mit den vorhandenen Zuständigkeiten (sollten diese genauer oder weniger genau definiert sein)?



14. Wie haben sich die Zuständigkeiten seit der Einführung von KVP 2016 verändert?



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ein durchaus positives Bild sowohl für die eingeführten Besprechungssituationen als auch für die Zuständigkeiten im Unternehmen ergeben, trotzdem kann Verbesserungspotential identifiziert werden. Der wichtigste Ansatzpunkt im Unternehmen, ist das Bewusstsein der Belegschaft für die Zusammenhänge der aktuellen Situation und der Einführung des KVP-Programms. Bei der Frage nach der Verbesserung seit 2016 konnten im Baustellenteam nur rund 40% die Veränderungen bestätigen. Die Führungskräfte müssen das Verständnis für diesen Zusammenhang bei den Mitarbeitern schaffen, um die Motivation für die Arbeit mit dem KVP-Prinzip zu erhalten und zu steigern.

4 Forschungsergebnisse und Ausblick

Nachfolgend werden die eingangs gestellten Forschungsfragen aufgrund der im Kapitel 3 beschriebenen Umsetzung in der Fa. Pongratz beantwortet. Die Ergebnisse des Referenzbetriebs werden exemplarisch zur Beantwortung der Fragen herangezogen.

4.1 Welche Voraussetzungen sind für die Einführung von KVP notwendig und wie wird das Programm langfristig erfolgreich angewandt?

Nachfolgend werden die drei grundlegenden Voraussetzungen und Bedingungen beschrieben, die gegeben sein müssen, um den langfristigen Erfolg des KVP-Systems in einem handwerklichen KMU sicherzustellen.

4.1.1 Geschäftsführung

Die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung des KVP-Prinzips ist die Bereitschaft der Geschäftsführung das Prinzip tatsächlich umzusetzen. Die im Kapitel 3 beschriebene Einführung des Systems in der Fa. Pongratz zeigt, dass der Erfolg maßgeblich von der Initiative der Führungskräfte abhängt. Obwohl das KVP-Prinzip die herkömmliche Sichtweise der hierarchischen Pyramide umkehrt, und die Mannschaft bzw. den Mitarbeiter als oberstes und wertvollstes Gut eines Unternehmens ansieht, sind Eigentümer und Geschäftsführer des Unternehmens treibende Kräfte des Veränderungsprozesses. Die Einbeziehung aller Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und Arbeitsplatzgestaltung bedeutet nicht weniger Aufwand für Führungskräfte. Sowohl während der ersten, als auch während der zweiten Periode war die Geschäftsführung der Fa. Pongratz treibende Kraft für regelmäßige Workshops und die Kontrolle der Einhaltung gemäß PDCA (siehe Kapitel 2.2.1). Erst am Ende der zweiten Periode begann in der Fa. Pongratz ein Prozess, der die Leitung einzelner KVP Workshops an einen ausgewählten Mitarbeiter (KVP-Experte) übertragen sollte. Dieser Prozess ist in der Fa. Pongratz noch nicht abgeschlossen, da er langwierig und umfangreich ist, was zusätzliches Engagement der Führungskräfte hinsichtlich Weiterentwicklung des Mitarbeiters bedeutet.

Zusätzlich kann die Vorbildfunktion von Führungskräften als notwendige Grundlage festgehalten werden. Die Erfahrungen der Geschäftsführer der Fa. Pongratz zeigen, dass die Motivation und die Bereitschaft von Mitarbeitern zur Veränderung erheblich gesteigert werden kann, wenn vermittelt wird, dass auch Führungskräfte von Veränderungen betroffen sind. Je offener eine Führungskraft mit Herausforderungen und Potentialen im eigenen Arbeitsbereich durch das KVP-Prinzip umgeht, desto höher ist die Bereitschaft der Mitarbeiter sich ebenfalls auf Veränderungen einzulassen. In der Fa. Pongratz war es beispielsweise notwendig, die Arbeitsplätze der Geschäftsführung als erstes gemäß den 5S-Standards zu organisieren bevor auch andere Mitarbeiter diesem Vorbild folgten. Es war unbedingt notwendig, dass sich Führungskräfte des Unternehmens bis ins kleinste Detail an vereinbarte Standards hielten, denn nur dann können diese andere Mitarbeiter glaubhaft mit eventuellem Fehlverhalten konfrontieren.

Eine weitere Voraussetzung für den Erfolg des KVP-Prinzips ist die Einstellung der Geschäftsführung zum KVP-Prinzip. Führungskräfte müssen vollständig von der Notwendigkeit und der Sinnhaftigkeit des Prinzips überzeugt sein, um diese Einstellung auf die Mitarbeiter übertragen zu können. Während der ersten Phase der Fa. Pongratz zeigte sich nach einem anfänglich Motivations-Hoch ein Abflauen der KVP-Aktivitäten. In dieser Phase müssen Geschäftsführer trotz Zweifel der Belegschaft von dem Prinzip überzeugt sein und die Fähigkeit besitzen das gesamte Team immer wieder zu motivieren. Zweifelt die Führungsebene an dem System, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Einführung des Prinzips nicht über eine anfängliche Euphorie-Phase hinwegkommt.

4.1.2 Externe Experten

Die in der Fa. Pongratz gesammelten Erfahrungen zeigen, dass die Betreuung durch einen externen KVP-Berater oder ein Beratungsunternehmen für die Einführung des KVP-Prinzips in einem handwerklichen Betrieb unbedingt notwendig ist. Vor dem offiziellen Start des KVP-Prinzips in der Fa. Pongratz wurde die Geschäftsführung zwei Jahre von einem Beratungsunternehmen ausgebildet. Die Schulung umfasste einen Workshop zum Verständnis von KVP und Lean-Management, theoretischen Schulungen von Methoden und Werkzeugen sowie gezielte Einzelworkshops im eigenen und in fremden Unternehmen zur praktischen Umsetzung der zuvor gelernten Theorie. Diese Vorbereitung gab den Führungskräften die Möglichkeit eigene Workshops im Unternehmen zu planen und durchzuführen und ihr fundiertes Wissen an die gesamte Organisation weiterzugeben. Während der Einführung des Prinzips wurde die Fa. Pongratz laufend von einem Beratungsunternehmen gecoacht. Dies ist für Unternehmen erforderlich, um Feedback zu bekommen. Obwohl die Führungskräfte des Unternehmens eine umfangreiche Einschulung erhielten, ist die Umsetzung im eigenen Unternehmen neu und muss erlernt werden. In jedem Lernprozess passieren Fehler, die korrigiert werden müssen. Oftmals sind diese Fehler in der eigenen Organisation jedoch nicht sichtbar daher ist regelmäßiges Feedback von außen unumgänglich. Weitere Unterstützung durch einen externen Berater ist sinnvoll, sobald neue „KVP-Experten“ im Unternehmen ausgebildet werden sollen. Diese benötigen ebenfalls die theoretischen Grundlagen der Werkzeuge und Methoden des KVP-Prinzips. Unternehmensintern ist die Schulung einerseits aus zeitlichen Gründen, andererseits aufgrund fehlender Kompetenzen kaum möglich. Die Fa. Pongratz begann am Ende der zweiten Periode einen eigenen Experten extern ausbilden zu lassen und ihn langsam, durch kleinere Workshop-Themen, an seine Aufgabe heranzuführen.

4.1.3 Zeitliche Ressourcen

Als Erkenntnis jedes einzelnen von der Fa. Pongratz gewählten Erfolgsfaktors des Reifegradmodells wurde der erhöhte Zeitaufwand für die Erarbeitung und Umsetzung von Neuerungen genannt (siehe Kapitel 3), welcher oftmals am Anfang vom Personal unterschätzt wurde. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Planung der zeitlichen Ressourcen für den Erfolg der Einführung des KVP-Prinzips maßgeblich erforderlich ist. Die in den Kapiteln 3.1 bis 3.6 beschriebenen Umsetzungen zeigen, dass zwei Maßnahmen benötigt werden, um zeitliche Ressourcen optimal zu nutzen.

Zu Beginn muss die Geschäftsführung klar definierte Zeiten für die Bearbeitung des KVP-Prinzips vorgeben. Die Fa. Pongratz entschied sich beispielsweise, dass fünf Mitarbeiter einen Arbeitstag pro Monat für die Methoden aufwenden sollen. Diese Termine sollten möglichst langfristig geplant werden, um Mitarbeiter ausreichend Vorbereitungszeit zu ermöglichen. Außerdem ist es sinnvoll die Themen und Aufgaben jedes einzelnen Workshop-Tages im Vorfeld bekannt zu geben. Weiters kann die Produktivität eines solchen Tages gesteigert werden, indem Teilnehmer in dieser Zeit vollständig von operativen Tätigkeiten freigestellt werden.

Als zweite Maßnahme muss bei allen Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die zusätzlich aufgewendete Zeit wichtig und sinnvoll ist. Obwohl für Verbesserungen im ersten Schritt mehr Zeit aufgewendet werden muss als gewöhnlich, helfen die Neuerungen langfristig erheblich mehr Zeit einzusparen. Diese verfügbare Zeit muss dann wieder in weitere Verbesserungen investiert werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es demnach, dieses Verständnis in der gesamten Organisation zu schaffen und laufend zu stärken. Die Fa. Pongratz verwendet zu diesem Zweck folgende Anekdote:

"Ein Holzfäller hackt mit großem Fleiß mit einer stumpfen Axt Bäume. Trotz aller Mühen schafft er die gesteckten Ziele nicht. Ein vorbeikommender Spaziergänger riet ihm: Wie wäre es, wenn Sie die Axt schleifen würden? Die Antwort: Sie sehen doch, ich habe keine Zeit! Ich muss Bäume fällen."¹²²

4.2 Welche Methoden sind zur Einführung von KVP in einem handwerklichen KMU notwendig?

Das KVP-Prinzip bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten (Erfolgskriterien) um Verbesserungen nachhaltig in einem Unternehmen zu implementieren (siehe Abb. 3). Vorteil des Prinzips ist, dass jedes Unternehmen individuell entscheiden kann, welche Erfolgskriterien zur Organisation und zu deren momentaner Situation passen. Die Anforderungen an gewählte Methoden können sich mit steigender Erfahrung und der Entwicklung eines Unternehmens verändern. Die Fa. Pongratz hat für die ersten beiden Jahre die sechs, im Kapitel 3 erläuterten Erfolgskriterien gewählt, da diese im Juni 2016 für das Unternehmen am sinnvollsten erschienen.

Die im Kapitel 2 beschriebenen Werkzeuge sind die Grundlagen, die notwendig sind, um die Ziele der Erfolgskriterien erreichen zu können. Die Schlüsselpersonen eines Unternehmens müssen diese Grundlagen unbedingt theoretisch und praktisch erlernen, um das KVP-Prinzip sinnvoll im Unternehmen einführen zu können. Während der gesamten Bearbeitung des Prinzips bilden diese Werkzeuge das Rückgrat von KVP und müssen laufend geschult und trainiert werden.

Das Reifegradmodell ist eine Methode um die im Unternehmen gewählten Erfolgsfaktoren zu sammeln und übersichtlich darzustellen. Es bietet die Möglichkeit, Ziele und Erfolge grafisch darzustellen. Die Fa. Pongratz verwendet es, um allen Mitarbeitern die aktuellen Fortschritte auf einfache Art näher zu bringen. Außerdem bietet es zu jeder Zeit einen Überblick der noch durchzuführenden Maßnahmen und kann als Ausgangspunkt für jeden KVP-Workshop herangezogen werden.

4.3 Wie können die Fortschritte von KVP am Beispiel eines handwerklichen KMU gemessen werden?

Die Entwicklung der Fa. Pongratz während der Einführung von KVP kann anhand des Reifegradmodells dargestellt werden. Abb. 56 zeigt das Modell am Beginn und am Ende der ersten Periode, Abb. 57 stellt die zweite Periode dar. Im ersten Jahr wurden die Ziele aller sechs Bereiche zu hoch gesteckt. Dies ist teilweise auf schlecht definierte Zwischenziele zurückzuführen, teilweise auf die falsche Einschätzung des benötigten Aufwands zur Umsetzung. Im zweiten Jahr wurden die Ziele neu definiert und höher gesteckt, dennoch konnten diese teilweise sogar übertroffen werden. Als Erkenntnis dieser Entwicklung kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiter der Fa. Pongratz einen enormen Lernprozess während der ersten beiden Jahre durchlebt haben.

Aufgrund des Reifegrads der Fa. Pongratz im März 2018 kann außerdem die Veränderung des Unternehmens dargestellt werden. Die Ausprägungen in den sechs gewählten Bereichen waren im Juni 2016 mit Null definiert. Durch die monatlichen Workshops und die regelmäßige Arbeit mit dem KVP-Prinzip konnten die Ergebnisse nach einem Jahr auf 0,5 bis 1,5 angehoben werden. Nach neuerlicher Zielsetzung im zweiten Jahr konnte der Reifegrad sogar auf 0,5 bis 4,5 angehoben werden.

¹²² vgl. [8] Roland Alter; Strategisches Controlling 2013, S. 421

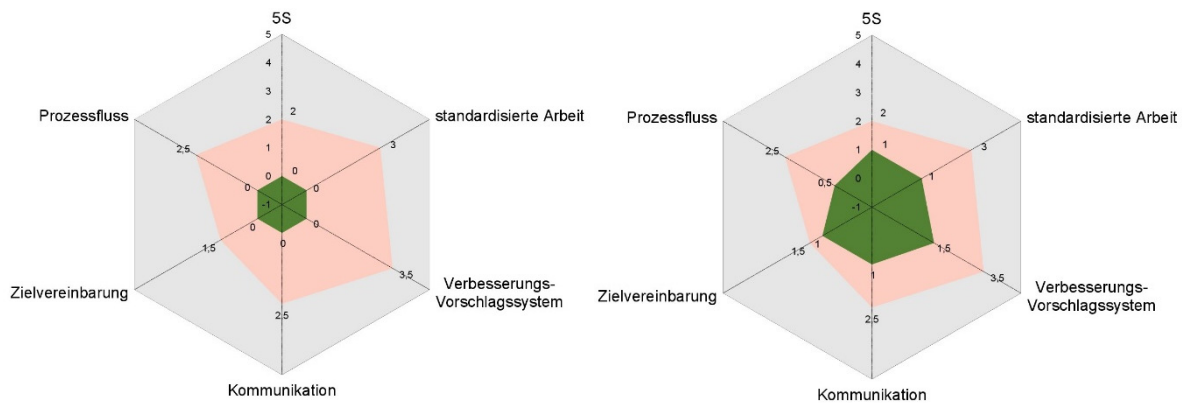


Abb. 56: Fa. Pongratz Bau GmbH, Entwicklung des Reifegradmodells während der ersten Periode, Juni 2016 - Juni 2017

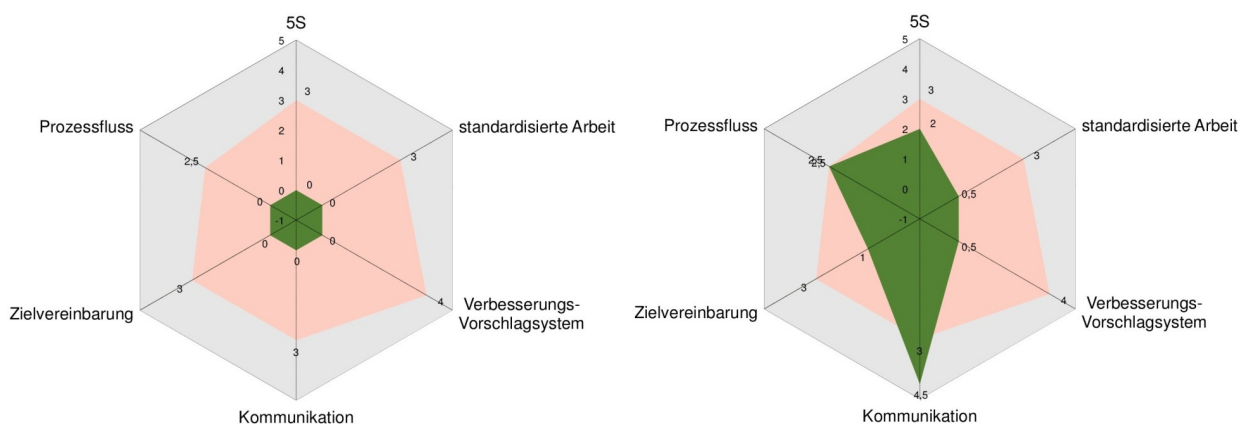


Abb. 57: Fa. Pongratz Bau GmbH, Entwicklung des Reifegradmodells während der zweiten Periode, Juni 2017 - März 2018

4.4 Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der Einführung von KVP in einen handwerklichen KMU?

Die Chancen und Herausforderungen durch die einzelnen Erfolgsfaktoren in der Fa. Pongratz wurden im Kapitel 3 ausführlich beschrieben. In diesem Kapitel werden die Chancen des KVP-Prinzips anhand der im Kapitel 1 beschriebenen, allgemeinen Herausforderungen des Bau- und Baunebengewerbes dargestellt. Anschließend wird eine Zusammenfassung der in der Fa. Pongratz gewonnenen Erkenntnisse und deren Relevanz für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gegeben.

4.4.1 Veränderung des Marktes

Das KVP-System kann durch zweierlei Faktoren positive Effekte für ein Unternehmen in Bezug auf die Veränderung der Marktsituation haben:

1. **Markenbild:** Durch die Einführung des KVP-Prinzips mit den Erfolgsfaktoren Zielvereinbarung und Kommunikation kann ein Unternehmen seine Unternehmensziele definieren. Diese Ziele schaffen ein einheitliches Bild vom Unternehmen und dessen Zukunft. Durch die Vermittlung dieser Ziele an jeden Einzelnen in der Organisation können alle Mitarbeiter dieses Bild transportieren und so eine Marke schaffen. Zusätzlich sollen die definierten Werte festlegen, was das Unternehmen ausmacht. Mit dem Verständnis dieser Werte im gesamten Unternehmen wird der Effekt des Markenbilds zusätzlich verstärkt.

2. Alleinstellungsmerkmal: Durch die KVP-Philosophie, schafft eine Organisation die ausschlaggebenden Veränderungen nicht durch äußere Einflüsse (Innovationen) sondern durch die kleinen Verbesserungsschritte, die aus dem Unternehmen selbst kommen (siehe Kapitel 2.). Diese individuell entwickelten und genau auf die Organisation und dessen Mitarbeiter abgestimmten Veränderungen schaffen ein Alleinstellungsmerkmal, da sie durch keinen anderen Betrieb authentisch nachgemacht werden können.

4.4.2 Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Der Erfolgsfaktor Prozessfluss bildet die Grundlage für Unternehmen, in Zukunft interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern. Nur wenn die Prozesse im Unternehmen gut aufeinander abgestimmt sind und Mitarbeiter gelernt haben mit definierten Abläufen zu arbeiten und diese Einzuhalten wird es möglich sein, auch Prozesse zwischen unterschiedlichen Unternehmen zu optimieren. Die heute vorherrschenden Arten von interdisziplinärer Zusammenarbeit in KMU in der Baubranche (Sub-Unternehmersysteme) werden aus genannten Gründen in Zukunft jedoch nicht ausreichen, um mit modernen Großunternehmen mithalten zu können. Die Prozessoptimierung bietet eine Möglichkeit, wie unterschiedliche Betriebe Arbeitsabläufe so aufeinander abstimmen und optimieren können, dass unternehmensübergreifende Projektabwicklung wirtschaftliche Vorteile für Auftragnehmer und Auftraggeber darstellt.

4.4.3 Facharbeitermangel

Wie im Kapitel 1.1 beschrieben, wird die Entwicklung der benötigten Arbeitskräfte im eigenen Unternehmen, aufgrund des Mangels an Fachkräften am Markt, in Zukunft unumgänglich sein. Die Einführung des KVP-Prinzips kann durch strukturierte Entwicklung von Arbeitskräften positive Auswirkungen für Organisationen haben. Die im Kapitel 3.5 beschriebenen Maßnahmen zur Bearbeitung des Erfolgsfaktors Kommunikation ermöglichen einen besseren Überblick über Potential und Performance der Mitarbeiter. Vor allem das Kompetenzmodell bietet eine Möglichkeit, Menschen bei ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Zusätzlich macht das KVP-System Unternehmen attraktiver für vorhandene und potentielle Arbeitnehmern. Durch die veränderten Bedürfnisse von Menschen, haben sich auch die Anforderungen an Arbeitgeber verändert. Eines der Grundprinzipien des KVP ist die Einbeziehung der gesamten Belegschaft in sämtliche Veränderungen. Mitarbeiter bekommen also die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz selbst mitzugestalten, was die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich steigert.

4.4.4 Veränderung der Arbeitswelt

Durch die Veränderungen der Bedürfnisse von Menschen, welche im Kapitel 1.1 beschrieben werden, muss heute vorrangig auf die sogenannten Wachstumsbedürfnisse Rücksicht genommen werden. Diese können im Sinne des KVP und im Zusammenhang mit Mitarbeiterführung und -entwicklung zu folgenden vier Bedürfnissen zusammengefasst werden: Orientierung, Selbstwert, Bindung und Lustgewinn & Freude.

Die Arbeit mit den einzelnen Erfolgsfaktoren nimmt immer wieder Bezug auf diese vier Bedürfnisse. Das gesamte KVP-Prinzip baut auf die Erfüllung dieser menschlichen Bedürfnisse auf, denn sie gewährleisten, dass Mitarbeiter motiviert sind und mit Freude an ihre Arbeit herangehen. Die Methode ist demnach eine geeignete Möglichkeit, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

4.4.5 Zusammenfassung

Durch die Einführung des KVP-Prinzips können Chancen und Herausforderungen abgeleitet werden, die sich in unterschiedlicher Ausprägung auf die Mitarbeiter und die Führungskräfte in einem Unternehmen

auswirken. Die nachfolgenden Tabellen: Tabelle 3 und Tabelle 4 stellen dies dar und bewerte sie je nach Relevanz von „+ +“ für Chancen mit großem Potential bis „- -“ für schwerwiegende Herausforderungen. Die Chancen und Herausforderungen der einzelnen Erfolgsfaktoren werden im Detail im Kapitel 3 jeweils als Erkenntnisse beschrieben. In Tabelle 3 wird als erste Herausforderung der Unterschiede zwischen Büro- und Baustellenteam für das Unternehmen angeführt. Dies wird als relevant bewertet, da Herausforderungen in diesem Zusammenhang in mehreren Erfolgsfaktoren erkennbar sind. Im Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem beispielsweise besteht die Herausforderung im unterschiedlichen Informationsstand der beiden Teams und der Möglichkeit, Informationen zu verbreiten (siehe Kapitel 3.1.3).

Tabelle 3: Herausforderungen des KVP-Prinzips mit Bewertung

	Unternehmen	Mitarbeiter	Führungskräfte
Herausforderungen des KVP-Prinzips			
Unterschiede zwischen Büro- und Baustellenteam	-		
Definition von Verantwortlichen			--
Verständnis für zeitlichen Aufwand schaffen			--
Zeitliche Ressourcen schaffen	--		
Sinn vermitteln (Kommunikation)			-
Kontrolle der Verbesserungen (SDCA)			--
Vermittlung der KVP Grundlagen	-		
Veränderungen der Gewohnheiten		--	-
Zu hohe Ansprüche an selbst auferlegte Ziele		-	-
Steigender bürokratischer Aufwand		-	

Tabelle 4: Chancen des KVP-Prinzips mit Bewertung

	Unternehmen	Mitarbeiter	Führungskräfte
Chancen des KVP-Prinzips			
Einsparung von Kosten	++		
Identitätsbildung	++	+	
Mitarbeiterbindung	++		
Markenbildung	+		
Arbeitsablaufoptimierung (ergonomisch)		++	+
Prozessoptimierung	++	+	+
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	+	++	++
Mitarbeiterentwicklung	++	+	
Steigerung der Flexibilität	++		
Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals	+		
Bessere Zusammenarbeit mit externen Partnern	+		

Abschließend lässt sich sagen, dass die Einführung des KVP-Prinzips in einem Baumeisterunternehmen kein geschlossenes Projekt ist, dass nach einer definierten Zeit abgearbeitet werden kann. KVP ist ein Paradigmenwechsel, der langfristig zum Erfolg führt. Nur wenn Führungskräfte vollends von dem System überzeugt sind und die Strategien immer weiter verfolgen, wird die Einführung des Prinzips erfolgreich sein. Trotz des hohen Inventionsaufwands an Zeit und Ressourcen zeigt das Beispiel der Fa. Pongratz, dass das vorhandene Potential einer konsequenten Umsetzung des Systems für handwerkliche KMU nachhaltige Vorteile birgt.

*"Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist."*¹²³

- Henry Ford

¹²³ [9] Stefan Bender: <https://www.henry-ford.net/deutsch/zitate.html>

5 Verzeichnisse

5.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Abraham H. Maslow: Bedürfnispyramide.....	5
Abb. 2: ACON, Das ACON-Prinzip / Grundlagen; 3 Arten der Verbesserung	8
Abb. 3: ACON, Reifegradmodell	9
Abb. 4: ACON, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Flexibilität	10
Abb. 5: ACON, Arbeitsabläufe standardisieren	13
Abb. 6: Grundlage der Unternehmensstrategie, Fa. Pongratz Bau GmbH.....	17
Abb. 7: ACON, Erhalten und Verbessern - PDCA / SDCA	20
Abb. 8: Matthias Klimmer, "magisches Dreieck"	23
Abb. 9: Pongratz Nina, Aufwand-Nutzen-Diagramm	25
Abb. 10: Eigentümerverhältnisse der Pongratz-Unternehmen, 2018.....	27
Abb. 11: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 2016.....	29
Abb. 12: grafischer Zeitplan KVP-Prozess Pongratz	30
Abb. 13: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, 2016 ..	32
Abb. 14: Fa. Pongratz Bau, gelbe Karte	34
Abb. 15: Fa. Pongratz Bau, Maßnahmenplan.....	35
Abb. 16: Auswertung des Bearbeitungsstandes der gelben Karten in der ersten KVP-Periode	36
Abb. 17: Pongratz Bau GmbH, Ausschnitt Gesamtprozessplan, 2017	38
Abb. 18: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, 2017 ..	39
Abb. 19: Auswertung der eingebrachten gelben Karten 2015-2018	39
Abb. 20: Anzahl der Eingereichten gelben Karten Juni 2014 - Jänner 2018	40
Abb. 21: Anzahl der Eingereichten gelben Karten 06/2016-01/2018	41
Abb. 22: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, Periode 2, 2017	43
Abb. 23: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, 2016	44
Abb. 24: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, Periode 1, 2017	48
Abb. 25: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor 5S, Periode 2, 2017	49
Abb. 26: Vorher-Nachher Vergleich "benötigte Zeit Werkzeug suchen im Fahrzeug" bei sieben Baustellenteams	50
Abb. 27: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, 2016	52
Abb. 28: Darstellung der benötigten Zeit für Betonier-Arbeiten, Fa. Pongratz Bau GmbH, BVH 01384	54
Abb. 29: Messungen Aaton-Herstellung, Ist-Stand, Fa. Pongratz Bau	55
Abb. 30: Messungen Aaton, Verbesserungen, Fa. Pongratz Bau	56
Abb. 31: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, 2017	57
Abb. 32: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, Periode 2, 2017	59
Abb. 33: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, 2016.....	61
Abb. 34: Sabine Trnka, Pongratz Bau GmbH, Ist-Stand Auftragsvergabe, August 2016	63
Abb. 35: Pongratz Bau GmbH, Soll-Zustand Auftragsvergabe, August 2016	65
Abb. 36: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, 2017.....	67
Abb. 37: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Prozessfluss, Periode 2, 2017	69
Abb. 38: Auswertung Durchlaufzeit Erstkontakt-Angebot, Fa. Pongratz Bau GmbH, 2016/2017	69
Abb. 39: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, 2016	71

Abb. 40: Pongratz Bau GmbH, Grundprinzip der Kommunikation.....	72
Abb. 41: Pongratz Bau GmbH, Zuständigkeiten-Organigramm, 2017.....	74
Abb. 42: Fa. Pongratz Bau GmbH, Kompetenzmodell, Ausprägung Bauleiter, 2017	77
Abb. 43: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, 2017	78
Abb. 44: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Kommunikation, Periode 2,2017	80
Abb. 45: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, 2016.....	82
Abb. 46: Pongratz Bau GmbH, Strategische Ausrichtung bzw. Unternehmensziele 2021, 2017.....	84
Abb. 47: Pongratz Bau GmbH, Werte-Sammlung, 30.01.2017	85
Abb. 48: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, 2017.....	87
Abb. 49: Pongratz Bau GmbH, Zielzustand-Karte, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, Periode 2, 2017.....	88
Abb. 50: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 06/2016	89
Abb. 51: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell 06/2017	89
Abb. 52: Fa. Pongratz Bau GmbH, Reifegradmodell, Periode 2, Juni 2017	90
Abb. 53: Fa. Pongratz Bau GmbH, Ausblick Reifegradmodell, Periode 2, März 2018.....	90
Abb. 54: Fa. Pongratz Bau GmbH, Mitarbeiterfragebogen, Seite 1, 01/2018.....	92
Abb. 55: Fa. Pongratz Bau GmbH, Mitarbeiterfragebogen, Seite 2, 01/2018.....	93
Abb. 56: Fa. Pongratz Bau GmbH, Entwicklung des Reifegradmodells während der ersten Periode, Juni 2016 - Juni 2017	100
Abb. 57: Fa. Pongratz Bau GmbH, Entwicklung des Reifegradmodells während der zweiten Periode, Juni 2017 - März 2018.....	100

5.2 Literaturverzeichnis

- [1] Acon, Arbeiten mit KVP Gruppen, 2014.
- [2] Acon, Das ACON-Prinzip / Grundlagen, 2014.
- [3] Acon, <http://www.acon-company.at>, webplus, [Online]. Available: <http://www.acon-company.at/de/ganzheitliche-unternehmensbetreuung/articles/ganzheitliche-unternehmensbetrachtung.html>. [Zugriff am 26 Oktober 2017].
- [4] Acon, Synchrones Produktionssystem, 2014.
- [5] Acon, Teilnehmerhandbuch, in *GF-Qualifikation*, Tullnerbach, 2015.
- [6] N. Andler, Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, Erlangen: Publicis Publishing, 2009.
- [7] J. H. R. Association, CIP-Kaizen-KVP, Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1994.
- [8] R. Alter, Strategisches Controlling, München: Oldenbourg Wissenschafts Verlag , 2013.
- [9] S. Bender, „Henry-Ford.net,“ [Online]. Available: <https://www.henry-ford.net/deutsch/zitate.html>. [Zugriff am 03 Mai 2019].
- [10] J. Benson und T. De Maira Barry, Personal Kanban, Seattle: Modus Cooperandi Press, 2011.
- [11] G. Bentele, H.-B. Brosius und O. Jarren, Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, Weisbaden: Springer-Verlag, 2013.
- [12] F. Blom, Logistik-Management, Renningen: expert verlag, 2003.
- [13] R. Czichos, Erfolgsfaktor Change Management, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2014.
- [14] D. Dementjew, Anwendbarkeit wesentlicher Strategien im Qualitätsmanagement zur Prozessoptimierung bei unterschiedlichen Betriebstypologien, München: GRIN Verlag GmbH, 2013.
- [15] J. Dietrich, Gehirngerechtes Arbeiten und beruflicher Erfolg, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- [16] W. Eversheim, Prozessorientierte Unternehmensorganisation, New York: Springer, 1995.
- [17] T. Grabner, Operations Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- [18] C. V. Haug, Erfolgreich im Team, München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG, 2009.
- [19] S. Hecht, Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement, Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2014.
- [20] E. Hofmann, Interorganizational Operations Management, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- [21] S. Thiele, „Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung,“ Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2009.

- [22] M. Klimmer, Unternehmensorganisation, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2007.
- [23] E. Kreuzer, „Strukturwandel in der Baubranche,“ Ausschuss für Betriebswirtschaft der Bundesinnung Bau, Wien, 2015.
- [24] T. Lauer, Change Management, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014.
- [25] H. Laufer, Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation, Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2013.
- [26] The LEGO Group, „www.lego.com,“ LEGO, 8 Juli 2016. [Online]. Available: <https://www.lego.com/de-de/aboutus/lego-group/mission-and-vision>. [Zugriff am 9 Oktober 2017].
- [27] ManpowerGroup, Talent Shortage Survey, 2015.
- [28] R. Niermeyer und N. Postal, Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2013.
- [29] M. Noé, Change-Prozesse effizient durchführen, Wiesbaden : Springer Gabler, 2014.
- [30] T. Ohno, Das Toyota Produktions System, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993.
- [31] C. Ottwaska, Das Lager als Schlafplatz des Kapitals, Hamburg: Druck Diplomica Verlag GmbH, 2008.
- [32] Pongratz Bau GmbH, Kompetenzmodell - Detailausführung, Pottenstein, 2017.
- [33] Pongratz Bau GmbH, Mitarbeiterhandbuch, Pottenstein, 2017.
- [34] Pongratz Bau GmbH, Startworkshop, Pottenstein, 2016.
- [35] Pongratz Bau GmbH, Strategische Ausrichtung, Pottenstein, 2016.
- [36] Rohrdorfer Baustoffe Austria GmbH, „<http://www.rohrdorfer.at>,“ [Online]. Available: http://www.rohrdorfer.at/506_DE. [Zugriff am 02 MAi 2018].
- [37] K. Seeger, Erfolgreiche Strategiewarbeit im Mittelstand, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014.
- [38] J. Stefan, B. Markus und W. Schulze, Workflow-Management, Heidelberg: dpunkt, 1997.
- [39] P. Watzlawick, Menschliche Kommunikation, Bern: Verlag Hans Huber, 1969.
- [40] A. Wien und N. Franzke, Unternehmenskultur, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- [41] R. G. Wittmann, Unternehmensstrategie und Businessplan, München: Redline Verlag, 2009.
- [42] M. Zagler, Das Toyota Production System im Baugewerbe, Krems, 2008.

6 Anhang A - Befragungen

6.1 Erhebung der unproduktiven Zeiten

Messprotokoll A 04.07.2016-08.07.2016

Name VA: Krenn

Datum	aufgewendete Zeit f. Werkzeug suchen/holen	Arbeitszeit gesamt	Anteil f. Werkzeug in %
04.07.2016	12 min + 10 min	9h	4,1%
05.07.2016	5 min	9h	0,9%
06.07.2016	10 min	9h	1,8%
07.07.2016	18 min	9h	3,3%
08.07.2016	10 min + 16 min	6h	7,2%
Gesamt	81 min	42h	3,2%

Messprotokoll B 18.07.2016-22.07.2016

Name VA: Krenn

Datum	aufgewendete Zeit f. Werkzeug suchen/holen	Arbeitszeit gesamt	Anteil f. Werkzeug in %
18.07.2016	3 min + 10 min	9h	2,4%
19.07.2016	8 min	9h	1,5%
20.07.2016	4 min + 5 min	9h	1,7%
21.07.2016	6 min + 9 min	9h	2,8%
22.07.2016	12 min	6h	3,3%
Gesamt	57 min	42h	2,3%

7 Anhang B - Protokolle

7.1 Geschäftsführer Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch	
23.-24.03.2017	Ramsau
Teilnehmer Fa. Pongratz: Ing. Nina Pongratz, DI Wolfgang Gassenbauer Fa. Rieder KISTENPRODUKTION Gesellschaft m.b.H.: Hermann Kienbichl Fa. Schiller Ges.m.b.H.: Ing. Gerhard Zatl, Elisabeth Siedl	
Themen <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ACON</p> <p>Ⓡ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schrauben/Nagellager Inventur v. 250.000,- auf 13.000,- - Verpackungsanfertigung zentral! - Kommissionierung kontinuierlich pro MA → Einbahn - genaue Vor Kommission - Lagerware Sortenreinheit </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>MOTIV? WARUM MACHE ICH DAS? WAS TREIBT MICH?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstreflektion - Vorlieben & Stärken 2 GF - Rollenverteilung - 2 GF - Leidenschaft - Unternehmensentwicklung - "Ausheilen" bei kränklichen kfm. Phasen - Ebit 10% MUSS !!! </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ACON</p> <ul style="list-style-type: none"> - WOHIT bin ich zufrieden? Ziele - Personalbindung - MA-Auswahl - ÄNGSTE, VERTRAUEN - Absicherung d. eigenen Marktposition - Existenzabsicherung - Backup / Risk Management - Kundenbindung - Partner WIN-WIN </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ACON</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grotionen bei wirtschaftl. Entscheidungen - Konsequenzen - Kompetenzmodell - Aufbauorganisation - Offenheit für Veränderung - Neues - Werte ! - Haltung d. Unternehmens - Information & Kommunikation au + mit MA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ACON</p> <ul style="list-style-type: none"> - MA-Führung - TEAMBILDUNG - Arbeitsverteilung - Spass am Tun </div> </div>	

7.2 Start-Workshop erste Periode

KVP Start Workshop Periode 1	
24.06.2016	Pottenstein
<p>Teilnehmer</p> <p>Nina Pongratz (kaufm. Geschäftsfühlerin) Markus Vock (Bauleiter) Wolfgang Gassenbauer (Gewerber. Geschäftsführer) Sieglinde Grosinger (Sekretariat) David Putzer (Bauleiter)</p>	
<p>Themen</p> <p>KVP</p> <p>Die beiden Geschäftsführer erklären die Bedeutung von KVP und die Gründe für die Notwendigkeit der Einführung des Systems in der Fa. Pongratz. Nina Pongratz nennt als Gründe für die Entscheidung das Prinzip im Unternehmen zu implementieren: die Schaffung einer modernen, flexiblen Organisation und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <p>Die Geschäftsführer erklären, dass gemäß der KVP-Philosophie alle Mitarbeiter ihre Meinung und Ideen einbringen können und sollen. Die Entscheidung für Maßnahmen und Ziele werden gemeinsam und demokratisch getroffen.</p> <p>Reifegradmodell</p> <p>Nina Pongratz präsentiert das Reifegradmodell des KVP-Prinzips mit insgesamt 15 Erfolgsfaktoren. Das Werkzeug des Reifegradmodells inkl. Zielzustand-Karten und die einzelnen Erfolgsfaktoren werden erklärt. Anschließend startet die gemeinsame Auswahl der für das Unternehmen passenden Erfolgsfaktoren.</p> <p>Auswahl der Erfolgsfaktoren</p> <p>Bei einer demokratischen Abstimmung entscheiden sich die Teilnehmer aus folgenden Gründen für die sechs Erfolgskriterien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserungs-Vorschlagsystem <ol style="list-style-type: none"> a. System bereits eingeführt b. Möglichkeit KVP allen Mitarbeitern näher zu bringen c. Verständnis für neue Fehlerkultur schaffen (Fehler sind positiv, wenn man daraus lernt) d. jeder Mitarbeiter kann seinen Arbeitsplatz mitgestalten e. Mitarbeiter können sich im Unternehmen einbringen f. Mitarbeitermotivation steigern g. Mitarbeiterbindung wird gestärkt 2. 5S <ol style="list-style-type: none"> a. System ist für jeden Arbeitsplatz geeignet b. alle Mitarbeiter können einbezogen werden, daher erfährt jeder Mitarbeiter gleichermaßen Wertschätzung c. einheitliches System für alle erleichtert die Arbeit d. fördert Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen 	

- e. erzeugt positives Image und Außenwirkung
- f. eigener Arbeitsplatz ist Ausgangspunkt aller weiteren Tätigkeiten
- g. Verschwendung kann vermieden werden
- 3. standardisiertes Arbeiten
 - a. alle Mitarbeiter können einbezogen werden, daher kann jeder seinen Arbeitsplatz selbst mitgestalten, das fördert die Mitarbeiterbindung
 - b. Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern fördert die Mitarbeiterbindung
 - c. Wissen wird im Unternehmen weitergegeben
 - d. Mitarbeiter können Unternehmensintern aus- und weitergebildet werden
 - e. standardisierte Arbeiten stellen ein Alleinstellungsmerkmal dar
 - f. Verschwendung wird reduziert
 - g. einheitliche Arbeitsweisen erleichtern die Arbeitsvorbereitung und zeitliche Planung der Bauleiter
 - h. verbesserte die Kalkulierbarkeit (in der Angebotsphase) von Projekten
- 4. Prozessfluss
 - a. derzeit sind keine definierten Prozesse vorhanden
 - b. teilweise fehlende Zuständigkeiten
 - c. teilweise Mehrfachbearbeitung einer Aufgabe von unterschiedlichen Mitarbeitern
 - d. derzeit lange und komplizierte Kommunikationswege
 - e. häufige Rückfragen während der Arbeitsprozesse, da Informationen fehlen
 - f. Unternehmenswachstum ist geplant
 - g. Organisation soll flexibel und zukunftsorientiert sein
 - h. Verschwendung muss reduziert werden
 - i. Zusammenarbeit im Unternehmen soll verbessert werden, dadurch entsteht bessere Mitarbeiterbindung und höhere Motivation
- 5. Kommunikation
 - a. derzeit existiert keine klare Regelkommunikation
 - b. in Besprechungen fehlen oft eindeutige Ergebnisse
 - c. es existieren keine klaren Kommunikationsstrukturen
 - d. definierte Zuständigkeiten und Hierarchien fehlen
- 6. Zielvereinbarung
 - a. Unternehmensausrichtung und Planung für die Zukunft soll definiert werden
 - b. Mitarbeiter fordern Transparenz und Orientierung
 - c. Menschen wollen Teil einer Gesamtorganisation sein und gemeinsam auf ein Ziel zuarbeiten
 - d. alle Ziele im Unternehmen müssen sorgfältig geplant und aufeinander abgestimmt sein (SMARTe- Ziele)

Die Teilnehmer besprechen, dass diese Erfolgskriterien das Unternehmen am stärksten verändern können und die Auswahl weiterer Bereiche aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlender Zeit unrealistisch wären.

Verbesserungs-Vorschlagsystem

Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand werden gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagssystem, Zielzustand-Karte).

5S

Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand werden gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor 5S, Zielzustand-Karte).

Bei der Definition der Zwischenziele stellen die Teilnehmer fest, dass es notwendig ist die „wesentlichen Bereiche“ sofort zu definieren um in den nächsten Workshops weiter arbeiten zu können. Daher werden folgende Arbeitsplätze als wesentlich definiert:

1. alle fünf Büro-Arbeitsplätze (Schreibtische) der Workshop-Teilnehmer
2. jedes Baustellenfahrzeug, das einem Vorarbeiter zugewiesen ist (sieben Autos)

Diese Bereiche werden aus folgenden Gründen gewählt:

- vergleichsweise einfach zu standardisieren
- größte Vorbildfunktion im Unternehmen
- direkte Zuordnung zu einem Verantwortlichen möglich
- sowohl alle Schreibtische als auch alle Fahrzeuge können mit dem selben Standard versehen werden
- Einbeziehung des Büros und der Baustellenmitarbeiter (!) möglich

Container, Baustellen, Lagerplatz, Fahrzeuge von Angestellten und Pool-Fahrzeuge werden nicht als wesentlich definiert.

standardisiertes Arbeiten

Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand werden gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, Zielzustand-Karte).

Im Zuge der Erstellung der Zwischenziele werden zehn Haupttätigkeiten definiert:

1. Betonieren von Aaton Bodenplatten
2. Herstellen von Waagrissen
3. Rückgabe von Maschinen und Werkzeugen ins Lager
4. Beauftragen von Subunternehmern
5. Lagerung und Transport von Rahmenschalungs-Elementen
6. Einbau von Stahlzargen
7. Versetzen von Regensinkkästen
8. Verlegen von Estrichdämmstreifen
9. Betonherstellung in Kleinmengen
10. Verlegung von Drainagen inkl. Sickerkoffern

Gewählt werden sowohl Tätigkeiten aus dem Büro als auch von der Baustelle. Außerdem wurden einzelne Arbeiten gewählt, die die Zusammenarbeit von Büro- und Baustellenteam erfordern. Grund dafür ist die geplante Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen dem Büro und der Baustelle.

Prozessfluss

Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand werden gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor Prozessfluss, Zielzustand-Karte).

Im Anschluss an die Definition der Zwischenziel werden sofort sechs zu bearbeitende Hauptprozesse für die erste Periode festgelegt:

1. Auftragsvergabe: Auftragserteilung-Baubeginn
2. Administrative Tätigkeiten vom Auftragsbeginn – Fertigstellung
3. Angebotsphase: Anfrage - Auftragserteilung
4. Materialbestellung und Transport
5. Einteilung im Personaleinsatzplan

6. Mülltrennung vor Ort (Baustelle)

Die Hauptprozesse wurden von allen Teilnehmern gemeinsam aufgrund der derzeit häufigsten Probleme im Arbeitsalltag gewählt. Abgesehen von der Mülltrennung auf Baustellen beziehen sich alle Prozesse vorrangig auf das Büro. Grund dafür ist die fehlende Erfahrung mit der Verbesserung von Prozessen und fehlendes Wissen über das Potential von zu verbessernden Prozessen auf Baustellen.

Kommunikation

Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand werden gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor Kommunikation, Zielzustand-Karte).

Zielvereinbarung

Im ersten Schritt wird besprochen welche unterschiedlichen Arten von Zielen es gibt und wie diese in das Konzept einfließen können. Die Geschäftsführer fordern vor allem Unternehmensziele zur Planung und Ausrichtung der Organisation. Die Bauleiter arbeiten vorrangig mit Leistungszielen auf der Baustelle gemeinsam mit Vorarbeitern. Sie fordern genauere Regeln für deren Definition und Kommunikation. Zusätzlich wird die Definition von Mitarbeiterzielen als Entwicklung und Fortbildung des eigenen Personals besprochen. Gemeinsam einigt man sich auf die Bearbeitung folgender drei Arten von Zielen: Unternehmensziele, Leistungsziele und Mitarbeiterziele.

Anschließend werden Benchmark, Zwischenziele, Ist-Zustand und Ziel-Zustand für diese drei Arten von Zielen gemeinsam definiert und festgelegt (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, Zielzustand-Karte).

Terminvereinbarung

Die Teilnehmer vereinbaren gemeinsam monatliche Termine bis Juni 2017 für die weitere Bearbeitung des Reifegradmodells. Diese Termine finden jeweils an einem Freitag ab 07:00 Uhr statt (siehe beiliegenden Jahres-Terminplan KVP). Alle o.a. Teilnehmer werden auch diesen Workshops anwesend sein. Die Themen der Workshops und eventuelle zusätzliche Teilnehmer werden jeweils eine Woche vor dem Workshop durch die kaufm. Geschäftsführerin Nina Pongratz bekannt gegeben.

7.3 KVP - Baustellenübergabe BL/VA

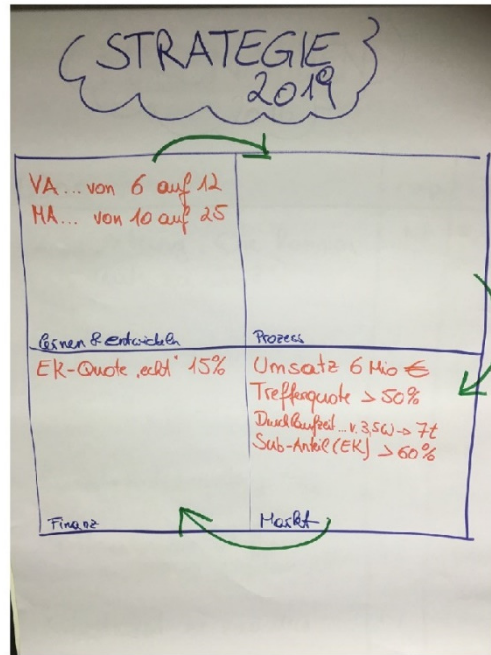
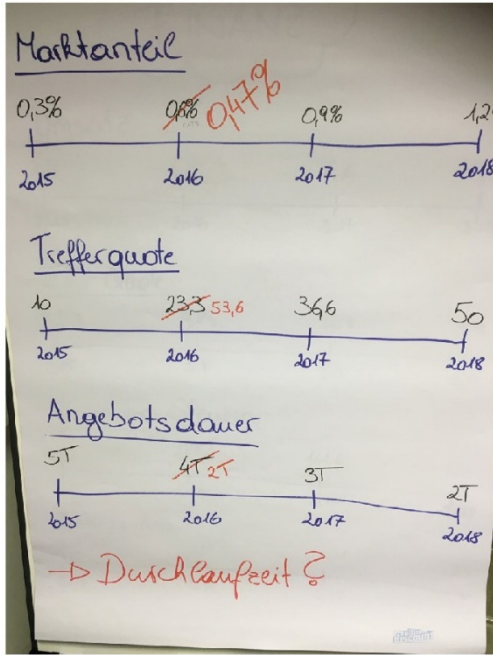
KVP Workshop Baustellenübergabe	
30.09.2016	Pottenstein
<p>Teilnehmer</p> <p>Nina Pongratz (kaufm. Geschäftsführer) Lumni Haziraj (Vorarbeiter) Wolfgang Gassenbauer (Gewerber. Geschäftsführer) Murat Katkaj (Vorarbeiter) David Putzer (Bauleiter) Andreas Krenn (Vorarbeiter) Markus Vock (Bauleiter) Thomas Linsbichler (angehender Vorarbeiter) Sieglinde Grosinger (Sekretariat)</p>	
<p>Themen</p> <p>Leitung und Organisation des Gesprächs durch die kaufm. Geschäftsführerin und KVP- Verantwortliche Nina Pongratz:</p> <p>Wie werden Baustellen derzeit übergeben?</p> <p><i>Der Bauleiter des Projekts erklärt dem Vorarbeiter morgens am Tag des Baubeginns ab 06:00 Uhr die Baustelle theoretisch im Büro. Je nach Größe der Baustelle bekommt der Vorarbeiter folgende Unterlagen in schriftlicher Form:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pläne oder Skizzen</i> • <i>Bauzeitplan (wenn vorhanden)</i> • <i>Liste der bereits bestellten Materialien inkl. Lieferdatum</i> <p><i>Nachdem die besprochenen Materialien aufgeladen wurden, findet eine gemeinsame Besprechung/Besichtigung des Bauleiters und des Vorarbeiters auf der Baustelle statt.</i></p> <p>Welche Probleme gibt es derzeit bei der Baustellenübergabe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Während der Baustellenübergabe sowohl im Büro als auch auf der Baustelle, haben die Fach- und Hilfsarbeiter keine klar definierte Aufgabe, wodurch Stehzeiten entstehen.</i> • <i>Der Vorarbeiter kann sich nicht auf die Baustelle vorbereiten. Er hat am Vortag keine Informationen, welches Werkzeug benötigt werden wird und kann sein Fahrzeug nicht dementsprechend vorbereiten.</i> • <i>Der Vorarbeiter kann kein Material/ Geräte vorbereiten bzw. überprüfen ob ausreichen Material/ Geräte am Lagerplatz vorhanden ist.</i> • <i>Der Vorarbeiter kann sich vorab nicht intensiv mit dem Projekt auseinandersetzen um ein tieferes Verständnis für die Bauaufgabe zu entwickeln.</i> • <i>Der Bauleiter muss morgens möglicherweise mehrere Baustellen übergeben oder Fragen zu laufenden Projekten beantworten, dadurch entstehen Wartezeiten.</i> • <i>Ohne geregelten Ablauf entstehen Fehler bei der Informationsweitergabe bzw. gehen Informationen verloren.</i> • <i>Der genaue Materialbedarf kann bei komplexen Projekten erst bei der Besprechung vor Ort ermittelt werden. Dadurch entstehen zusätzliche Fahrt- und Lagezeiten.</i> <p>Welche Vorteile hat diese Art der Baustellenübergabe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bei der Besprechung vor Ort bekommt der Vorarbeiter zusätzliche Eindrücke und kann das Projekt besser verstehen.</i> • <i>Bei der Besprechung vor Ort besteht die Möglichkeit für den Vorarbeiter den Kunden persönlich kennen zu lernen.</i> • <i>Unterlagen in gedruckter Form vereinfachen den Ablauf zu einem späteren Zeitpunkt, da sie eine Art Nachschlagewerk darstellen.</i> • <i>Die persönliche Besprechung von Projekten zwischen Bauleiter und Vorarbeiter bietet eine gute Möglichkeit für Rückfragen.</i> 	

Welche Ziele sollen bei einer neu definierten Baustellenübergabe erreicht werden?

- *Vermeidung von Stehzeiten*
- *Vermeidung von zusätzlichen Fahrt- und Lagezeiten*
- *ausreichend Vorbereitungszeit für den Vorarbeiter*
- *Vermeidung von Informationsverlusten*
- *vorab Besichtigung des Projekts durch den Vorarbeiter*

7.4 Strategie Workshop

KVP Workshop Unternehmensausrichtung																																				
14.03.2017	Pottenstein																																			
Teilnehmer Nina Pongratz (kaufm. Geschäftsführer) Christian Lenz (Eigentümer) Wolfgang Gassenbauer (Gewerber. Geschäftsführer) Christian Korbes (Fa. Acon)																																				
Themen																																				
<p>(SWOT)</p> <table border="1"> <tr> <td>S Name „Pongratz“ gute Kundenbetreuung Weiterentwicklung möglich Einigkeit Führungsteam vork. Strategiemangement</td> <td>W Baustellenorganisation Angebotszeit Probleme Personal (Stimmung) Eigenkapital</td> </tr> <tr> <td>T „Kontrollverlust“ Pension Christian Finanzell keine Sicherheit Personalbindung kein Hauptgeschäftsfeld Preisgestaltung</td> <td>O Entwicklungspotential Wachstumspotential</td> </tr> </table>		S Name „Pongratz“ gute Kundenbetreuung Weiterentwicklung möglich Einigkeit Führungsteam vork. Strategiemangement	W Baustellenorganisation Angebotszeit Probleme Personal (Stimmung) Eigenkapital	T „Kontrollverlust“ Pension Christian Finanzell keine Sicherheit Personalbindung kein Hauptgeschäftsfeld Preisgestaltung	O Entwicklungspotential Wachstumspotential																															
S Name „Pongratz“ gute Kundenbetreuung Weiterentwicklung möglich Einigkeit Führungsteam vork. Strategiemangement	W Baustellenorganisation Angebotszeit Probleme Personal (Stimmung) Eigenkapital																																			
T „Kontrollverlust“ Pension Christian Finanzell keine Sicherheit Personalbindung kein Hauptgeschäftsfeld Preisgestaltung	O Entwicklungspotential Wachstumspotential																																			
<p>(Lernen & entwickeln)</p> <p>Bauleiter</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>Ø</td> <td>0</td> <td>0,75</td> <td>1,5</td> <td>2</td> </tr> </table> <p>Planungskompetenz</p> <p>2018 vorhanden 2016 → in Planung</p> <p>VA</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>7</td> <td>8,56</td> <td>10,5</td> <td>12</td> </tr> </table> <p>MA</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>15</td> <td>17,10</td> <td>21</td> <td>25</td> </tr> </table>			2015	2016	2017	2018	Ø	0	0,75	1,5	2		2015	2016	2017	2018	7	7	8,56	10,5	12		2015	2016	2017	2018	15	15	17,10	21	25					
	2015	2016	2017	2018																																
Ø	0	0,75	1,5	2																																
	2015	2016	2017	2018																																
7	7	8,56	10,5	12																																
	2015	2016	2017	2018																																
15	15	17,10	21	25																																
<p>(PROZESS)</p> <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">+</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>Führungs-Kompetenz N/W</td> <td>Führungsaufgaben CH</td> </tr> <tr> <td>Aufgabenverteilung</td> <td>Selbstorganisation fehlt teils</td> </tr> <tr> <td>Büro-Prozesse standardisiert</td> <td>„draußen“ fehlen Standards</td> </tr> <tr> <td>logistische (A-Bau)</td> <td>KVP Organisation fehlt teils</td> </tr> <tr> <td>Soll-Ist Vergleich vorf. (Ausgabe €)</td> <td></td> </tr> </table>		+	-	Führungs-Kompetenz N/W	Führungsaufgaben CH	Aufgabenverteilung	Selbstorganisation fehlt teils	Büro-Prozesse standardisiert	„draußen“ fehlen Standards	logistische (A-Bau)	KVP Organisation fehlt teils	Soll-Ist Vergleich vorf. (Ausgabe €)																								
+	-																																			
Führungs-Kompetenz N/W	Führungsaufgaben CH																																			
Aufgabenverteilung	Selbstorganisation fehlt teils																																			
Büro-Prozesse standardisiert	„draußen“ fehlen Standards																																			
logistische (A-Bau)	KVP Organisation fehlt teils																																			
Soll-Ist Vergleich vorf. (Ausgabe €)																																				
<p>(MARKT)</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2015</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>„Sorglos“ Häuser</td> <td>0/0</td> <td>13/17 0</td> <td>26/13</td> <td>4/2</td> </tr> <tr> <td>Rohbauern</td> <td>13/12</td> <td>6/18 12</td> <td>8/4</td> <td>10/3</td> </tr> <tr> <td>Aufträge - '50</td> <td>27/06</td> <td>31/14 12</td> <td>4/22</td> <td>60/3</td> </tr> <tr> <td>Aufträge - '10</td> <td>106/03</td> <td>03 02</td> <td>03</td> <td>25/03</td> </tr> <tr> <td>Strabag</td> <td>0,5</td> <td>0,5 0,5</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Σ</td> <td>2,6</td> <td>4,7 2,1</td> <td>6,7</td> <td>8,8</td> </tr> </table>			2015	16	17	18	„Sorglos“ Häuser	0/0	13/17 0	26/13	4/2	Rohbauern	13/12	6/18 12	8/4	10/3	Aufträge - '50	27/06	31/14 12	4/22	60/3	Aufträge - '10	106/03	03 02	03	25/03	Strabag	0,5	0,5 0,5	0,5	0,5	Σ	2,6	4,7 2,1	6,7	8,8
	2015	16	17	18																																
„Sorglos“ Häuser	0/0	13/17 0	26/13	4/2																																
Rohbauern	13/12	6/18 12	8/4	10/3																																
Aufträge - '50	27/06	31/14 12	4/22	60/3																																
Aufträge - '10	106/03	03 02	03	25/03																																
Strabag	0,5	0,5 0,5	0,5	0,5																																
Σ	2,6	4,7 2,1	6,7	8,8																																



7.5 Abschluss-Workshop erste KVP-Periode

KVP Abschluss Workshop Periode 1	
30.06.2017	Pottenstein
<p>Teilnehmer</p> <p>Nina Pongratz (kaufm. Geschäftsführer) Markus Vock (Bauleiter) Wolfgang Gassenbauer (Gewerber. Geschäftsführer) Doris Bock (Sekretariat) David Putzer (Bauleiter)</p>	
<p>Themen</p> <p>Leitung und Organisation des Gesprächs durch die kaufm. Geschäftsführerin und KVP-Verantwortliche Nina Pongratz. Sie erklärt, dass im Abschluss-Workshop die Ergebnisse aller sechs Bereiche des Reifegradmodells anhand der Diagnosefragen bewertet werden sollen und der aktuelle Reifegrad festgestellt werden soll. Anschließend soll vereinbart werden, wie die weitere Vorgehensweise des KPVP-Prozesses erfolgt.</p> <p>Verbesserungs-Vorschlagsystem</p> <p>Die Teilnehmer können die ersten drei Diagnosefragen des Reifegrad Verbesserungs-Vorschlagsystem mit „Ja“ beantwortet, auch wenn der Einwand vorgebracht wird, dass Mitarbeiter des Baustellen-Teams mehr Potential hätten Verbesserungsvorschläge einzubringen. Der Reifegrad kann somit mit 1,5 festgehalten werden (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor Verbesserungs-Vorschlagsystem, Zielzustand-Karte).</p> <p>Die vierte Diagnosefrage kann nicht positiv beantwortet werden, da Vorschläge nicht häufig und rasch genug umgesetzt werden. Außerdem geben die Verantwortlichen kaum Feedback an den Verfasser des jeweiligen Vorschlags. Als Gründe dafür werden vor allem fehlende Zeit zur Bearbeitung aber auch fehlendes Basis-Wissen über die Möglichkeiten der Bearbeitung genannt.</p> <p>Dennoch sehen die Teilnehmer das Verbesserungsvorschlagsystem aus folgenden Gründen durchwegs positiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alle Mitarbeiter bringen sich ein • Vorschläge werden umgesetzt und Mitarbeiter sehen Ergebnisse • Probleme und Missstände auf Baustellen werden auch für das Büro-Team sichtbar gemacht • Mitarbeiter haben eine Möglichkeit tatsächlich etwas im Unternehmen zu verändern, dadurch haben sie das Gefühl ernst genommen zu werden • die Ausarbeitung von Vorschlägen verbessert das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen <p>5S</p> <p>Die ersten beiden Diagnosefragen des Reifegrad 5S werden von den Teilnehmern positiv beantwortet: Die „wesentlichen Bereiche“ wurden bereits im Star-Workshop definiert und zur Bearbeitung dieser Arbeitsplätze wurden insgesamt vier Workshops durchgeführt. Dennoch konnten nicht alle definierten Arbeitsplätze neu organisiert werden, vor allem Baustellenfahrzeuge sind noch ausständig. Daher kann die dritte Diagnosefrage nicht positiv beantwortet werden. Dadurch ergibt sich ein Reifegrad von 1,0 (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor 5S, Zielzustand-Karte).</p> <p>Durch die Standardisierung aller Büro-Arbeitsplätze konnte das Büro-Team die Vorteile der neu organisierten Arbeitsplätze eindeutig feststellen. Diese sind vor allem Übersichtlichkeit, einfacheres</p>	

Arbeiten, vereinfachte Weitergabe von Dokumenten an andere Mitarbeiter, positive Wirkung auf Kunden und weniger Verschwendung durch Suchen von Unterlagen.

Standardisiertes Arbeiten

Für den Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten können die ersten beiden Diagnosefragen mit „Ja“ beantwortet werden, somit wird ein Reifegrad von 1,0 erreicht (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor standardisiertes Arbeiten, Zielzustand-Karte).

Die Haupttätigkeiten wurden bereits im Start-Workshop definiert. Lediglich die erste Haupttätigkeit: „Betonieren von Aaton Bodenplatten“ konnte standardisiert werden. Die Bearbeitung erfolgte jedoch nicht wie anfangs geplant durch einen Verantwortlichen sondern in einem der monatlichen Workshops am 02.12.2016. Als Grund wird genannt, dass die Verantwortlichen der einzelnen Tätigkeiten neben den anderen KVP indizierten Aufgaben nicht ausreichend Zeit haben, um zusätzlich Arbeiten zu standardisieren.

Durch die Präsentation und Besprechung der Einsparungen durch die Standardisierung des Betonier-Vorgangs wird klar, welcher große Erfolg durch diese Maßnahmen erzielt werden kann. (siehe beiliegendes Dokument: Auswertung Betonieren von Aaton Bodenplatten)

Prozessfluss

Die Teilnehmer beantworten für den Erfolgsfaktor Prozessfluss lediglich die erste Diagnosefrage mit „Ja“. Die Hauptprozesse wurden bereits im Start-Workshop definiert. Dadurch ergibt sich ein Reifegrad von 0,5 (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor Prozessfluss, Zielzustand-Karte).

Während der letzten 12 Monate konnten nur folgende drei Prozesse ausgearbeitet werden:

- Auftragsvergabe: Auftragserteilung-Baubeginn
- Administrative Tätigkeiten vom Auftragsbeginn – Fertigstellung
- Angebotsphase: Anfrage – Auftragserteilung

Als Hauptgrund für den niedrigen Erfolgsgrad nennen die Teilnehmer

- Fehlende Zeit für die Umsetzung der neuen Prozesse: Prozesse müssen über einen gewissen Zeitraum getestet und neuerlich verbessert werden bevor mit der Erarbeitung eines neuen Prozesses begonnen werden kann.
- Mitarbeiter benötigen mehr Zeit um sich umzustellen und an neue Prozesse zu gewöhnen.
- Zu viele Umstellungen auf einmal können Chaos verursachen.
- Wenn Prozess auch externe Zulieferer oder Lieferanten betreffen wird zusätzliche Zeit für diese Umstellung benötigt.

Neben den oben angeführten Herausforderungen werden jedoch ausschließlich positive Erfahrungen durch die neuen Prozesse genannt:

- Einsparung von Zeit
- klar definierte Aufgabenbereiche
- Hilfestellung durch grafische Aufbereitung der Prozesse vor allem in der Anfangsphase sehr hilfreich
- weniger Wartezeiten durch fehlende Informationen
- weniger Rückfragen durch unklare Informationen

Die Auswertung der Durchlaufzeit vom Erstkontakt bis zur Angebotslegung untermauert das subjektive Befinden der Mitarbeiter (siehe beiliegendes Dokument: Auswertung Durchlaufzeit Erstkontakt - Angebot).

Kommunikation

Bei der Abschlussbesprechung des Erfolgsfaktor Kommunikation werden die ersten beiden Diagnosefragen von den Teilnehmern mit „Ja“ beantwortet, somit kann ein Reifegrad von 1,0 erzielt werden (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor Kommunikation, Zielzustand-Karte).

Im Unternehmen wurde ein Organigramm definiert, zusätzlich wurde ein Dokument zur Klärung der Zuständigkeiten erstellt. Die Workshop-Teilnehmer sind sich nicht einig, ob sich alle Verantwortlichen mehrheitlich an die Vereinbarungen für anlassbezogene Probleme halten, daher wird die dritte Diagnosefrage nicht positiv beantwortet.

Die Besprechung der weiteren Diagnosefragen zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer die Fragen vier bis 10 mit „Ja“ beantworten würde. Dennoch kann gemäß den Regeln des Reifegradmodells der aktuelle Grad lediglich mit 1,0 bewertet werden. Dieser Umstand verdeutlicht, dass in Zukunft vorrangig an der Konsequenz der Führungskräfte gearbeitet werden muss.

Als Vorteile der verbesserten Kommunikation im Unternehmen nennen die Teilnehmer:

- mehr Sicherheit der Mitarbeiter, da sie mehr Informationen erhalten
- Mitarbeiter erhalten Informationen über das Tagesgeschäft und den eigenen Aufgabenbereich hinaus wodurch mehr Verständnis im Unternehmen entsteht
- verbesserte Kommunikationsstrukturen bieten allen Mitarbeitern die Möglichkeit Wünsche und Probleme in der für sie geeigneten Form anzusprechen
- aufgrund der zuvor genannten Punkte: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- weniger Zeitaufwand durch gebündelte Besprechungsstrukturen

Zielvereinbarung

Für den Erfolgsfaktor Zielvereinbarungen können die ersten beiden Diagnosefragen von den Teilnehmern positiv beantwortet werden. Dadurch ergibt sich ein Reifegrad von 1,0 (siehe beiliegendes Dokument: Reifegradmodell 2016/17, Erfolgsfaktor Zielvereinbarung, Zielzustand-Karte).

Die Geschäftsführung konnte die Unternehmensziele definieren (siehe beiliegendes Dokument: Strategische Ausrichtung 2021). Die Bauleiter und Geschäftsführer führten mit jedem Mitarbeiter des Unternehmens zwei Mitarbeitergespräche zur Definition der Ziele für Performance und Potential. Gemeinsam wurde die Ausgabe von Leistungszielen neu definiert. Alle Ziele wurden nach den SMART Kriterien definiert und aufeinander abgestimmt.

Die Teilnehmer sind nicht der Meinung, dass die Unternehmensziele ausreichend an alle Personen der Organisation kommuniziert wurden daher wird die dritte Diagnosefrage nicht positiv beantwortet. Außerdem konnte die Umsetzung der neu definierten Leistungsziele aus Zeitmangel nicht durchgeführt werden.

Folgende Punkte werden als größte Herausforderungen bei der Bearbeitung genannt:

- Zeitmangel (für die Erarbeitung von Zielen)
- Kommunikationsprobleme: Informationen müssen für alle Mitarbeiter passend aufbereitet werden Einhaltung der vereinbarten Ziele (Konsequenz der Führungskräfte)
- Angst der Mitarbeiter vor Bewertungen durch Leistungsziele

Überwiegend konnten jedoch Vorteile der neuen Zielvereinbarungen genannt werden:

- Klarheit und Sicherheit über die Zukunft des Unternehmens und damit der Arbeitsplätze
- Verständnis für Entscheidungen der Führungskräfte

- Entscheidungshilfe und -grundlage für Führungskräfte
- Mitarbeiterentwicklung im eigenen Unternehmen
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- gesteigerte Motivation der Mitarbeiter durch Zielsetzungen
- erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit

Abschluss

Aufgrund der zuvor besprochenen Punkte beurteilen die Teilnehmer die erste KVP-Periode als überwiegend erfolgreich. Obwohl die 2016 gesteckten Ziele nicht erreicht werden konnten sind die Verbesserungen im Unternehmen deutlich sichtbar. Daher wird einstimmig beschlossen, mit dem heutigen Datum eine weitere KVP-Periode zu starten.

Für die Erstellung des neuen Reifegradmodells inkl. Diagnosefragen wird direkt im Anschluss eine eigene Besprechung stattfinden, da die zuvor besprochenen Ergebnisse der ersten Periode zeigen, dass die Zielzustand-Karten jedenfalls überarbeitet werden müssen.

8 Anhang C – Formulare

8.1 Baustelleninformation

Baustelleninfo

BVH	NR:
Adresse	
Kurzbeschreibung	
Ausführungstermin	
Ansprechpartner	
Zugang/Schlüssel	
Strom vorh. <input type="checkbox"/> ja: _____ V/ _____ Ort: _____ Verlängerung: _____ m Generator: <input type="checkbox"/> ja	
Wasser vorh. <input type="checkbox"/> ja, Ort: _____ <input type="checkbox"/> Tonne mitnehmen Werbung anbringen <input type="checkbox"/> Tafel <input type="checkbox"/> Bauzaunplane	
Beilagen <input type="checkbox"/> Fotos <input type="checkbox"/> Pläne <input type="checkbox"/> Skizzen <input type="checkbox"/> Sonstiges:	
Infos	
Material	
Zeit	
Verrechnung <input type="checkbox"/> Regie <input type="checkbox"/> Aufmaß <input type="checkbox"/> Pauschal <input type="checkbox"/> Sonstiges	
Bauleiter	

BAUZEITPLAN-TAGESZIELE

Tag 01:

Datum: _____

Tag 02:

Tag 03:

Tag 04:

Tag 05:

Tag 06:

Tag 07:

Tag 08:

Tag 09:

8.2 Projektaufnahmeblatt

PROJEKTAUFNAHMEBLATT

Kunde / BVH		Datum	
Anschrift			
Baustellenadresse			
Kurzbeschreibung			
<input type="checkbox"/> Hirtenberger <input type="checkbox"/> Gewerbe u. Industrie <input type="checkbox"/> Strabag Innen <input type="checkbox"/> Strabag Aussen <input type="checkbox"/> MA 51 <input type="checkbox"/> Schweiger Sport <input type="checkbox"/> SWI <input type="checkbox"/> Andere Privatkunden <input type="checkbox"/> Feuchtmauerputz <input type="checkbox"/> Draxler <input type="checkbox"/> WEG <input type="checkbox"/> Hausverwaltungen <input type="checkbox"/> MA 34			
Ansprechpartner			
Funktion			
Telefon			
E-Mail			
Wie sind sie zu uns gekommen?			
Interne Infos		Angebot/Rechnung per Mail <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
geplanter Ausführungstermin		Angebotstermin	
Zufahrt/Mant. Transport		geplantes Budget €	
Zugang/Schlüssel		Kaufmotiv	
Strom vorhanden _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Wasser vorhanden _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Baustellen WC _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Mulde _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Lagerung \$90 _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Bauzaun _____m erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Mannschaftscontainer _____ erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/>		Gerüst _____m ² erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Einreichplan erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Bauanzeige erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Polierplan erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Statik erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Lagercontainer erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/> Baustrasse erf. <input type="checkbox"/> vorh. <input type="checkbox"/>	
Subunternehmer <input type="checkbox"/> Skizze <input type="checkbox"/> Fotos <input type="checkbox"/> Pläne <input type="checkbox"/> Sonstige Erdbauer <input type="checkbox"/> Mitterer <input type="checkbox"/> Herzog <input type="checkbox"/> Zöchner <input type="checkbox"/> Sonstige WDVS/Maler <input type="checkbox"/> Marker <input type="checkbox"/> Sonstige Fenster <input type="checkbox"/> Karnolz <input type="checkbox"/> Birbamer <input type="checkbox"/> Sonstige Elektriker <input type="checkbox"/> Schiffner <input type="checkbox"/> Sonstige Zimmerer <input type="checkbox"/> Hofer <input type="checkbox"/> Sonstige Dachdecker /Spengler <input type="checkbox"/> Pachler <input type="checkbox"/> Sonstige Trockenbau <input type="checkbox"/> Dusta <input type="checkbox"/> Sonstige Fliesenleger <input type="checkbox"/> Frisch <input type="checkbox"/> Stanzl <input type="checkbox"/> Sonstige Installateur <input type="checkbox"/> Krenn <input type="checkbox"/> Lechner <input type="checkbox"/> Sonstige Sonstige bis			
Dringlichkeit <input type="checkbox"/> Stufe 1 - Termin innerhalb von 1 Woche <input type="checkbox"/> Stufe 3 - Termin in 2-3 Wochen <input type="checkbox"/> Stufe 2 - Termin in 1-2 Wochen <input type="checkbox"/> Stufe 3 - Termin in 3-4 Wochen <input type="checkbox"/> Termin mit David/Markus <input type="checkbox"/> Absage			

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
 The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

8.3 Projektdatenblatt

PROJEKTDATENBLATT

	PROJEKTNUMMER
--	---------------

KUNDE
Anschrift
BAUSTELLENADRESSE

ANSPRECHPARTNER		
TELEFONNUMMER		
E-MAIL		

geplanter Ausführungstermin	
<input type="checkbox"/> Regie <input type="checkbox"/> Aufmaß <input type="checkbox"/> Pauschal <input type="checkbox"/> Sonstiges:	
Anzahlung:	Nachlass:
Zahlungsziel:	Skonto:
DRL:	HRL:
Zahlungsplan	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja
Teilrechnungen	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja _____

Besonderheiten	%	Bestellnummer:

Bauleiter

<input type="checkbox"/> Angebotsliste anlegen <input type="checkbox"/> digitalen Ordner anlegen <input type="checkbox"/> ABK-Projekt anlegen <input type="checkbox"/> Kundendaten anlegen
<input type="checkbox"/> Projektnummer vergeben <input type="checkbox"/> AB erstellen <input type="checkbox"/> ABK Projekt umbenennen <input type="checkbox"/> ABK BL zuweisen

8.4 Auftragsübergabe-Formular

AUFTRAGSÜBERGABE

Bauvorhaben			
	erf.	vorh.	Notiz
Bauanzeige /Baubewilligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bauführung/ Bau KG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vergütung:
\$90 Bewilligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sonstige Bewilligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		besprochen	
spezielle Kundenwünsche		<input type="checkbox"/>	
Durchführungshinweise detailliert		<input type="checkbox"/>	
Unterlagen von Kunden		<input type="checkbox"/>	
Zusatzvereinbarungen m. Kunden		<input type="checkbox"/>	
Besonderheiten f. Arbeitszeiten		<input type="checkbox"/>	
Abdeck.- und Staubschutz besonderheiten		<input type="checkbox"/>	
PUTZ		<input type="checkbox"/>	
SKIZZ		<input type="checkbox"/>	
WEGE		<input type="checkbox"/>	
HAUSE		<input type="checkbox"/>	
Zufahrt		<input type="checkbox"/>	
Geräteeinsatz		<input type="checkbox"/>	
	erf.	vorh.	Notiz
WC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Container	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Baustrom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wasser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Subunternehmer	anfragen	Preis vorhanden	beauftragt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materialbesonderheiten	Putznummer/Plattenart/gefaste Kanten/etc.		
Auftragsübergabe an Bauleiter am:		Kontaktaufnahme mit Kunden am:	

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.