

# YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Agilität und Leadership

05

Oktober 2022  
11. Jahrgang  
9,50 EUR



## KVP im Berufsalltag

Was hindert Mitarbeiter daran,  
KVP regelmäßig anzuwenden?



**Künstliche Intelligenz**  
Hype oder hilfreich?



**Standards und Prozesse**  
So läuft das Alltagsgeschäft  
effizient

[www.yokoten.de](http://www.yokoten.de)



Foto: © gerald - pixabay.com

# Koordinierte Operationalisierung und Transparenz auf allen Ebenen

Sicherstellung des Erfolgs in übergreifenden Veränderungsvorhaben

Viele Unternehmen erzielen mit der Einführung von Agilität, Excellence, Lean oder der Implementierung von ERP-Systemen, wie z. B. SAP, nicht den gewünschten Erfolg. Projektverantwortliche müssen sich für Terminverschiebungen, deutliche Budgetüberschreitungen und Abstriche bei den zum Projektstart inhaltlich festgelegten Zielen verantworten. Der Druck auf Fach- und Führungskräfte im Projekt und in den operativen Einheiten ist hoch. Projektmitarbeiter mahnen zu hohe Arbeitsbelastung neben dem Tagesgeschäft an. Lesen Sie hier, welche Haltung und Verhaltensweise es erfordert, um Projekte effektiv und effizient zum Erfolg zu führen.

von Michael Meiss, Uwe Kiser  
und Kai Hansen

**V**eränderungsprojekte sind immer herausfordernd. Laut Harvard Business Review liefern ca. 75% der Veränderungsbemühungen nicht die erwarteten Ergebnisse. Das gilt für klassische Change-

Projekte und für Projekte zur Einführung eines ERP-Systems wie zum Beispiel SAP.

In repräsentativen Studien werden als Gründe dafür genannt: zu geringe übergreifend abgestimmte Zielvorgaben, mangelnde Mitwirkung von direkt oder indirekt Beteiligten sowie Versäumnisse in Planung und Umsetzung. Oft ist auch von fehlender

Integration zwischen eingesetzten Tools und notwendigem Mindset die Rede. Zum Beispiel braucht es zur Umsetzung von Agilität ein agiles Mindset und für Excellence-Programme ein Excellence-Mindset. Projektziele werden also nicht aufgrund von mangelndem Know-how verfehlt.

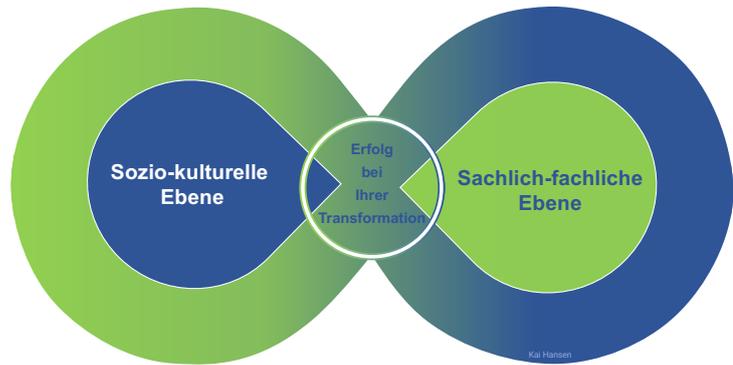
Die Analysen, woran Projekte schei-

tern, sind sattem bekannt. Wie kommt man nun weiter?

Alle drei Autoren haben mehr als 25 Jahre Erfahrung in verschiedensten Rollen als interner oder externer Mitarbeiter. Wir kennen die kritischen Erfolgsfaktoren aus einer Vielzahl an Projekten, wie zum Beispiel Werksneugründungen im Ausland, SAP-Einführungen, KVP oder Change-Management. Wir haben viele erfolgreiche Projekte begleitet, mussten aber auch miterleben, wie zum Teil erhebliche Abstriche bei Einföhrungstermin, Budget und Projektumfang in Kauf genommen werden mussten.

Aus unserer Sicht föhren Struktur und Konsequenz in der Anwendung des vorhandenen Wissens um die Gestaltung von Veränderungsprojekten zum Erfolg. Wichtig ist die Erstellung eines klar strukturierten Transformationskonzepts, das konsequent mit allen Beteiligten umgesetzt wird.

In den folgenden Abschnitten zeigen wir praxiserprobte Lösungsansätze und Sichtweisen, die helfen, Projekte effektiv und effizient zum Erfolg zu föhren.



**Horizontale Ebenen in Organisationen – Zusammenspiel von sozio-kultureller Ebene und sachlich-fachlicher Ebene als entscheidender Erfolgsfaktor.**

### Grundsätzlicher Ansatz des Umsetzungsmodells

Bei jedem Projektverlauf geht es um die permanente Verknüpfung der vorherrschenden Unternehmenskultur mit der sachlich-fachlichen Ebene. Diese sichert im Verbund mit einem auf Mitverantwortung ausgelegten Phasenmodell den Erfolg einer Transformation.

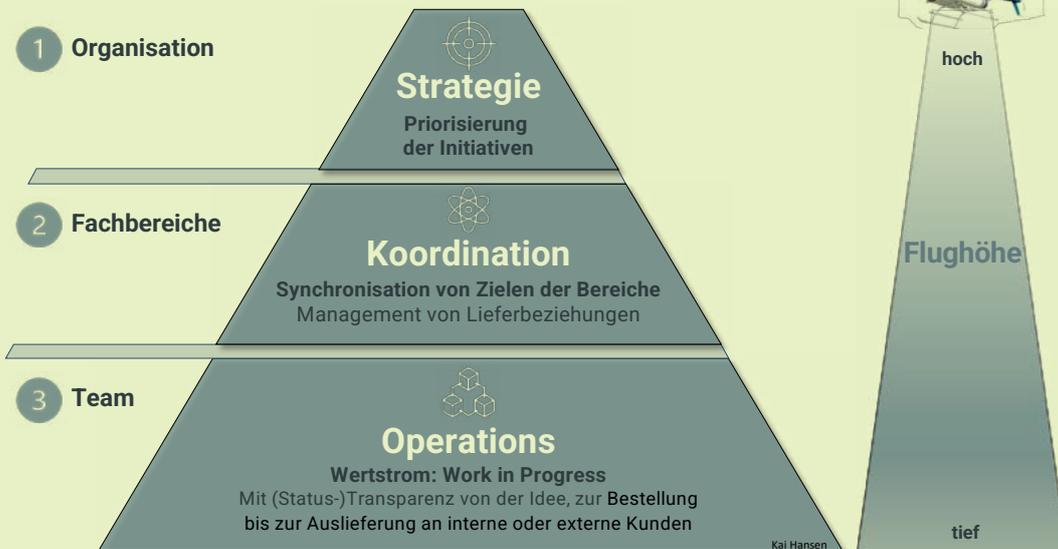
Wir trennen nicht in Mindset und Tools. Wir sind davon überzeugt, dass bei Transformationen sowohl Erfahrung, Haltung und Verhalten der beteiligten Akteure als auch neue Ideen und Tools wechselsei-

tig aufeinander einwirken. Diese Einflussfaktoren gilt es zu synchronisieren.

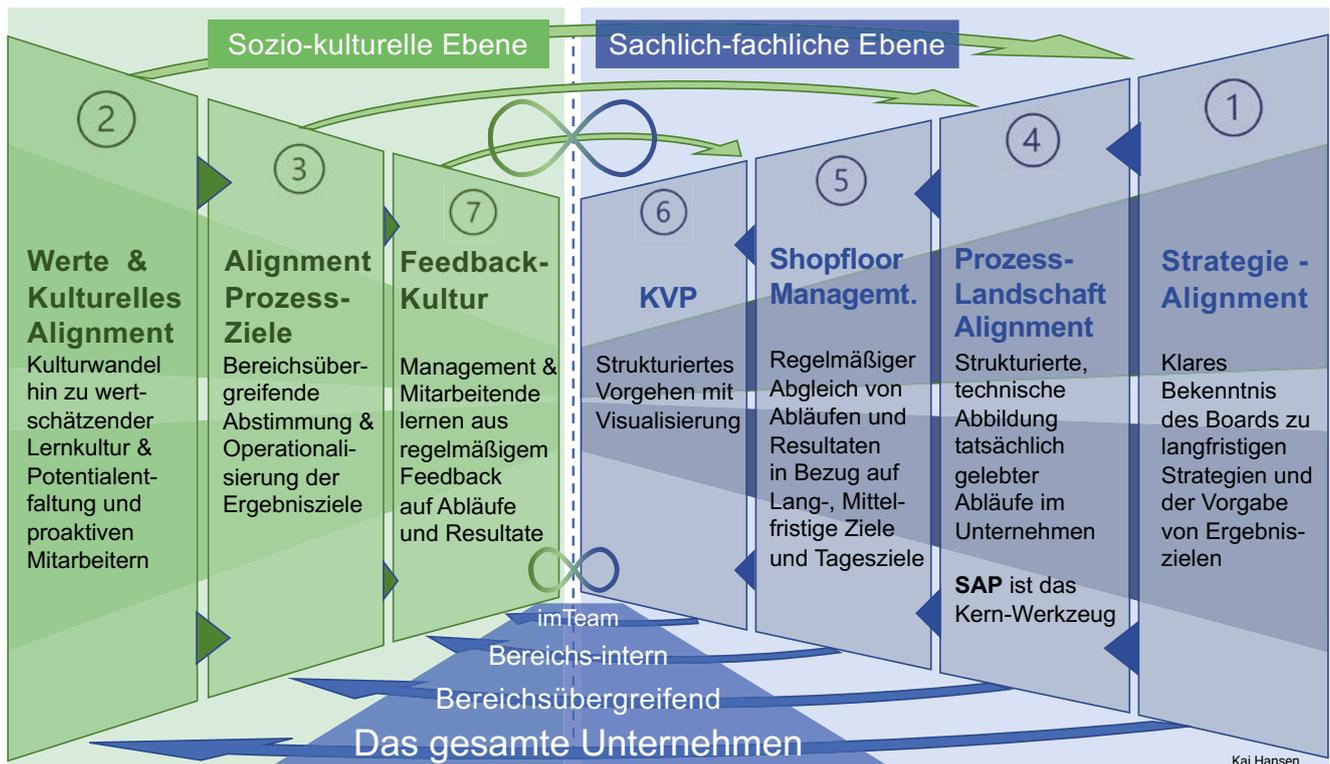
In den Vordergrund stellen wir deshalb die Wertschöpfung. Jede Handlung im Unternehmens- und Arbeitszusammenhang hat einen Bezug zum Grund für das Bestehen des Unternehmens. Jeder Prozess in sämtlichen Bereichen und Teams dient in allen seinen Teilen dem „What we are here for“ des Unternehmens, also den Kunden.

Bei einer SAP-Einföhrung zum Beispiel bedeutet dies, dass zu einem Stichtag alle betroffenen Prozesse, Funktionen und Schnittstellen funktionieren müssen.

## Koordinierte Operationalisierung & Transparenz auf allen Ebenen



**Vertikale Ebenen in Unternehmen – Flughöhen-Modell.**



Die sieben Elemente des Umsetzungsmodells in gegenseitiger, permanenter Wechselwirkung.

Change-Management, klassisches und agiles Projektmanagement sind als sich ergänzende Methoden gut abzustimmen und in der operativen Projektsteuerung anzuwenden.

Für die Erreichung der Projektziele achten wir darauf, den gesamten Wertschöpfungsprozess zu einem funktionierenden, flexiblen und anpassungsfähigen Organismus zu machen. Mit konsequenter Fokussierung befähigen wir Fach- und Führungskräfte darin, Mitverantwortung bei Aufgaben im Projekt und im Tagesgeschäft zu übernehmen.

Zum Beispiel kann ohne proaktiv mitwirkende Mitarbeiter selbst das beste ERP-System der Welt seinen Nutzen für ein Unternehmen nicht vollständig realisieren. Das gilt auch für alle zukünftigen digitalen Tools.

Im nächsten Absatz wird beschrieben in welcher Weise Change- und Prozessmanagement und dessen Umsetzung in allen Einheiten des Unternehmens synchronisiert werden müssen. Selbstverständlich bilden bekannte Excellence-Modelle dafür eine Basis.

Im obigen Schaubild sehen Sie die sieben Elemente des von uns entwickelten Umsetzungsmodells. Es ist auch hervorragend anwendbar für andere Prozesse

im Unternehmen oder für die Excellence-, Agilitäts- oder Lean-Transformation im Allgemeinen.

Als Beispiel wird die Anwendung aller sieben Elemente des Modells anhand einer SAP-Einführung erläutert. Eine besondere Herausforderung liegt hier in der Auflösung von Insel-, Silo- oder Abteilungsdenken im gesamten Unternehmen. Ziel ist es, Schnittstellen-Konflikte in den unterschiedlichen Prozessen aufzulösen und einander entgegenwirkende Bereichsziele im Sinne der Wertschöpfung zu harmonisieren.

### 1. Strategie-Alignment

Wir bringen die externe Ebene der Geschäftsstrategie und die IT-Strategie in Übereinstimmung. Die Ausrichtung von Geschäft und Informationstechnik verlangt ein weitreichendes und neues Business-IT-Alignment. Um die Wechselwirkungen aller Elemente abzustimmen, bedarf es einer Kommunikationsarchitektur.

### 2. Werte- und kulturelles Alignment

Für den Erfolg jeder Transformation sind proaktive Mitverantwortung und das Erreichen aller Betroffenen von essenzieller Bedeutung. Es gilt, die

Mitarbeiter für das „What we are here for“ des Unternehmens zu begeistern. Je präziser und wertschätzender dies berücksichtigt wird, desto besser gelingen die folgenden Projektschritte.

### 3. Alignment Prozess-Ziele

Jeder Bereich hat eigene Abläufe, spezifische Herausforderungen, Zulieferer, interne oder externe Kunden und Ansprechpartner. Auf der Basis von gegenseitigem Verständnis der Zielstellungen und unabdingbaren Notwendigkeiten müssen sämtliche Prozessziele aufeinander abgestimmt werden. Wir setzen hier bewährte Methoden, wie z.B. Hoshin Kanri oder OKR ein.

### 4. Prozess-Landschaft-Alignment

Jeder Teilprozess dient der bestmöglichen Erfüllung der internen und externen Lieferbeziehungen. Eine gleichartige Prozess-Struktur, die alle Prozess-Elemente und Schnittstellen reibungslos miteinander verbindet, muss den tatsächlichen Anwendungs-Notwendigkeiten entsprechen.

### 5. Shopfloor-Management

Shopfloor-Management dient der Zielerreichung. Gestellte Aufgaben bleiben im Überblick, Ergebnisse werden

visualisiert und Verbesserungspotenzial erkannt. Shopfloor-Management findet idealerweise auf allen Ebenen statt. Deshalb müssen die Darstellung, die Handhabung und das Reporting aufeinander abgestimmt sein.

## 6. KVP

Von Beginn der Umsetzung an wird ein effizienter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) aufgesetzt. Alle betroffenen Mitarbeiter können sich so direkt mit einbringen und es gibt keinen Bruch zwischen dem Einführungsprojekt und dem anschließenden Tagesgeschäft. Eine Methodik hierfür bringen wir ein.

## 7. Feedback-Kultur

Transformations-Projekte bewegen sich aus der gewohnten Routine heraus. Die Aufgabe besteht darin, das Gleichgewicht zum Tagesgeschäft angemessen zu halten. Regelmäßiges Feedback

bedeutet, miteinander zu lernen. Unsere Feedback-Methoden halten die Energie im Projekt hoch, helfen rechtzeitig Bedarfe zu erkennen, Prioritäten zu besprechen, für Klarheit zu sorgen, aus Fehlern zu lernen, notwendige Anpassungen frühzeitig zu erkennen und Resultate mit Wertschätzung zu reflektieren.

## Einführung in die Praxis

Das Umsetzungsmodell entfaltet seine Wirkung durch den in unserer gesamten Projektarchitektur aufeinander abgestimmten Einsatz und das Zusammenwirken der oben dargestellten Elemente.

Dazu gehört ein hohes Maß an zuverlässiger Mitverantwortung in der internen Zusammenarbeit.

Der unverstellte Blick und die Unterstützung von Externen ermöglicht die Überwindung von gewohnheitsmäßigem

Inseldenzen und begleitet die Erreichung der fachlichen Projektziele im gesamten Unternehmen.

Neugierig auf mehr? Wir bieten Ihnen als Yokoten-Leser/in ein kostenfreies und unverbindliches Informationsgespräch, das ca. eine Stunde dauert und durch Bereitstellung einer Routine vorbereitet wird.

Wir freuen uns über Ihr Feedback. ■

DIE AUTOREN

**Michael Meiss**  
Transformation Expert Lean, Excellence & Agilität  
m.meiss@meissundpartner.de

**Uwe Kiser**  
SAP Experte für Produktionslogistik und deren angrenzende Bereiche  
uwe@kiser.de

**Kai Hansen**  
Lead & Change, Organisationsentwicklung, Change Management  
office@kai-hansen.de


ANZEIGE

## SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

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



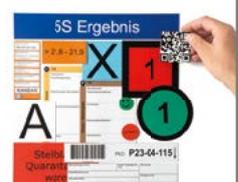
Entdecken Sie unsere neue Homepage!

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

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

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

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



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

# VORSCHAU

Das erwartet Sie im Heft 06/2022

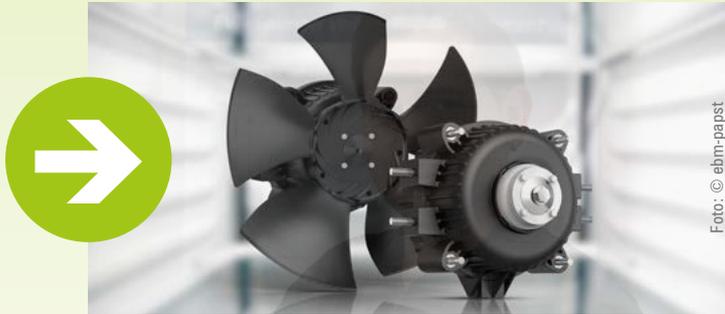


Foto: © ebm-papst

## ebm-papst setzt auf Lean Management

Seit vielen Jahren nutzt der Weltmarktführer im Bereich Ventilatoren, ebm-papst, die Palette der Leanmethoden, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und weiter zu stärken. Ansätze wie zum Beispiel der Excellence-Check oder ein Multitraining sollen helfen, Verbesserungsprojekte voranzutreiben und den neuen Herausforderungen der heutigen Zeit schlagkräftig zu begegnen.



Foto: © fotomek - stock.adobe.com

## Neue Serie: MTO oder MTS?

Soll ein Produkt auf Lager vor dem Kundenauftrag (Lagerfertigung, make-to-stock, MTS) oder erst auf Abruf nach dem Kundenauftrag (Auftragsfertigung, make-to-order, MTO) produziert werden? Durchlaufzeit und Auslastung spielen dabei eine Rolle. Eine neue Serie beleuchtet verschiedene Aspekte dieser beiden Möglichkeiten.



Foto: © Shen Xin pixabay.com

## Materialfluss und Verkehrsfluss

Eine Analogie vom Materialfluss in der Produktion zum Verkehrsfluss auf den Straßen sieht Prof. Dr. Christoph Roser. Er zeigt auf, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen und gibt Tipps, um den Materialfluss zu optimieren, damit es gelingt, den durch die Leanphilosophie angestrebten Flow zu erreichen.

## Impressum:

### Herausgeber

Prof. Dr. Constantin May

### Verlag:

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

### Redaktion

Sabine Leikep  
E-Mail: [redaktion@yokoten.de](mailto:redaktion@yokoten.de)

### Layout

Vykintas Characiejus

### Anzeigen / Abonnements

Alexandra Weis  
Tel.: +49 9825 2038-118  
E-Mail: [alexandra.weis@cetpm.de](mailto:alexandra.weis@cetpm.de)

### Anzeigenschluss:

15. Februar, 15. April,  
15. Juni, 15. August,  
15. Oktober, 15. Dezember  
Anlieferung der Druckdatei jeweils  
zwei Wochen vor Drucklegung.

Gültige Anzeigenpreisliste und  
Mediadaten:  
[www.cetpm.de/mediadaten](http://www.cetpm.de/mediadaten)



ISSN 2193-4835  
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Einzelheft: 9,50 EUR inkl. MwSt.

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

Einzelheft und Print-Abo inkl.  
Versand innerhalb Deutschlands