

**weiter bilden**

Initiative für berufsbegleitende Bildung

Gefördert durch:



**BeQ**

*Befähigen zum  
Qualifizieren  
in der schlanken  
Produktion*



**BeQ**

**Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion**

Vorstellung des Projekts

# Befähigen zum Qualifizieren in der schlanken Produktion – BeQ / Partner und Projektträger



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION



ESF

Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

**weiter bilden**

Initiative für berufsbegleitende Bildung

**SÜDWESTMETALL**

Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

**ifaa**

Institut für  
angewandte Arbeitswissenschaft



**BILDUNGSWERK**

der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.

## Beteiligte Unternehmen:

- Doll Fahrzeugbau AG
- Liebherr-Werk Ehingen GmbH
- Scheuerle Fahrzeugfabrik GmbH
- Wepuko Hydraulik GmbH

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



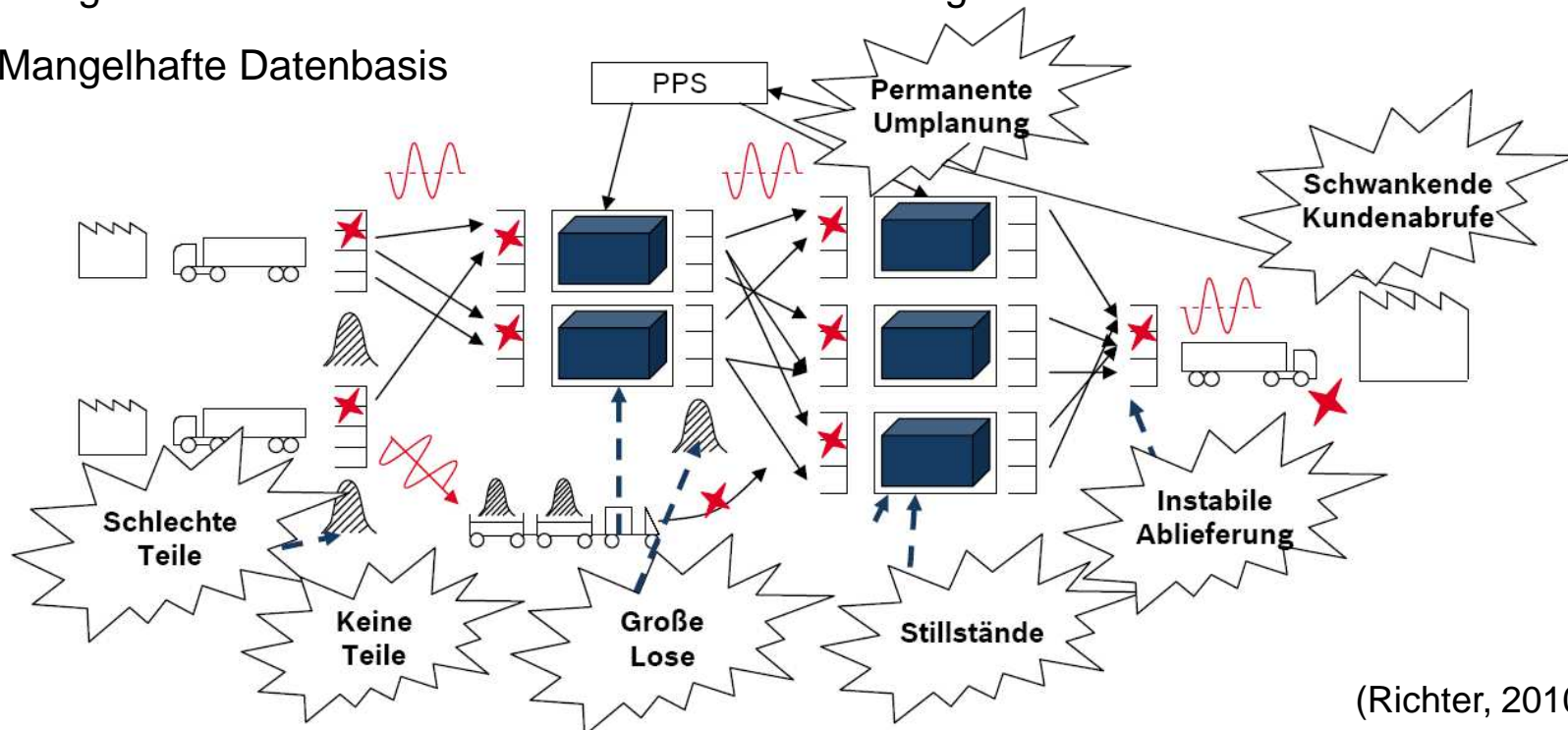
EUROPÄISCHE UNION

# Warum BeQ?

## Unternehmen im heutigen Umfeld



- Schwankende Kundenabrufe → permanente Umplanung und Komplexitätssteigerung
- Störungen und Verfügbarkeitsprobleme von Fertigung, Betriebsmitteln, Material etc.
- Quantitativer / Qualitativer Mangel an Personalkapazität
- Intransparente, Instabile und unabgestimmte Prozesse → Prozessstörungen
- Mangelhafte / fehlende Materialfluss- und Arbeitsorganisation
- Mangelhafte Datenbasis



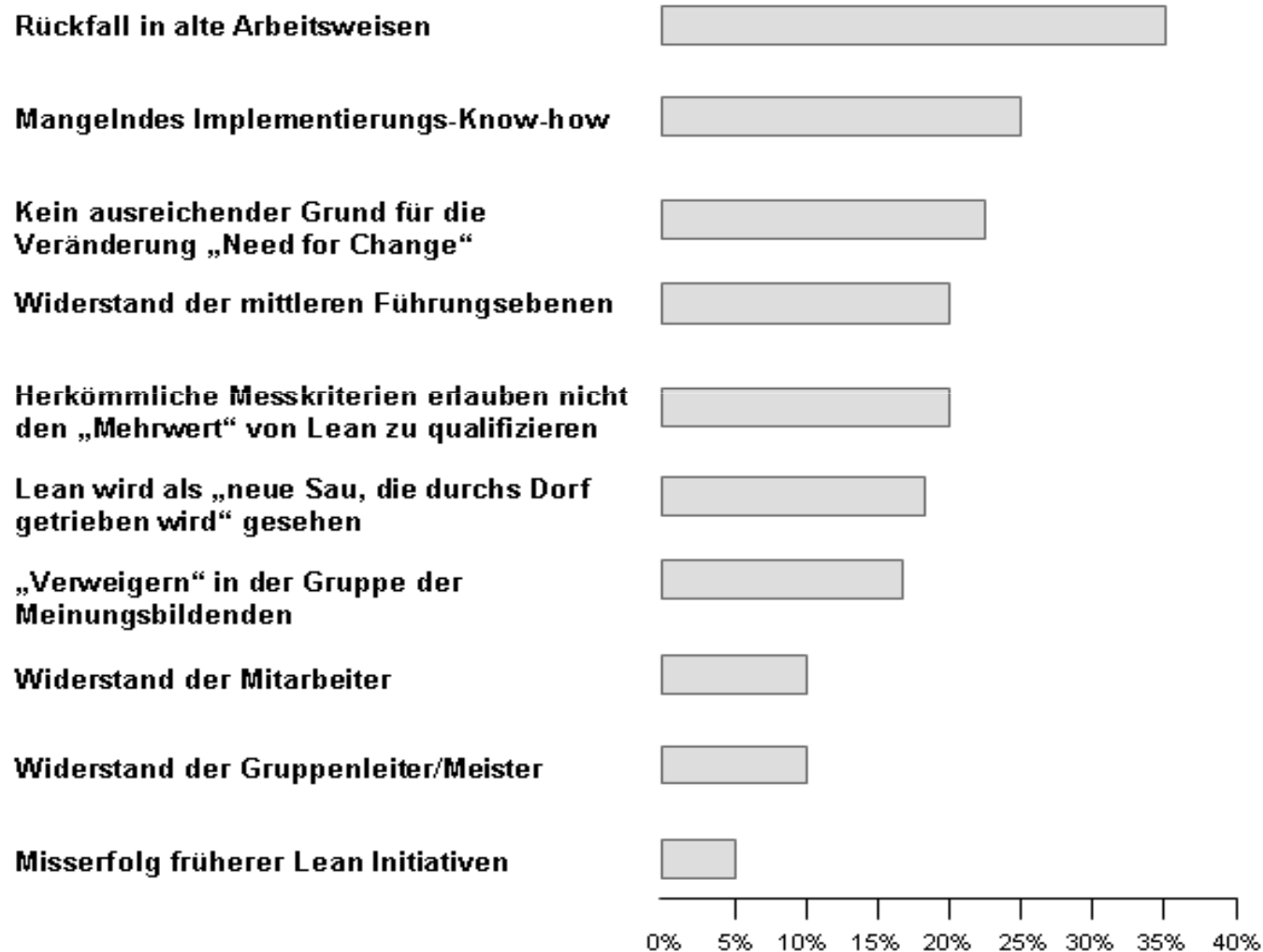
(Richter, 2010)

# Warum BeQ?

## Warum funktionieren viele Ansätze nicht?



### Gründe für das Scheitern bei der Implementierung der schlanken Produktion



Quelle: Lean Institute 2004 Survey

## Wie funktioniert BeQ?

---

**Wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess und die nachhaltige Einführung eines Produktionssystems sind:**

- Das langfristige Commitment des gesamten oberen Managements
- Ein gemeinsames Verständnis im Unternehmen über Ziele, Vorgehensweisen und Wirkmechanismen der verschiedenen Elemente eines Produktionssystems
- Verbesserungsaktivitäten als zentrale, kaskadierte Aufgabe aller Führungskräfte und -ebenen und klare Definition der Rolle der Führungskräfte als Treiber
  - Ohne eine von der Sache überzeugte und einfordernde Führung im Unternehmen sind Verbesserungsaktivitäten zum Scheitern verurteilt.
- 5S als Basis für alle weiteren Verbesserungsaktivitäten und damit
- eine breite Beteiligung, Sensibilisierung und Einbeziehung aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens

Gefördert durch:

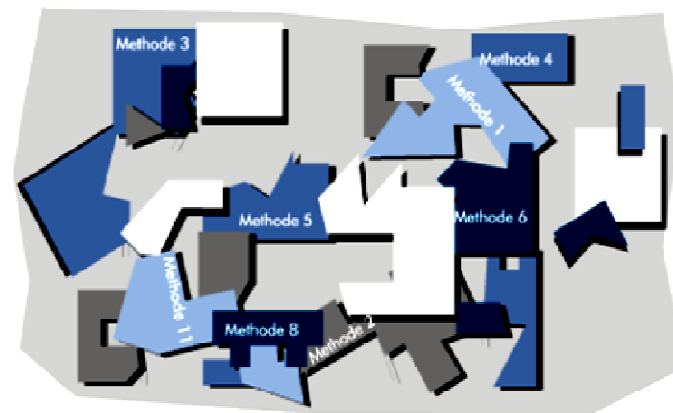


# Wie funktioniert BeQ?

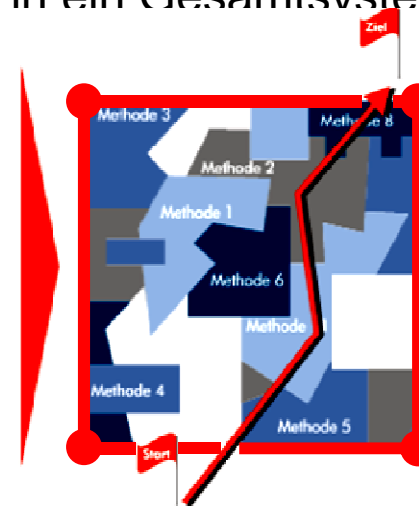
**Wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess und die nachhaltige Einführung eines Produktionssystems sind:**

- Systematischer Methodeneinsatz, d. h. die Vermeidung jeglichen ungeordneten und unüberlegten Methodeneinsatzes („Problem zieht Methode – nicht: Methode zieht Problem“) → Nicht viele Methoden sondern die Richtigen!

→ Es ist notwendig und hilfreich Methoden in ein Gesamtsystem zu bringen



„Methodenschwungel“ und unstrukturierte Anwendung



„Ordnungsrahmen“ für Methoden und ihre systematische Anwendung

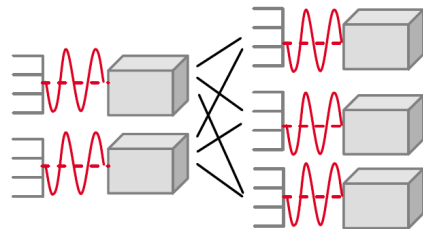
Gefördert durch:



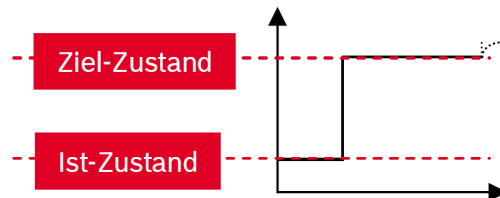
# Wie funktioniert BeQ?

## Voraussetzungen für einen nachhaltigen Verbesserungsprozess

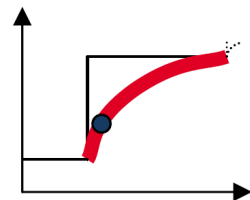
### Systemkompetenz



### Methodenkompetenz



### Problemlösungskompetenz



- Wirkzusammenhänge der Prozesse eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette aufzeigen, transparent machen und nach Maßgabe der Unternehmenszielsetzung / Strategie gestalten.
- Nutzen von Werkzeugen und Methoden zur Analyse und systematischen Priorisierung von Verbesserungsaktivitäten
- KVP muss Kernaufgabe für Führungskräfte auf allen Ebenen sein

1:



## Wie funktioniert BeQ?

---

### BeQ setzt an dieser Stelle an:

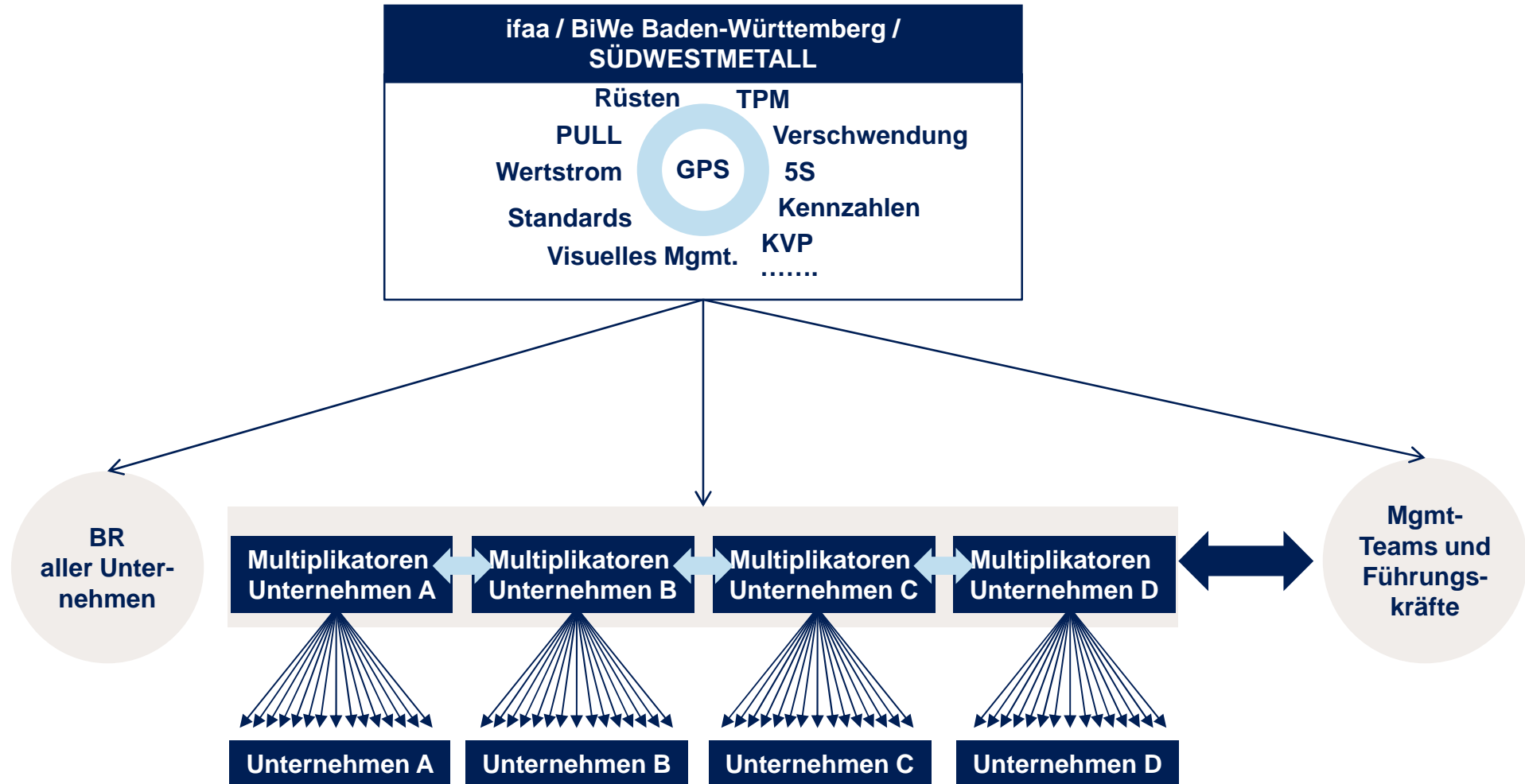
- 4 Unternehmen – 4 Stufen
  - Akzeptanz und Sensibilisierung von Management, Führungskräften und Betriebsrat
  - Fach-/Methodenwissen und „Softskills“ für Multiplikatoren
  - Flächendeckende Qualifizierung aller Mitarbeiter
  - Umsetzung und Einführung nach dem Grundsatz „Problem zieht Methode“
- um damit die Unternehmen zur eigenständigen nachhaltigen Qualifizierung befähigen.

Gefördert durch:





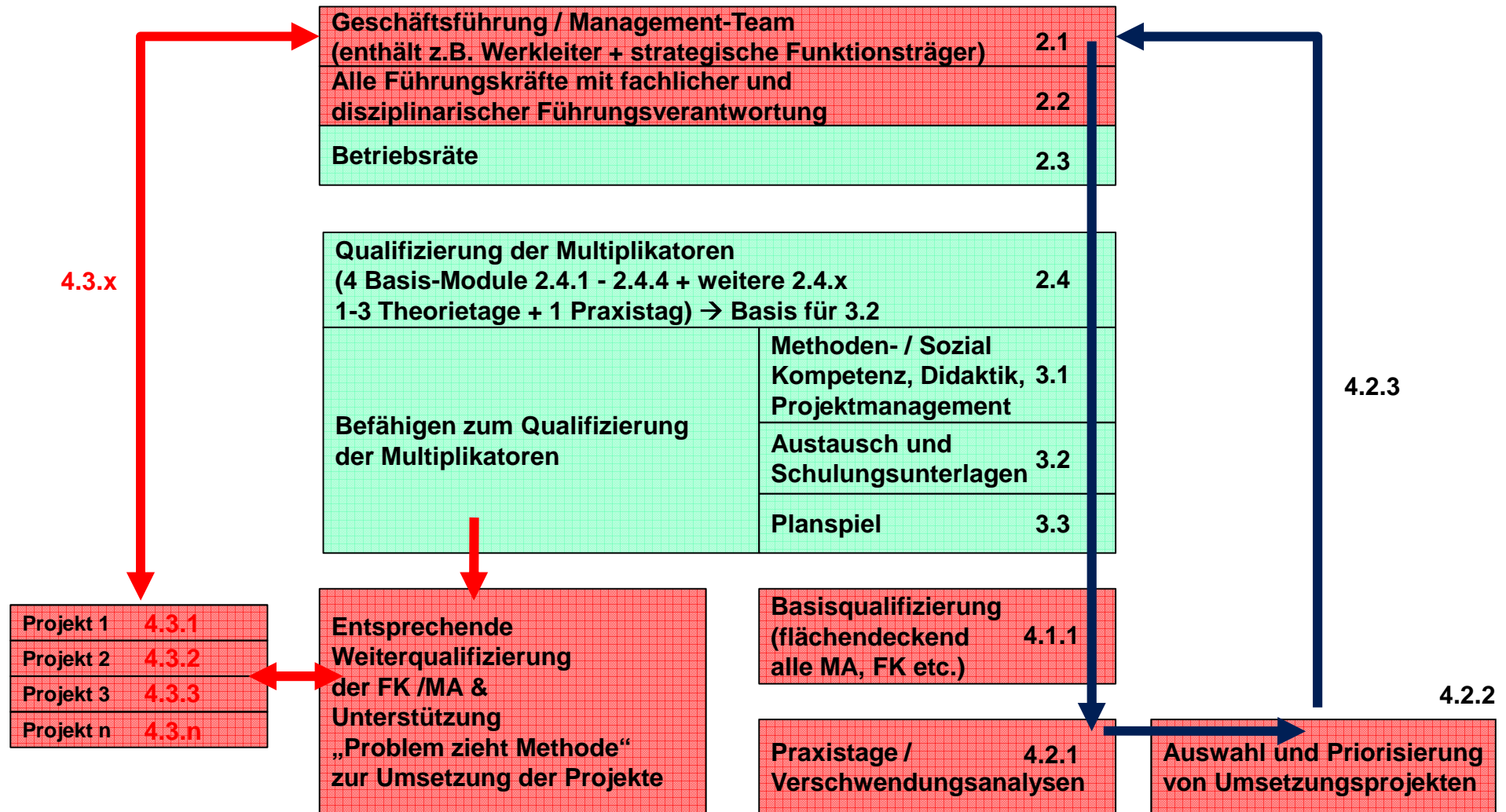
# Wie funktioniert BeQ?



Gefördert durch:



# Wie funktioniert BeQ?



Gefördert durch:



unternehmensspezifisch

unternehmensübergreifend

## Das heißt...

---

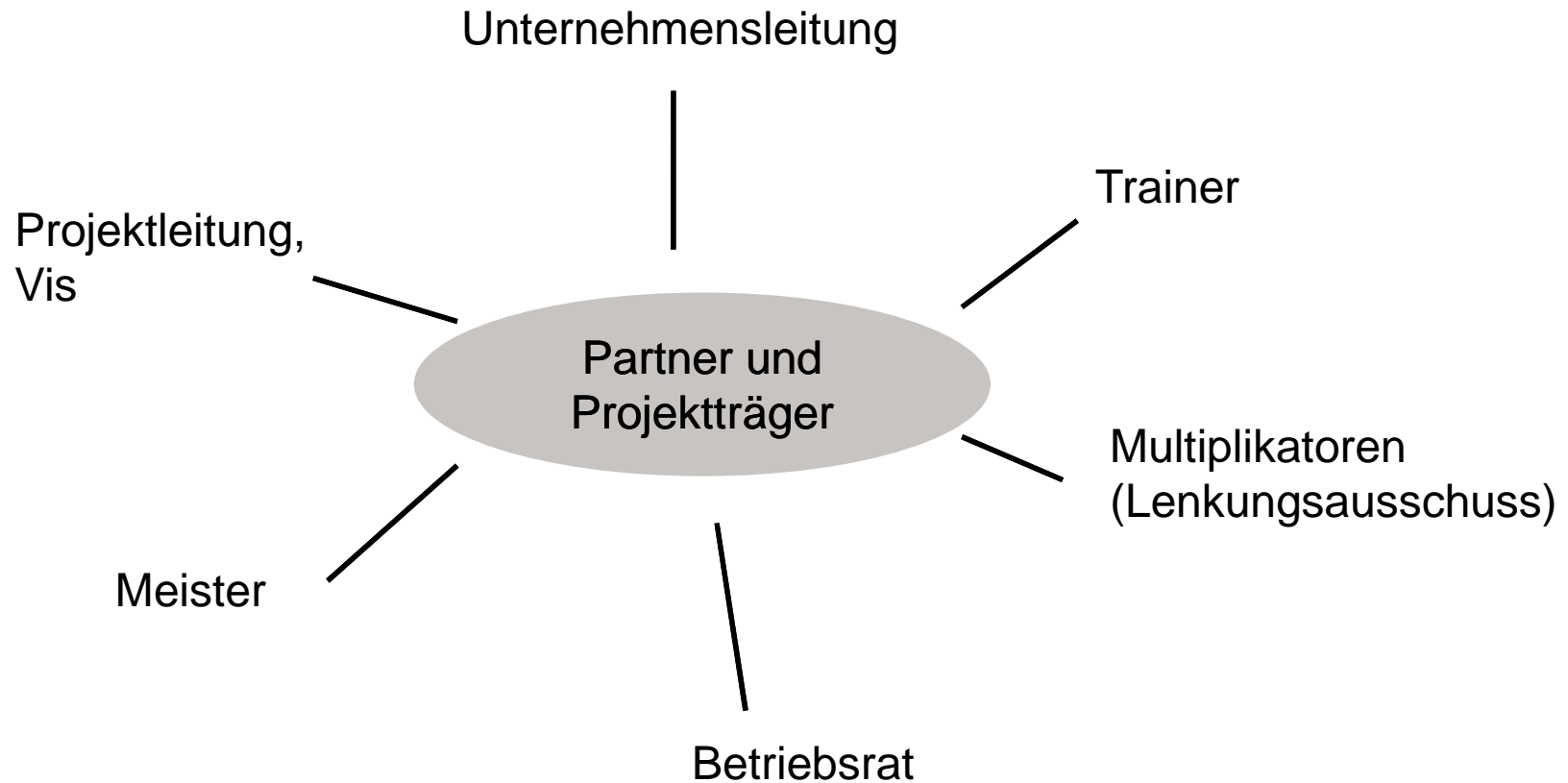
... **BeQ** vermeidet die wichtigsten Ursachen, die für **das Scheitern** bei der Implementierung der schlanken Produktion verantwortlich sind:

- **BeQ** ermöglicht breite **Beteiligung und Einbeziehung aller Mitarbeiter und Führungskräfte** eines Unternehmens.
- **BeQ** ermöglicht ein **gemeinsames Verständnis** über Ziele, Vorgehensweisen und Wirkmechanismen **der verschiedenen Elemente eines Produktionssystems**
- **BeQ** befähigt das Unternehmen zur **eigenständigen nachhaltigen Qualifizierung**
- **BeQ** betreut die **Umsetzung** des erworbenen Wissens **in konkreten Verbesserungsprozessen**

Gefördert durch:



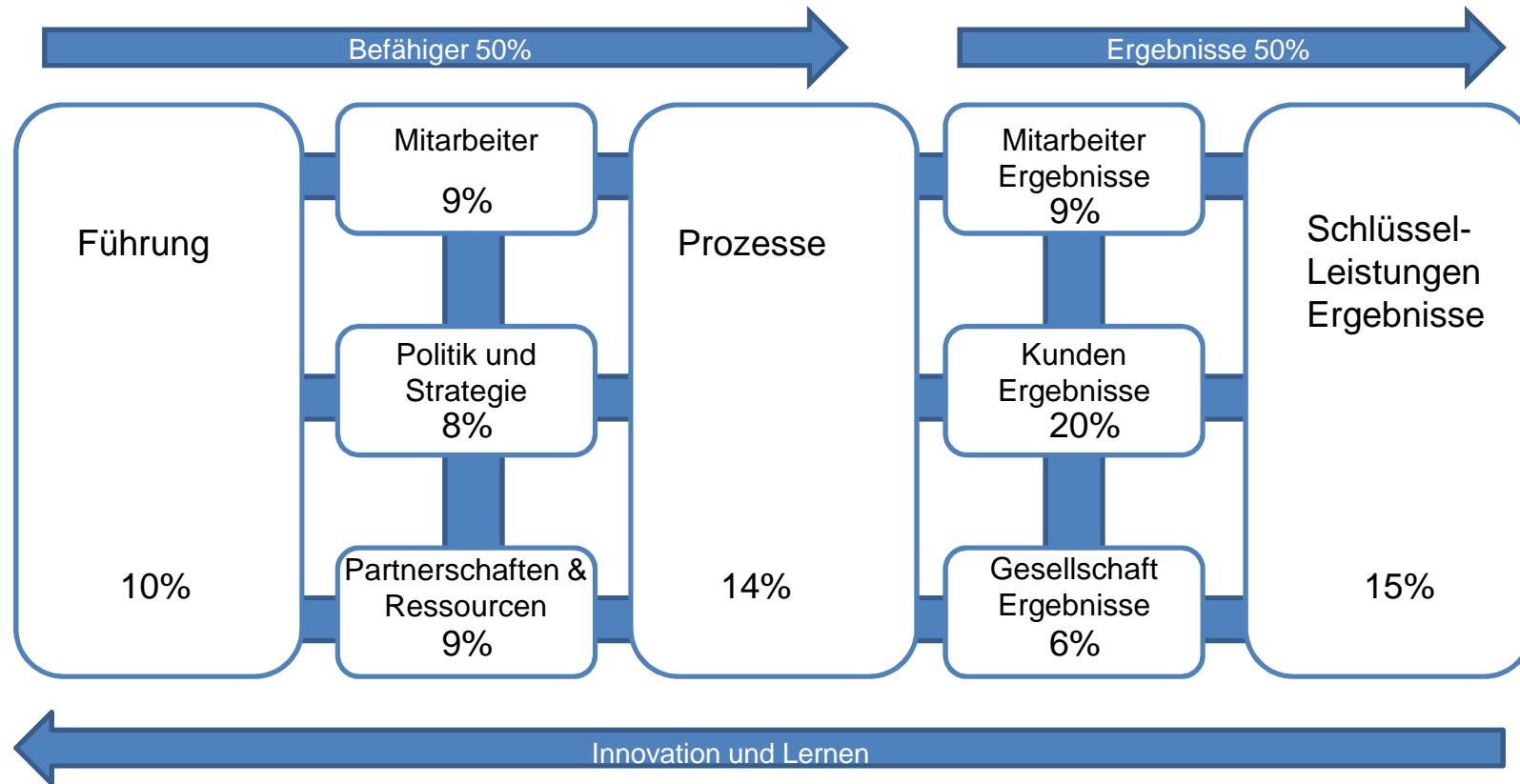
# Auswertung des Projektes - Interviews



Gefördert durch:



# Fragen angelehnt an die Themenschwerpunkte des EFQM Modells



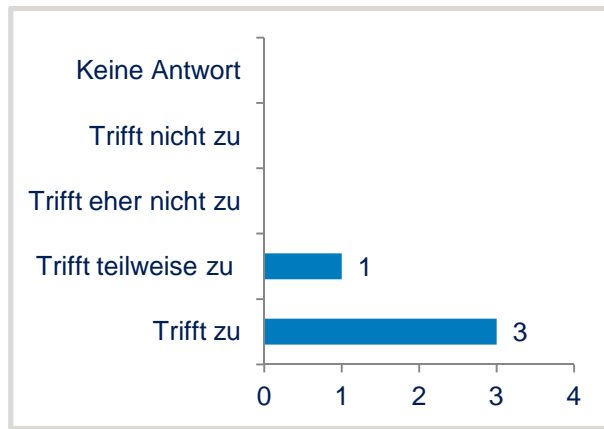
Gefördert durch:



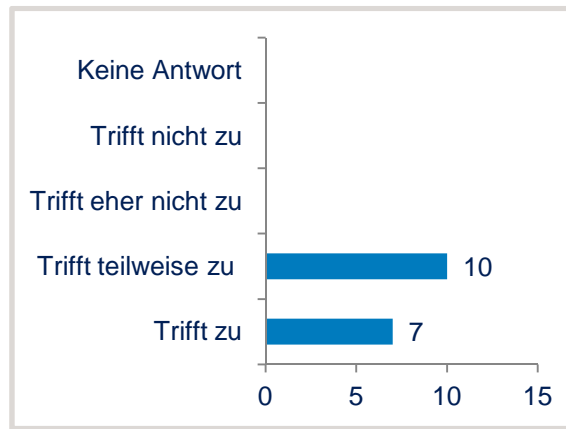
## Frage 6: Unterstützt das Projekt BeQ Ihrer Meinung nach die Unternehmensziele?



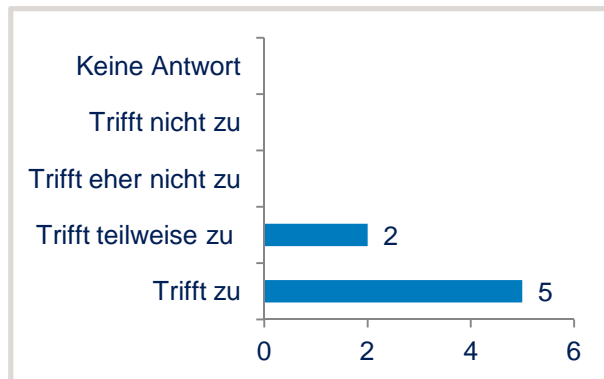
### Vergleich der Unternehmen



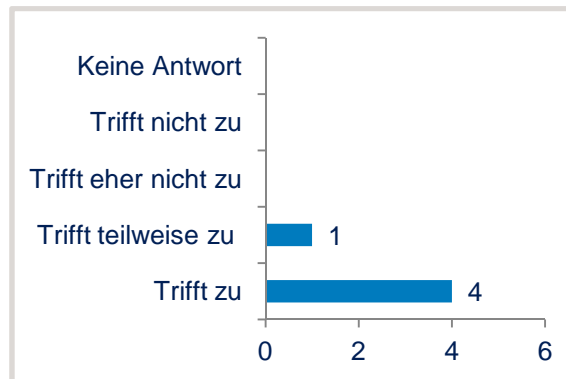
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

*Fazit:* Das Projekt BeQ unterstützt die Unternehmensziele der einzelnen Unternehmen laut Antworten der Mitarbeiter.

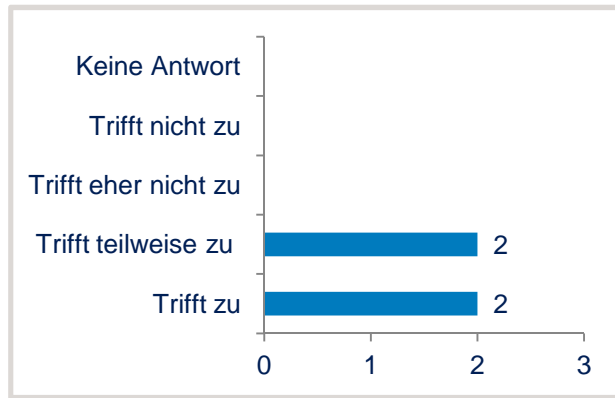
Gefördert durch:



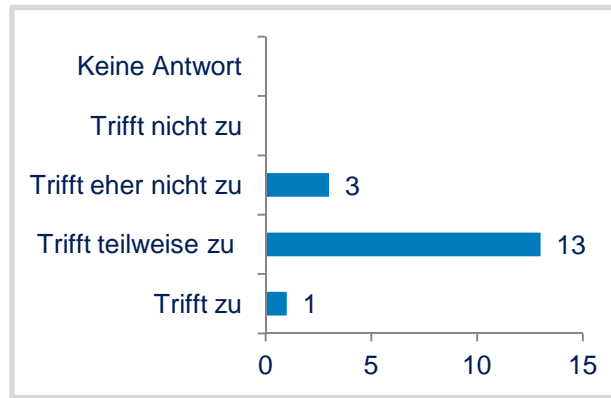
# Frage 7: „Problem zieht Methode?“ – Hat das Unternehmen aus Ihrer Sicht für vorgefundene Probleme passende Methoden im Rahmen des Projektes erlernt?



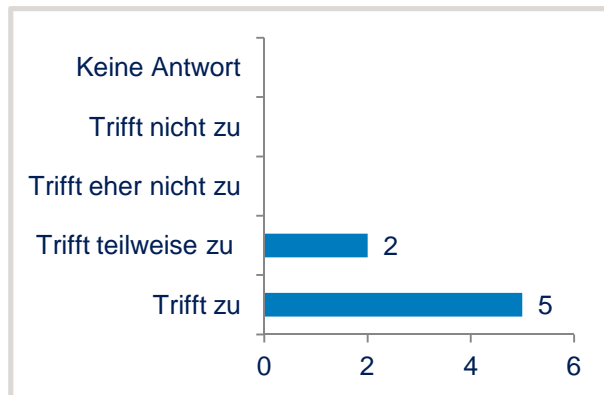
## Vergleich der Unternehmen



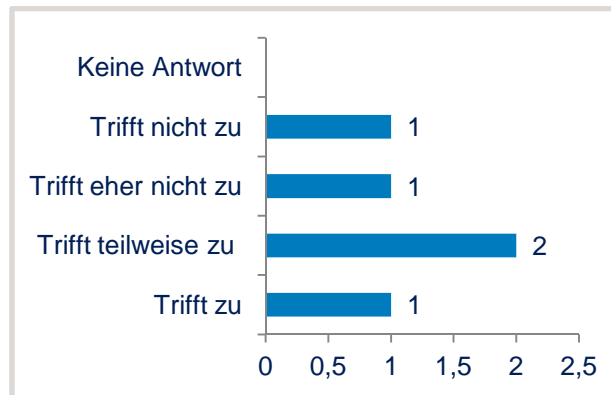
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

### Fazit:

Im Rahmen des Projektes BeQ haben die Unternehmen größtenteils für vorgefundene Probleme passende Methoden erlernt.

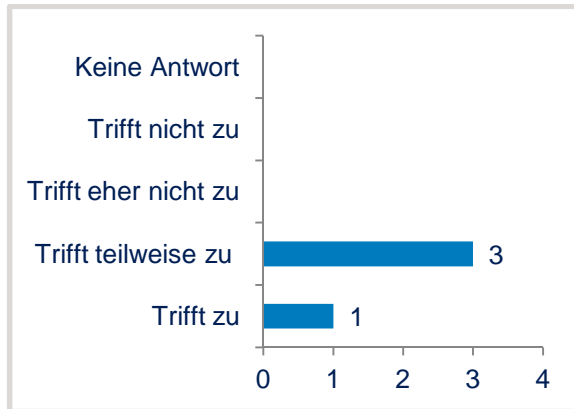
Gefördert durch:



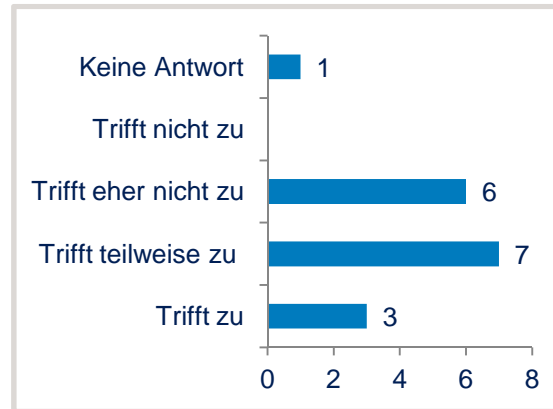


# Frage 11: Haben die Mitarbeiter Ihrer Meinung nach den Sinn und Zweck des Projektes verstanden?

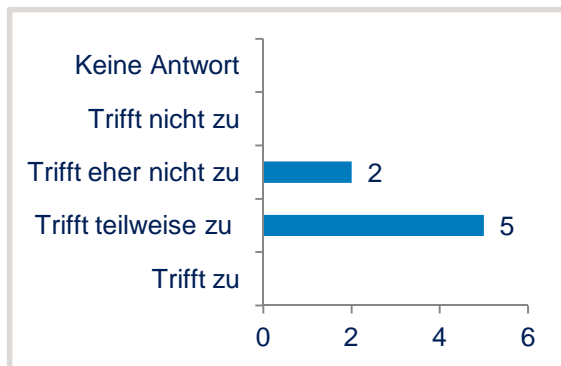
## Vergleich der Unternehmen



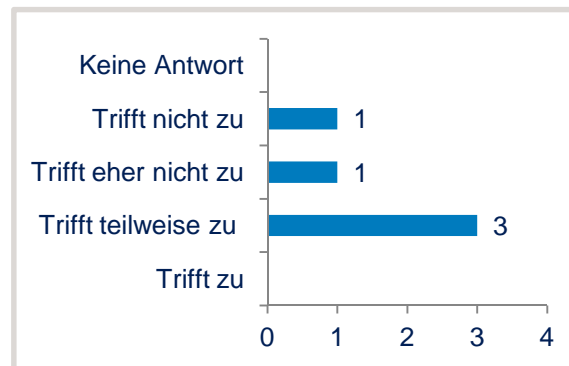
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

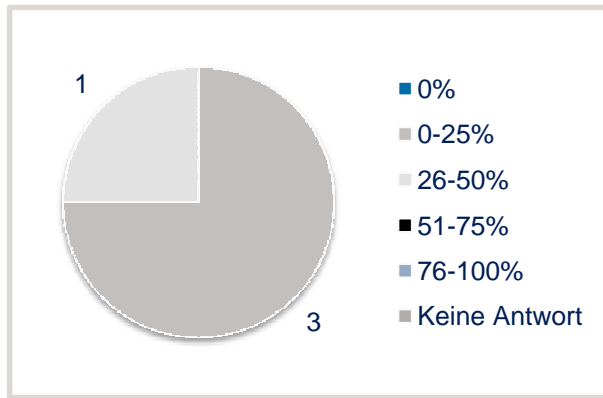
*Fazit:* Die meisten Personen antworten mit „trifft teilweise zu“.

Gefördert durch:

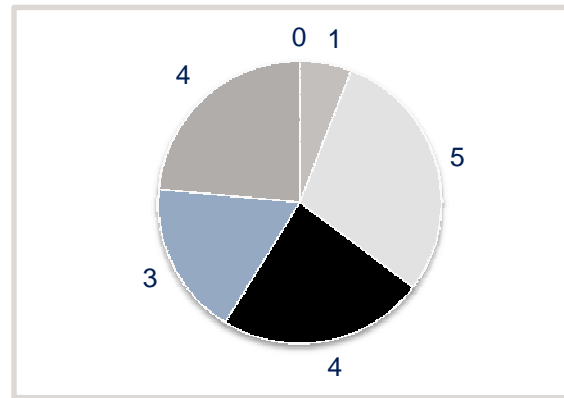


## Frage 12: Wie viel Prozent der Mitarbeiter verhalten sich passiv gegenüber dem Veränderungsprozesses?

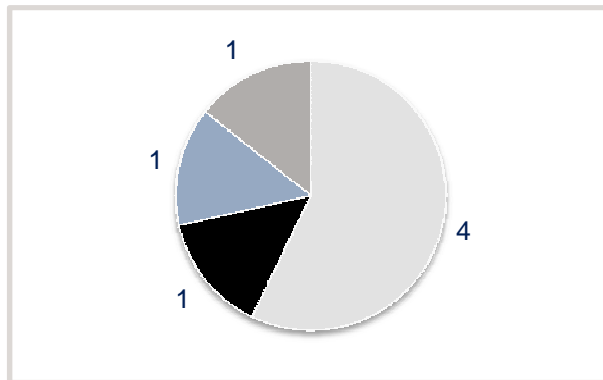
### Vergleich der Unternehmen



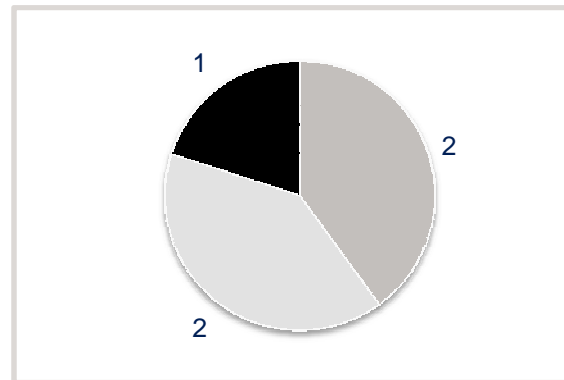
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

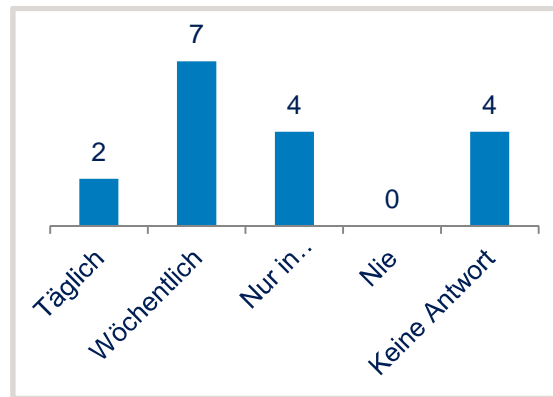
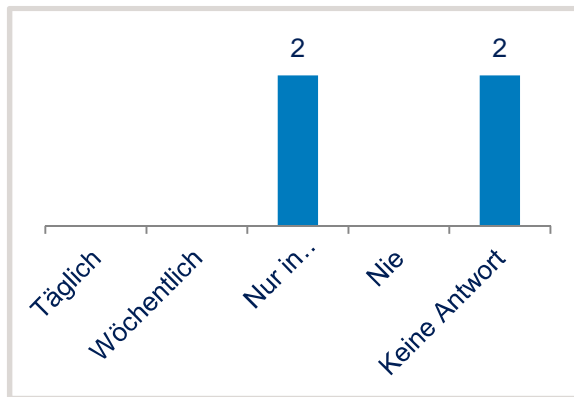
*Fazit:* Der Bereich „26-50%“ wird von dem Großteil der befragten Personen angegeben.

Gefördert durch:



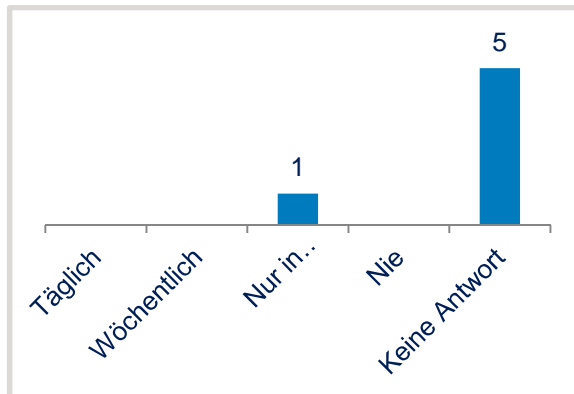
## Frage 14: Gibt es Rückfälle in alte Arbeitsweisen?

### Vergleich der Unternehmen



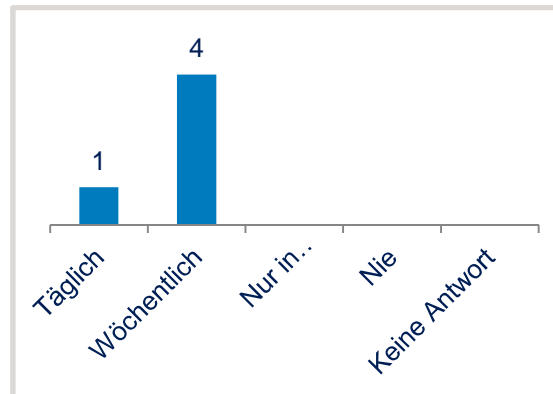
*Fazit:* Die Rückfälle in den Arbeitsweisen ist in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich.

Wepuko Pahnke



Unternehmen 2

Unternehmen 1



Unternehmen 3

Gefördert durch:



## Frage 17: Haben die Multiplikatoren aus Ihrer Sicht eine qualitativ hochwertige Ausbildung erhalten?

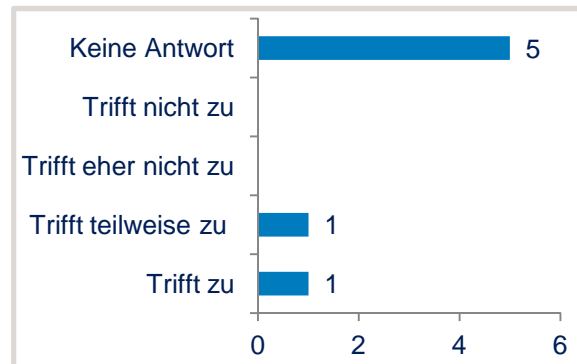
### Vergleich der Unternehmen



Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

*Fazit:* Der Großteil der Personen findet, dass die Multiplikatoren eine hochwertige Ausbildung erhalten haben.

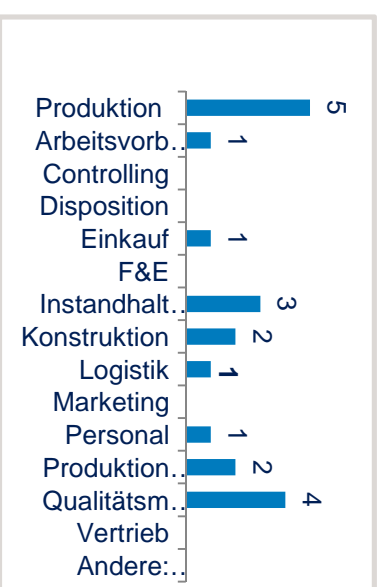
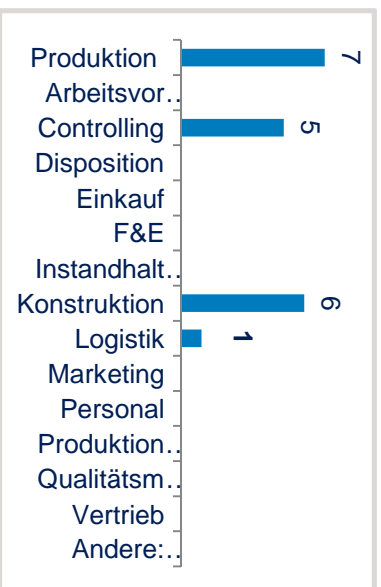
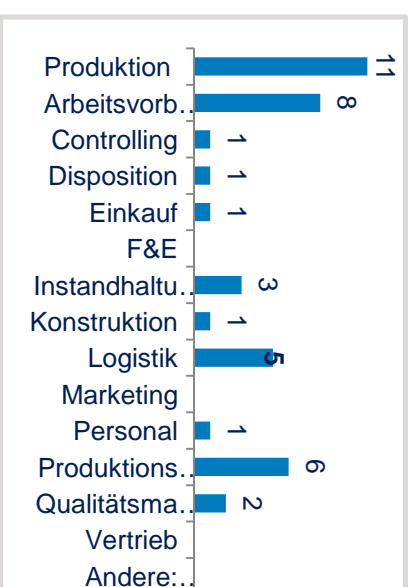
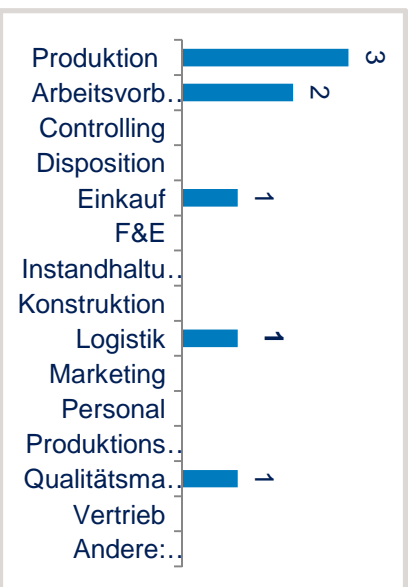
Gefördert durch:



## Frage 25: In welchen Bereichen des Unternehmens ist die Veränderung angekommen?

### Vergleich der Unternehmen

*Fazit:* Laut den vorliegenden Aussagen der Mitarbeiter ist die Veränderung vor allem in der Produktion angekommen.

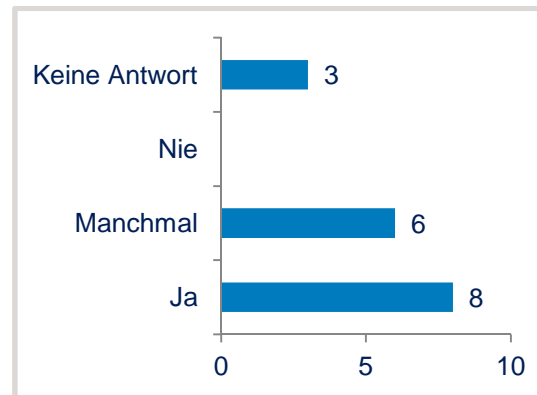
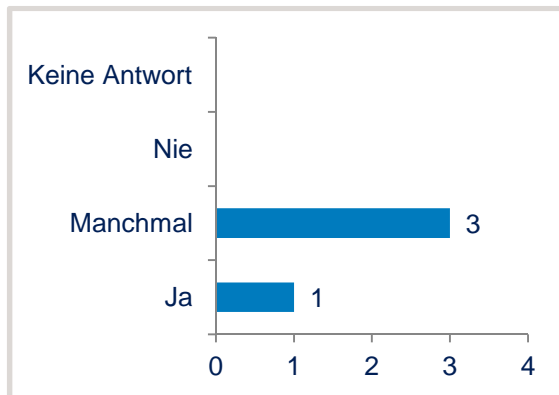


Gefördert durch:



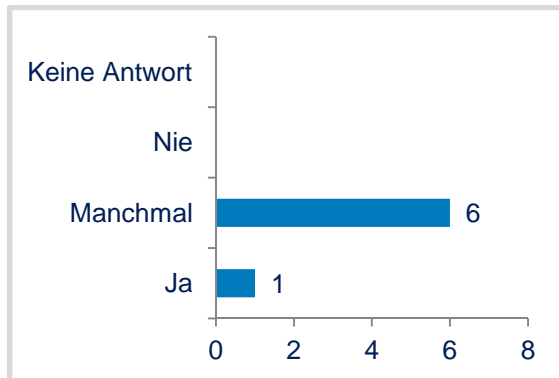
## Frage 29: Werden die Multiplikatoren (zur Unterstützung der Führungskräfte) eingesetzt?

### Vergleich der Unternehmen

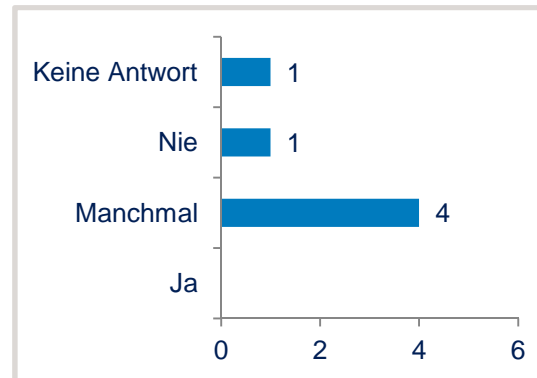


*Fazit:* Der Großteil der Personen antwortet mit „Manchmal“ oder „Ja“. Lediglich eine Person antwortet mit „nie“.

### Wepuko Pahnke



### Unternehmen 1



### Unternehmen 2

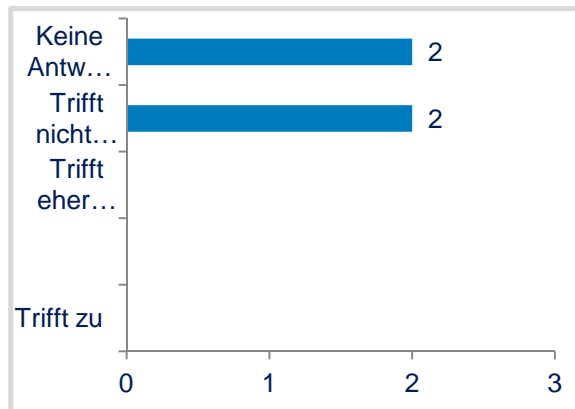
### Unternehmen 3

Gefördert durch:

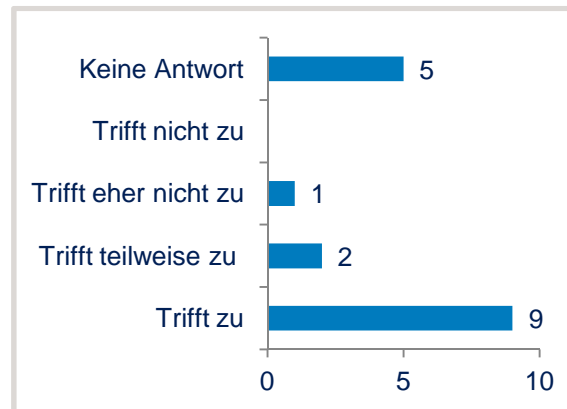


## Frage 31: Benötigen die Führungskräfte weitergehende Methodenkompetenz?

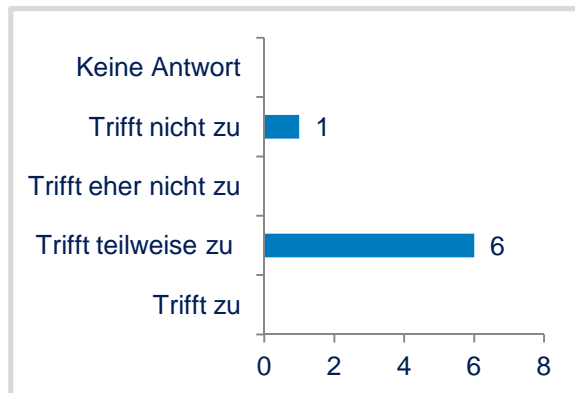
### Vergleich der Unternehmen



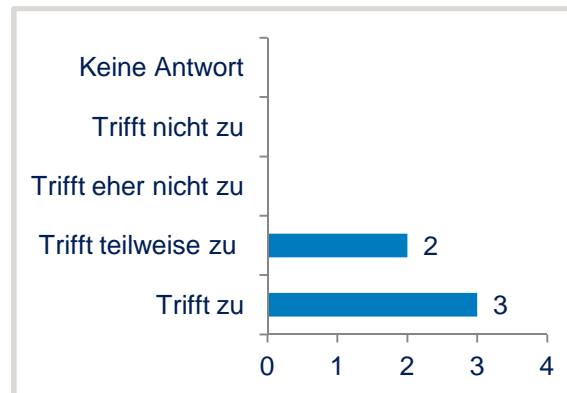
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

*Fazit:* Die Aussagen differieren sehr stark, insgesamt ist die Tendenz aber, dass die Führungskräfte noch weitere Methodenkompetenz benötigen.

Gefördert durch:

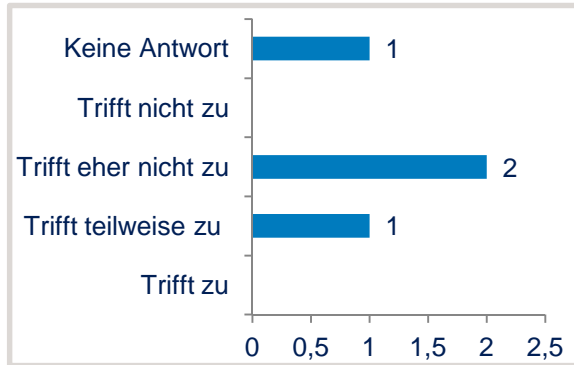




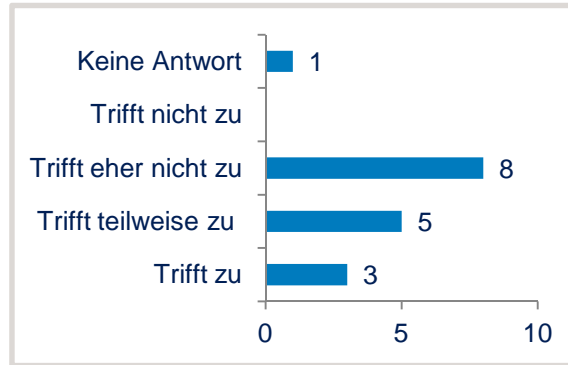
# Frage 41: Wird aus Ihrer Sicht nach Abschluss des Projektes auch zukünftig externe Hilfe benötigt?



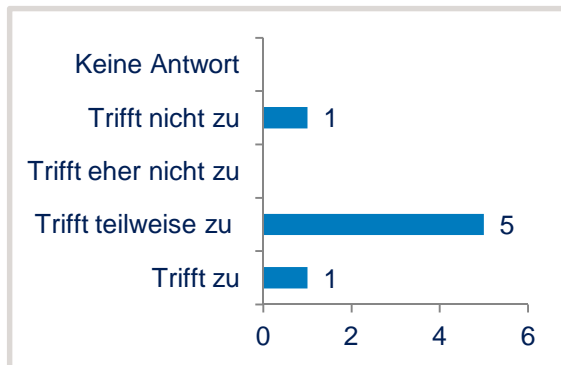
## Vergleich der Unternehmen



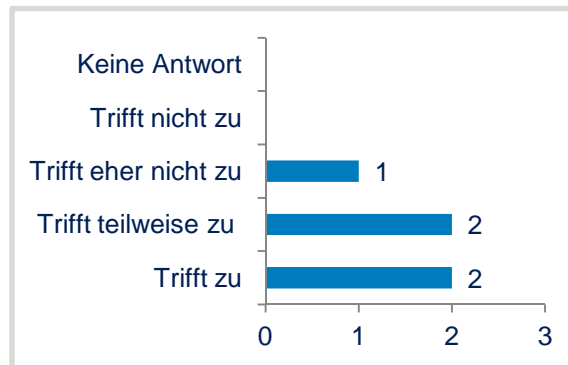
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

### Fazit:

Der Großteil der Antworten besagt, dass teilweise nach Abschluss des Projektes noch externe Hilfe benötigt wird ( 13 Pers.). 11 Personen finden das eher nicht.

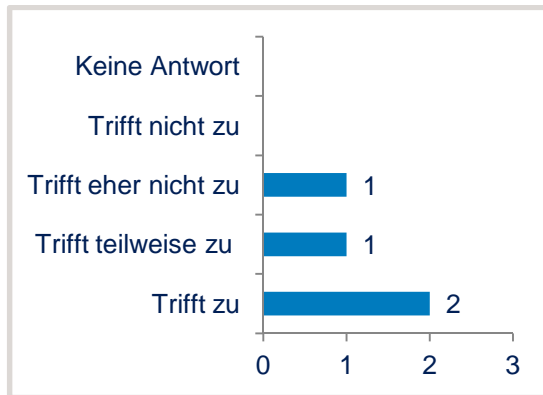
Gefördert durch:



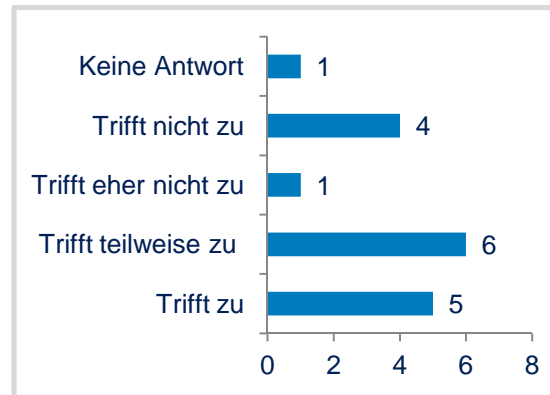
## Frage 42: Unterstützt das Projekt BeQ die Standortsicherung des Unternehmens?



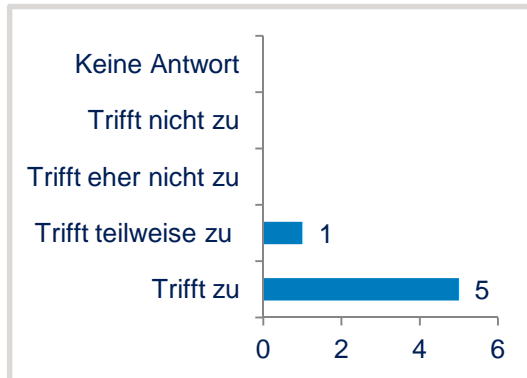
### Vergleich der Unternehmen



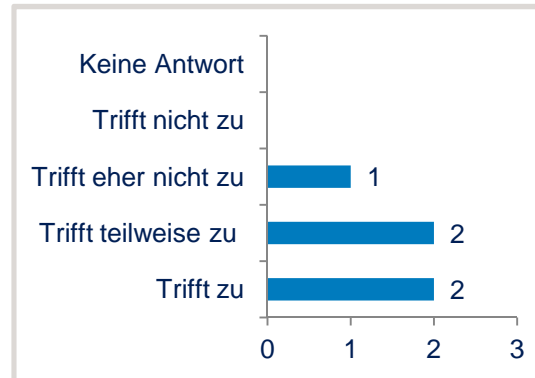
Wepuko Pahnke



Unternehmen 1



Unternehmen 2



Unternehmen 3

*Fazit:* Laut den vorliegenden Aussagen der Mitarbeiter der vier Unternehmen unterstützt das Projekt voll oder teilweise die Standortsicherung. Sieben Personen stimmen dem (eher) nicht zu.

Gefördert durch:



# Zusammenarbeit mit der Wissenschaft...

---



- ❖ **Enge Zusammenarbeit mit:**
  - Prof. Dr. Stowasser (KIT)
  - Prof. Dr. Neuhaus (Hochschule Fresenius): Bachelor Thesis
- ❖ **Workshops wurden durch Praktiker durchgeführt und es wurden andere Unternehmen besucht**
- ❖ **Erfahrungsaustausch der Unternehmen war sehr wichtig**
- ❖ **Enge Betreuung durch das Projektteam war entscheidend**

Gefördert durch:



# Vielen Dank!

---



*Ansprechpartner:*

*Timo Marks*

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.*

*Uerdinger Straße 56*

*40474 Düsseldorf*

*02 11 / 54 22 63 – 42*

*[t.marks@ifaa-mail.de](mailto:t.marks@ifaa-mail.de)*

Gefördert durch:

