Abschlussbericht Projekt "ResA"

Kompetenzentwicklungsinitiative Ressourcenschonendes Arbeiten

Zuwendungsempfänger:	Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
Ausführende Stelle:	Institut für Innovationsforschung und -management (ifi)
Förderkennzeichen:	NQA.01.00182.13
Laufzeit des Projekts:	01.03.2013 - 31.05.2016
Berichtszeitraum:	März 2013 – Mai 2016

15. Juli 2016

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:
INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

ADRESSE
Buscheyplatz 13, 44801 Bochum

TELEFON
0234 9159230

WEB
www.projekt-resa.de

ResA – Kompetenzentwicklungsinitiative "Ressourcenschonendes Arbeiten" 5
Das Projekt im Überblick 5
Ziele und Bausteine von ResA 6
Arbeitspaket 1: Erarbeitung der Elemente für die Kompetenzentwicklungsinitiative 7
Literatur- und Dokumentenanalyse 7
Fallstudien 7
Auswertung "ResA" – Konzept des Ressourcenschonenden Arbeitens 9
Inhaltliche Gestaltung 9
Orientierungsrahmen 10
Instrumente 11
Sonstiges 11
Arbeitspaket 2: Überführung des Maßnahmenkatalogs in mittelstandstaugliche Formate 11
Strukturierung der Initiative – Überprüfung der gesammelten Lean Instrumente auf ihre KMU-Eignung 12
Inhaltliche Aufbereitung der Initiative 13
Didaktisches Konzept 13
Gestaltungskonzept der Initiative 14
Programmelemente und -formate 14
Sonstiges 15
Arbeitspaket 3: Erprobung und Finalisierung des ResA-Maßnahmensets 16
Ansteuerung der Erprobungsunternehmen 16
Erprobung der Initiative bei 6 Unternehmen 17
Workshopaufbau Erprobung Phase II 17
Interne Evaluation der Erprobungsphase 19
Aufbau der Evaluation 19
Ergebnisse der Evaluation 20
Weiterentwicklung der Initiative 22
Abgeleitete Anpassungsmaßnahmen 22
Sonstiges 23
Nachhaltige Etablierung von ResA 23
ResA im Unternehmen 24
Aufbau und Betreuung einer Community of Practice 24
Schulung von Multiplikatoren/Multiplikatorinnen 25
Verortung im Produktportfolio der INQA 25
Weitere Ansätze zur Verbreitung von ResA 26
Anhang 27

ResA – Kompetenzentwicklungsinitiative "Ressourcenschonendes Arbeiten"

Das Projekt im Überblick

Um flexibel den Herausforderungen am Standort Deutschland zu begegnen, bedarf es fortlaufend der Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren. Das Fundament für diese Innovationen sind kompetente Fach- und Führungskräfte[1]. Bemühungen zur Entwicklung und zum Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit rücken daher immer stärker in den Fokus. Die daraus resultierenden Konzepte konzentrieren sich dabei vor allem auf den Aufbau von tätigkeits- und berufsrelevanten Kompetenzen.

In Zukunft werden Beschäftigte nicht nur länger diese Kompetenzen weiterentwickeln, sondern auch länger mit arbeitsbedingten Belastungen umgehen müssen. Auch wenn ältere Beschäftigte nicht per se weniger leistungsfähig sind, so sind sie doch oft leistungsgewandelt und können belastungsintensive Tätigkeiten nicht mehr in demselben Maße wie jüngere Mitarbeiter ausführen.[2]

Statt Belastungsfaktoren bei einer älter werdenden Belegschaft abzubauen, kommt es aber in vielen Unternehmen – wettbewerbsbedingt – nach wie vor zu stetiger Arbeitsverdichtung. Reorganisationen, die sich beschleunigende Diffusion von Informations- und Kommunikationstechniken oder die Umstellung auf neue Geschäftsmodelle sind typische Entwicklungen, die für die Beschäftigten in den Unternehmen mit immer schnelleren Aufgabenwechseln sowie neuen Anforderungen oder eben auch Belastungen einhergehen.[3] Dazu kommt, dass der sich abzeichnende Fachkräftemangel zusätzlich Wiederbesetzungsprobleme mit sich bringt und eine weitere Arbeitsbelastung für die verbleibenden Mitarbeiter auslöst. Damit rückt der Umgang mit der Gesundheit als Element einer nachhaltigen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zunehmend in den Vordergrund.[4] Nur wer gesund ist, kann sich in betriebliche Entwicklungsprozesse einbringen.

In den letzten Jahren hat sich die Aufmerksamkeit für die skizzierten Zusammenhänge geschärft, und es sind vielfältige Initiativen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention realisiert worden. Mit entsprechenden Lösungsansätzen versucht man dabei im Kern die individuellen Ressourcen zum Umgang mit Belastungen zu stärken, die Folgen von Fehlbelastungen zu kompensieren oder die Verhältnisse, unter denen Arbeit stattfindet, belastungsärmer zu gestalten. Wenngleich alle diese Aktivitäten einen Beitrag zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit leisten können, wird die Arbeit selbst kaum in entsprechende Überlegungen einbezogen.

Gerade hier scheint jedoch ein ganz wesentlicher Hebel zu liegen. Jüngere empirische Befunde weisen darauf hin, dass nicht-wertschöpfende Tätigkeiten einen weitgehend ungenutzten Ansatzpunkt für den Abbau von Belastungen liefern: „Der Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (p= ,016) ist jedoch als Einflussgröße des Belastungsempfindens zu bestätigen. Wer seine Arbeit stärker als nicht-wertschöpfend wahrnimmt, schätzt sich auch als stärker belastet ein – ein plausibler Ansatzpunkt für verhältnisorientierte Interventionen, welche die Vermeidung von ‚Verschwendung' im Sinne einer Reduktion nicht-wertschöpfender Tätigkeiten zum Ziel nehmen."[5]

---

[1] *Vgl. Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd: Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Umsetzung von Innovationen. In: Wagner, Klaus-Rudolf; Lezius, Michael: Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Wiesbaden 2002, S. 138.*

[2] *Dafür vereinen sie häufig einen großen (impliziten) Wissensschatz in sich. Werden sie zu früh externalisiert, so entspricht dies auch oft dem Verlust einer bedeutenden Quelle von Erfahrungswissen. Vgl. Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010, S. 62.*

[3] *Vgl. Döhl, Volker: Krise der NormalArbeit(s)Politik, Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, 2000, Heft 1, S. 5-17; Gerlmaier, Anja; Kastner, Michael: Belastungen und Ressourcen einer sich wandelnden Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf die Work-Life-Balance. In: Kastner, Michael; Vogt, Joachim: Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung, Lengerich 2001, S. 195 f.*

[4] *Vgl. Kriegesmann, Bernd; Kottmann, Marcus; Masurek, Lars; Nowak, Ursula: Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung –, Dortmund et al. 2005; Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement – Beispiele aus der Arbeitswelt, Gütersloh 2000.*

[5] *Vgl. Kriegesmann, Bernd; Kunhenn, Horst; Kley, Thomas; Lücke, Christina; Dobos, Gustav J.; Paul, Anna et al.: Gesundheitliche Implikationen von Innovationsarbeit. Empirische Ergebnisse einer Studie mit 229 Führungskräften, Bochum 2010, S. 38 f.*

Die Vermeidung von Verschwendung steigert nicht nur die Produktivität, sondern kann auch an den Ursachen von Belastung ansetzen. Greifbar wird das, wenn man sich beispielsweise die sich unter belastenden Bedingungen vollziehende Überproduktion von Produkten, die nicht abgesetzt werden können, vermeidbare aber belastende Transporte oder fehlerinduzierte Nacharbeit am Wochenende vor Augen führt. Diese Verschwendungsarten senken die Produktivität, steigern Belastung und binden zudem noch die knapper werdenden Fachkräftepotenziale. Ansätze zur Steigerung der Produktivität und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit werden jedoch in der Regel getrennt voneinander betrachtet und bearbeitet. Unternehmen lassen so die Chance, eine doppelte Rendite – Produktivitätssteigerung bei gleichzeitigem Belastungsabbau – zu generieren, ungenutzt.

Vor diesem Hintergrund wurde im März 2013 im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Projekt ResA – "Kompetenzentwicklungsinitiative Ressourcenschonendes Arbeiten" gefördert und von September 2014 bis Mai 2016 fachlich durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) begleitet. Die Durchführung des Projekts lag bei dem Institut für Innovationsforschung und -management, einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

Ziele und Bausteine von ResA

Übergeordnetes Ziel des Projektes war es, unter Nutzung der Erkenntnisse aus dem Bereich der industriellen Produktion zum Thema Aufdeckung und Überwindung von Verschwendung, eine Kompetenzentwicklungsinitiative für ein ressourcenschonendes Arbeiten zu entwickeln und umzusetzen.

Insbesondere bestand die Aufgabe von ResA in der Erarbeitung eines Orientierungsrahmens, der sich eignet, Verschwendung als ungenutzte Potenziale für ein ressourcenschonendes Arbeiten kreativ aufzuspüren und einen neuen Ansatz zu etablieren, der Belastungsabbau und Produktivitätssteigerung bzw. mehr Wertschöpfung verzahnt und damit günstige Umsetzungsvoraussetzungen in den Unternehmen schafft.

Das Konzept zum Projekt sah vor, auf Basis einer umfangreichen Aufarbeitung bereits etablierter Ansätze zur Produktivitätssteigerung Potenziale für den Abbau von Belastung zu erschließen. Diese galt es an den Besonderheiten kleiner und mittelständischer Unternehmen zu spiegeln, um geeignete Instrumente für die Initiative auszuwählen und in mittelstandstaugliche Formate zu überführen und mit Unternehmen zu erproben.

Die Aufgaben von ResA wurden im Rahmen der folgenden Arbeitspakete bearbeitet:

1. Erarbeitung der Elemente für eine Kompetenzentwicklungsinitiative über die Aufarbeitung etablierter großbetrieblicher Ansätze zur Produktivitätssteigerung unter dem Gesichtspunkt eines ressourcenschonenden Arbeitens in 10 Fallstudienunternehmen.
2. Mittelstandstaugliche Aufbereitung der Maßnahmen und Erarbeitung von Handlungshilfen, illustrierenden Umsetzungsbeispielen sowie kreativitätsfördernden Elementen. Insbesondere sollte der Nutzen der Initiative auf zwei Ebenen – Entlastungseffekte für die Mitarbeiter/-innen und Wertschöpfungseffekte für das Unternehmen – herausgearbeitet werden.
3. Finalisierung der Programmelemente auf Basis der Erprobung in 6 mittelständischen Unternehmen.

Arbeitspaket 1: Erarbeitung der Elemente für die Kompetenzentwicklungsinitiative

Arbeitspaket 1 : März 2013 - März 2014			
Meilensteine	**Plan**	**Status**	**Bemerkungen**
Literatur- und Dokumentenanalyse	05/13	☑	
10 Fallstudien	11/13	☑	
Auswertung "ResA"	11/13	☑	
Meilenstein-workshop	03/14	☑	Einbettung in eine Veranstaltung der Westfälischen Hochschule im **Mai 2014**, um eine größer Zielgruppe zu erreichen
Internetauftritt	05/13	☑	

Literatur- und Dokumentenanalyse

Die Literatur- und Dokumentenanalyse zeigte auf, dass Lean Management sowohl in produktionsnahen Branchen als auch im Dienstleistungsbereich einen etablierten Ansatz zur Produktivitätssteigerung darstellt. Das Hauptaugenmerk von Lean Management liegt besonders auf einer Entschlackung der Organisation, um Produkte schneller zum Kunden zu bringen. Die Anpassungsfähigkeit gewachsener Strukturen an die Veränderungen des Marktes soll flexibilisiert werden, um die Effizienz von Prozessen nachhaltig zu steigern.

Prägendes Element ist vor allem das Vermeiden von Verschwendung. Definiert wird Verschwendung als „jede menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen *Wert* erzeugt“.[6] Der Abbau von Verschwendung steigert den Output bei gleichbleibendem Ressourceneinsatz oder senkt den Ressourceneinsatz bei mindestens gleichbleibendem Output.[7]

Im Zusammenhang mit der „Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Produktion durch konsequente und gründliche Beseitigung jeglicher Verschwendung“[8] als oberstes Ziel, werden im Rahmen von Lean Management folgende sieben Verschwendungsarten unterschieden:

- Überproduktion, d.h. die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen über die Nachfrage hinaus,
- unnötige Bestände, d.h. der Aufbau von (Zwischen-)Lagern, um die Produktion und Auslieferung auch bei Lieferengpässen oder Problemen in vorgelagerten Bearbeitungsschritten aufrechterhalten zu können,
- unnötige Transporte zwischen einzelnen Arbeitsstationen sowie zu und von (Zwischen-)Lagern,
- Fehler in der Produkt- oder Leistungserstellung, die zu Nacharbeit oder Ausschuss führen,
- vermeidbare Wartezeiten auf Produkte, Informationen und Entscheidungen aus vor- und nachgelagerten Prozessen,
- Prozessübererfüllung durch unnötige oder schlecht abgestimmte Bearbeitungsschritte und
- unnötige Bewegung von Beschäftigten auf Grund des Produktionslayouts.[9]

Die Reduktion von Verschwendung im Sinne einer Reduktion von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten sollte den Grundgedanken jeglichen unternehmerischen Handelns darstellen.[10] Grundvoraussetzung für die praktische Wirksamkeit dieses Vorgehens ist es, Mitarbeiter zu ermutigen und zu befähigen, diese kontinuierliche Verbesserung "zu leben".

Fallstudien

Zur Erarbeitung einer auf KMU zugeschnittenen Kompetenzentwicklungsinitiative wurden im Rahmen des Projektes neben der Literatur- und Dokumentensichtung vertiefende Analysen in Form von 10 Fallstudien durchgeführt, die Einblicke in die gegenwärtige Anwendung von Lean Management Maßnahmen in der

[6] *Womack, James P.; Jones, Daniel T.: Lean thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, Frankfurt am Main, New York 2004, S. 23.*
[7] *Vgl. Cooper, Robin; Kaplan, Robert S.: Messung der Kosten der Ressourcennutzung durch Prozessorientierte Systeme. In: Männel, Wolfgang (Hrsg.): Prozesskostenrechnung, Wiesbaden 1995, S. 54.*
[8] *Ohno, Taiichi: Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt am Main/New York 2009 S. 26.*
[9] *Vgl. Ohno, a.a.O., S. 52; Womack/Jones, a.a.O., S. 23; Kerka, Friedrich; Nottmeier, Stephan: Auf der Suche nach Dienstleistungen ohne (Mehr-)Wert – Warum wird oft mehr gemacht, als für den Kunden nützlich ist? Hrsg. v. Bernd Kriegesmann. Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. Bochum (Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, 257), Bochum 2013, S. 17.*
[10] *Vgl. Syska, Andreas: Produktionsmanagement – Das A-Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, Wiesbaden 2006, S. 169.*

Praxis ermöglichten. Mit dem Ziel des empirischen Aufschließens von Inhalten, Vorgehensmodellen, Instrumenten, Lernformaten und Umsetzungserfahrungen wurden Interviews in deutschen Großunternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt, die bereits Lean Management Methoden und Verbesserungsprozesse in ihrer Produktion und/oder in ihrer Verwaltung implementiert haben und mehrjährige Erfahrungen in der Anwendung aufweisen. Neben Experten aus der Automobilindustrie (2) konnten weitere Interviewpartner aus dem Logistikbereich (2), der Technologiebranche (1) und der Energiebranche (1) sowie Unternehmen der Süßwarenindustrie (1) und der Kommunikationstechnologie (3) gewonnen werden. Zur Überprüfung der Übertragbarkeit auf kleine und mittelständische Unternehmen wurden zudem die Umsetzungsbedingungen in den Großunternehmen (z.B. organisatorische Verankerung, personelle Zuständigkeiten etc.) miterfasst.

Alle befragten Unternehmen wenden Lean Management in ihrer Produktion und/oder in ihrer Verwaltung an und haben teilweise bereits Strategien zum Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels entwickelt. Die Unternehmen der Fallstudien haben zum Teil schon Mitte der neunziger Jahre Lean Konzepte in produktionsnahen Prozessen eingesetzt. Einen weiteren Aufschwung erfuhren Lean Initiativen zwischen 2002 und 2007. Laut der befragten Experten und Expertinnen beschränkte sich „Lean“ nicht mehr ausschließlich auf die Produktion, sondern wurde auf verschiedenste Handlungsfelder wie Logistik, Instandhaltung und administrative Prozesse zugeschnitten. Dabei orientierte sich der organisatorische Startpunkt immer an den Kernprozessen der Unternehmen und es erfolgte eine sukzessive Ausweitung der Verbesserungsinitiative in weitere Unternehmensbereiche. Stellenweise wurden Lean Ansätze nur projektweise fortgeführt, da der Aufwand für einen flächendeckenden Einsatz von Lean Methoden von Unternehmen als unverhältnismäßig hoch eingeschätzt wurde.

Die Analyse der durchgeführten Fallstudien zeigte auf, dass die Anwendung von Lean Management zur Produktivitätssteigerung fester Bestandteil in der Unternehmensführung ist, einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterliegt und in der Vergangenheit zu erheblichen Produktivitätsverbesserungen geführt hat. Die befragten Unternehmen sehen Lean Management als unternehmerischen Grundsatz, der eine kontinuierliche Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen ermöglicht. Das Hauptaugenmerk der Lean Initiativen liegt hierbei besonders auf einer Entschlackung der Organisation, um Produkte schneller zum Kunden zu bringen. Die Anpassungsfähigkeit gewachsener Strukturen an die Veränderungen des Marktes soll flexibilisiert werden, um die Effizienz von Prozessen nachhaltig zu steigern, Produktivitätssteigerung durch Kostensenkungen zu erreichen und vor allem Wertschöpfung zu erkennen, zu schaffen und zu verbessern. Zur Gewährleistung dieser allgemeinen Ziele steht konform mit den Ergebnissen der Literaturanalyse besonders der Abbau von Verschwendung zur Produktivitätssteigerung im Fokus. Hierbei sind die Mitarbeiter/innen als wichtigste Ressource zu betrachten.

Jeder einzelne Beschäftigte kann Treiber bzw. Initiator für die Entdeckung von Verschwendung, aber auch für die Gestaltung und Umsetzung von Verbesserungen sein. Speziell Abteilungen mit vielen Schnittstellen oder transparenten Prozessen können Störungen umgehend erkennen und abstellen. Für die Verbesserung von arbeitsplatz- sowie abteilungsübergreifenden Problemstellungen ist die Unterstützung durch die Führungsebene und des Betriebsrates unerlässlich. In manchen Fällen bedarf es auch der Mitarbeit externer Spezialisten, um Wertschöpfungsstrukturen aufzuarbeiten.

Die befragten Unternehmen setzten in ihren Lean Management Initiativen auf umfassende Konzepte, die sowohl die Lean Methodik als auch die Motivation und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen beinhaltete. Im Großen und Ganzen sind die Unternehmen der Fallstudien auf die Grundprinzipien der Lean Welt ausgerichtet worden, d.h. Verschwendung erkennen sollte zur Routine und in die bestehende Unterneh-

menskultur aufgenommen werden. Die Umsetzbarkeit der Konzepte ist dabei in hohem Maße von der Unterstützung der Arbeitnehmer/innen abhängig. So gewinnt die Sensibilisierung und Motivation der Beschäftigten für die Inhalte der Lean Initiative an enormer Bedeutung. Hier gilt es, eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen zu gestalten. Beschäftigte sollten von einer Veränderung bzw. Verbesserung möglichst direkt oder aber zumindest indirekt profitieren. Gleichzeitig sollte der Umsetzungsaufwand nach Möglichkeit klein gehalten werden.

Eine gezielte Verwendung der Instrumente zur Erkennung und Vermeidung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten, die simultan zur Entlastung und Ressourcenschonung der Mitarbeiter führen kann, ist bisher aber kein integraler Bestandteil in den Konzepten der Fallstudienunternehmen. Lediglich eins der befragten Unternehmen sah eine Verknüpfung von Lean Management und Gesundheitsmanagement für die Zukunft vor.

Auswertung "ResA" – Konzept des Ressourcenschonenden Arbeitens

Doch wie lassen sich Vorgehensweisen des Lean Managements sowie die unternehmensspezifischen Ansätze der Fallstudienunternehmen auch für den Belastungsabbau instrumentalisieren? Zu diesem Zweck wurden aus den Ergebnissen der Literatur- und Dokumentenanalyse sowie den Erkenntnissen aus den Fallstudien Ansatzpunkte für ein ressourcenschonendes Arbeiten abgeleitet.

Inhaltliche Gestaltung

Wenn die Beschäftigten im Mittelpunkt des Lean Managements stehen, erscheinen die Voraussetzungen günstig, diese auch für den Abbau von Belastung zu gewinnen. Durch die Beseitigung von Verschwendung auch die individuelle Arbeitsbelastung zu reduzieren, stellt einen essenziellen Motivationsfaktor für die Einführung von Verbesserungskonzepten in die Organisation dar und kann die Unterstützung durch die Arbeitnehmer/innen sichern.

Hierfür braucht es einen den bisherigen Fokus des Lean Managements aufweitenden Ansatz zum im doppelten Sinne ressourcenschonenden Arbeiten. Statt sich auf Gegensätze zu konzentrieren, sollte man eher nach Ansätzen suchen, die in Zielharmonie zueinander stehen. Versteht man Initiativen zum verschwendungsarmen Arbeiten demnach nicht mehr nur als reine Cost-Cutting-Programme mit alleinigem Fokus auf Produktivitätssteigerung, sondern nutzt sie auch zum Abbau von Arbeitsverdichtung, können sie einen wertvollen Beitrag zur Gesunderhaltung der Beschäftigten leisten, indem Belastungen reduziert und damit die langfristige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen gesichert werden. Hierzu ist es nötig, den Fokus auf die Schnittstelle von nicht-wertschöpfenden aber belastenden Tätigkeiten zu legen (vgl. Abb. 1).

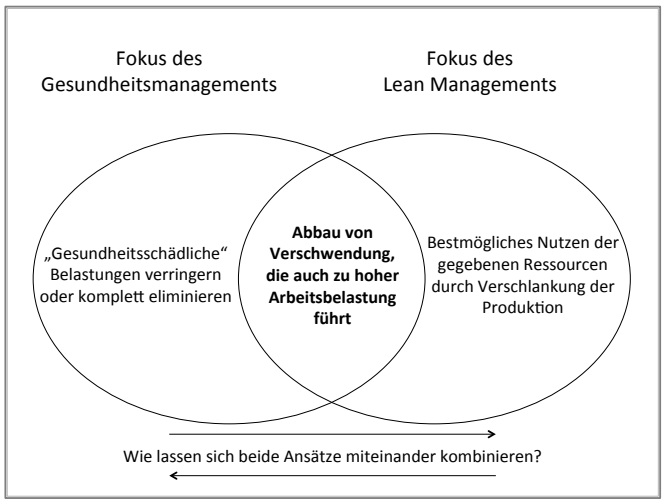


Abbildung 1: Schnittmenge zwischen den Ansätzen des Gesundheits- und Lean Managements

Hier muss neben dem produktivitätsorientierten Bewusstsein für die 7 Verschwendungsarten auch die Wahrnehmung von Belastungen geschärft werden.

Ansatzpunkt für die Kompetenzentwicklungsinitiative "Ressourcenschonendes Arbeiten" ist daher die Identifikation und der Abbau besonders belastender Verschwendung.

Orientierungsrahmen

Die Gesprächsanalysen der Fallstudienunternehmen weisen aus, dass die derzeit etablierten Vorgehensweisen der kontinuierlichen Verbesserung – abgesehen von unternehmensspezifischen Unterschieden – einem verhältnismäßig einheitlichen Ablauf folgen und einzelne phasenspezifische Instrumente umfassen. Handlungsrahmen dieser Ansätze ist es, Probleme zu entdecken und zu quantifizieren, die wahren Ursachen zu ermitteln, ursachenadäquate Gegenmaßnahmen zu entwickeln, diese umzusetzen, zu überprüfen und gegebenenfalls zum (vorläufig) neuen Arbeitsstandard zu erheben,[11] bevor der nächste Verbesserungszyklus angestoßen wird.

Die individuellen Phasen lassen sich etwa einem Schema mit den Schritten "Entdecken", "Analysieren", "Entwickeln und Bewerten von Lösungsvorschlägen", "Umsetzen", und "Nachhaltigkeit sichern" zuordnen:

Schritte	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4
Entdecken	Problem-analyse	Define	Entdecken	Plan
Analysieren	Ursachen-analyse	Measure	Analysieren	Do
	Datenanaly-se	Analyze		Check
Lösungen entwickeln	Ideen ent-wickeln	Improve	Verbessern	
und bewer-ten		-		Act
Umsetzen	Maßnah-menplan erstellen und umset-zen	Improve	Umsetzen	
Nachhaltig-keit sichern	Maßnah-men-sicherung	Control	-	Plan
	Kontinuität			

Tabelle 1: Unternehmensspezifische Vorgehensweisen

Die innerhalb der einzelnen Prozessschritte zur Anwendung kommenden Tools zur kontinuierlichen Verbesserung und Vermeidung von Verschwendung zielen dabei bisher fast ausschließlich auf Produktivitätssteigerungen ab.

Jedoch konnten die in den Fallstudien vorherrschenden Vorgehensweisen zu einem potenzialaktivierenden ressourcenschonenden Konzept modifiziert werden:

- Verschwendung und Belastung entdecken,
- die Ursachen analysieren,
- Lösungen erarbeiten und ggfs. bewerten,
- Maßnahmen ableiten und umsetzen
- und die Nachhaltigkeit sichern

Die *erste Disziplin* "Entdecken" adressiert das Erkennen von (potenzieller) Verschwendung und ist *die* Grundlage für Verbesserungsprozesse. Dabei sind die nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten auszumachen, die gleichzeitig zu Belastung führen. So können die Potenziale an der Schnittstelle zwischen Gesundheitsmanagement und Lean Management gezielt genutzt werden, wenn etwa Mitarbeiter/innen erkennen, dass vermeidbare Nacharbeiten in Zwangshaltungen nicht nur zusätzliche Kosten verursachen, sondern auch den Körper belasten und den Druck zur Erledigung wertschöpfender Arbeiten in kürzeren Zeitfenstern erhöhen. Häufig eingesetzt werden dazu Wertstromanalysen oder Gemba-Walks, d.h. Beobachtungen der Arbeitsabläufe direkt vor Ort.

Das Entdecken von unnötiger Verschwendung führt aber noch nicht zu Entlastung. Um Verschwendungen und Belastungen abbauen zu können, sind innerhalb der *zweiten Disziplin* "Analysieren" die Ursachen von Verschwendung und deren Folgen zu klären. Will man nicht an Symptomen kurieren, sind über Instrumente wie Ursache-Wirkungs-Diagramm oder 5 W-Methode die eigentlichen Auslöser zu ermitteln.

Auf Basis der Ergebnisse werden in der *dritten Disziplin* mit Hilfe von Kreativitätstechniken "Lösungen entwickelt". Impulse können dabei bewährte Prinzipien des verschwendungsarmen Arbeitens liefern. "Vereinfa-

[11] *Vgl. Kerka, Friedrich; Albers, Sebastian; Knickmeier, Alexander; Kriegesmann, Bernd; Nottmeier, Stephan: Verschwendungsarmes Arbeiten – Was Dienstleister von der Lean-Production-Philosophie lernen können, Bochum 2014, S. 35 ff.*

chen statt Verkomplizieren", "Synchronisieren von Arbeitsabläufen" oder die "Bedarfsgerechte Leistungserstellung" lassen sich auf ganz unterschiedliche Arbeitszusammenhänge übertragen.

In der *vierten Disziplin* "Umsetzen" wird ein Maßnahmenplan erstellt und umgesetzt. Diese "vier Disziplinen des ressourcenschonenden Arbeitens" werden durch die fünfte Disziplin "Nachhaltigkeit sichern" flankiert. Mit dem Konzept wird so der Aspekt der Nachhaltigkeit abweichend von bisherigen Ansätzen nicht mit den anderen Schritten gleichgestellt, sondern umfasst das Vorgehen als übergeordnete Disziplin.

Bewährte Verbesserungsmaßnahmen werden in der *fünften Disziplin* transferfähig aufbereitet und zum unternehmensweiten KVP-Standard weiterentwickelt. Damit soll die Nachhaltigkeit nicht nur in der Umsetzung und Verbreitung von Lösungen, sondern im gesamten Durchgang verankert werden. Kommunikations- und Informationsstrukturen werden dabei so strukturiert, dass Synergieeffekte unternehmensweit genutzt werden können. Dazu zählt beispielsweise die Veröffentlichung von Verbesserungserfolgen, aber auch die Dokumentation vergangener Optimierungsprojekte sowie ein Lösungs- und Ideenspeicher. Auch wenn ein Teil der Lösungsideen bisher nicht genutzt wurde, ist es denkbar, dass diese geeignete Lösungsansätze für den Abbau bisher nicht entdeckter Verschwendung und/oder Belastung darstellen können.

Instrumente

Die Konzepte aus den Fallstudienunternehmen wurden in ihre einzelnen Instrumente aufgeschlüsselt und ergänzt um Methoden und Instrumente aus der Literaturrecherche in einem Auswertungsraster zusammengestellt.

Die Tools wurden dabei in einem ersten Schritt den fünf Disziplinen des Konzepts des ressourcenschonenden Arbeitens zugeordnet. Einige Instrumente können dabei in mehreren Disziplinen Verwendung finden. Diesen umfassenden Katalog an Instrumenten galt es in Arbeitspaket 2 mit Hilfe geeigneter Kriterien auf ihre Eignung zum simultanen Abbau von Verschwendung und Belastung als auch auf Ihren Einsatz in KMU zu überprüfen.[12]

Sonstiges

Für die Präsentation und Diskussion der ersten erreichten Meilensteine aus Arbeitspaket 1 nutzte das ResA-Team das Kooperationsforum (Koop-Café) der Westfälischen Hochschule Anfang Mai 2014. Hier wurde das Projekt im Rahmen einer Posterausstellung Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern vorgestellt und bisherige Elemente der Initiative durch Praxisvertreter erstmals reflektiert. Durch die Einbettung in diese Veranstaltung konnte eine breitere Öffentlichkeit zu diesem frühen Zeitpunkt im Projekt an das Thema "Ressourcenschonendes Arbeiten" und die bisherigen Analyseergebnisse herangeführt werden.

Darüber hinaus wurde der Internet-Auftritt zum Projekt gestaltet. Hier wurde der Fokus zunächst auf die Darstellung der Rahmendaten zum Projekt, wie Hintergrundinformationen, geplanter Projektverlauf, Projektgeber und Projektnehmer gelegt.

Arbeitspaket 2: Überführung des Maßnahmenkatalogs in mittelstandstaugliche Formate

Arbeitspaket 2 : März 2014 - Oktober 2014			
Meilensteine	**Plan**	**Status**	**Bemerkungen**
Strukturierung der Initiative	03/14	☑	
Inhaltliche Aufbereitung der Initiative: 1. Entwurf des Handlungsleitfadens	08/14	☑	Entscheidung, mehrere Dokumente für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen zu erstellen
Inhaltliche Aufbereitung der Initiative: Kommunikationsformate	05/15	☑	Mit der Konzeption von Ablaufbeispielen. im Videoformat, Informationskarten und einem Blog wurde mit Start des AP 2 begonnen.

[12] *Das Auswertungsraster befindet sich im Anhang.*

Internetauftritt	05/13	☑	Neuer Server, über den auch die Dokumente bereitgestellt werden können
Meilenstein-workshop	09/14	☑	
Vortrag	10/14	☑	Zukunft Personal

Die großbetrieblich geprägten Ansätze zur Überwindung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten sind in der Regel nicht eins zu eins auf mittelständische Unternehmensstrukturen zu übertragen. Für die erfolgreiche Einführung eines ressourcenschonenden Arbeitens bedarf es einer gezielten Auswahl und Anpassung von bewährten Lean-Tools, aber auch der Erarbeitung eines ausführbaren Kompetenzentwicklungsprogramms, um den Besonderheiten von kleinen und mittelständischen Unternehmen gerecht werden zu können.

Strukturierung der Initiative – Überprüfung der gesammelten Lean Instrumente auf ihre KMU-Eignung

Die oben vorgestellten 5 Disziplinen ressourcenschonenden Arbeitens – "Entdecken", "Analysieren", "Erarbeiten und Bewerten von Lösungsvorschlägen", "Umsetzen", "Nachhaltigkeit sichern" – bieten einen schlüssigen Orientierungsrahmen, der sich eignet, Verschwendung und Belastung als ungenutzte Verbesserungspotenziale für ein ressourcenschonendes und produktives Arbeiten kreativ aufzuspüren. Die im ersten Arbeitspaket zusammengeführten Instrumente wurden diesen 5 Disziplinen zugeordnet. Anschließend wurden sie zum einen an den Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gespiegelt, um die Passfähigkeit insbesondere zu den verfügbaren Ressourcen und dem machbaren Zeitaufwand zu gewährleisten. Zum anderen wurde überprüft, ob sie auf Mitarbeiter/innen-Ebene umsetzbar sind und Potenziale zur ressourcenschonenden Arbeitsgestaltung beinhalten. Hierzu wurden die gesammelten Instrumente im Auswertungsraster[13] mit Hilfe eines Ampelsystems hinsichtlich der folgenden Beurteilungspunkte bewertet:

Möglichkeit der leitfadengestützten Vermittlung – Da ein Ziel des Projektes darin bestand, Mitarbeiter anhand des Leitfadens ohne weitere kostspielige Beratungen in den Methoden des ressourcenschonenden Arbeitens fit zu machen, wurden aus der Vielzahl der unterschiedlichen Instrumente besonders diejenigen selektiert, die intuitiv zugänglich und ohne groß angelegte Simulationen und Übungsspiele leicht vermittelbar sind. Die Bewertung erfolgte daher im Hinblick auf einfache Vermittelbarkeit und Passfähigkeit in das gesamte Konzept.

Zum Abbau von Belastungsfaktoren nutzbar – Die herausgearbeiteten Instrumente stammen überwiegend aus dem Lean Management, so dass deren ursprüngliche Zielsetzung hauptsächlich in der Erhöhung der Produktivität liegt. Auf Grund von Zielkonflikten sind einige Instrumente des verschwendungsarmen Arbeitens nicht oder zumindest nur in bestimmten Fällen auch dazu geeignet, Belastungen abzubauen. Daher erfolgte eine Beurteilung der Instrumente dahingehend, ob sie grundsätzlich auch im Rahmen der Identifikation und Verringerung von Belastung einsetzbar sind. Auf mögliche Zielkonflikte wird im Rahmen des Handlungsleitfadens eingegangen.

Kostenaufwand (unterteilt nach Personal-, Zeit- und Materialaufwand) und Schulungsaufwand – Dies spiegelt die knappen finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen von KMU wider. Je unkomplizierter ein Instrument in der Schulung und Durchführung ist, desto eher ist es auch für KMU problemlos nutzbar.

Ausführende Ebene – Beurteilung, ob eine Maßnahme direkt auf Mitarbeiter/innen-Ebene durchführbar ist oder der/die Vorgesetzte, das Team oder die Führungs-Ebene einbezogen werden müssen. Da es Ziel der Initiative war, Beschäftigte selbst zu befähigen, Verschwendung erkennen und beseitigen zu können, ist es von Bedeutung, dass ein Großteil der empfohlenen Instrumente auch tatsächlich direkt auf Mitarbeiter/innen- oder Team-Ebene genutzt werden kann.

Zeithorizont, bis Ergebnisse vorliegen – Abschätzung, ob mit Hilfe des Instruments schnell sichtbare Ergeb-

[13] *Das Auswertungsraster befindet sich im Anhang.*

nisse realisiert werden können. Diese Ergebnisse können je nach Disziplin Erkenntnisgewinne, Lösungsideen, tatsächliche Verbesserungen oder den Transfer in weitere Bereiche des Unternehmens darstellen. Gerade im Bereich der tatsächlichen Verbesserungen können solche „Quick Wins“ der Motivation der Beschäftigten dienen. Sie können die Gefahr abmildern, dass die Anfangseuphorie allzu schnell verpufft, wenn die Maßnahmen keine spürbare Verbesserung bringen, oder aber noch skeptische Mitarbeiter/innen überzeugen.

Ergebnis dieser Auswertung war eine Zusammenstellung von Instrumenten je Disziplin, welche nicht nur zum Erkennen und Eliminieren von Verschwendung, sondern auch zum Umgang mit stressigen und belastenden Situationen modular einsetzbar sind.

Inhaltliche Aufbereitung der Initiative

Den Beschäftigten müssen entsprechende Kompetenzen in den erarbeiteten Disziplinen des ressourcenschonenden Arbeitens vermittelt werden.

Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen häufig die Kapazitäten, Beschäftigte flächendeckend zu beschulen oder sogar kostspielige Berater hinzuzuziehen. Daher sind die Programmelemente so aufzubereiten, dass eine Umsetzung möglichst ohne externen Support möglich ist.

Auf Basis der Ergebnisse des Auswertungsrasters wurden in einem weiteren Schritt ein didaktisches Konzept sowie das Gestaltungskonzept der Initiative erarbeitet.

Didaktisches Konzept

Weiterbildungsprogramme in Unternehmen haben häufig die Tendenz, zu formalisiert, zu spezialisiert, zu arbeitsfern und zusammenhanglos zu sein. Dies behindert allerdings eher den geforderten schnellen und nachhaltigen Lernerfolg. Wenn der Widerspruch zwischen einem standardisierten Training und der realen Arbeit zu groß ist, macht Lernen nicht unbedingt Spaß, und ein Transfer des erworbenen Wissens ist eher unwahrscheinlich. Nicht alle Menschen lernen gerne, da Lernen oft mit einer negativen Einstellung vorbelastet ist, wie "Stillsitzen", "Gefesselt an den Schreibtisch sein", "Kein Spaß".

Zurück im Arbeitsalltag besteht zudem die Gefahr, dass Versuche, erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten anzuwenden, schnell scheitern. Oft erschwert der empfundene Arbeitsdruck das konsequente Einüben des Erlernten. Dazu kommt ebenfalls eine mäßige bis nicht vorhandene Unterstützung seitens der Kollegen und Vorgesetzten. Dies begünstigt einen Rückfall in alte Verhaltensmuster, so dass die frisch gewonnene Kompetenz schnell im Alltag verpufft.[14]

Dabei sollten die vermittelten Inhalte auf veränderte Kontextbedingungen im Arbeitsleben anwendbar sein und das Vertrauen in die Fähigkeiten des Lernenden stärken. Die Bereitschaft der Beschäftigten, Gelerntes in die Arbeitstätigkeit zu integrieren, soll schon während des Lernens gesteigert und durch dafür notwendige Freiräume unterstützt werden. Gutes Lernen spricht den Menschen auf vielen Ebenen gleichzeitig an, d.h. verschiedene Lernstile sollten berücksichtigt werden. Außerdem sollte die Vermittlung der Inhalte auf den unterschiedlichen Sinnesebenen (Somatisch, Auditiv, Visuell, Intellektuell) erfolgen.

Zudem lernt der Mensch besser, „wenn er kreiert statt Wissen einfach zu konsumieren.“[15] Es ist enorm wichtig, selbst aktiv zu werden. Wir lernen mehr aus Erfahrungen mit Feedback als wir jemals mittels einer Präsentation und Unterlagen lernen könnten, ganz gleich wie gut diese gemacht sind. Isoliert aufgenommene Informationen sind nur schwer im Gedächtnis zu verankern. Denn Lernen findet nicht ausschließlich im Kopf statt. Zudem lernen Menschen am besten in Kontexten. Wir lernen schwimmen, indem wir schwimmen, organisieren, indem wir organisieren. Anpacken und Machen und entsprechende Ergebnisse zu erreichen, ist das zentrale Ziel. Denn Erfahrungen machen

[14] *Sog. Transferproblem; vgl. Baldwin,Timothy; Ford, J. Kevin: Transfer of training: A review and directions for future research. In: Personnel Psychology 41 (1), 1988, S. 63 ff.*

[15] *Meier, Thomas: Accelerated Learning: Lernen im Turbo-Tempo. In: ManagerSeminare, No. 77, 2004, S. 2.*

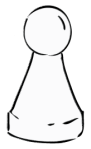
ist wesentlich effektiver, als sich nur etwas theoretisch anzueignen.[16]

Gestaltungskonzept der Initiative

Das Kompetenzentwicklungsprogramm soll dazu anregen, alle natürlichen Lernphasen zu durchlaufen. Sicherlich liegt es im Endeffekt am Lernenden, aber auch am Unternehmen, inwieweit er selbstständig diese Phasen durchläuft. Die Vermittlung von reinen Informationen ist daher nicht das Kernstück des Kompetenzentwicklungsprogramms.

Nach diesen Grundannahmen wurden zunächst ein Design für die vorgesehene Handlungshilfe und mögliche weitere Hilfestellungen konzipiert, um den Lernvorgang des Menschen zu unterstützen.

Im Rahmen mehrerer Brainstormings wurden das "ResA-Männchen" sowie passende Icons zu jeder Disziplin entwickelt:



ResA Männchen

1. Disziplin: Verschwendung und Belastung entdecken

2. Disziplin: Ursachen analysieren

3. Disziplin: Lösungen erarbeiten und ggfs. bewerten

4. Disziplin: Maßnahmen ableiten und umsetzen

5. Disziplin: Nachhaltigkeit sichern

Diese grafischen Elemente sollen einen lockeren und unvoreingenommenen Umgang mit der ResA Thematik fördern. Sie wurden dementsprechend in alle Programmelemente der Initiative eingearbeitet und um weitere Illustrationen ergänzt.

Programmelemente und -formate

Im Zuge der Entwicklung der Programmelemente kristallisierte sich zunächst heraus, dass zwei unterschiedliche Zielgruppen mit der Kompetenzentwicklungsinitiative ResA anvisiert werden müssen. Zum einen sind es die Mitarbeiter/innen auf Shopfloor-Ebene, welche das entsprechende Handwerkszeug benötigen und im Rahmen der Initiative zum Handeln befähigt werden sollen. Auf der anderen Seite stehen Führungskräfte, Personal- und Gesundheitsbeauftragte, welche Informationen über die Implementierung und eine nachhaltige Umsetzung des ResA-Konzeptes im Unternehmen benötigen.

Um beiden Anspruchsgruppen gerecht zu werden, ohne die jeweils andere Gruppe mit zu vielen Informationen zu überlasten, wurden zunächst zwei Dokumente konzipiert:

1. eine Toolbox mit dem Handwerkszeug zum „ressourcenschonenden Arbeiten“. Diese enthält eine themenspezifische Auswahl und Modifikation gängiger Lean Instrumente, welche für den aktiven Gebrauch auf Mitarbeiter/innen- und Team-Ebene aufbereitet wurden.

2. eine Handlungshilfe, die Wege zur Implementierung und nachhaltigen Umsetzung von ResA im Unterneh-

[16] *Vgl. Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 178, hrsg. von Erich Staudt, Bochum 1999, S. 26.*

men beinhaltet. Führungskräfte und Multiplikatoren erhalten Tipps zur Einschätzung der Ausgangslage in Ihrem Unternehmen, der Aktivierung ihrer Mitarbeiter/innen und der nachhaltigen Umsetzung des Konzepts „ressourcenschonendes Arbeiten“.

Die Toolbox – Die Toolbox enthält zunächst einen einleitenden Sensibilisierungsteil sowie Erklärungen zum Aufbau des ResA-Orientierungsrahmens. Die eigentlichen Lerninhalte sind in Module gemäß den Disziplinen "Entdecken", "Ursachenanalyse", "Lösungsfindung", "Umsetzung" und "Nachhaltigkeit" gegliedert. Diese Module beinhalten ausgewählte Instrumente zur Umsetzung der Initiative und Lernformate, die Wissensvermittlung mit praktischer Anwendung verzahnen. Ziel ist der aktive Gebrauch auf Mitarbeiter/innen- und Teamebene als Unterstützung zum Selbstlernen, als Grundlage für gemeinsame Workshops oder auch als Nachschlagewerk bei der Umsetzung.

Durch konkrete Aufgabenstellungen, Denkanregungen und Illustrationen wird der Leser dazu aufgefordert, aktiv zu werden, die Lerninhalte zu reflektieren und umzusetzen. Dies entspricht dem Gedanken eines verschwendungsarmen, nachfrageorientierten Lernkonzeptes.

Die Handlungshilfe – Die Handlungshilfe richtet sich überwiegend an die "Entscheider" und Multiplikatoren in den Unternehmen, wie Führungskräfte, Personal- und Gesundheitsbeauftragte. Sie soll als Wegweiser zur Umsetzung der Initiative im Unternehmen dienen und Tipps zur Motivation und Einbindung geben, u.a. durch die Fragestellungen:

- Wie wecke ich Interesse am Thema des ressourcenschonenden Arbeitens, ohne falsche Befürchtungen zu schüren?
- Wie motiviere und befähige ich meine Mitarbeiter/innen, sich für Verbesserungen einzubringen?
- Welche Schritte und Instrumente unterstützen den Weg zum ressourcenschonenden Arbeiten?
- Wie sichere ich die Nachhaltigkeit einer solchen Initiative?

Der Aufbau gliedert sich in eine allgemeine Vorstellung des Projektes und der Zielsetzung der Initiative „Ressourcenschonendes Arbeiten“. Zudem wird darauf hingewiesen, welche Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt sein müssen, damit Mitarbeiter/innen befähigt und motiviert werden können, eine solche Initiative zu tragen und umzusetzen. Die Kurzvorstellung der 5 Disziplinen mit den Instrumenten aus der Toolbox wird flankiert von weiteren Umsetzungsempfehlungen. Zum Schluss werden noch Anregungen gegeben, wie ein ressourcenschonendes Arbeiten nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann.

Auf Grund des Umfangs von Handlungshilfe und Toolbox wurden zur besseren Übersicht und Anwendbarkeit weitere Hilfsmittel ergänzt.

Infovideos, Infokarten, Formulare – So wurden mit dem Fokus auf die Sensibilisierung und einer kompakten Präsentation von Lerninhalten kurze Informationsvideos mit Ablaufbeispielen und Informationskarten erstellt. Die Bereitstellung einzelner Vorlagen und Formulare aus der Toolbox begünstigt die schnellere Anwendung vieler Instrumente.

Sonstiges

Im Zuge des Projektes wurde die Internetpräsenz erweitert, damit diese auch als Austauschplattform genutzt werden kann. Inhalte der Toolbox, der Handlungshilfe sowie die ergänzenden Kommunikationsformate sind hier in einem Downloadbereich sowie über einen eigenen YouTube-Channel zur Verfügung gestellt. Um Anwender/innen über neues Material oder neue Anwendungsbeispiele zu informieren, wurde der Internetauftritt um einen Blog ergänzt. Hier wurden und werden beispielsweise Auszüge aus dem ResA-Maßnahmenset sowie die Informationsvideos, welche die einzelnen Verschwendungsarten mit Bezug zu Belastungen sowie ausgewählte Instrumente aus der Toolbox vorstellen, veröffentlicht.

In einem zweiten Meilenstein-Workshop Ende September 2014 wurden die Elemente der Initiative mit Praxisvertretern reflektiert und unter Einbezug der Rückkopplungen für die Erprobungsphase aufbereitet. Darüber hinaus wurde das Projekt Mitte Oktober im Rahmen der "Zukunft Personal" in Köln vorgestellt.

Arbeitspaket 3: Erprobung und Finalisierung des ResA-Maßnahmensets

Arbeitspaket 3: Oktober 2014 - Februar 2016			
Meilensteine	**Plan**	**Status**	**Bemerkungen**
Ansteuerung der Erprobungsunternehmen	12/14	☑	Akquise erfolgte bis August 2015
Erprobung der Initiative bei 6 Unternehmen	08/15	☑	Die Erprobung konnte im November 2015 abgeschlossen werden
Interne Evaluation und Weiterentwicklung der Initiative	11/15	☑	
Internetauftritt	05/13	☑	ergänzt um Zusatzmaterial zur Gestaltung eigener Workshops
Vortrag	05/15	☑	Regionalkonferenz „Zukunft sichern – Arbeit gestalten“ des ddn-Netzwerks in Dortmund im Mai 2015
Vortrag	11/15	☑	Veranstaltung „Dialog.Fachkräfte.Gesundheitswirtschaft“ in Münster im Juni 2015
Vortrag	---	☑	Vorstellung im Rahmen einer Telefonkonferenz zum Austausch der ddn Regionen im August 2015
Veröffentlichung	06/14	☑	Forschungsbericht 2014 der Westfälischen Hochschule
Veröffentlichung	05/15	☑	Beitrag über die Erprobung in der regionalen Zeitschrift "Wirtschaft aktuell – Borken" im Oktober 2015
Veröffentlichung	---	☑	zfo – Zeitschrift Führung+Organisation. Heft 06/2015 im Dezember 2015
Abschlussworkshop	01/16	☑	

Im Zentrum des Arbeitspaketes 3 stand die Erprobung der bisher erarbeiteten Instrumente des Kompetenzentwicklungsprogramms bei sechs Anwendungspartnern. Zielgruppe der Erprobungsphase waren Mitarbeiter, die direkt von Impulsen für ein "Ressourcenschonendes Arbeiten" durch den Aufbau entsprechenden Gestaltungs-Know-hows profitieren sollten.

Ansteuerung der Erprobungsunternehmen

Das Vorgehen zur Akquisition von Erprobungsunternehmen wurde mehrstufig aufgebaut:

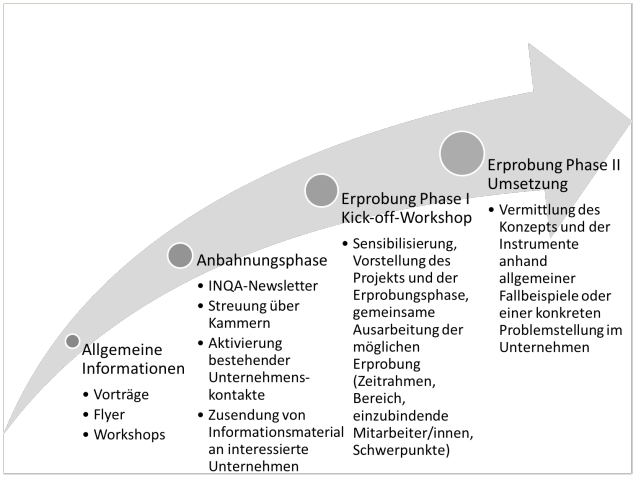


Abbildung 2: Erprobungskonzept

Im Einzelnen konkretisierte sich dieses Vorgehen wie folgt:

Allgemeine Informationen – In einem ersten Schritt wurden allgemeine Informationen über die Projektinhalte und die Möglichkeit einer kostenlosen Beratung im Rahmen der Erprobungsphase gestreut. Beispielhaft zu nennen sind hier unter anderem die Präsenz beim Kooperationscafé der Westfälischen Hochschule, welches sich an die Unternehmer/innen der Region richtete, die Durchführung des Meilenstein-Workshops und ein Vortrag auf der "Zukunft Personal 2014" mit der Auslage von Flyern am INQA-Stand.

Anbahnungsphase – Neben einer eher breiteren Streuung der Informationen zur Erprobungsphase, u.a. im Newsletter der INQA, wurden insgesamt 10 Multi-

plikatoren, hier überwiegend Wirtschaftsförderungen und Kammern, kontaktiert. Über diese Multiplikatoren wurden die Informationen in den jeweiligen Netzwerken, aber auch über die gezielte Ansprache einzelner, möglicherweise interessierter Unternehmen weiter gestreut. Insgesamt konnten durch diese Zusammenarbeit Kontakte zu 27 interessierten Unternehmen geknüpft werden, welche mit ausführlicheren Informationen zum Projekt versorgt wurden.

Erprobung Phase I – In 12 dieser Unternehmen fanden Kick-off-Workshops zur intensiveren Vorstellung des Projekts und ResA-Maßnahmensets sowie der gemeinsamen Auslotung der weiteren Erprobung statt. Hierbei ging es um den Zeitrahmen, sinnvolle Interventionsbereiche und Problemstellungen sowie die einzubindenden Mitarbeiter/innen, um eine nachhaltige Umsetzung der Kompetenzentwicklungsinitiative über die Erprobung hinaus in die Wege zu leiten.
Auf Grund unterschiedlicher Sachzwänge konnte ein Teil der Unternehmen später jedoch an der weiteren Erprobung nicht mehr teilnehmen, obwohl die Relevanz der Thematik "Ressourcenschonendes Arbeiten" mehrheitlich erkannt und als bedeutsam beurteilt wurde. Gründe dafür lagen unter anderem in internen Umstrukturierungen, neuen Großaufträgen, die die Kapazitäten der Projektverantwortlichen banden, in Widerständen unter den Mitarbeiter/innen oder der Fokussierung auf andere Projekte. Gleichwohl konnten aus den Workshops, in denen das ResA-Vorgehen und -Instrumentarium vorgestellt wurden, erste Erprobungs-Feedbacks gewonnen und insbesondere zur Weiterentwicklung des Vorgehensmodells genutzt werden. Teilfacetten der Ziele der Erprobungsphase konnten so bei 12 Unternehmen bereits erfüllt werden.

Erprobung Phase II – Auf Basis der Workshops konnte die begonnene Erprobung in 6 Unternehmen weitergeführt werden. Wegen der Sommerferien und der Auftragslage seitens der Unternehmen begann diese Phase im September 2015 und wurde größtenteils im Oktober 2015 abgeschlossen.

Erprobung der Initiative bei 6 Unternehmen

An der Erprobung Phase II nahmen Unternehmen teil, die auf Grund ihrer Größen- und Berufsstruktur zum Teil heute schon vom Fachkräftemangel betroffen sind und auch mit den Folgen der damit verbundenen Belastung zu kämpfen haben.

Die teilnehmenden Unternehmen sind u.a. im verarbeitenden Gewerbe, Erziehungs-, Gesundheits- und Sozialwesen, dem Baugewerbe sowie dem Großhandel tätig. Das Berufsspektrum dieser KMU erstreckt sich von Fertigungs- und technischen Berufen über Manager, Verwaltungs- und Büroberufe, Gesundheitsberufe, Erziehungs- und Sozialberufe bis hin zu Waren- und Dienstleistungskaufleuten (s. Tab 4).

	Mitarbeiter	Wirtschaftszweig	Berufe
Unternehmen A	70	Verarbeitendes Gewerbe	Fertigungsberufe, Technische Berufe, Manager, Verwaltungs- und Büroberufe, Gesundheitsberufe, Erziehungs- und Sozialberufe, Waren- und Dienstleistungskaufleute
Unternehmen B	25	Verarbeitendes Gewerbe	
Unternehmen C	230	Verarbeitendes Gewerbe	
Unternehmen D	200	Erziehung, Gesundheit, Sozialwesen	
Unternehmen E	240	Baugewerbe	
Unternehmen F	55	Großhandel	

Tabelle 2: Strukturdaten der Erprobungsunternehmen

Workshopaufbau Erprobung Phase II

Auf Basis der Inhalte von Handlungshilfe und Toolbox wurde ein Workshop-Programm zusammengestellt, welches in den Erprobungsunternehmen getestet wurde.

Der Schulungsablauf diente dabei als grobe Orientierung für die Konzeptionierung des Erprobungsworkshops. Dieser ist in mehrere Blöcke aufgeteilt, die sich am Aufbau der Toolbox und den 5 Disziplinen orientieren.

Block 1	Start und Einführung
- Begrüßung und evtl. Vorstellungsrunde der Teilnehmer/innen - Erwartungen an den Tag bzw. den Workshop *(mündlich oder über Kartenabfrage)* - Vorstellung des Konzepts zum ressourcenschonenden Arbeiten *(Präsentation)*	
Block 2	**Verschwendung und Belastung**
- Vorstellung und Vermittlung der 7 Verschwendungsarten und damit verbundener Belastung (die Verschwendungsarten werden an eine Metaplanwand gepinnt, dabei kurz erklärt und mit Beispielen illustriert) - Diskussion mit Bezug auf eigene Arbeitsabläufe und damit verbundene Verschwendungsarten und Belastungen (Teilnehmer/innen sammeln auf Karten Beispiele wahrgenommener Belastungen aus ihrem Arbeitsalltag und ordnen diese den Verschwendungsarten zu)	
Block 3	**Entdecken**
Falls sich in der Diskussion in Block 2 bereits eine eindeutige, nicht zu komplexe Problemstellung herauskristallisiert hat, kann dieser Block auch übersprungen und direkt mit der Ursachenanalyse weitergemacht werden	
- Kurze Vorstellung eines oder aller Tools aus der 1. Disziplin und Anleitung zum weiteren Vorgehen - Bei größeren Teilnehmergruppen eventuell Einteilung in Kleingruppen (3-4 TN) - Eigenständige Aufnahme des Ist-Zustandes (Tätigkeitsanalyse, Prozessaufnahme oder Spaghetti-Diagramm) - Bei Arbeit in Kleingruppen: Präsentation der Ergebnisse vor der gesamten Gruppe *(Flipchart, Metaplanwand)*	
Block 4	**Ursachenanalyse**
- Diskussion des Ist-Zustands und Markierung der wichtigsten "Knackpunkte" - Ursachenanalyse für die folgenschwersten Probleme/Verschwendungen – Woran liegt es eigentlich genau? An welchen Punkte sollte man zur Problembehebung ansetzen *(Ursache-Wirkungs-Diagramm und/oder 5 W-Methode). Darauf achten, dass die TN beim derzeitigen Ist-Zustand und den Ursachen bleiben. Keine ausufernden Schulddiskussionen und noch keine Lösungssuche!* - Auswahl der Ursachen, die zuerst angegangen werden sollen *(Diskussion oder Bewertung durch TN mit Klebepunkten)*	
Block 5	**Lösungsentwicklung**
- Input zu den gängigen Lösungsprinzipien (Präsentation) Die Lösungsprinzipien sollen vor allem als Denkanstoß dienen, sie sind häufig nicht 1:1 auf die vorliegenden Problemstellungen anwendbar. - Lösungsentwicklung in der Gruppe, evtl. wieder in Kleingruppen - Bei Kleingruppen: Präsentation der Lösungen, Diskussion und Bewertung *(Flipchart, Metaplanwand)*	
Block 6	**Nachhaltige Umsetzung**
- Aufstellen eines „Action-Plans“ mit Festlegung weiterer Schritte und Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen zur Ursachenbehebung - Verantwortliche und Fristen für die Umsetzungsschritte festlegen - Ausblick geben, wie Veränderungen dauerhaft verankert werden können (Dashboard, Team-Meetings, eigene Arbeitsweise immer wieder neu hinterfragen)	
Block 7	**Abschluss**
- Feedback zur Veranstaltung einholen - Was waren die Erwartungen (siehe oben)? Wurden diese erfüllt? - Verabschiedung	

Tabelle 3: Schulungsablauf

Die einzelnen Elemente des Ablaufs wurden sehr variabel gestaltet und möglichst viele aktive Parts integriert, um den Erprobungsteilnehmer/innen eine möglichst individuelle Bearbeitung ihrer jeweiligen Problemstellung zu ermöglichen. Der konkrete Ablauf des Workshops war immer stark abhängig von der tatsächlich zu bearbeitenden Problemstellung.

Ziel der Erprobungsworkshops war es nicht, die Teilnehmer/innen zu beraten, sondern beim eigenständigen Abbau von belastender Verschwendung zu begleiten.

So lag nach einer kurzen Sensibilisierung für das Konzept des ressourcenschonenden Arbeitens, der Workshop in den Händen der Teilnehmer/innen. Das Projektteam informierte zwar im weiteren Verlauf (ab Block 3) des Workshops kurz über die Tools der 5 Disziplinen. Doch die Teilnehmer/innen wählten das zum Einsatz kommende Instrument aus und bauten belastende Verschwendung nahezu selbstständig ab.

Zur Unterstützung der inhaltlichen Gestaltung des Workshops, z.B. Vorstellung der Verschwendungsarten

oder einzelner Instrumente, wurden PowerPoint-Folien sowie Layout-Vorschläge für Flipcharts erarbeitet. Diese wurden um einige Lernspiele ergänzt, die vor allem den Einstieg in das Thema erleichtern bzw. auf Probleme aufmerksam machen sollten. Die Erprobungsunternehmen konnten das Material später als Vorlage für eigene Workshops nutzen. Außerdem wurden den Teilnehmern/innen Printversionen von Handlungshilfe, Toolbox und zum Teil Informationskarten zur Verfügung gestellt.

Interne Evaluation der Erprobungsphase

Etwa vier bis sechs Wochen nach dem jeweiligen Erprobungsworkshop wurde das Konzept in den sechs teilnehmenden Unternehmen evaluiert mit dem Ziel, ein Feedback dazu zu bekommen, welche Erwartungen die Teilnehmer/innen hatten, ob das Konzept als schlüssig wahrgenommen und die passende Menge an Informationen zur Verfügung gestellt wurde, ob die Ziele erreicht werden konnten und wie die Teilnehmer/innen die Möglichkeiten der selbstgesteuerten Umsetzung einschätzten. Darüber hinaus konnten die Instrumente hinsichtlich Umfang, Verständlichkeit, Inhalt und der gewählten Beispiele bewertet werden.

In fünf der insgesamt sechs Erprobungsunternehmen wurde die Befragung online durchgeführt. Hierzu bekamen die Teilnehmer/innen etwa vier bis sechs Wochen nach dem Workshop eine Mail mit dem Link zum Fragebogen und der Bitte, diesen auszufüllen. Lediglich einem Unternehmen wurde der Fragebogen auf Grund des fehlenden Internetzugangs einzelner Mitarbeiter/innen in Papierform zugesandt. Da in der Online-Version die Nutzung von Filterfragen möglich war, unterschieden sich einige Fragen geringfügig in der Formulierung, inhaltlich sind beide Versionen jedoch gleich.

Aufbau der Evaluation

Theoretische Grundlage für die Erstellung des Fragebogens war ein Evaluationskonzept, das vom externen Evaluator innowise zur Verfügung gestellt wurde. Nach diesem Konzept sollte eine Evaluation die folgenden fünf Kernthemen abdecken:

Relevanz – Sind die vorgeschlagenen ResA-Tools zum ressourcenschonenden Arbeiten relevant für die Unternehmen in dem Sinne, dass sie ein aktuelles Problem mit großer Bedeutung tangieren?

Kohärenz – Sind die vorgeschlagenen ResA-Tools komplementär zueinander und sind sie angemessen zur Erreichung der Ziele ressourcenschonenden Arbeitens?

Effizienz – Ist die Umsetzung der Tools effizient im Hinblick auf die damit erzielten Outputs (Kosten-Nutzen-Relation)?

Effektivität – Wurden die ursprünglich gesetzten Ziele erreicht (Ressourcenschonung und Belastungsabbau) und waren die eingeleiteten Maßnahmen mit Hilfe der ResA-Tools ursächlich für die Erreichung der Ziele (Wirksamkeit)?

Nachhaltigkeit – Werden die erzielten Projektergebnisse und sozialen Praktiken im Handlungsfeld auf Dauer betrieben, bildet sich eine neue Arbeits- und Organisationskultur?

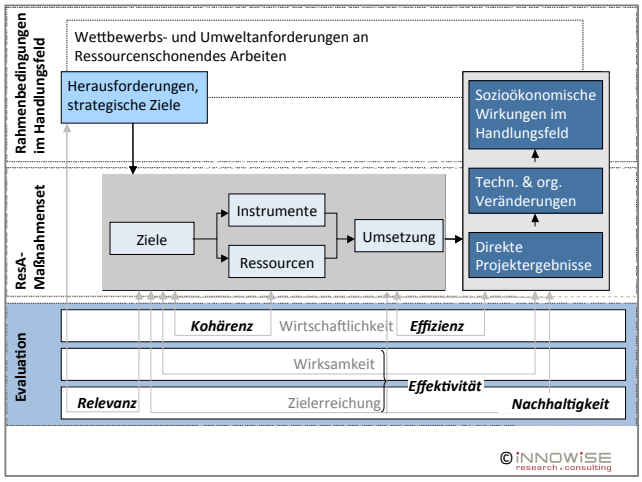


Abbildung 3: Evaluationskonzept für das Projekt ResA[17]

Der Punkt der Relevanz wurde – zumindest aus Unternehmenssicht – nicht direkt abgefragt. Da kein Unternehmen zur Teilnahme verpflichtet wurde, sondern die Teilnahme aus eigenem Interesse heraus geschah, kann davon ausgegangen werden, dass die Thematik

[17] *In Anlehnung an Geyer, Anton et al.: Ex-post Evaluation des Forschungsprogramms „Forschung für die Produktion von morgen" für die Jahre 1999 bis 2004. Technopolis GmbH, Wien 2006, S. 1.*

des „Ressourcenschonenden Arbeitens“ zumindest auf Führungsebene als bedeutsam für das Unternehmen angesehen wurde. Stattdessen wurden die Erwartungen der Workshop-Teilnehmer/innen bezüglich des Projekts und der Workshops und die Erfüllung dieser Erwartungen abgefragt, um zu überprüfen, ob das Konzept auch die Bedürfnisse der teilnehmenden Mitarbeiter/innen abdeckt.

Im Bereich Kohärenz wurde unter anderem abgefragt, ob das Konzept als schlüssig empfunden wurde, sich die Instrumente ergänzt haben und ob Informationen oder Materialien gefehlt haben beziehungsweise überflüssig waren. Auch die Beurteilung der genutzten Materialien hinsichtlich Inhalt, Umfang und Verständlichkeit fällt unter diesen Punkt.

Mit der Frage nach der Angemessenheit des Verhältnisses von eingesetzter Zeit und erzieltem Nutzen wurde die Effizienz des Konzepts abgedeckt. Die Fragen nach dem Abbau nicht-wertschöpfender Tätigkeiten beziehungsweise belastender Tätigkeiten dienten der Beurteilung der Effektivität.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit muss festgehalten werden, dass sich über die langfristige Einbettung des ResA-Konzeptes in den Betriebsalltag nach einem so kurzen Zeitraum noch kaum konkrete Aussagen treffen lassen. Jedoch wurden die Befragten um eine Einschätzung gebeten, ob sie das Vorgehen und die Materialien auch zukünftig nutzen würden.

Ergebnisse der Evaluation

Von den fast 70 Teilnehmer/innen, die im Rahmen der Workshops erreicht werden konnten, haben beinahe 50% den Evaluationsfragebogen ausgefüllt. Dies entspricht einem Rücklauf von 32 Fragebögen, wobei einzelne Fragen nicht von allen Befragten beantwortet wurden. Neben den bereits im Vorfeld der Workshops kommunizierten Zielsetzungen „Steigerung der Produktivität“ und „Abbau von Belastung“ versprachen sich die Teilnehmer/innen der Workshops vor allem auch einen Input von außen bezüglich ihrer Arbeitsabläufe.

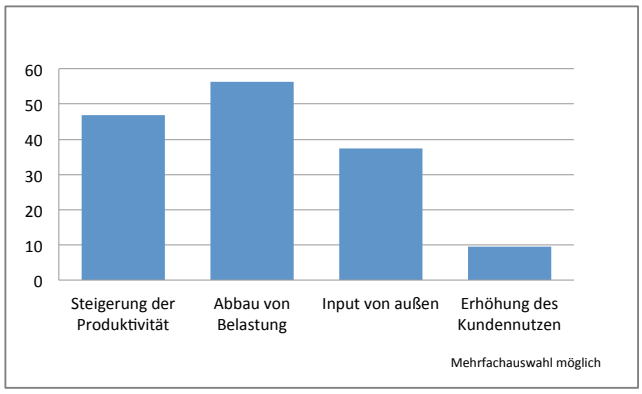


Abbildung 4: Erwartungen der Workshop-Teilnehmer/innen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erwartungen der Teilnehmer/innen überwiegend erfüllt wurden und diese zufrieden mit den Workshops waren.

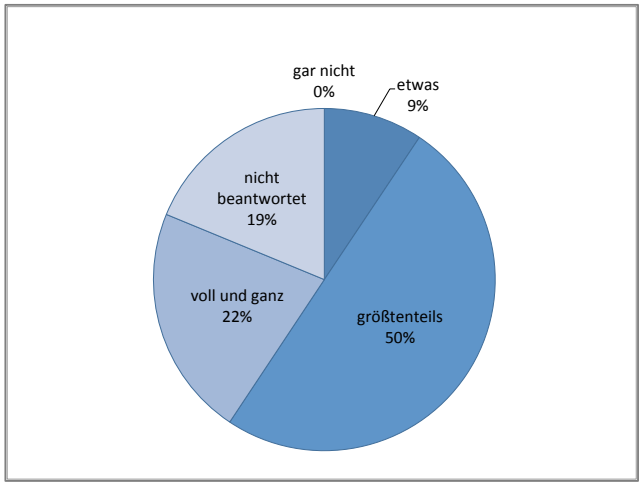


Abbildung 5: Erfüllung der Erwartungen

Bewertung des ResA-Maßnahmensets – Sowohl das Konzept mit den 5 Disziplinen als auch die eingesetzten Instrumente wurden von der Mehrheit als schlüssig empfunden. Die bereitgestellten Informationen und Instrumente wurden als passfähig bewertet.

Die bereitgestellten Informationskarten, Toolbox und Handlungshilfe wurden jeweils etwa von der Hälfte der Befragten als gut bewertet. Die Nutzer/innen beurteilten deren Umfang überwiegend als passend, in der Tendenz eher als etwas zu umfangreich. Dies wurde in der weiteren Überarbeitung aufgegriffen, indem die Materialien teilweise noch etwas eingekürzt wurden.

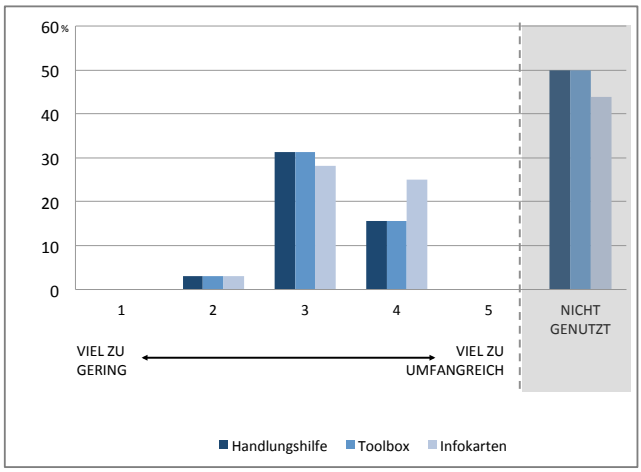


Abbildung 6: Umfang der Materialien

Verständlichkeit und Inhalt der Materialien wurden ebenso wie die Eignung der genutzten Beispiele überwiegend positiv beurteilt. Dies zeigte, dass die Materialien inhaltlich und sprachlich nicht mehr grundlegend überarbeitet werden müssen.

Auch das Verhältnis von Zeiteinsatz und Ergebnis wurde überwiegend als angemessen eingeschätzt. Eine zukünftige Anwendung des Vorgehens ist für den Großteil der Befragten vorstellbar.

Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass nicht in jedem Workshop alle Materialien als Printversion zur Verfügung gestellt wurden, sondern zum Teil auf weitere, online verfügbare Materialien verwiesen wurde, um zu überprüfen, inwieweit die Teilnehmer/innen aktiv weitere Informationen einholen. Die Evaluation zeigte jedoch, dass überwiegend die bereitgestellten Materialien genutzt wurden. Dies deutet darauf hin, dass zum großen Teil kein weiterer Bedarf bei den Teilnehmer/innen bestand, weitere Informationen zu suchen, da die ausgeteilten Materialien ausreichten.

Diejenigen, die online weitere Materialien bezogen, beurteilten die Webseite hinsichtlich Eindruck und Übersichtlichkeit positiv. Dies ist insofern bedeutend, da die Webseite nach Projektende das Hauptinformations- und Transfermedium sein wird.

Über die Evaluation der Erprobung kann jedoch keine Aussage getroffen werden, inwieweit ein potenzieller Neuanwender auf den Onlineauftritt und das dort verortete ResA-Maßnahmenset reagiert.

Generell nahmen die Zugriffszahlen auf die Internetseite stetig zu. Zuletzt besuchten durchschnittlich 67 Personen pro Tag die ResA-Seite. Jedoch zeigt sich auch auf Grund geringer Klickzahlen auf die Videos, dass sich diese nicht "von allein" verbreiten und entsprechende Anpassungsmaßnahmen getroffen werden müssen.

Einschätzung möglicher Implementierungsansätze
Ziel des Projektes war es, die Programmelemente so zu gestalten, dass eine Umsetzung ohne externen Support möglich ist.

Die Teilnehmer/innen aus den Erprobungsunternehmen können sich eine unbegleitete Umsetzung des Vorgehens jedoch nur bedingt vorstellen. Das Hauptargument lautete hier, dass der Blick von außen gerade beim Aufbrechen von Routinen sehr hilfreich sein kann. Außerdem wurde besonders häufig der dadurch initiierte abteilungsübergreifende Austausch als Mehrwert des Projektes genannt. Andere Teilnehmer/innen waren sich nicht sicher, ob die Programmelemente auch eigenständig durchgeführt werden können.

Diese Einschätzung ist vor dem Hintergrund zu bewerten, dass das Erprobungskonzept eine externe Moderation vorsah. Das heißt, dass die Teilnehmer/innen das Konzept und die Materialien nicht ohne externe Moderation und die daraus resultierenden Vorteile kennenlernen konnten. Da der Fokus der Erprobung vor allem auf der Finalisierung der ResA-Materialien lag und daher zum Teil Unklarheiten oder Fragen zu den Materialien zu erwarten waren, konnte allerdings auf eine externe Moderation in der Erprobung nicht verzichtet werden.

Mit Blick auf die Materialien ist herauszustellen, dass alle Teilnehmer/innen die Instrumente bis auf wenige Nachfragen in den Workshops nahezu selbstständig auswählen und einsetzen konnten. Eine Umsetzung

ohne externen Support ist somit möglich, aber vielleicht nicht gewünscht.

Die Einschätzung der Teilnehmer/innen, dass der Input von außen z.B. eine unvoreingenommene Auseinandersetzung mit zum Teil konfliktbehafteten Problemstellungen ermöglicht, ist vielmehr als weiterer wertvoller Ansatzpunkt für die nachhaltige Ergebnissicherung des Projektes zu betrachten. Die erstellten Materialien adressieren sowohl die Umsetzung ohne als auch mit externem Support.

Vor diesem Hintergrund sollten mit den Projektergebnissen verstärkt Multiplikatoren angesprochen werden, die das Konzept dann als neutrale Moderator/innen von außen in die Unternehmen tragen können. Denkbar wären hier unter anderem Berater/innen aus dem INQA-Netzwerk. Jedoch hat ein Workshop-Durchlauf auch gezeigt, dass eine zu starke Beratung die Erarbeitung der Lösungen durch die Mitarbeiter/innen selbst und damit den Kompetenzentwicklungseffekt des Projekts gegebenenfalls untergraben kann. Trotzdem können Berater/innen einen ersten Anstoß geben und die Idee des ressourcenschonenden Arbeitens in die Unternehmen tragen.

Wirksamkeit des ResA-Konzeptes – In Bezug auf die Zielsetzung der Kompetenzentwicklungsinitiative bestätigte die Mehrheit der Befragten einen Abbau von Verschwendung und/oder Belastung. Der überwiegende Teil der Befragten gab sogar an, dass sowohl Verschwendung als auch Belastung abgebaut werden konnten.

		Belastungsabbau		Σ
		ja	nein	
Verschwendungs-abbau	ja	13	8	**21**
	nein	1	5	**6**
Σ		**14**	**13**	**27**

Tabelle 4: Erzielter Abbau von Verschwendung und Belastung

Dieses positive Ergebnis zeigt, dass es gelungen ist, mit einem vormals produktivitätsgetriebenen Vorgehen nun auch das Gesundheitsfeld zu erschließen.

50% der Befragten konnten neben dem Verschwendungsabbau eine Belastungsreduktion und damit die erwähnte doppelte Dividende (Produktivitätssteigerung und gleichzeitiger Belastungsabbau) im Rahmen des ResA-Konzeptes realisieren.

Zum Teil konnte überhaupt erst über den Faktor "Produktivität" Belastung am Arbeitsplatz thematisiert werden.

Gründe, warum andere Teilnehmer/innen bis zum Zeitpunkt der Evaluation keinen Belastungsabbau realisieren konnten, können zum einen mit der geplanten Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsideen sowie mit der dazu oft notwendigen organisatorischen Umgestaltung zusammenhängen.

Des Weiteren ist es denkbar, dass einige Befragte keine individuelle Belastung wahrgenommen haben und somit das ResA-Konzept lediglich zur Verbesserung ihres Arbeitsplatzes unter Produktivitätsgesichtspunkten nutzten bzw. Kolleg/innen gerade bei der Bearbeitung abteilungsübergreifender Prozesse beim Abbau belastender Verschwendung unterstützten.

Weiterentwicklung der Initiative

Abgeleitete Anpassungsmaßnahmen

Die Ergebnisse der Evaluierung waren Anlass für einige Anpassungen in der weiteren Projektbearbeitung.

- Die Toolbox wurde nochmals verschlankt und stärker auf die erfolgreich getestete Sensibilisierung aus den Erprobungsworkshops ausgelegt.
- Die Handlungshilfe wurde ebenfalls überarbeitet und um einen Schnelleinstieg und einen Praxisbericht ergänzt.
- Das Implementierungsvorgehen aus der Handlungshilfe wurde visualisiert.
- Die Informationskarten wurden nochmals in zwei Sets unterteilt. Das Basisset beinhaltet nun ausschließlich die Instrumente zu den 5 Disziplinen.

Zusätzlich wird es weitere Informationskarten geben, die sich mit "Best Practices" aus dem Lean Bereich befassen.

- Die im Rahmen der Erprobungsphase erstellten und angepassten Materialien wurden für die Webseite aufbereitet.

Durch die externe Evaluation konnten zusätzlich Hinweise in Bezug auf den Aufbau der Handlungshilfe sowie einer stärkeren viralen Verbreitung der Informationsvideos gewonnen werden.

- Bevor die Informationsvideos verstärkt in die Breite getragen werden können, wurden Sie auf der Webseite unter "Ablaufbeispiele" neu positioniert, um dem Anwender vorab schon eine Vorstellung über die Inhalte zu geben.

- Die Videos sollen zusätzlich nochmals im Blog veröffentlicht und über institutsnahe Social Media Accounts (Twitter, Facebook, Xing) gestreut werden. Sicherlich ist eine Publikation dieser Blogeinträge über die INQA eine sinnvolle Ergänzung.

Sonstiges

Der in der Erprobungsphase entstandene Rahmenplan für die Durchführung der Workshops sowie das erstellte Präsentationsmaterial und das visualisierte Implementierungsvorgehen wurden im Anschluss an das Arbeitspaket in Auszügen auf der Internetseite des Projektes ergänzend zur Verfügung gestellt. So wird es kleinen und mittelständischen Unternehmen ermöglicht, in Eigeninitiative unternehmensspezifische Workshops zum ressourcenschonenden Arbeiten zusammenzustellen und durchzuführen.

Eine geplante Podiumsdiskussion auf dem Workshop des Landeszentrums Gesundheit Nordrhein-Westfalen „Warum woanders suchen? – Betriebliche Beschäftigungspotenziale sichern“ Anfang Mai 2015 in Düsseldorf musste ausfallen, da die Veranstaltung streikbedingt abgesagt wurde.

Als Alternative zu diesen Veranstaltungen wurde das Projekt im Mai 2015 sowohl auf der Regionalkonferenz „Zukunft sichern – Arbeit gestalten“ des ddn-Netzwerks in Dortmund als auch auf der Veranstaltung „Dialog.Fachkräfte.Gesundheitswirtschaft“ in Münster im Juni 2015 präsentiert. Darüber hinaus wurde das Projekt im August 2015 im Rahmen einer Telefonkonferenz zum Austausch der ddn-Regionen vorgestellt, um eine nachhaltige Zusammenarbeit in regionalen Kontexten auszuloten.

Des Weiteren wurde das Projekt im Forschungsbericht 2014 der Westfälischen Hochschule veröffentlicht. In Ergänzung dazu wurde im Oktober 2015 in der regionalen Zeitschrift "Wirtschaft aktuell – Borken" über die Erprobung bei Terhalle Holzbau berichtet, und kurz darauf konnte im Dezember 2015 ein Beitrag zum Projekt in der zfo – Zeitschrift Führung+Organisation (Heft 06/2015) platziert werden.

Die Abschlussveranstaltung am 18.02.2016 fand in den Räumlichkeiten unseres Erprobungsunternehmens Terhalle Holzbau statt. Die Teilnehmer/innen erhielten, neben einem kompakten Einblick in die Kompetenzentwicklungsinitiative "Ressourcenschonendes Arbeiten", die Gelegenheit, mit einigen der Praxispartner über Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des ressourcenschonenden Arbeitens zu diskutieren und sammelten über das "Turmbauprojekt" erste Erfahrungen mit ResA.

Nachhaltige Etablierung von ResA

Arbeitspaket 3: Oktober 2014 - Februar 2016			
Meilensteine	**Plan**	**Status**	**Bemerkungen**
Aufbau und Betreuung der CoP	11/15	☑	
CoP Workshop	03/15	☑	Workshop im Rahmen der Fachkräftewoche in Kooperation mit der SIHK Hagen (Oktober 2015)
CoP Workshop	11/15	☐	Workshop gemeinsam mit der HWK Münster im Februar 2016

Der Sinn einer ResA-Implementierung besteht in der Regel darin, nicht ein einmaliges Projekt mit definiertem Anfang und Ende umzusetzen, sondern eine neue Lernkultur im Unternehmen zu etablieren, welche auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgerichtet ist.

Damit die Einführung eines ressourcenschonenden Arbeitens nicht versandet, kann möglichen Widerständen mit Hilfe einer Reihe von Maßnahmen zur Adoption des Instrumentensatzes produktiv begegnet werden.

ResA im Unternehmen

Dies bedeutet konkret für die Einführung auf Unternehmensebene, dass

- bei dem Erst-Workshop (Vorstellungs-Workshop) ein betrieblicher Entscheider anwesend sein sollte, der eine Promotorenrolle einnimmt;
- Projektziele und Inhalte frühzeitig und transparent kommuniziert sowie Betroffene zu Beteiligten gemacht werden;
- jemand die Verantwortung für das Projekt übernimmt und durch die Formulierung konkreter Ziele sowie ausgewählter Indikatoren, anhand derer man die Zielerreichung messen möchte, das Verbesserungsprojekt steuert;
- Erfolge so früh wie möglich sichtbar gemacht werden sollten, so klein sie auch sind und
- das Vorgehen in der betrieblichen Anwendung gewisse Freiheitsgrade besitzen sollte, damit Implementierungsaktivitäten mit begrenzter, punktueller Einführung einer ‚fertigen' Lösung nicht zu ‚Implantaten' mit entsprechenden ‚Abstoßreaktionen' führen statt zu akzeptierten, umgebungsintegrierten Veränderungen.[18]

Aufbau und Betreuung einer Community of Practice

In den Erprobungsunternehmen konnte dieser Aufbau einer Community of Practice (CoP) bereits umgesetzt werden. Die ResA-Tools werden weiterhin aktiv genutzt und es wurden bereits weitere zahlreiche Verbesserungsideen im Anschluss an die Erprobung entwickelt und realisiert.

Um das Thema noch präsenter zu halten, ist es sinnvoll ergänzende Austauschplattformen zum Thema ressourcenschonendes Arbeiten für Interessierte und bestehende ResA-Anwender/innen zu schaffen.

Im Rahmen der Fachkräftewoche im Oktober 2015 konnten sich interessierte Unternehmensvertreter/innen aus dem Raum Hagen zum Thema "Ressourcenschonendes Arbeiten – Potenziale zur der Entspannung der Fachkräftesituation?!" austauschen. Der Workshop wurde in Zusammenarbeit mit der SIHK Hagen gestaltet mit dem Ziel, Unternehmen auch aus dieser Region für die Thematik zu gewinnen.

Außerdem war für Anfang Februar eine weitere CoP-Veranstaltung in Kooperation mit der HWK Münster geplant, um den Austausch im Raum Westmünsterland weiter zu festigen und ggf. zu erweitern. Aufgrund zu weniger Anmeldung bei der HWK Münster musste der Workshop leider abgesagt werden.

Da Unternehmensvertreter/innen auf Grund von Terminschwierigkeiten in Workshops häufig unterrepräsentiert sind, bietet sich eine allein workshopbasierte Community of Practice kaum an. Aus diesem Grund wird die CoP im Westmünsterland vorwiegend über einen aktiven bilateralen Austausch zwischen dem Institut für Innovationsforschung und -management und den Unternehmen realisiert. Nach Möglichkeit sollen die Unternehmen in Folgeprojekte zum Thema "Ressourcenschonendes Arbeiten" eingebunden werden.

[18] *Vgl. Krüger, Wilfried: Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 33: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit - Lösungen deutscher Unternehmen, 1994, S. 217.*

Schulung von Multiplikatoren/Multiplikatorinnen

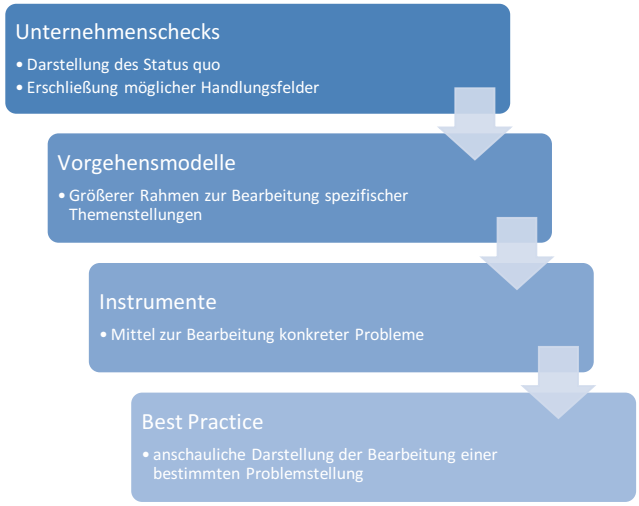
Am 20. Mai fand in den Räumlichkeiten der DASA in Dortmund ein Tagesworkshop zur Schulung von Multiplikatoren/Multiplikatorinnen statt. Die 31 Teilnehmer/innen setzten sich überwiegend aus unternehmensWert:Mensch-Berater/innen des Ruhrgebiets und angrenzender Regionen zusammen. Nach einer kurzen Einführung zum Hintergrund des Projekts und der Einordnung in die Initiative Neue Qualität der Arbeit lernten die Teilnehmer anhand praktischer Übungen den Aufbau und die Durchführung eines Workshops zum ressourcenschonenden Arbeiten kennen.

Am 28. November wird im Rahmen der Demografie Wissen Kompakt 2016 nochmals ein etwas kürzerer Workshop angeboten.

Darüber hinaus gibt es derzeit Überlegungen, die Projektergebnisse auch über die Projektlaufzeit hinaus stärker im Netzwerk der Offensive Mittelstand zu verankern und in diesem Rahmen noch entsprechende Schulungen für die Berater/innen der Offensive Mittelstand anzubieten.

Verortung im Produktportfolio der INQA

Das Produktportfolio der INQA ist breit gefächert. Es reicht von den verschiedenen Checks – die es Unternehmen ermöglichen, systematisch den Status quo und mögliche Handlungsfelder zu erschließen – über konkretere Vorgehen und Instrumente bis hin zu Best Practices, die anschaulich die Bearbeitung spezifischer Problemstellungen darstellen.



Das Projekt ResA kann aufgrund seines Orientierungsrahmens mit den 5 Disziplinen als Vorgehensmodell eingestuft werden. Innerhalb dieses Rahmens bietet es eine Vielzahl an Instrumenten zur konkreten Problembearbeitung. Daher ist es aus unserer Sicht sinnvoll, die Projektergebnisse an die Checks und deren Auswertung anzubinden.

Die Checks der INQA bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich strukturiert ein Bild vom Stand des eigenen Unternehmens und den Bereichen mit Handlungsbedarf zu machen. Wurde entsprechender Handlungsbedarf identifiziert, benötigen die Unternehmen Unterstützung in Form von Beratung und/oder Vorgehensmodellen und Instrumenten, um etwas zu verändern. Gerade bezüglich derjenigen Handlungsfelder, die sich mit Verbesserungen/Veränderungen und dem Einbezug der Mitarbeiter/innen beschäftigen, kann ResA – eigenständig durchgeführt oder mit Unterstützung eines externen Moderators – einen Rahmen für ein strukturiertes Vorgehen zur Lösungsentwicklung darstellen.

Im Unternehmens-Check „Guter Mittelstand“ bieten sich an mehreren Stellen Anknüpfungspunkte für das im Projekt entwickelte Vorgehen, aber auch innerhalb der Checks „Personalführung“ und „Wissen & Kompetenz“ gibt es jeweils Themenfelder, die sich für einen Verweis auf das Projekt und die darin entwickelten Materialien eignen.

Auf Grund seiner Fokussierung auf die Mitarbeiter/innen- und Team-Ebene bietet das ResA-Vorgehen einen Rahmen, um die Mitarbeiter/innen als Experten ihrer Arbeit in die Gestaltung der Prozesse einzubeziehen. Es sieht vor, die Erfahrungen der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen abzufragen, sie aktiv als Ideengeber in die Arbeitsplanung und -gestaltung miteinzubeziehen, systematisch Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und gemeinsam Verbesserungen anzustoßen. Auch der Aspekt Fehler/Probleme wird thematisiert und unter anderem als mögliches Suchfeld für Verbesserungen dargestellt.

Konkret finden sich diese thematischen Anknüpfungspunkte

- im Check „Guter Mittelstand“ unter
  - 4.3 „Beschäftigte einbeziehen“
  - 7.4 „Aus Fehlern lernen“
  - 9.6 „Verbesserung“
  - 11.1 „Impulse und Motivation“

- im Check „Personalführung“ unter
  - 9.4 „Einbeziehung (Partizipation)“

- und im Check „Wissen & Kompetenz“ unter
  - 4.1 „Vorhandenes Wissen der Beschäftigten einbinden“.

Darüber hinaus ist vorgesehen, die Projektergebnisse im nächsten Arbeitstreffen der AG Transfer und in einem Netzwerktreffen der AG Demographie vorzustellen und weitere Anbindungsmöglichkeiten von ResA in das INQA-Portfolio zu diskutieren.

Weitere Ansätze zur Verbreitung von ResA

Mit Bezug auf die Verbreitung des ResA-Ansatzes gilt es, betriebliche Entscheider vom Nutzen der Einführung des Konzepts zu überzeugen.

Dies kann umso eher gelingen, je deutlicher die doppelte Dividende (betriebliche Effizienz- und mitarbeiterbezogene Entlastungsgewinne) über erfolgreiche Beispiele präsentiert werden kann. Betriebspraktiker aus KMU lesen weniger Artikel. Sie glauben eher anderen Praktikern, die eine erfolgreiche ResA-Implementierung durchlaufen haben. Um die Thematik des ressourcenschonenden Arbeitens auch über die Projektlaufzeit hinaus präsent zu halten, sollten die Projektinhalte und -erfahrungen in thematisch passende Netzwerke eingebracht werden.

Zusätzlich könnte an ergänzende klassische Anreizsysteme gedacht werden, die eine Diffusion verstärken können, wie z.B. Einbettung in die Potenzialberatung (NRW) oder das Programm „Unternehmenswert Mensch“ (BMAS), Einbettung in die Beraterqualifizierung der Offensive Mittelstand, weitere Sensibilisierung über Kammern, Wirtschaftsförderung etc.

Darüber hinaus stellten sich bereits zwei Projektpartner als Testimonials für die Stimmen zur Initiative zur Verfügung. Weitere "Best Practice Beispiele", die auf der Projektseite veröffentlicht, aber auch für die INQA-Datenbank aufbereitet werden können, sind in Planung.

Anhang

Entwickelte Materialien

Zu den im Laufe des Projektes entwickelten Materialien gehören

- das ResA-Material
    - Handlungshilfe
    - Toolbox
    - Informationen zur Implementierung
    - Zusatzmaterial (Informationskarten, Materialien zur Workshopgestaltung)
- Ablaufbeispiele für die Auswahl und den Einsatz der Instrumente der Toolbox im Videoformat
- Gesammelte "Best Practices" aus dem Lean Bereich sowie zukünftig die Erfolgsgeschichten aus Erprobungsunternehmen

Diese Materialien können alle über die Projektseite www.projekt-resa.de angesehen und heruntergeladen werden.

Veröffentlichungen

- Vorstellung des Projekts im Forschungsbericht der Westfälischen Hochschule
  Kriegesmann, Bernd; Eßlinger, Julia; Dogan, Cihan (2015): Kompetenzentwicklungsinitiative „Ressourcenschonendes Arbeiten“, in: *Forschung und Entwicklung an der Westfälischen Hochschule – Forschungsbericht 2014*, S. 18-19.
- Bericht über den Workshop bei einem der Erprobungsunternehmen
  Wenning, Gaby (2015): Auf den Spuren effektiver Arbeit, in: *Wirtschaft aktuell Borken IV/15*, S. 15.
- Artikel in der Zeitschrift Führung + Organisation
  Kriegesmann, Bernd; Bengfort, Stefanie; Eßlinger, Julia; Dogan, Cihan (2015): Ressourcenschonendes Arbeiten – Wie man Fachkräfte durch den Abbau von Verschwendung entlastet, in: *zfo – Zeitschrift Führung und Organisation, 06/2015 (84. Jg.)*, S. 410-416.

  Alle Veröffentlichungen sind auf der Projektseite verlinkt.

Auswertungsmatrix zur Beurteilung und Auswahl mittelstandstauglicher Instrumente

(siehe folgende Seite)

Instrument	Disziplin	Bisherige Ausrichtung der Instrumente auf		Beurteilung hinsichtlich Be-/Entlastung in der Literatur	Strukturelle Passung zum Mittelstand			Vermittelbarkeit			Einsetzbarkeit			Erste Ergebniswirksamkeit		
		Entlastungs-effekte	Produktivitäts-steigerungen		Personelle Voraussetzung	Technische Voraussetzung	Organisatorische Voraussetzung	Selbsterlernbar	Knowhow-Aufbau über Seminar	Umsetzung durch externe Berater	auf individueller Ebene	auf Gruppenebene	auf Unternehmensebene	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Gemba-Walk; Anwender-/ Prozessbeobachtung	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢				🟢		🟢		
Datensammlung	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟡	🟢			🟢				🟢	
Arbeitsplatzbezogene Tätigkeitsanalyse	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
DILO (Day in Life of)	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Videoanalyse	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🔴	🟡	🟢					🟢		🟢	
Spaghettidiagramm	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
SIPOC	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Umfeldanalyse/ Stakeholderanalyse	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🔴	🟢					🟢	🟢		
Voice of the Costumer/ Business	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟡	🟢	🔴			🟢			🟢			🟢
VOC/ VOB - CTC/ CTB/ CTQ Matrix	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟡	🟢	🔴			🟢			🟢	🟢		
KPI-Tree	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟡			🟢			🟢	🟢		
Matrixdiagramm	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡		🟢			🟢		🟢		
Wertstromanalyse	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡		🟢				🟢		🟢	
Scoping Tree	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Problem Statement	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Goal Statement	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Soll-/ Ist-Matrix	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
15 Words	1 - Entdecken	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
5M-Methode	2 - Analysieren	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
5W-Methode	2 - Analysieren	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
5-Gap-Methode (Schnittstellenuntersuchung)	2 - Analysieren	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢		🟢		
ABC-Analyse (Eisenhower)	2 - Analysieren	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢				🟢	
Start-Stop-Continue	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Verringerung der Variantenvielfalt	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟡	🔴		🟢				🟢			🟢
One Touch	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢			🟢				🟢	
Poka Yoke	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Emphatic Design	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🔴		🟢			🟢			🟢	
Verringerung von Schnittstellen	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢				🟢
Reintegration unterstützender Prozesse	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡		🟢			🟢				🟢
Job rotation	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟢	🟡	🟢	🟡		🟢			🟢				🟢
Capacity Management/ Planning	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢		🟢		🟢				🟢	
Outsourcing	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢		🟢		
Dezentralisierung und Aufgabendelegation	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟡	🟢	🟡	🟢				🟢				🟢
SOP/ Meeting TOR	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢			🟢				🟢	
6S/ 5S	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Fluss-Prinzip/ One-Piece-Flow	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟢	🔴	🟡	🟢			🟢			🟢			🟢
Kanban	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🔴	🟡	🔴			🟢			🟢			🟢
Just in time	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🔴	🟡	🟢	🟢			🟢		🟢			🟢	
Heijunka Production Leveling	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡			🟢			🟢		🟢	
SMED (Single Minute Exchange of Dies)	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟡	🟡	🟢				🟢		🟢		
TPM (Total Productive Maintenance)	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢				🟢				🟢
Six Sigma	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟡	🔴	🔴			🟢			🟢		🟢	
Null Fehler Prinzip	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟡	🟡	🟢	🟡	🟢			🟢			🟢		
Autonomation Jidoka	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🔴	🔴			🟢			🟢			🟢
"Goldene Zone"-Prinzip	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
U-Form	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟡	🔴	🟢					🟢		🟢	
Erhöhung des Vorfertigungs/ Vorbereitungsgrades	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢			🟢		
Elevator Speech	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢					🟢	🟢		
K.O.-Kriterientests	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢					🟢	🟢		
Scorecards/ Aufwand-Nutzen-Matrix	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢					🟢	🟢		
Paretodiagramm	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢					🟢	🟢		
Multi-Voting	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢		🟢		
Nominale Gruppentechnik	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢		🟢		
Prioritätenmatrix	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🔴		🟢		🟢		🟢	🟢		
Risk assessment/ Risk Management	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🔴		🟢		🟢		🟢	🟢		
Wirtschaftlichkeitsrechnungen	3 - Lösungen erarbeiten	🔴	🟢		🟢	🟢	🔴			🟢	🟢		🟢	🟢		
Projektsteckbrief/ Projektcharter	4 - Umsetzen	🔴	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢			🟢		🟢	🟢		
Pilot or Solution Test	4 - Umsetzen	🔴	🟢		🟢	🟡	🟡	🟢				🟢			🟢	
Action Plan	4 - Umsetzen	🔴	🟢		🟡	🟢	🟢	🟢				🟢		🟢		
Gantt Chart	4 - Umsetzen	🔴	🟢		🟡	🟡	🟡	🟢				🟢			🟢	
Change Process Profile	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟡	🟢	🟡	🟢				🟢				🟢
Prozessdokumentation	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟢	🟢	🟡	🟢				🟢		🟢		
Andon Board	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴		🟢				🟢	🟢		
Perfomance Dialog/ Performance Board/ Dashboard	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟡	🟡	🟡	🟢				🟢			🟢	
Documentation - Success Story /A3-Bericht	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟢	🟢	🟡	🟢				🟢				🟢
FMEA	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟡	🟡	🔴		🟢			🟢				🟢
Kompetenzmanagement/ Qualifikationsmatrix	5 - Nachhaltigkeit sichern	🔴	🟢		🟡	🟡	🔴		🟢				🟢			🟢