

Horst Wildemann

## Produktivitätssteigerung mit der GENESIS-Methodik\*

Die workshop-basierte GENESIS-Methodik ist geeignet, Produktivitätssteigerungen bei abgegrenzten Problemen in allen betrieblichen Bereichen herbeizuführen. Quantitative Ergebnisse zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit werden dabei durch eine Steigerung der Methodenkenntnisse und der Motivation der involvierten Mitarbeiter flankiert. In diesem Beitrag stellt der Autor das praxiserprobte GENESIS-Konzept, den Aufbau und Ablauf der Workshops sowie Wirkungen und Erfolge dar.

Zeit, Qualität und Kosten sind die drei Erfolgsfaktoren, die über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden können. Hinzu tritt die Lerngeschwindigkeit von Organisationen als weiteres Differenzierungskriterium im Wettbewerb. Hinsichtlich der Lerngeschwindigkeit sind zwei Aspekte zu unterscheiden: Zum einen drückt die Lerngeschwindigkeit die Fähigkeit aus, neues Wissen aus der Umwelt aufzugreifen und in marktfähige Kundenlösungen einzubringen. Zum anderen steht die Lerngeschwindigkeit für die Fähigkeit zur schnellen Umsetzung von Verbesserungen und neuen Lösungen.

### Das GENESIS-Konzept

Unternehmen, die schneller als die Konkurrenz Produktivitätsreserven mobilisieren können, erlangen Vorteile im Wettbewerb. Trotz hohem Zeitdruck gelingt es aber nur wenigen Unternehmen, neue Konzepte mit gesteigerter Produktivität schnell umzusetzen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Damit bleiben die in jedem Unternehmen noch umfangreich vorhandenen Produktivitätspotenziale ungenutzt. Erforderlich ist ein Konzept zur Produktivitätssteigerung, das über eine zielgerichtete Bündelung von Aktivitäten zu einer Erhöhung der Lerngeschwindigkeit führt. Modulare Strukturen, kontinuierliche Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, persönliche Verantwortung, ausgezeichnete Qualität und zeitliche Zielerfüllung sind Kennzeichen eines solchen Konzeptes.

Die GENESIS-Methodik (**G**rundlegende **E**ffektivitätsverbesserung nach einer **S**chulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung), die diese Forderungen erfüllt, basiert auf einem praxiserprobten Workshop-Konzept: Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen führen zur Erhöhung der Lerngeschwindigkeit. GENESIS bewirkt innerhalb der Workshop-Dauer von vier Tagen (vgl. Bild 1) sofortige Produktivitätssteigerungen.

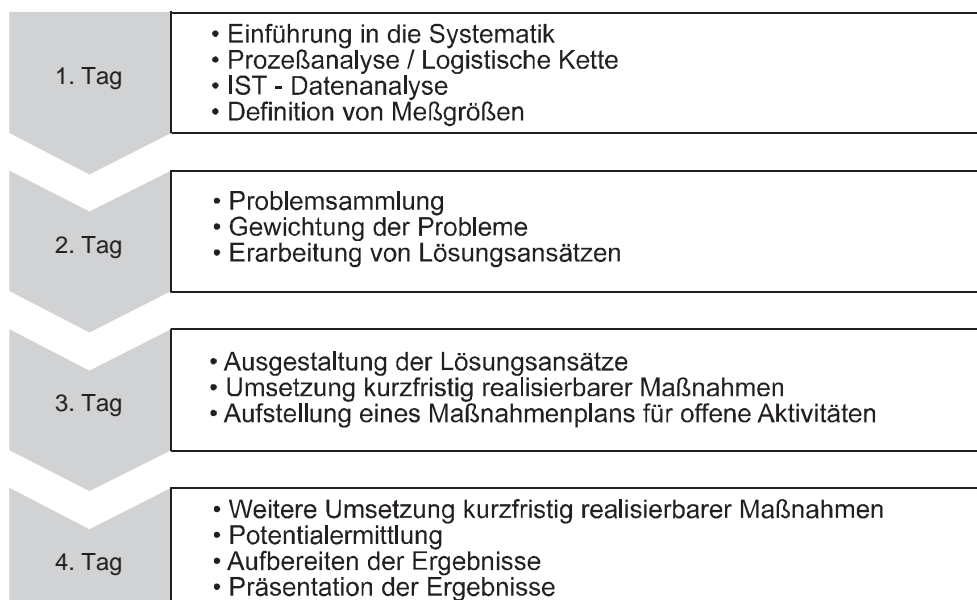


Bild 1: Ablauf von GENESIS-Workshops

Zielsetzung eines GENESIS-Workshops ist die Neuausrichtung von einzelnen Abschnitten der Wertschöpfungskette

und die Beseitigung von Verschwendung und Blindleistung. Die Einbeziehung der Erfahrungen und der Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter, selbständiges Denken und Handeln, Lern- und Leistungsbereitschaft sind wesentliche Voraussetzungen zur Verbesserung der Produktivität. Das GENESIS-Programm basiert auf interdisziplinären Teams aus allen beteiligten betrieblichen Bereichen, die sich zur Lösung des Problems von bestehenden Hierarchien lösen. Die Teilnehmer können so ihre Erfahrungen und Kenntnisse über betriebliche Zusammenhänge und Probleme einbringen. Durch das Zusammenwirken aller Beteiligten in kleinen Gruppen und in einer kommunikativen Lern- und Arbeitsatmosphäre, herausgelöst aus dem betrieblichen Alltag, entstehen kurzfristig realisierbare Verbesserungsvorschläge. Darüber hinaus sind die Erfolgsfaktoren der GENESIS-Methodik abgegrenzte Problembereiche und die zeitlichen Beschränkung auf vier Tage, verbunden mit hohem Ergebnisdruck durch die Präsentation von umsetzbaren Maßnahmen vor der Geschäftsführung.

GENESIS-Workshops eignen sich als Initialzündung für die Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Die Teilnehmer erlernen an konkreten Beispielen die operative Anwendung von Methoden zur Problemanalyse und -lösung und erhalten damit einen Nachweis für die Wirksamkeit der Methoden. Dadurch versetzt GENESIS die Mitarbeiter in die Lage, die gewonnenen Erfahrungen in Folgeprojekten selbständig nach dem Schneeballprinzip auf andere Bereiche zu übertragen. Unterstützung kann dabei eine Ausbildung von Mitarbeitern zu Moderatoren von GENESIS-Workshops liefern. Zur Erschließung weiterer Einsparungspotenziale im Unternehmen sind eine Reihe von Workshops erforderlich, in denen weitere Mitarbeiter aus anderen Bereichen einbezogen werden. So wird eine starke Diffusion im Unternehmen erreicht. Kurzfristig umsetzbare Ergebnisse ermöglichen den beteiligten Mitarbeitern eine umgehende Rückkopplung hinsichtlich der erreichten Resultate, was sich positiv auf die Motivation für bestehende und zukünftige Aktivitäten auswirkt.

Das GENESIS-Konzept ist grundsätzlich für alle Branchen geeignet, wenn ein geeigneter Betrachtungsgegenstand abgegrenzt werden kann. Die Anwendung beschränkt sich nicht auf das produzierende Gewerbe, vielmehr können auch Dienstleistungsprozesse, beispielsweise bei Kreditinstituten, erfolgreich einer Reorganisation mit Hilfe der Workshop-Systematik unterzogen werden. Das gesamte Wirkungspotenzial entfaltet sich durch eine flächendeckende Einführung der GENESIS-Methodik in allen betrieblichen Bereichen. Aber auch eine Anwendung in einzelnen Bereichen bewirkt bereits signifikante Produktivitätssteigerungen. Im folgenden werden exemplarisch GENESIS-Workshops zur Anwendung in Produktion, Organisation und Beschaffung vorgestellt.

### **Aufbau und Ablauf von GENESIS-Workshops**

GENESIS-Workshops in der Produktion besitzen einen mehrteiligen Aufbau (vgl. Bild 2): Auftakt ist ein zweitägiger Schulungsworkshop mit Führungskräften und den zukünftigen Moderatoren. Zweck dieser Veranstaltung ist die Vermittlung des GENESIS-Gedankenguts zur Information und darüber hinaus zur Selbstverpflichtung eines jeden Teilnehmers, als Protagonist des organisatorischen Wandels im Unternehmen aktiv zu werden. Die Bereitschaft zu Veränderungen wird erhöht. Insofern beinhaltet das Schulungsprogramm sowohl eine verhaltensbezogene als auch eine methoden- und aufgabenorientierte Komponente.

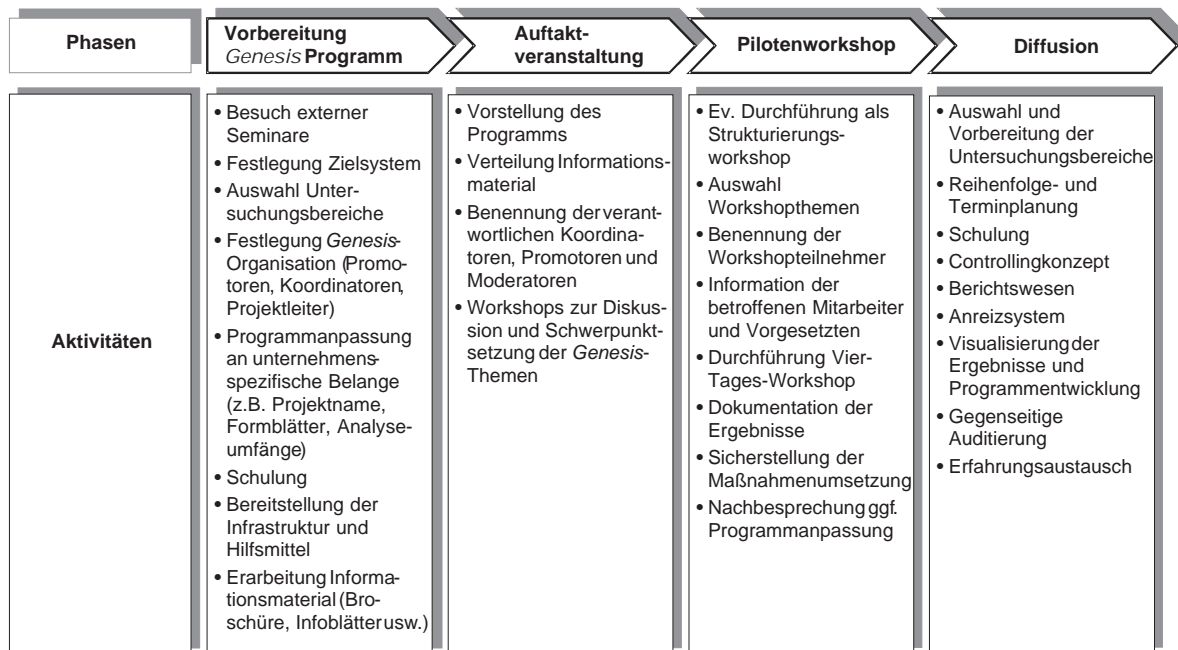


Bild 2: Zweiteiliger Aufbau eines GENESIS-Workshops

Der zweite Teil umfasst ein Vier-Tages-Programm mit ganztägigen Arbeitspaketen (vgl. Bild 3). Am ersten Tag werden die Teilnehmer mit den GENESIS-Prinzipien und den Problemlösungsmethoden vertraut gemacht.

1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in die Vorgehensweise</li> <li>• Grunddatenanalyse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Produktinformation</li> <li>– Prozessinformation</li> <li>– Ansprechpartner aus der Linie und den Fachabteilungen</li> </ul> </li> <li>• Befragung der internen Kunden, Zulieferanten und Betriebsverantwortlichen</li> <li>• Festlegung grober Problembereiche</li> <li>• Bestimmung der Zielgrößen z.B.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Produktivität</li> <li>– Qualität</li> <li>– Durchlaufzeit</li> <li>– Fläche</li> <li>– Entfernungen</li> <li>– Bestände</li> </ul> </li> <li>• Visualisierung der Daten und Vereinbarungen</li> <li>• Prozessanalyse oder logistische Kette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung von Verschwendung im Untersuchungsbereich                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– im Gesamtablauf</li> <li>– im Materialfluss</li> <li>– im Informationsfluss</li> <li>– am Arbeitsplatz</li> </ul> </li> <li>• Einsatz vordefinierter Analysemethoden                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verschwendungschecklisten</li> <li>– Durchlaufzeit-Wertschöpfungs-Diagramm</li> <li>– Störanalyse</li> <li>– Qualitätsanalysen</li> </ul> </li> <li>• Prioritätensetzung der zu bearbeitenden Probleme</li> <li>• Ursachenanalyse für festgestellte Probleme</li> <li>• Festlegung der Soll-Abläufe</li> <li>• Ableitung von Maßnahmenplänen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prioritätensetzung</li> <li>– Terminierung</li> <li>– Verantwortlichkeit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der kurzfristig realisierbaren Maßnahmen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Freisetzung von Fläche</li> <li>– Markierung von Fläche</li> <li>– Austausch von Behältern</li> <li>– Festlegung einer Standard-Anzahl von Behältern</li> <li>– Definition von Lagerorten für Werkzeuge und Hilfsmittel</li> <li>– Standards für Ordnung und Sauberkeit</li> <li>– Zusammenarbeits- und Informationsstandards</li> </ul> </li> <li>• Visualisierung vor Ort</li> <li>• Fortsetzung der Erarbeitung eines Soll-Konzepts für komplexere Problemstellungen</li> <li>• Aufstellen eines Maßnahmenplanes für offene Aktivitäten und deren Visualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Umsetzung und Verfeinerung der Lösungen</li> <li>• Bewertung der Ergebnisse</li> <li>• Präsentation der Ergebnisse</li> <li>• Verpflichtungserklärung der Linien-vorgesetzten für eine termin-gerechte Umsetzung</li> <li>• Auswahl des nächsten Projekt-bereichs</li> </ul>

Bild 3: Inhalte des 4-Tage-Programms

Danach erfolgt die Erhebung von Basisdaten für den abgegrenzten Problembereich sowie eine Betrachtung der Schnittstellen zu den vor- und nachgelagerten Leistungsbereichen. Die Bereiche und Prozesse werden mit Hilfe einer Benchmark-Datenbank mit Kennzahlen aus 174 Unternehmen einem Benchmarking unterzogen. Schwachstellen, Blindleistung und Verschwendung in den Prozessen werden identifiziert. Im weiteren Verlauf des zweiten Tags erfolgt die Ursachenanalyse für die festgestellten Probleme, die Festlegung der Optimierungsstrategie sowie die Ableitung und Verabschiedung von Maßnahmenplänen. Diese enthalten einzelne Maßnahmenpakete, die die Problemursachen beseitigen. Der Schwerpunkt liegt auf sofort umsetzbaren Verbesserungsvorschlägen. Aber auch Maßnahmen, die einen etwas größeren Umstellungsaufwand erfordern und daher erst im Anschluss an die Optimierungswoche realisiert werden können, werden ausgearbeitet. Jeder Folgeaktivität müssen Verantwortlichkeiten und Termine zugeordnet werden. Am dritten Tag werden die Maßnahmen erarbeitung fortgesetzt sowie die sofort durchführbaren Maßnahmen umgesetzt. Am vierten Tag erfolgt die Dokumentation der im Verlauf des Workshops gemachten Analysen, Verbesserungsvorschläge und Einsparungspotenziale. Die Maßnahmenpläne, die Folgeaktivitäten sowie die erreichten und noch zu erwartenden Ergebnisse werden den Entscheidungsträgern des Unternehmens präsentiert. Diese entscheiden unmittelbar über die weitere Umsetzung. Die Teilnehmer verpflichten sich, die verabschiedeten Maßnahmen (vgl. Bild 4) bis zu den festgesetzten Terminen umzusetzen.

Zur Beschleunigung der einzelnen Arbeitsschritte liegt dem GENESIS-Programm eine standardisierte Vorgehensweise zugrunde. Die Erhebung der Grunddaten, die Durchführung der Prozessbenchmarks, der Prozess der Problemgewichtung, der Ursachenanalyse und der Lösungsentwicklung werden durch die Anwendung von spezifischen Methoden, Checklisten und Standardformularen unterstützt. Weiterhin kann zu Beginn des Workshops die Bildung von Arbeitsgruppen erfolgen, die parallel unterschiedliche Analyseschwerpunkte bearbeiten und auch bei der Erarbeitung der Problemlösungen zusammenbleiben, so dass die gesamte Untersuchungsbreite in der erforderlichen Tiefe abgedeckt wird.

Workshop Verantwortlich: Bereich: Datum:	Gesamtpotenzial <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> 0% <span style="float: right;">100%</span> DM 50%
---	---

Bild 4: Workshopergebnis-Darstellung

Im Mittelpunkt von GENESIS-Workshops in der Produktion steht oftmals die Umstellung eines ausgewählten Fertigungsbereichs. Demgegenüber zeichnen sich Rationalisierungen in den indirekten Bereichen durch drei Besonderheiten aus: Erstens werden indirekte Bereiche in einem geringerem Umfang damit konfrontiert, Produktivität

tätssteigerungen durchzuführen. Nicht Kostenschnitte bei einzelnen Funktionen wie in der Produktion, sondern Leistungssteigerungen, die auf eine fundamentale Neukonzeptionierung ganzer Geschäftsprozesse ausgerichtet sind, sind gefragt. Zweitens sind Rationalisierungen in den indirekten Bereichen immer auch personalrelevant. Den Mitarbeitern sind die Chancen der organisatorischen Veränderung klar und deutlich offenzulegen und vor allem die Konsequenzen der Unterlassungsalternative aufzuzeigen, Benchmarking-Analysen können dabei hilfreich sein. Auch beziehen sich GENESIS-Workshops in den indirekten Bereichen vor allem auf Informations- und Kommunikationsprozesse als Gegenstand der Optimierung. Die Frage der Verschwendung ist deshalb nicht so einfach zu beantworten wie in den direkten Produktionsbereichen, wo Verschwendung durch Bestände, Stillstandszeiten und Warteschlangen unmittelbar transparent wird. Dennoch lassen sich auch Informations- und Kommunikationsprozesse einer wertschöpfungsorientierten Betrachtung unterziehen, wenn sie konsequent im Hinblick auf ihren Beitrag zum Kundennutzen überprüft werden.

Die Vorgehensweise für GENESIS-Workshops in der Organisation und Verwaltung entspricht deshalb der in der Produktion. Zwei Fallbeispiele aus der GENESIS-Anwendung unterstreichen die Bedeutung für den indirekten Bereich: So konnten in einem Automobilzulieferunternehmen der Formularaufwand, der Personaleinsatz und die gesamte Durchlaufzeit zur Abwicklung der Lohndatenerfassung durch Verringerung des Kontrollaufwands, durch Neudefinition der Aufgabeninhalte und durch eine Verlagerung von Verantwortlichkeiten signifikant verbessert werden. In einem Maschinenbauunternehmen halbierten sich die Bearbeitungszeiten für die Beantwortung von Kundenanfragen. Möglich wurde dies durch die Neugestaltung des Bürolayouts bei gleichzeitiger Konzentration der für einen Geschäftsprozess notwendigen Arbeitsplätze. Durch die Einführung eines flexibleren Arbeitszeitmodells gelang es darüber hinaus, die Verfügbarkeit des Vertriebsinnendienstes zu erhöhen. Bei beiden Fallbeispielen waren die Erfolgsfaktoren die Einbindung der Mitarbeiter sowie hohe Freiheitsgrade bei der umfassenden Veränderung eingefahrener Verhaltensweisen und Abläufe.

GENESIS-Workshops mit Lieferanten verstärken das Reorganisationstempo, da sie einen Wettbewerb zwischen internen und externen Problemlösungen hervorrufen. Auf der Basis einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, einer Abkehr von der unternehmensspezifischen Optimierung mit ständigem Preispoker, wird gemeinsam mit dem Zulieferunternehmen Verschwendung über die gesamte Leistungskette vom Lieferanten bis zum Kunden identifiziert und eliminiert. Daher können die Vier-Tages-Workshops bei Zulieferunternehmen sowohl in den direkten als auch in den indirekten Bereichen durchgeführt werden. Eine Option ist der Beginn der GENESIS-Methodik zunächst in der Produktion und zur Optimierung der logistischen Kette zwischen Zulieferanten und Kunden, um nach erfolgreicher Umsetzung in einem zweiten Schritt mit der Übertragung auf indirekte Geschäftsprozesse fortzufahren. Es hat sich bewährt, mit Einkäufern zunächst einen GENESIS-Workshop in einem ausgewählten Fertigungsbereich im eigenen Unternehmen durchzuführen. Sind die Vorgehensweise und Methoden erlernt, finden dann im zweiten Schritt Workshops bei strategisch wichtigen Zulieferunternehmen statt.

### **Wirkungen und Erfolge der GENESIS-Methodik**

Die GENESIS-Methodik führt zu signifikanten Produktivitätssteigerungen (vgl. Bild 5) in allen betrieblichen Bereichen: Durch die bessere Nutzung vorhandener Kapazitäten werden Zeiten in Form von Informations- und Materialdurchlaufzeiten in der Produktion, Informationsdurchlaufzeiten und Bearbeitungszeiten in der Organisation und Verwaltung sowie Liefer- und Bearbeitungszeiten in der Zulieferanten-Produzenten-Beziehung signifikant verkürzt. Die Auswertungen von 836 GENESIS-Workshops in 148 Unternehmen verschiedener Branchen zeigen, dass Zeiteinsparungspotenziale von 20% bis 80% durchaus realistisch sind.

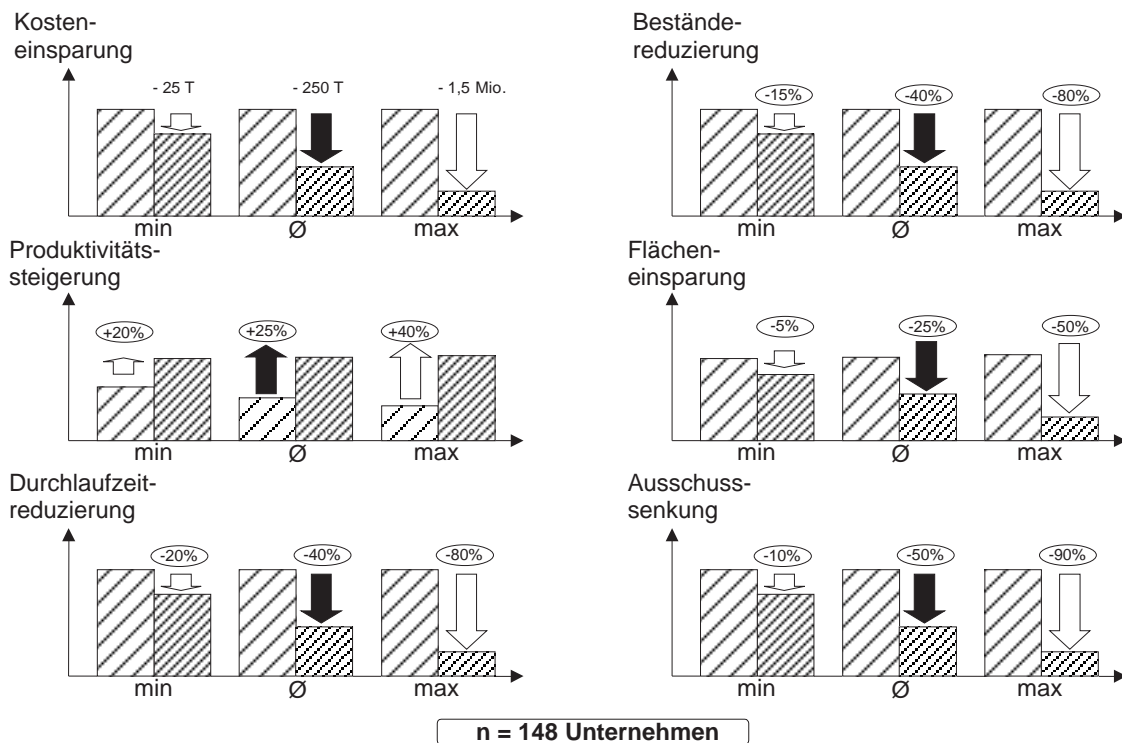


Bild 5: Produktivitätswirkungen von GENESIS-Workshops

Weitere Effekte lassen sich hinsichtlich der Erhöhung der sozialen Kompetenz und der Produktivität feststellen. GENESIS-Workshops steigern die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Problemerkennung und überwinden Betriebsblindheit. Die Mitwirkung an Problemlösungsprozessen hat die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit zur Folge. Die Möglichkeiten zur Neugestaltung der Arbeitsinhalte und der Beeinflussung der Arbeitsprozessgestaltung führen zu einer verstärkten Mitarbeitermotivation. Befragungen involvierter Mitarbeiter zeigten die deutlichsten Auswirkungen auf das Problemverständnis für eigene und fremde Arbeitsbereiche, den Einfluss auf die Arbeit und deren Umfeld, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern sowie deren Arbeitsmotivation. Die Motivationsvorteile gegenüber herkömmlichen Problemlösungsgruppen rühren aus der ganzheitlichen Problembearbeitung ohne Unterbrechungen, verbunden mit sofortiger Realisierungsentscheidung und unmittelbarer Ergebnisrückkopplung, her. Gleichzeitig bewirken GENESIS-Workshops eine Verbesserung der methodischen und sozialen Kompetenz. Durch den Einbezug weiterer Mitarbeiter in Workshops zu anderen Themenstellungen wird ein Diffusions- und Multiplikatoreffekt im Unternehmen erreicht.

GENESIS-Workshops eignen sich als Instrument unternehmensweiter KVP-Programme. Die in den Workshops erfolgreich erarbeiteten Maßnahmen und Potenziale werden dokumentiert und für alle Mitarbeiter sichtbar visualisiert. Regelmäßige Review-Treffen sichern die Umsetzung der definierten Maßnahmen und sorgen für eine unternehmensweite Kommunikation der Workshop-Erfolge. So wird den Mitarbeitern ihre hohe Bedeutung als wertvolles Kapital des Unternehmens verdeutlicht.

## Literatur

Wildemann, Horst: Produktivitätsmanagement – Handbuch zur Einführung eines Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, 2. Auflage, München 1997

Wildemann, Horst: Revitalisierung von Unternehmen– Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, TCW-report, 2. Auflage, München 2001

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8)