

Systematisches Fähigkeitenmanagement

Der Aufbau ganzheitlicher Strukturen und Standards in Schlüsselprozessen erhöht die Leistungsfähigkeit im Unternehmen

Olaf Günther, Stefanie F. Geiselhardt und Christine Griese,
EFF³ Unternehmensberatung



Olaf Günther ist Gründer der EFF³-Unternehmensberatung – Engineering for the Future mit Sitz in Berlin. Er und sein Team beraten namhafte Kunden des Mittelstands sowie Weltmarktführer im Maschinenbau.



Dr. Stefanie F. Geiselhardt ist Biologin und Ökologin. Sie arbeitet als freie Redakteurin für Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Technikthemen. Bei EFF³ liegt die textliche Dokumentation und Publikation in ihren Händen.



Christine Griese, M.A., ist Beraterin für strategische Kommunikation mit den Schwerpunkten Konzeption, Issues Management und Text. Für EFF³ betreut sie den Bereich Public Relations.

Um Potenziale in der Optimierung von betrieblichen Abläufen zu heben, wird der Aufbau von geeigneten Standards, Methoden und Fähigkeiten oft nicht ausreichend ausgeschöpft. Zunächst müssen bei Störungen im Betriebsablauf, wie zum Beispiel Lie-

ferrückständen, deren Ursachen exakt benannt und in Kennzahlen messbar gemacht werden. Die systematische Gestaltung von Unterstützungs- und Führungsprozessen, die hier in Kernarbeits- und Treiberprozesse eingeteilt werden, trägt zur Etablierung transparenter Strukturen und Standards im Unternehmen bei. So wird eine signifikante und dauerhafte Verbesserung von erfolgskritischen Arbeitsabläufen möglich. Unser Beitrag beschreibt, wie systematisches Fähigkeitenmanagement reale Verbesserungen von Betriebsergebnis und -klima induzieren kann.

Produzierende Unternehmen sind einem stetigen Zwang zur Optimierung von Prozessen unterworfen. Nur so können sie Verluste vermeiden und wettbewerbsfähig bleiben. Im direkten Umfeld von Produktionsanlagen führen häufig technische Probleme zu Verbesserungsbedarf, etwa wenn Maschinen ungeplant stillstehen. Verluste durch Stillstand entstehen aber auch, wenn die Schwierigkeiten bereits die der Produktion vorgelagerten Schritte betreffen. Dies sind zum Beispiel Lieferprozesse entlang der Wertschöpfungskette, wie Rohstoffanlieferung und Ersatzteilmanagement. In beiden Fällen ist die kontinuierliche Verbesserung abhängig von bestimmten, das Unternehmen strukturierenden Schlüsselprozessen. Neben den eigentlichen Wertschöpfungsprozessen wird oft in

Unterstützungs- und Führungs- bzw. Managementprozesse unterschieden [1]. In der Praxis wird die Bedeutung entsprechender Kernarbeits- und Treiberprozesse für die Zielerreichung deutlich (Bild 1).

Kernarbeitsprozesse wie die Strategieentwicklung und -implementierung oder die operative Steuerung des Tagesgeschäfts bilden das Grundgerüst des Managementsystems jeder zielorientierten Organisation (Muss-Themen). Treiberprozesse sind in der Regel Unterstützungsprozesse, die wir vorrangig zur Beseitigung von signifikanten Zielabweichungen fokussieren (Kann-Themen).

In produzierenden Unternehmen gehören dazu beispielsweise logistische Prozesse. Die Effizienz und Effektivität von sowohl Kernarbeits- als auch Treiberprozessen wird bestimmt von den Fähigkeiten einer Organisation und ihrer Mitarbeiter in ebendiesen Prozessen. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, den Begriff ‚Fähigkeiten‘ nicht nur auf Führungs- und Mitarbeiterkompetenz beschränkt zu sehen [2, 3], sondern die Fähigkeiten von Prozessen, Maschinen und Produktionssystemen mit einzubeziehen, gleichsam als in der Organisation verankerte und erfolgsentscheidende, ergebniswirksame Fähigkeiten.

Die Schwierigkeit in der Beseitigung logistischer Probleme besteht darin, dass sie einzelne Teile einer Wertschöpfungskette miteinander verbinden. Das bedeutet, dass sämtliche Prozesse von

Kontakt

EFF³ – Engineering for the Future
Krontalstr. 64a
12305 Berlin
E-Mail: info@eff-3.de
URL: www.eff-3.de

der Zuarbeit anderer Unternehmen abhängen, aber nur diejenigen des eigenen Unternehmens unmittelbar für die Optimierung zugänglich sind. Die dadurch entstehende Komplexität der Abläufe erschwert die Problemlösung erheblich. Eine hohe Kommunikationsbereitschaft und der Wille zur Zusammenarbeit nach innen und außen sind gefragt.

Die Fähigkeit, Probleme dauerhaft zu lösen, ist ein Schlüsselfaktor in jeder Form von Prozessoptimierung und eine oft zu beobachtende Barriere in Organisationen, die eine planvolle, vorausschauende Arbeitsweise etablieren wollen. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie es durch gezielten und systematischen Fähigkeitenaufbau in Kernarbeits- und Treiberprozessen in der gesamten Wertschöpfungskette gelingt, nicht nur die Prozesse des eigenen Unternehmens effektiver zu gestalten, sondern auch komplexe Problemstellungen und Interdependenzen positiv zu beeinflussen. Wir stellen einen integrierten Managementansatz vor, der etablierte Methoden des Supply Chain Managements mit den Kernarbeitsprozessen verbindet.

Konfliktpotenzial in logistischen Treiber-Prozessen

Unternehmen haben heute oft einen hochtechnisierten und spezialisierten Maschinenpark. Instandhaltungsprozesse sollen dem Verschleiß durch Materialabbau sowie dem Ausfall der technischen Geräte entgegenwirken und den rechtzeitigen Austausch eines Bauteils steuern. Standardteile wie Lager, Dichtungen oder Filter sind deshalb in der Regel vorrätig. Jedoch ist es, insbesondere bei teuren Bauteilen, unmöglich, jedes denkbare Ersatzteil auf Lager zu halten. Probleme treten

also notwendigerweise auf und werden häufig noch dadurch verstärkt, dass der Einkäufer als Kontaktpartner zum Lieferanten die Brisanz der Situation anders einschätzt als der betroffene Maschinenverantwortliche. Dadurch kommt es zu einem hohen Zeitdruck in der Beschaffung und zu Wartezeiten, in denen Produktionsanlagen stillstehen.

Ein weiterer Konfliktfaktor ist die Komplexität heutiger Produkte und der zunehmende Wunsch nach Individualisierung.



se des Controllings verstärkt: Bestände gehen unmittelbar in die Bilanzen eines Unternehmens ein und sollten aus dieser Perspektive so gering wie möglich gehalten werden. In der Produktion vergrößert sich dadurch aber das Risiko von Fehlteilen und Produktionsstopps. Der Einsatz von Datenverwaltungssystemen potenziert die Konflikte häufig noch. Diese ermöglichen zwar einerseits überhaupt erst derartig vielschichtige Produktionsabläufe, Transparenz in der Versorgungssituation entsteht damit aber nicht notwendigerweise.

Der Trend zur Bestandsreduktion und der Notwendigkeit mit den sich daraus ergebenden Konfliktsituationen umzugehen, hat die Managementdisziplin des Engpassmanagements befördert [6, 7]. Die darin zusammengefassten Ansätze sind jedoch hochkomplex und für die intuitive, in den betriebseigenen Strukturen verwurzelte Produktionsoptimierung wenig geeignet. In den meisten Unternehmen ist es unserer Erfahrung nach zielführend, anhand konkreter

Bild 1: Kernarbeitsprozesse bilden das Grundgerüst eines Managementsystems für nachhaltige Hochleistung. Zielabweichungen verweisen auf wichtige Treiberprozesse in der Wertschöpfungskette.

So ist in der Autoindustrie inzwischen jedes Auto anders. Zahlreiche Bauteile werden nur für bestimmte Fahrzeuge und direkt an den Verbauort angeliefert. Zusätzlich zu Spezialanfertigungen müssen viele Betriebe parallel aber auch Massenproduktionen von vielen Tausend bis hin zu Millionen Exemplaren eines Produkts steuern. Dadurch sind das Auftragsmanagement und die Lieferkette ungeheuer komplex.

Dem gegenüber steht in vielen Werken praktizierter Ansatz der Bestandsreduzierung gemäß der Lean-Philosophie [4, 5]: Geringe Bestände sind anzustreben, um Verschwendung offen zu legen. Dies wird durch die Arbeitswei-

Ergebnisse die Frage zu stellen, welche Schlüsselfaktoren einen optimalen Arbeitsablauf ausmachen und wie sich diese quantifizieren lassen. Im Sinne eines Unternehmens ist es vor allem das ‚magische Dreieck‘ aus Kosten, Qualität und Liefertreue, das es zu optimieren gilt [8]. Für die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts bedeutet das in der Produktion eine Vorgehensweise, mit der sie rechtzeitig erkennen kann, dass Lagerbestände für anstehende Aufträge nicht ausreichen. Im Idealfall wird die Nachbestellung ausgelöst, bevor der Engpass auftritt oder bevor der betreffende Auftrag in der Fertigungsanlage bearbeitet wird.

Einfluss der Fähigkeiten in Kernarbeitsprozessen

Um eine zielgerichtete Systematik in der Produktionssteuerung aufzubauen, ist es zunächst notwendig, den Weg zur angestrebten Verbesserung in der Strategie des Unternehmens klar zu definieren. Dazu gehört auch die Festsetzung der relevanten Kennzahlen. Mindestens genauso wichtig für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist unserer Erfahrung nach die anschauliche Kommunikation der Strategie unter den Mitarbeitern: Eine verständlich kommunizierte Vision, prägnant zusammengefasst, bringt Klarheit und Orientierung. So haben Führungskräfte und ihre Mitarbeiter eine genaue Vorstellung von ihrer Rolle im Unternehmen und ihrer Möglichkeit, am Erreichen von Zielen mitzuwirken. Bereits auf der Ebene von Strategieentwicklung und -implementierung ist die Zusammenarbeit der Führungsverantwortlichen in einem funktionierenden Team Voraussetzung für Erfolg. Oft scheitern Führungsprozesse nicht an der Formulierung einer Vision, sondern gerade an den konkreten, sauber abgestimmten Abläufen, die zur Verwirklichung von strategischen Maßnahmen und Zielen führen. Sie scheitern eher am Management der Zusammenarbeit, an der effektiven Kooperation sowie an der konstruktiven Nutzung von Konflikt- und Problempotenzialen und damit am Erkennen von organisationalen Barrieren und entsprechender Fähigkeitenbedarfe.

Das kann auch daran liegen, dass Management, Logistkdiener und Shopfloor gedanklich (und oft auch räumlich) zu weit voneinander entfernt sind. Nachhaltige Problemlösungskompetenz entsteht nur, wenn das gesamte Managementsystem auf dieses Ziel hin strukturiert ist (Bild 2).

Zunächst sollte der top-down orientierte Kernarbeitsprozess der Strategieimplementierung unmittelbar mit der bottom-up verlaufenden operativen Steuerung des Tagesgeschäfts verzahnt sein. Diese beiden Prozesse bilden gemeinsam die Managementbasis, die den Erfolg aller Wertschöpfungs-

prozesse steuert. Durch gegenseitige Feedback-Mechanismen wird einerseits der Shopfloor in die Umsetzung der Strategie aktiv einbezogen. Andererseits kann die Führungsebene Probleme des Tagesgeschäfts, wie etwa fehlerhafte logistische Abläufe, die leistungsrelevante Größen maßgeblich beeinflussen, überhaupt erst als solche begreifen und bearbeiten. Auf der Basis dieser beiden Kernarbeitsprozesse, Strategieimplementierung und operative Steuerung des Tagesgeschäfts, können dann weitere Prozesse aufgebaut werden, die eine leistungsfähige Problemlösung ermöglichen.

Die Total Productive Maintenance (TPM) ist zum Beispiel als Treiberprozess ein integraler Bestandteil der managementbasierten Verlustreduzierung in Produktionsbetrieben. TPM greift alle Verluste auf, die die effektive Anlagenauslastung schmälern und drückt sie meist in einer einzigen Kennzahl (Overall Equipment Effectiveness [9]) aus. Dazu gehören neben technischen Defekten und geplanten Wartungsarbeiten auch Verzögerungen durch Lieferprobleme. Die konsequente Datenerhebung und Veranschaulichung von Soll-Abweichungen durch Kennzahlen ist aber nur ein erster Schritt zur kontinuierlichen Verbesserung. Entscheidend ist die intelligente und differenzierte Betrachtung der Daten, damit eine zielorientierte Weiternutzung der Informationen möglich wird. Logistische

Probleme mit ungeplanten Stillständen bedürfen vollkommen anderer Problemlösungsstrukturen als etwa geplante Ausfälle aufgrund von Wartungsarbeiten. Ziel des Aufbaus systematisierter Kernarbeitsprozesse im Betrieb ist darum die Schaffung eines leistungsfähigen Managementsystems mit betriebs-einheitlichen Methoden und Standards. So wird die vom Führungskreis induzierte Zusammenarbeit von Abteilungen in der Ausführung nicht durch Übersetzungsprobleme behindert und es können optimal auf das jeweilige Problem abgestimmte Lösungsansätze entwickelt werden.

Fähigkeitenaufbau in Kernarbeits- und Treiberprozessen

Managementmodelle wie Lean Management [4, 5], Six Sigma [10] oder die Balanced Scorecard [11] gibt es in der betrieblichen Praxis zahlreich. Ob diese für ein Unternehmen geeignet sind, ist letztlich von zweitrangiger Bedeutung. Entscheidend ist, dass der Aufbau der ganzheitlich-organisatorischen Fähigkeiten im Sinne von Management-Know-how nicht in Expertenhand liegt, sondern von den Führungskräften verantwortet, verstanden und umgesetzt wird. Andernfalls baut sich ein Konflikt zwischen Dienstleistern und Linienverantwortlichen auf, der konstruktive Zusammenarbeit ver-

Bild 2: Die beiden Kernarbeitsprozesse ‚Strategieentwicklung und -implementierung‘ und ‚Steuerung operatives Tagesgeschäft‘ bilden den Anker für einen systematischen Fähigkeitenaufbau.



hindert. Expertengetriebene Managementsysteme werden vom Widerstand, den dieser Push-Ansatz nach sich zieht, blockiert oder zumindest abgebremst. Ein Pull-Ansatz lebt davon, die Verwendung verschiedener Managementkonzepte aus den strategischen und operativen Zielen abzuleiten und von den ergebnisverantwortlichen Führungskräften angestoßen, d. h. ‚gezogen‘ zu werden.

Was bedeutet das z. B. für die Lieferantenentwicklung als einer typischen Disziplin im Supply Chain Management? Sie kann eine Fachaufgabe des Einkaufs bleiben oder im oben beschriebenen Sinne eine auf systematischen Fähigkeitsaufbau zielende partnerschaftliche Zusammenarbeit sein: Die Produktionsverantwortlichen stoßen eine enge Abstimmung und Kooperation mit ihren vorgelagerten Wertschöpfungsverantwortlichen zur nachhaltigen Problemlösung im Team mit Einkauf, Qualitätsexperten und weiteren benötigten Fachbereichen an und ermöglichen auf diesem Wege eine tiefe Fähigkeitenentwicklung über die Wertschöpfungs- bis zu den Kernarbeits- und Treiberprozessen ihrer Lieferanten. Lieferantenentwicklung – so verstanden – entwickelt die Managementsysteme entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Ganzen weiter. Wenn dabei auch Einfluss auf die beschriebenen Kernarbeitsprozesse der strategischen und operativen Steuerung (Bild 2) genommen wird, sind vielfach Leistungspotenziale zu heben.

Von besonderer Bedeutung ist auch die schlüssige Verbindung einzelner Ansätze in einem integrierten Managementsystem, die vom Führungsteam offensiv vertreten werden muss. In von Fach-Experten angetriebenen Vorgehensweisen werden organisatorische, fachübergreifende und kulturelle Fragestellungen zu wenig berücksichtigt und damit wesentliche Verlusttreiber außer Acht gelassen. Erfolgreiches Change Management setzt unserer Erfahrung nach immer eine starke Führungs-Koalition voraus und ist nicht delegierbar [12].

Fähigkeiten, die auf die örtlichen Gegebenheiten zugeschnitten sind,

muss sich eine Organisation selbst erarbeiten. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, neue Prozesse, Methoden und Standards zunächst in Form von Lernprojekten in kleineren, klar definierten Unternehmensteilen in einem Top-Down-Ansatz zu entwickeln und zu testen. Dabei werden sie so lange modifiziert, bis die Vorgehensweisen wirklich zum Unternehmen und seiner Kultur passen. Von da aus werden sie in andere Bereiche weitergetragen und dort wiederum auf den jeweiligen Einsatz hin optimiert. Wir halten die Top-Down-Entwicklung unternehmensspezifischer und wirksamer Standards grundlegend für einen Kernarbeitsprozess im Sinne nachhaltiger Hochleistung (Bild 1).

Sieht also die Strategie vor, Abläufe in Lieferprozessen systematisch zu verbessern, so brauchen die Teams, die die Lieferkette betreuen, besondere Aufmerksamkeit der Führungsmannschaft.

Bei der Einführung von Methoden, die Hand in Hand mit der Strategieimplementierung gehen, agieren die Führungskräfte als Coaches für die Methoden, die sie selbst zu Standards weiterentwickelt haben und schulen ihre Mitarbeiter darin [13]. Der individuelle Fähigkeitenaufbau findet in solch einer Kultur direkt im Tagesgeschäft statt: Shopfloor-orientiert, mit gelebter Mitarbeiterbindung und unter aktiver Beteiligung der Führungsverantwortlichen. Das gewährleistet nicht nur das unmittelbare Feedback zur Praktikabilität. Führungskräfte erkennen auch Stolpersteine im Ausrollprozess leichter, wenn sie unmittelbar in die Implementierung von Standards involviert sind. Sie können betroffene Teams dann gezielt stützen. Auf diese Weise werden strategische Maßnahmen zu echten Change-Prozessen, die neue Fähigkeiten zur Leistungssteigerung als feste Bestandteile der täglichen Routine implementieren.

Fähigkeitenaufbau entlang der Supply Chain

Wie also etabliert ein Unternehmen die Fähigkeiten und eine Arbeitswei-

se, die Engpässen in der Zulieferung entgegenwirkt? Der Schlüssel ist, die Verantwortlichkeit nicht in einer einzelnen Abteilung zu suchen. Insbesondere bei logistischen Fragestellungen, aber auch bei einer Vielzahl anderer leistungsrelevanter Themen, kommt es in der gesamten Wertschöpfungskette auf eine funktionierende team-, fach-, ebenen- und betriebsübergreifende Zusammenarbeit an. Wir bewegen uns hier in einem Netzwerk aus sowohl fach- als auch hierarchieübergreifenden Rollen und Teams.

Innerhalb des Produktionsbetriebs betrifft dies die Produktion selbst als ausführendes Organ sowie Disposition, Logistik und Einkauf als Dienstleister. Hier gilt es, relevante Standards wie Mindestlagermengen und Bestellgrößen abzusprechen. Außerdem sollten Daten zu Bedarf und Beständen möglichst früh zugänglich sein, um Abläufe gezielt zu beeinflussen. Aber auch der Qualitätsbereich sollte einbezogen werden, da minderwertige Bauteile ebenfalls zu Produktionsproblemen führen oder die schnelle Reparatur von Maschinen verhindern.

Im Kontakt mit Zulieferern und Dienstleistern sind vor allem die Mitarbeiter des Einkaufs und der Lieferantenentwicklung Ansprechpartner. Ein Betrieb hat die Möglichkeit, über faire Lieferverträge und partnerschaftlichen Umgang mit Zulieferern nachhaltigen Einfluss auf die Kultur der Zusammenarbeit zu nehmen. Dadurch entsteht eine Atmosphäre, in der Probleme gemeinsam aufgegriffen und Ursachen beseitigt werden können. Eine hohe Datentransparenz im Produktionssteuerungssystem ist in diesem Zusammenhang eine Größe, die über die Informationsverarbeitung des Produktionsbetriebs beeinflussbar ist. Zusätzlich kann der Führungskreis gezielte Kooperationen anregen, um bei den zuarbeitenden Unternehmen den Fähigkeitenaufbau voranzutreiben. Gelingt beispielsweise die schrittweise Abstimmung der Strategie- und Tagescockpits im Rahmen der Kernarbeitsprozesse zur Strategie und der operativen Steuerung des Tagesgeschäfts

entlang der Wertschöpfungskette und entstehen gemeinsame Standards zur Kommunikation und Problemlösung in relevanten Treiberprozessen, werden alle Beteiligten für sich (z. B. durch stabilere Wertschöpfungsprozesse und abnehmende Feuerwehreaktionen) sowie durch Synergieeffekte auch gemeinsam als Wertschöpfungsverbund von einem systematischen Fähigkeitenaufbau profitieren.

Dies sind hohe Anforderungen an einen Betrieb und seine Supply-Chain-bezogenen Managementprozesse. Systematisierte Abläufe in Kernarbeits- und Treiberprozessen und eine eingespielte Kommunikation sind aber beste Voraussetzung, um sie zu meistern.

Fähigkeitenaufbau führt zu nachhaltiger Hochleistung

Insgesamt erreicht das Unternehmen durch den Fähigkeitenaufbau in Kernarbeitsprozessen nach dem Prinzip der Teamorientierung und Standardisierung ein höheres Leistungsniveau. So schaffen optimale technische und organisatorische Gegebenheiten beispielsweise die Grundlage, auf der eine Erhöhung der Taktzeit von Maschinen und damit des Produktionsoutputs möglich ist. Gleichzeitig besteht dank verminderter Reibungsverluste die Möglichkeit zur Kostensenkung.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Investition in die eigenen Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und die Prozesse des Unternehmens lohnt [14]. Die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter vergrößert die Problemlösungskompetenz und bindet sie langfristig an den Betrieb. Der Aufbau von Fähigkeiten im Rahmen der täglichen Arbeit, die Zusammenarbeit mit und das Coaching durch Führungskräfte bedeuten eine höhere Wertschätzung der Mitarbeiter. Das steigert deren Identifikation mit dem Unternehmen. Damit bleiben dem Betrieb gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte erhalten.

Ein systematisches Managementsystem, das in der Strategie des Unter-

nehmens verankert ist und auf Mitarbeitereinbindung und ganzheitliche Fähigkeiten setzt, hat darüber hinaus einen doppelten Zusatznutzen: Gelingt es Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern auf diesem Wege Freiräume durch Kosteneinsparung zu erarbeiten, werden einerseits Investitionen in Kann-Themen erleichtert. Dies können beispielsweise Anforderungen aus dem Bereich der Corporate Social Responsibility oder sonstiger Stakeholderinteressen sein. Andererseits können durch ein solches Managementsystem auch übergeordnete Ziele [15], die sonst im Tagesgeschäft wenig Aufmerksamkeit bekommen, ohne großen Aufwand einbezogen werden. Dazu zählen etwa Einsparziele im Bereich der Energie- und Ressourcennutzung oder der sozialverantwortliche Umgang mit der Arbeitskraft der Mitarbeiter als wichtigster Ressource des Unternehmens. Sind die operativen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter erst einmal in der Lage, Verluste und Probleme transparent zu machen, und ist die Dienstleistung darauf zugeschnitten, dabei zu helfen, diese zu beseitigen, werden auch Ziele erreichbar, für die sonst kein Raum ist. Macht man das Wichtige richtig – Fähigkeitenaufbau in Kernarbeits- und Treiberprozessen der gesamten Wertschöpfungskette – so entsteht auch in ökonomisch geprägten Unternehmen Raum für zukunftsorientiertes, sinnhaftes Gestalten.

Literatur

- [1] Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2. Auflage. München 2007.
- [2] Pelz, W.: Kompetent führen, 2. Ausgabe. Wiesbaden 2004.
- [3] Yukl, G.: Leadership in Organizations, 8. Ausgabe. New Jersey 2013.
- [4] Womack J. P.; Jones, D. T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt am Main 1992.
- [5] Womack, J. P.; Jones, D. T.; Bühler, M., Meyer, H.-P.: Lean Thinking. Frankfurt am Main 2004.
- [6] Schuhmacher, R. J.: Engpassmanagement in der wandelbaren Supply Chain. München 2004.
- [7] Goldratt, E. M.; Cox, J.: Das Ziel. Frankfurt am Main 2013.
- [8] Masaaki, I.: Gemba Kaizen. New York 1997.
- [9] May, C.; Koch, A.: Overall Equipment Effectiveness (OEE). In: Zeitschrift der Unternehmensberatung (2008) 6, S. 245-50.
- [10] Chiarini, A.: From Total Quality Control to Lean Six Sigma. Milano 2012.
- [11] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; Horváth, P.; Kuhn-Würfel, B.; Vogelhuber, C.: Balanced Scorecard. Stuttgart 1997.
- [12] Kotter, J. P.: Leading Change. Boston 1996.
- [13] Rother, M.: Die Kata des Weltmarktführers. Frankfurt am Main 2009.
- [14] Flamholtz, E. G.: Corporate Culture and the Bottom Line. In: European Management Journal 19 (2002) 3, S. 268-75.
- [15] Hauff, V.: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Grevén 1987.

Schlüsselwörter:

Ganzheitliche Fähigkeiten, Managementsysteme, Prozesse, Hochleistung, Nachhaltigkeit

Achieving Sustainable Improvements of Results by Developing Comprehensive Capabilities in Key Processes throughout the Organization

When seeking to leverage potentials in core working processes, the development of coherent standards, methods and capabilities too often remains underrepresented. Every task-owner needs to be able to define the exact extent and origin of deviations in operational processes via KPIs. A systematic design of management- and support-processes supports transparent structures and standards throughout the company and leads to significant and sustainable improvements of critical working routines and their outcomes.

In our article, we offer an outline on how to systematically build shared capabilities in order to induce measurable improvements – in immediate results as well as in crucial cultural aspects.

Keywords:

capability management, management systems, processes, high performance, sustainability