



Betriebliche Reorganisationsberatung im Verbund einschließlich

Einführung und Stärkung

von beteiligungsorientierten

Methoden des Prozessmanagements

zur Stärkung der Wettbewerbssituation von kleinen und mittleren Unternehmen der Möbelindustrie in den Kreisen Herford, Minden-Lübbecke, Gütersloh und Lippe

Abschlussbericht

28.08.2003

## Zielsetzung

Mit dem Verbundprojekt „*Unterstützung der Einführung und Stärkung von beteiligungsorientierten Methoden des Prozessmanagements*“ wurden 10 -vornehmlich mittelständische - Unternehmen der Möbelindustrie im Kreis Herford in ihren Vorhaben unterstützt, ihre in- und externen Prozesse zu gestalten und zu optimieren.

Wesentlicher Projektinhalt war die Betrachtung, Gestaltung und Optimierung betriebsin- und externer Prozesse. Dazu waren drei Schwerpunkte benannt, in denen die Unternehmen durch Beratung, Qualifizierung und Coaching unterstützt wurden:

1. Marktbezogene Organisationsentwicklung
  - Neue Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, KVP-Prozesse)
  - Neue Entlohnungsmodelle
  - Neue Arbeitszeitmodelle
2. Prozessbezogenes Kundenmanagement
  - Vermarktungsprozess
  - Serviceprozess
  - Innovationsprozess
3. Mitarbeiterbezogene Personalentwicklung
  - Führungskräfte als Impulsgeber und Coach
  - Balance zwischen Fördern und Fordern
  - MitarbeiterInnen als Verbesserungsmotoren

Neben der Beratung, der Qualifizierung und dem Coaching bestand als ein weiteres Verbundelement ein **Leitungskreis**. Er diente mehreren Zielsetzungen:

- Vorstellung der einzelnen Teilprojekte
- Voneinander lernen
- Vertrauen aufbauen
- Führungsmethoden thematisieren, vertiefend trainieren bzw. coachen.

Durch Verbundmaßnahmen wurde angeregt, dass sich Unternehmen, die an den gleichen Themenschwerpunkten arbeiten, gezielt auch gegenseitig unterstützen, so dass gegen Ende des Projektes weitergehende Vernetzungen entstehen können. Das Projekt wurde von zusätzlichen 3 Transferworkshops begleitet.

## Laufzeit

Das Projekt lief vom 1.12.2001 bis zum 31.05.2003. Die Projektleitung erfolgte vom BOW. Die Unternehmen wurden betreut von den Bildungs-/Beratungseinrichtungen MACH 2 Personalentwicklung, Herford und ViaCon GmbH, Bielefeld.

## Projektbeteiligte Unternehmen:

	<b>Firma</b>	<b>Ort</b>	<b>MA-m</b>	<b>MA-w</b>
1	baufORMAT Küchen GmbH & Co. KG	Löhne	18	7
2	Ebke-Küchen GmbH	Enger	131	41
3	Fenske GmbH Glasbearbeitung	Löhne	20	9
4	Grotex Holzwerkstoffe GmbH & Co. OHG	Bünde	105	20
5	Werner Laker Möbelwerkstätten GmbH & Co KG	Herford	27	16
6	MK-Küchenmöbelfabrik Möller GmbH + Co. KG	Löhne	67	10
7	Nolte-Küchen GmbH & Co. KG	Löhne	800	200
8	SMV Sitz-Möbel-Vertriebsgesellschaft mbH	Bünde	4	4
9	Gustav Wellmann GmbH & Co. KG	Enger	810	190
10	Wilhelm Hoffmeister GmbH & Co KG	Bünde	75	23

## Themenschwerpunkte

In Beratungsgesprächen wurden zusammen mit den Führungskräften die Kernthemen herausgearbeitet, die innerhalb des Projekts anzugehen waren. Bedarfsorientiert schlossen sich einerseits direkte inhaltliche Beratungen im Unternehmen an, andererseits wurden in Folgegesprächen Personalentwicklungsstrategien erarbeitet, um so Workshops und Seminare inhaltlich und organisatorisch zu planen und die geeigneten TeilnehmerInnen zu bestimmen.

Gemeinsam für Beratungen, Workshops und Seminare ergaben sich folgende Schwerpunktthemen:

### Marktbezogene Organisationsentwicklung

- Prozessanalyse einschließlich Ist- und Kosten-Analyse
- KVP, Kaizen
- Einführung und Verbesserung von Arbeitsteams
- Qualitätsmanagement (weniger im Hinblick auf Zertifizierung als mehr zur internen Prozessoptimierung, einschl. FMEA, Kennzahlen, Ablauforganisation,...)
- Besprechungsmanagement, Moderations- und Präsentationstechnik
- optimale Arbeitsorganisation mit EDV-Unterstützung
- Projektmanagement
- Entlohnungsmodelle
- Arbeitsrecht

### Prozessbezogenes Kundenmanagement

- Verbesserung der Kundenbeziehung
- Marketingstrategien
- Optimierung der Vertriebsorganisation
- Reklamationsmanagement
- Verbesserung der Kommunikation nach innen und außen
- Fremdsprachen-Kommunikation
- Verbesserung der internen Schnittstellen, z.B. zwischen Vertrieb, Fertigung und Versand
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen getrennten Werksbereichen (Wir-Gefühl entwickeln)
- Präsentation nach außen, z.B. im Internet

### Mitarbeiterbezogene Personalentwicklung

- Systematisierung der Personalentwicklung
- Weiterbildungsumsetzung und Erfolgskontrolle
- Motivation
- Führungstechnik

Ein weiteres Schwerpunktthema, das mehrere Unternehmen betraf, war der Generationswechsel der direkten Unternehmensleitung sowie der mittleren Fach- und Führungsebene.

## Projektablauf

Insgesamt wurden in der Projektlaufzeit 369 Beratungstage umgesetzt, wenn man Beratung, Coaching, Workshop einschließlich Leitungskreis-Veranstaltungen summiert.

In einer struktur- und konjunkturbedingt kritischen Lage, in der die Möbelindustrie - nicht nur - im Kreis Herford sich befindet, wird die Notwendigkeit zu schnellen Verbesserungen zwar erkannt, aber selbst bei finanzieller Förderung wird die Durchführung immer wieder gegenüber dem Tagesgeschäft zurückgestellt.

Die Anzahl der durchgeführten Maßnahme-Tage ergibt sich dabei grob proportional zur Mitarbeiterzahl. Da der Bedarf bei den kleineren Unternehmen sicherlich größer ist, als es diesem Verhältnis entspricht (ein Vertrieb mit 30 MitarbeiterInnen braucht nicht die dreifache Beratungsleistung gegenüber einem mit nur 10 Personen), zeigt dies bereits das brennende Personalproblem der „Kleinen“. Bezüglich der kumulierten Teilnehmer-Tage liegen die kleinen Unternehmen noch deutlich schlechter. Natürlich sind vom Thema eines Seminars oder Workshops bei diesen Firmen auch weniger MitarbeiterInnen betroffen, so dass etwa nur 2 MitarbeiterInnen zu einem Seminar geschickt werden, wo das größere Unternehmen 6 TeilnehmerInnen sendet. Andererseits können sich diese wenigen Personen allerdings auch wissensmäßig nach der Maßnahme schlechter beraten und ergänzen.

## Projektbeurteilung

Bei der vorliegenden Maßnahme handelt es sich um ein Verbundprojekt. Mindestens 10 % der Beratungsaktivitäten waren im Verbund durchzuführen. Hier zeigt sich bei Befragung der Unternehmen kein deutlicher Unterschied zwischen kleinen und großen Projektteilnehmern. Der Verbundcharakter wird grundsätzlich begrüßt, aber thematisch mit Vorbehalten registriert.

Bei den Bereichen *Marktbezogene Organisationsentwicklung* und *Mitarbeiterbezogene Personalentwicklung* sind allgemeine Beratungen und Workshops einschließlich eines freiwilligen Erfahrungsaustauschs überwiegend willkommen. Im Bereich *Prozessbezogenes Kundenmanagement* sieht es kritischer aus. Allgemeine Informationen werden hier häufig in der Nutzanwendung als nichtso effektiv angesehen, individuelle Beratungen - etwa zu Marketingstrategien - verbieten sich.

Insgesamt sehen die meisten Unternehmen sich bezüglich möglicher Verbundaktivitäten noch sehr am Anfang stehend. Der Prozess wird als sehr

langfristig eingeschätzt. Zukunftsideen hierzu reichen von weiteren gemeinsamen Projekten oder zumindest Einzelveranstaltungen wie Workshops über regelmäßige Zirkel, z.B. organisiert von der Bildungs-/Beratungseinrichtung bis hin zu bewusst unabhängig von dieser organisierter „Möbler-Stammtischrunde“ auf neutralem Platz oder turnusmäßig in den Unternehmen.

Wie war - abgesehen von der eben dargestellten Bewertung der Verbundmaßnahmen - die Gesamtbeurteilung des Projekts? Die Mehrzahl der beteiligten Unternehmen hat in einem abschließenden Fragebogen Stellung genommen. Außerdem wurden Berater und Trainer befragt.

Fast ausnahmslos wurden die Beratungen, Workshops und Seminare als sehr hilfreich und effizient angesehen. Neben der guten Kompetenz der Trainer und Berater wurde dies mit der sorgfältigen, individuellen Abstimmung aller Maßnahmen begründet.

Da viele Maßnahmen mittel- bis langfristige Prozesse angestoßen haben, wurde die mit 18 Monaten zu kurze Laufzeit des Projekts bedauert. Entsprechend konnten auch nachhaltige Umsetzbarkeit und langfristiger Nutzen einiger Maßnahmen nicht gesichert beurteilt werden.

Positiv gesehen wurde, dass das Projekt eine geschlossene Strategie für das Unternehmen innerhalb der Laufzeit verfolgt und nicht mit der Gießkanne tröpfchenweise Einzelmaßnahmen streut.

Umgekehrt beurteilten die Trainer teilweise, dass die Voraussetzungen der TeilnehmerInnen für Maßnahmen sehr unterschiedlich waren und dass deren Auswahl von „bedarfsorientiert“ bis hin zu „eher zufällig“ ging.

Die Rolle des Betriebsrats, soweit im Unternehmen ein solcher vorhanden ist, war unterschiedlich. Generell war er informiert und hatte auch formal sein Einverständnis gegeben. Im übrigen trat er meist nicht im Projekt sichtbar auf.

Wie schon bei früheren Projekten wurde die Gewerkschaften generell zu allen Transferworkshops und zentralen Veranstaltungen eingeladen. Eine Resonanz blieb leider aus.