

Implementierung einer Operational Excellence Initiative im Pharmabereich

Dr. Jutta Illert

In dem vorliegenden Praxisbeispiel stellen wir das Vorgehen bei der Implementierung einer Operational Excellence (OpEx) Initiative in einem Pharmaunternehmen vor. Die Phasen und Schritte zur Umsetzung des OpEx Programms sowie die daraus resultierenden *good practice* werden aufgezeigt. Der Inhalt umfasst folgende Punkte:

- Ausgangssituation und Zielsetzung
- Change Management Modell
- Umsetzung
 - Erfassung des Ist-Zustandes
 - Entwicklung einer Vision
 - Kommunikation gestalten
 - Verbesserungsorientierung
 - Qualifikation und Coaching
 - Führung
 - Gesamtsystem der Initiative
- Erfolgsfaktoren

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Ein Pharmaunternehmen plant die Umsetzung einer OpEx Initiative, um das Leistungs- und Verbesserungsbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken und die Prozessleistung des Bereichs insgesamt zu erhöhen. Der Kunde hat zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mit den Beratern bereits drei zentralen Aktionssäulen für den Veränderungsprozess definiert. Im Zentrum der Implementierung sind folgende Hebel definiert worden:

Führung und Mitarbeiter: Einstimmung der Mitarbeiter und Führungskräfte auf die neue Denk- und Handlungsweise im Rahmen von OpEx.

Prozessverbesserung: Verbesserungsteams sollen in ausgesuchten Prozessen mit Lean Methoden Verbesserungspotenziale zur Verkürzung der Zykluszeiten identifizieren und entsprechende Projekte umsetzen.

Anlagenproduktivität: Konkrete Verbesserungen in den technischen Prozessen sollen durch interne Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Rüstzeitoptimierung erzielt werden.

2. Change Management Modell

Verbesserung bedeutet die Veränderung des Bestehenden. Um den Weg der Veränderung gehen zu können, braucht es ein Orientierungsmodell, auf deren Grundlage die Vorbereitungen und Umsetzung vorgenommen werden. In Abstimmung mit dem Kunden werden die acht Schritte

des Veränderungsmanagements nach J. Kotter¹ als Grundlage ausgewählt und auf dieser Basis Aktionen und Vorgehensweisen festgelegt. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Punkte, die bei einem Veränderungsprozess beachtet werden:

1. Erzeugen eines Bewusstseins für die Dringlichkeit der Veränderung
2. Bildung einer Führungskoalition
3. Entwicklung einer Vision und Strategie
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment der Mitarbeiter durch Beseitigung von Hindernissen
6. Kurzfristige Erfolge sicherstellen
7. Erfolge konsolidieren und für weiteren Wandel sorgen
8. Die neuen Ansätze in der Kultur des Unternehmens verankern

Diese acht Annahmen für die Durchführung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses bilden die Basis für das weitere Vorgehen. Gemeinsam mit dem Kunden werden zur Neuausrichtung des Bereichs die Schritte für die Implementierung der OpEx Initiative definiert und durchgeführt.

3. Umsetzung

Der Ausgangspunkt der Implementierung ist die **Erfassung des Ist-Zustandes** (Status Quo) innerhalb des Unternehmens (Abb.1). Es wird eine Bewertung der Grundeinstellung von Mitarbeitern, Führungskräften und externen Partnern zur heutigen Organisation und zu den mit der OpEx-Initiative angestrebten Zielen ermittelt. Ein besonderer Schwerpunkt der Befragung ist, inwieweit bei den drei befragten Zielgruppen das Bewusstsein für die Notwendigkeit der angestrebten Veränderung ausgeprägt ist.

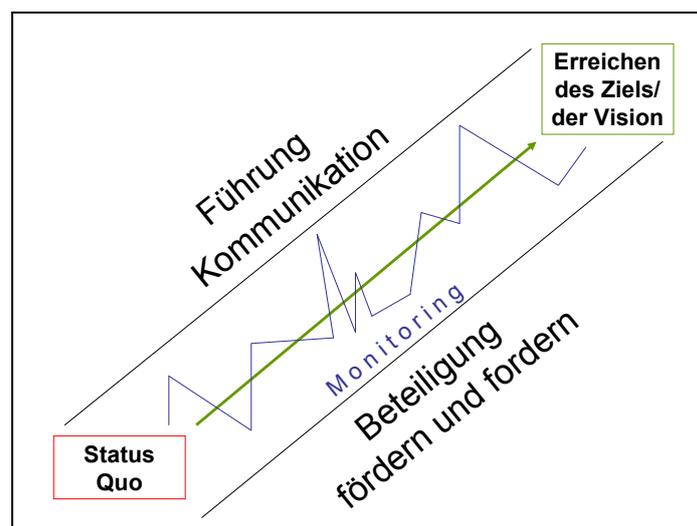


Abbildung 1.: Der Veränderungsweg

Mit dem Einsatz der Evaluierung zu Beginn des Veränderungsprozesses werden zwei zentrale Ziele verfolgt: Erhöhung der Legitimität der Initiative bei den Zielgruppen durch deren systemati-

¹ Kotter, J.P. (1996): Leading Change. Harvard Business School Press

sche Einbindung sowie die Unterstützung der Bewusstseinsbildung für die Dringlichkeit der Veränderung (Kotter Schritt 1.) Erreicht werden diese Ziele durch die aktive Einbindung der Zielgruppen, indem die Evaluierungsergebnisse den Befragten wieder zurückgegeben werden und auf dieser Grundlage das weitere Vorgehen der Initiative vereinbart und umgesetzt wird.

Gleichzeitig ist die Evaluierung der Beginn des Monitorings, mit dem der Verlauf der OpEx Initiative beobachtet und begleitet wird. In definierten Intervallen werden die acht Kotter Schritte im Hinblick auf ihre Planungsreife und deren Realisierung von den Zielgruppen bewertet. Die Bewertung der qualitativen Ergebnisse erfolgt auf einer Reifeskala in Prozent. Diese Art der kontinuierlichen Einbindung der Zielgruppen hat sich als *good practice* erwiesen.

Ohne die **Entwicklung einer Vision** weiß keiner wohin die Reise gehen soll (Kotter Schritt 3.). Was ist das Ziel der Initiative, und welche Vision ist damit verbunden? Diese Fragen möglichst klar, knapp und schnell erfassbar zu entwickeln und in das Unternehmen hinein zu kommunizieren, ist ein weiterer wichtiger Schritt, der im Rahmen der Initiative erarbeitet wurde. Die Formulierung einer klaren Botschaft (*Change-Vision*), eines Namens der Initiative, eines Logos und eines einheitlichen Dokumentendesigns für die breit angelegte Kommunikation sind Grundvoraussetzungen ohne die die Veränderungsreise nur schwerlich angetreten werden kann.

Die **Gestaltung der Kommunikation** dient dazu, die Vision des Wandels zu kommunizieren (Kotter Schritt 4.). Sie ist, um im Bild der Reise zu bleiben, ein wesentlicher Bestandteil, um allen Beteiligten den Weg und die Richtung aufzuzeigen, der zur Erreichung der Vision begehbar ist. Die Praxis zeigt jedoch immer wieder, wie sehr dieses Instrument unterschätzt wird bzw. wie wenig davon Gebrauch gemacht wird.

Mitarbeiter und Führungskräfte wollen die Notwendigkeit für Veränderung nachvollziehen und dafür braucht es Kommunikation. Wird im nicht ausreichenden Maße eine neue Veränderungsinitiative kommuniziert, dann besteht die Gefahr, dass der dringliche Grund für die Notwendigkeit des Wandels diffus bleibt und wichtige Antriebskräfte (z.B. Motivation) erst gar nicht entwickelt werden.

Um dem entgegen zu wirken, sind verschiedenste Instrumente der Kommunikation entwickelt und umgesetzt worden. Regelmäßige Artikel über den Fortschritt der Initiative in der unternehmenseigenen Zeitung, die Erstellung einer Intranet-Plattform mit aktualisierten Informationen und Unterstützungsangeboten, Info-Boards in Abteilungen sowie die Ausarbeitung einheitlicher Aussagen über die Notwendigkeit, Maßnahmen und den Nutzen der Initiative.

Als *good practice* hat sich bei der Gestaltung der Kommunikation der hohe Grad an Visualisierung erwiesen. Dabei gilt: Je mehr die Aktivitäten und Erfolge der Initiative visualisiert werden können, desto besser. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

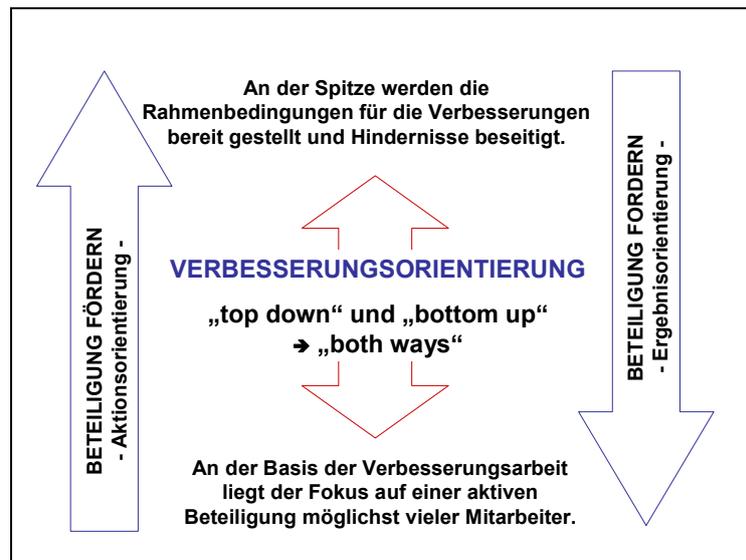


Abbildung 2.: Verbesserungsorientierung

Die **Verbesserungsorientierung** (Abb. 2) der Initiative ist gekennzeichnet durch ein Zusammengehen von „top down“ und „bottom up“ Aktivitäten = „both-ways“ (Kotter Schritt 5. und 6.). Das „both-ways“ Vorgehen hat sich als *good practice* erwiesen. Die Beteiligung der Mitarbeiter im Verbesserungsprozess muss gleichzeitig gefördert und gefordert werden. Bei der Implementierung der Initiative wird die Beteiligung der Mitarbeiter gefördert, indem das Wissen der Mitarbeiter mit speziellen Instrumenten kombiniert und an die spezifischen Prozesse in den Bereichen Administration, Labor und Produktion angepasst wird, um eine möglichst effiziente und dauerhafte Verbesserung zu erzielen. Neben der Rüstzeitoptimierung werden bei der Implementierung vor allem drei Instrumententypen angewendet:

- Basis Instrumente, wie z.B. Projektmanagement und Moderationsfähigkeiten
- Soft Instrumente, wie z.B. Management- und Planungstechniken, Kaizen sowie Problemlösungstechniken
- Lean Instrumente, wie z.B. Push und Pull Prinzip, Arbeitsplatzorganisation (5S) und Wertstromanalyse
- Six Sigma Instrumente, basierend auf der DMAIC und DFSS Methodik

Die Bereitstellung und der flexible Einsatz der unterschiedlichen Instrumente, je nach vorhandenem Wissen, haben sich in der Praxis als unabdingbar herausgestellt. Nur wenn eine wirkungsvolle Unterstützung durch **Qualifikation und Coaching** aufgebaut wird, lassen sich die Mitarbeiter zur Verbesserungsarbeit motivieren. Im Rahmen von Workshops erlernen die Mitarbeiter die für ihre Verbesserungsarbeit notwendigen Instrumente. Damit wird die Beteiligung gefördert und es beginnt die nachhaltige Verankerung der Verbesserungsinitiative in die Kultur des Unternehmens (Kotter Schritt 8.).

Die Workshops zur Qualifikation müssen breit gefächert angeboten werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Die folgende Aufzählung zeigt einen Themenausschnitt:

1. Workshop - Exzellenz am Arbeitsplatz
2. Workshop - Optimale Anlagennutzung
3. Workshop - Verbesserung der eigenen Arbeitsabläufe
4. Workshop - Optimierung der Schnittstellen zwischen den Bereichen
5. Workshop - Die Rolle der lokalen Koordinatoren (Opex – Champions)
6. Workshop - Führen von Verbesserungsteams
7. Workshop - Verbesserungsprojekte umsetzen
8. Workshop - Führen in der Verbesserung und Veränderung

Zitat aus Mitarbeiterbefragung: *“Fast alle Workshops an denen ich teilnehme bringen Null. Bei den Workshops der OpEx-Initiative ist das anders. Da wird das Erlernte direkt umgesetzt.”*

Das Thema **Führung** ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Initiative. Um die Initiative in der Organisation zu verankern, muss die Linienführung die Verantwortung übernehmen und der Wille zur Veränderung glaubhaft werden. Dadurch dass das Management die Rahmenbedingungen für die Verbesserungen bereitstellt, die Hindernisse für deren Umsetzung aus dem Weg räumt und das Ziel bzw. die Vision der OpEx-Initiative aktiv in das Unternehmen hinein kommuniziert, wird die Bereitschaft zur Veränderung und deren Beteiligung bei den Mitarbeitern gefördert.

Zitat aus Mitarbeiterbefragung: *“Wenn man jetzt einen Verbesserungsvorschlag macht, dann hat man nicht mehr das Gefühl, dass das in der Schublade landet. Das wird aufgenommen. Das war vorher anders.”*

Das Tempo mit dem Verbesserungs- und Veränderungsprozesse umgesetzt werden, hängt auch vom Führungsverhalten des Managements ab. Die Mitarbeiter/innen orientieren sich direkt am Verhalten ihrer Führungskräfte und leiten aus diesem Vorbild ihre eigene Einstellung und Verhaltensweise ab.

Zitat aus Mitarbeiterbefragung: *„Meine Chefs müssen das ja positiv sehen, die müssen es ja gut an uns verkaufen. ... Ob ich ihnen das glaube? Nein. Ich glaube mein Chef sieht das wie ich und wie sein Chef auch. Die machen es, weil der CEO es will. Und solange es für die Chefs nicht mehr ist, wird es für uns auch nicht mehr.“*

Diese direkte Koppelung bedeutet, dass erfolgreiche Verbesserungsarbeit sich weder anordnen noch delegieren lassen kann. Vor allem muss sie vorgelebt werden. Das Führungsverhalten ist auf die ständige Verbesserung auszurichten, indem Erfolge der Verbesserung konsolidiert und weitere Maßnahmen vorangetrieben werden (Kotter Schritt 7.). Führungsroutinen sind zu überdenken und anzupassen. Die Ausrichtung des Führungsverhaltens auf die Verbesserung wird umgesetzt durch die Fokussierung auf drei zentrale Hebel:

- Die Potenziale erkennen: Wo stehen wir heute? Wo sind wir schon gut?
Wo sollten wir uns noch verbessern?
- Die Führung gestalten: Wie verbessern wir uns auf Basis der bestehenden
Instrumente, Methoden und Erfahrungen?
- Die Führung ständig weiter entwickeln: Welche Ergebnisse haben wir erreicht?
Woran müssen wir weiter arbeiten?

Bei der Implementierung der OpEx-Initiative haben sich zum Thema Führung vier Punkte als wesentlich und damit als *good practice* herausgestellt: (1) Unabdingbar ist die Bildung einer teamfähigen Koalition in der Führungsspitze (Kotter Schritt 2.), die eindeutig und geschlossen hinter der Veränderungsinitiative steht. (2) Ebenso wichtig ist die eindeutige Einsetzung eines „Change Owners“, der sich voll mit der Initiative identifiziert und die nötige Persönlichkeits- und Prozesskompetenz besitzt.

(3) Klarheit in den Rollen, d.h. wer welche Stärken (und Schwächen) besitzt und wer dementsprechende Funktionen und Aufgaben im Rahmen der Veränderungsinitiative übernimmt oder nicht übernimmt. Und schließlich (4) ist die eindeutige Festlegung der führenden und verantwortlichen Change-Managementorganisation samt Fach-, Macht- und Prozesspromotoren sicherzustellen, um die Initiative in der Kultur der Organisation zu verankern.

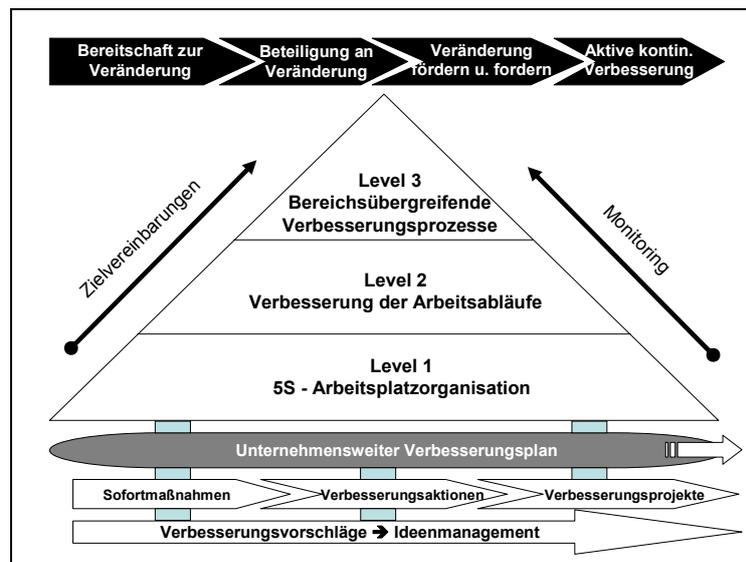


Abbildung 3: Gesamtsystem der OpEx-Initiative

Das **Gesamtsystem der OpEx-Initiative** besteht aus insgesamt vier Systemelementen (Abb. 3). Im Zentrum steht das Level-Modell (1). Hier finden die Sofortmaßnahmen, Verbesserungsaktionen und/ oder Verbesserungsprojekte entweder am Arbeitsplatz, im Rahmen von Arbeitsabläufen oder bereichsübergreifend statt. Alle Aktionen in den einzelnen Levels werden unterstützt durch flankierende Maßnahmen (2). Hier kommen vor allem Zielvereinbarungen und das Instrument des Monitorings zum Einsatz, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu begleiten, unterstützen und zu steuern.

Die OpEx-Initiative ist insgesamt ausgerichtet auf die Erreichung von vier strategischen Zielen, die mit den zur Verfügung gestellten Instrumenten erreicht werden (3). In einem ersten Schritt muss die Bereitschaft zur Veränderung klar vermittelt werden. Dies kann nur geschehen, wenn die Notwendigkeit, also das - Warum starten wir diese Initiative? - von der Leitung nachvollziehbar vermittelt wird. Das ist die Basis für den weiteren Aufbau der Initiative. Die Beteiligung an der Veränderung erfolgt, indem die Mitarbeiter aktiv zur Beteiligung aufgefordert werden. Sie mit der Bereitstellung von Instrumenten in ihrer Beteiligung zu fördern und gleichzeitig sie über Anreizsysteme und Zielvereinbarungen dazu zu fordern, stellt einen weiteren Schritt auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung dar, was letztlich das eigentliche Ziel der Initiative beinhaltet.

Im unternehmensweiten Kontext muss die OpEx-Initiative mit den bereits bestehenden Strukturen verknüpft werden, will sie nachhaltig in die Kultur implementiert werden (4). Dies geschieht,

indem die Sofortmaßnahmen, Verbesserungsaktionen und die Verbesserungsprojekte entweder in das unternehmensweite Verbesserungssystem integriert werden oder neue Impulse und Ideen für das bestehende Ideenmanagement generieren. Die Praxis hat gezeigt, dass die Verbesserungsvorschläge der OpEx-Initiative zunächst als „Fremdkörper“ empfunden werden, die nichts mit dem Ideenmanagement zu tun haben. Hier gilt es klarzustellen, dass keine Parallelstruktur aufgebaut werden soll, sondern, dass die neue Initiative die bereits existenten Strukturen mit neuen Impulsen bereichern und damit auch zu ihrer Weiterentwicklung beitragen kann.

4. Erfolgsfaktoren

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Implementierung der OpEx-Initiative lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Aufklärung** über die Notwendigkeit der Veränderungsinitiative betreiben. Den Sinn vermitteln.
- Die **Führung** muss dahinter stehen: Sind die Rollen geklärt? Gibt es einen Prozess-owner, Fach- und Machtpromotor? Ist eine die Initiative unterstützende Koalition vorhanden? Welche *accountability* wird zugrunde gelegt?
- Feststellung der **Ist-Situation** (Evaluierung) betriebswirtschaftlich und organisatorisch.
- Entwicklung einer **Vision** möglichst in Verbindung mit dem Leitbild des Unternehmens, um Interessen, Hoffnungen und Energie abzubilden und zu erzeugen.
- Bestimmung der **Soll-Situation**: Oberziele, Hauptaufgaben und operativen Ziele.
- Entwicklung einer **Verbesserungsorientierung**: „top down“ – „bottom up“ oder „both-way“.
- Entwicklung einer **Umsetzungsstrategie** mit den dazugehörigen Aktionsplänen: Maßnahmentypen (Sofortmaßnahmen, Verbesserungsaktionen, Verbesserungsprojekte), Zeit, Kosten und Reviews der Ergebnisse.
- Bereitstellung von **Ressourcen**: Finanzen, Zeit, Räume, Personen, externe Berater/ Trainer.
- **Qualifikation und Coaching** der Mitarbeiter in Teamarbeit, Methoden, Realisierungstechniken.
- Kontinuierliche **Kommunikation**: Sicherstellen, dass über den gesamten Zeitraum der Dauer der Initiative regelmäßig informiert und berichtet wird. Die Initiative vermarkten.
- Den Fortschritt messen und begleiten durch **Monitoring**: Feedback und Lernen ermöglichen.
- **Beteiligung fördern und fordern**: Schnelle Erfolge ermöglichen (*low hanging fruits*), Zielvereinbarungen, Belohnung von Pionieren, konsequent mit Blockierern umgehen.