

STAUFEN.

LEAN ABC – ANWENDEN BEFÄHIGEN COACHEN





Keine Transformation ohne Qualifizierung

Keine Transformation ohne Qualifizierung, keine Qualifizierung ohne praktische Umsetzung. Eines der Grundprinzipien von Staufen entsprach genau dem, was die DB Fernverkehr AG vorhatte: die eigene Lean Transformation qualitativ abzusichern und nachhaltig erfolgreich zu gestalten. Dies erfolgt über eine breite Qualifizierung von Lean Experten und -Trainern sowie eine zielgerichtete Befähigung der Führungskräfte. Hierfür legte DB Fernverkehr ein eigenes Projekt mit dem Namen „Lean ABC – Anwenden, Befähigen, Coachen“ auf – gemeinsam mit der Staufen AG.

FIRMEN- PORTRÄT

Die DB Fernverkehr AG ist eine Konzerntochter der Deutschen Bahn. Sie ist für den Fernverkehr auf der Schiene verantwortlich und betreibt national und europaweit die Zuggattungen ICE, IC, ECE und EC. Pro Tag bringt das Unternehmen rund 1.300 Züge auf die Schiene und beschäftigt mehr als 18.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit ihnen erwirtschaftet es etwa 5 Milliarden Euro Umsatz*.

* Referenz: Q1 2020

AUSGANGS- LAGE

DB Fernverkehr hat 2016 im Produktionsressort ein Unternehmensprogramm zur Erreichung operativer Exzellenz (OPEX) initiiert, mit dem Ziel, Qualität und Effizienz der operativen und administrativen Geschäftsprozesse zu steigern. Im Kern führten unterschiedliche externe Berater gemeinsam mit internen Ressourcen in den Instandhaltungswerken von DB Fernverkehr Transformationsprojekte durch. Dabei wurden teils beachtliche Ergebnisse erzielt. Gleichzeitig wuchs aber auch die Erkenntnis, dass die flächendeckende und nachhaltige Ergebniswirksamkeit nicht genügend abgesichert ist.



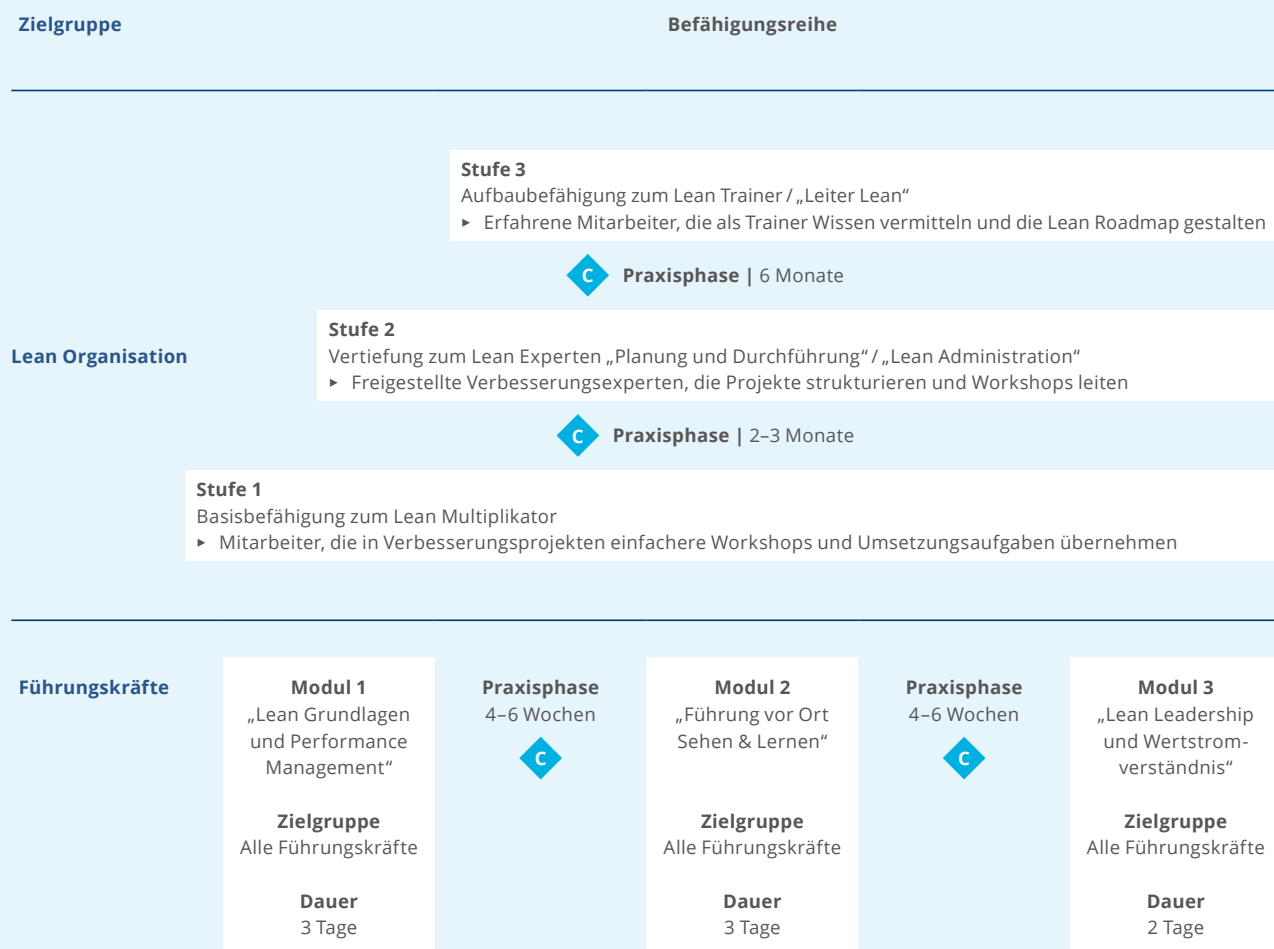
Zentrale Handlungsfelder:

- Zu wenige interne Experten / Trainer und eine hohe Abhängigkeit von externen Beratern
- Lean Wissen und -Umsetzung in der Organisation sehr heterogen
- Unterschiedliche Lean Standards
- Unsicherheit und teils fehlende Akzeptanz bei den Führungskräften
- Außerhalb der Werke kaum Bezug zu und Berührung mit OPEX
- Fehlende Nachhaltigkeit und mangelnde langfristige Ausrichtung in Sachen Lean

So beschloss das Management der DB Fernverkehr AG, ein langfristig angelegtes und umsetzungsorientiertes Qualifizierungskonzept aufzusetzen. Dabei wurde die Staufen AG als Partner ausgewählt, v. a. aufgrund ihrer profunden Expertise in Sachen Lean Management / OPEX sowie in der Konzeption und Durchführung von maßgeschneiderten Inhouse-Trainingsprogrammen. Gemeinsam initiierte man das Programm **„Lean ABC – Anwenden, Befähigen, Coachen“**.



Übersicht Lean ABC – Anwenden, Befähigen, Coachen.



 Optionales, bedarfsorientiertes Coaching zwischen den Trainingsmodulen

Ein Befähigungskonzept mit „Hilfe zur Selbsthilfe“

Die Ausarbeitung und die Gestaltung des Programms wurden in enger Zusammenarbeit mit der internen Lean Organisation von DB Fernverkehr sowie weiteren Stakeholdern wie Personalabteilung und Betriebsrat vorgenommen. In einer ersten Phase sollten bis zu 100 Führungskräfte, 50 Lean Multiplikatoren, 30 Lean Experten und 20 Lean Trainer qualifiziert werden.

Das Projekt hatte drei wesentliche Ziele:

- Ein **gemeinsames Verständnis von und für Lean / OPEX** zu kreieren sowie einen für DB Fernverkehr gültigen Standard zu schaffen. Und dies über alle Hierarchien, Funktionen und Abteilungen hinweg. Auch das Verständnis füreinander stand im Fokus, ebenso die Ausrichtung aller Aktivitäten auf den (End-)Kunden über ganzheitliche Wertströme.
- In einem Dreiklang aus **Qualifizierung, Umsetzung des Erlernten** zwischen den Trainingsblöcken **und punktuellm Coaching** sollten Führungskräfte und Verbesserungsexperten ausgebildet und fit gemacht werden, um eine **wirksame Umsetzung von OPEX im Tagesgeschäft** zu gewährleisten.
- Erfahrene Lean Experten von DB Fernverkehr sollten im Rahmen des Projekts befähigt werden, das Lean ABC später eigenständig zu trainieren und weiterzugeben (ca. 500 Führungskräfte und weitere Mitarbeiter zu Lean Multiplikatoren ausbilden). Durch den **Transfer von Staufen auf die interne Organisation nach dem Train-the-trainer-Prinzip** sollten entsprechende Trainees bestmöglich qualifiziert und eine dauerhafte Abhängigkeit von Externen vermieden werden.

VORGEHEN

In einem gemeinsamen **Zielbild- und Konzeptworkshop** wurden Lernziele, didaktisches Konzept und erste Trainingsmodule festgelegt sowie das Lean ABC an der Strategie und dem Produktionssystem von DB Fernverkehr ausgerichtet.

Nach einer kurzen **Analysephase** inkl. **Vor-Ort-Besuchen** in der Zentrale und einigen Leitwerken sowie **Interviews** mit ausgewählten Stakeholdern und künftigen Teilnehmern wurde das Gesamtkonzept weiter geschärft und verabschiedet, stets in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber sowie Personalabteilung und Betriebsrat.

In der folgenden **Individualisierungsphase** fanden das **Finetuning** und die Detailarbeit statt, die einzelnen Trainingsbausteine und -materialien wurden entwickelt. Basis waren bereits vorhandene Standards bei DB Fernverkehr und Standard-Trainingsunterlagen von Stufen. Die anschließende maßgeschneiderte Anpassung an die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Teilnehmer sowie die Ergänzung um Praxisbeispiele aus dem Bahnalltag waren wichtig, um eine entsprechende Akzeptanz zu erlangen und um Lernprozesse effektiv zu gestalten. Hierfür wurde sogar eine vollständig neue DB-Fernverkehr-spezifische Simulation geschaffen (siehe auch S. 11).

Nachdem Drehbücher, Agenden und Trainingsmaterialien finalisiert waren, wurde jeder Trainingsbaustein **im Realbetrieb pilotiert**. Das Feedback der Pilotgruppen, die aus echten Teilnehmern und Vertretern aus den Bereichen Personal und OPEX bestanden, wurde aufgenommen und entsprechend eingearbeitet.

Im anschließenden **Rollout** fanden bundesweit Trainingsreihen in mehreren Instandhaltungswerken statt. Die Kopplung an Werke war wichtig, da in jedem Trainingsbaustein Praxis- bzw. Gruppenübungen auf dem Shopfloor integriert waren. Die Führungskräfte trainings waren als Mix über die komplette Führungskaskade sowie standort- und abteilungsübergreifend konzipiert. Der Grad an Lean Vorwissen war extrem unterschiedlich ausgeprägt, von „mein erstes Lean-Training“ bis zu „bin schon 15 Jahre auf meiner persönlichen Lean-Reise unterwegs“. Derartig heterogene Teilnehmergruppen sind zwar aus Vermittlungssicht hoch anspruchsvoll, es war dem Managementteam von DB Fernverkehr aber sehr wichtig, unterschiedlichste Menschen mit unterschiedlichen täglichen Herausforderungen zueinander zu bringen, um ein gemeinsames Lern- und Austauscherlebnis zu schaffen.

Das Lean ABC war hierbei als „Lernreise“ mit verschiedenen Lernformaten konzipiert, um den bestmöglichen Transfer des Erlernten in den betrieblichen Alltag zu gewährleisten:

A

Anwenden

Anwendung des Erlernten im beruflichen Alltag, Festigung von Wissen sowie von neuen Fertigkeiten und Fähigkeiten.

B

Befähigen

Befähigung der Teilnehmer im Rahmen der Trainings (3 Module für Führungskräfte / 1–3 Module für Mitarbeiter, die zu Lean Multiplikatoren / -Experten / -Trainern ausgebildet wurden).

C

Coachen

Punktueller Begleitung von Führungskräften zwischen den Trainings, um spezifische Herausforderungen zu bearbeiten, sowie für gemeinsame Reflexion. Gerade um neue Verhaltensweisen zu etablieren, ist Feedback enorm wichtig, da sich „alte Routinen“ über Jahre oder gar Jahrzehnte gefestigt haben.

Das Staufen-Team war in diesem Projekt in unterschiedlichsten Rollen aktiv

Berater

- Zielbild-Erarbeitung inkl. Lernzielen
- Analyse, Vor-Ort-Begehungen, Interviews mit Stakeholdern und Teilnehmern
- Erstellung eines Lösungskonzepts zusammen mit dem Kunden
- Projektmanagement-Office: Meilensteine, Ergebnisse und Qualität sicherstellen

Trainer

- Qualifizierung der Führungskräfte über die komplette Hierarchie hinweg
- Dreistufige Ausbildung von Mitarbeitern zu Lean Multiplikatoren, Lean Experten und Lean Trainern
- Transfer des Lean ABC auf erfahrene Lean Trainer von DB Fernverkehr über ein strukturiertes Traineranlernkonzept (Train-the-trainer)

Coach

- Ansprechpartner bei spezifischen Herausforderungen
- Prozessbegleitung und anschließendes Feedback
- 1:1- sowie Kleingruppen-Coaching

Wirksame Befähigung mit hohem Praxisbezug

Um den Praxisbezug zu steigern, wurden die Trainings vor Ort in verschiedenen Instandhaltungswerken durchgeführt. So konnte in Praxis- und Gruppenübungen an realen Prozessen gearbeitet und „echte“ Probleme direkt gelöst werden. Die Schwarmintelligenz und der offene Austausch zwischen den Teilnehmern war hierbei ein klarer Erfolgsfaktor.

Durch die direkte Umsetzung von Theorie in die Praxis steigen Vermittlungsleistung sowie Lernqualität und -ergebnis signifikant. Um dies auch im Trainingsraum zu realisieren, setzt Staufen u. a. auf Simulationen, die es ermöglichen, spezifische Inhalte und Sachverhalte „spielerisch zu erleben und zu begreifen“.





Maßgeschneiderte Lösung: die Simulation der ICE-Instandhaltung

Hierfür entwickelte das Projektteam individualisierte Trainingsunterlagen und eine komplett neue Simulation, die den kundenspezifischen Instandhaltungsprozess im Produktionskreislauf abbildet.

Die ICE-Simulation wurde allen Trainingsstandorten zur Verfügung gestellt. An dem maßstabsgerechten Modell mit abnehmbarem Dach, vollständiger Innenausstattung sowie ausgewählten Fahrzeugkomponenten konnten die mit der Instandhaltung verbundenen Prozesse demonstriert und wichtige Wartungsschritte simuliert werden. Ziel war es, Störungen und Ineffizienzen zu identifizieren. In einer anschließenden Feedback-Diskussion konnten die Teilnehmer Abläufe reflektieren und sich Verbesserungen überlegen, die sie in den Folgerunden umsetzen.

DB-Manager Gramer fasst zusammen: „Damit konnten wir sozusagen den Shopfloor in den Schulungsraum transportieren und Prozesse praxisnah simulieren und optimieren.“



Mit der Expertise und Erfahrung in Bezug auf die maßgeschneiderte Konzeption und Durchführung von Trainingsprogrammen für Lean-Experten und Führungskräfte hat die Staufen Akademie uns überzeugt.



Matthias Gramer, COO, DB Konzern

HERAUS- FORDERUNGEN

- **Konzeption und Umsetzung** eines Befähigungsprogramms, das langfristig wirksam ist – nicht nur „ein paar gute Trainings“
- Da es beim Kunden keinen klassischen Wertstrom gibt, sondern einen Instandhaltungsprozess im Kreislaufsystem, weit entfernt vom üblichen „Lean Classics“-Standard, war eine **individuell abgestimmte Lösung** notwendig.
- **Hoher Anspruch** an das didaktische Konzept durch stark unterschiedliches Vorwissen und einen Teilnehmermix über alle Führungsebenen und Abteilungen hinweg (direkte wie indirekte Bereiche)
- Vollständiger Transfer des Programms auf auszubildende Experten bei DB Fernverkehr über ein **strukturiertes Traineranlernkonzept**

ERGEBNISSE



- Durch das Lean ABC wurden ein gemeinsames Lean Verständnis und eine gemeinsame „Lean Sprache“ etabliert.
- Des Weiteren trug das Programm dazu bei, neben der gezielten Entwicklung von Know-how und Do-how auch Mindset und Verhalten in der Organisation zu verändern. Unsicherheit und Widerstände konnten auf breiter Basis abgebaut werden. Zudem wurden Führungskräfte befähigt, im eigenen Verantwortungsbereich eine Veränderungs- und Lernkultur zu etablieren.
- Seit dem Start des Lean ABC wurden bei DB Fernverkehr rund 400 Führungskräfte sowie über 2.000 Mitarbeiter aus den Lean- / OPEX-Transformationsprojekten trainiert. Nach ersten Trainingseinheiten, die von den Stufen Beratern durchgeführt wurden, fanden die weiteren Trainingsreihen intern durch die rund 40 neu ausgebildeten Lean Trainer statt. So konnte die Nachhaltigkeit flächendeckend gesichert und der kontinuierliche Verbesserungsprozess unternehmensintern vorangetrieben werden.
- Auch die Instandhaltungsprozesse konnten nachhaltig optimiert und die OPEX-Umsetzungsqualität maßgeblich gesteigert werden.
- Das Lean ABC hat sich in der Zwischenzeit als Konzernstandard bei der Deutschen Bahn etabliert und wird auch in weiteren Geschäftsfeldern (angepasst an spezifische Rahmenbedingungen und Bedarfe) erfolgreich eingesetzt.

INTERVIEW MIT MATTHIAS GRAMER



Matthias Gramer,
Chief Operating Officer (COO)
des DB-Konzerns (Leiter
Bereitstellung und Instand-
haltung bei DB Fernverkehr
während der Phase 1
des Lean ABC)

Herr Gramer, warum haben Sie sich für die Staufen AG entschieden, um das interne Trainingsprogramm auf- und umzusetzen?

Matthias Gramer: Wir hatten das Ziel für DB Fernverkehr hinsichtlich Größe und Unternehmenskultur sowie der spezifischen Herausforderungen eine maßgeschneiderte Lösung zu finden. Das Trainingskonzept sollte speziell an uns und unsere Bedürfnisse angepasst werden, allerdings mit externer Expertise und Marktstandards; gleichzeitig galt es, einen starken Praxisbezug zu wahren. Die Staufen AG stellte sich zielgerichtet darauf ein. Mit der Expertise und Erfahrung in Bezug auf die maßgeschneiderte Konzeption und Durchführung von Trainingsprogrammen für Lean Experten und Führungskräfte hat sie uns überzeugt.

Es war uns zudem wichtig, mittelfristig in diesem Bereich von externen Partnern unabhängiger zu werden, und der Staufen-Ansatz beinhaltete von Anfang an ein entsprechendes Train-the-trainer-Konzept für unsere DB-Kollegen / -Kolleginnen. Dadurch konnten die Trainings sukzessive DB-intern, also in Eigenregie, durchgeführt werden.

Wie wurde der Ihnen so wichtige Praxisbezug realisiert?

Matthias Gramer: Die Trainings, sowohl für unsere Lean Experten als auch für die Führungskräfte, fanden durchgängig an Standorten statt, an denen wir auch Instandhaltungswerke unterhalten, meistens in den Werken selbst. In den Trainingsdesigns waren immer Workshop-Teile vorgesehen, die vor Ort an realen Prozessen und Problemstellungen durchgeführt wurden. Dies hatte den Nebeneffekt, dass wir das eine oder andere knifflige Thema im Rahmen der Ausbildungen erkennen und Probleme oft sogar direkt lösen konnten.

Aus betriebstechnischen Gründen war es nicht möglich, fortlaufend im Fernverkehrswerk Abläufe zu untersuchen oder anzupassen. Daher erarbeiteten wir eine neue Simulation, die im Wesentlichen auf dem Modell eines ICE-Zuges basiert. Damit konnten wir sozusagen den Shopfloor in den Schulungsraum

transportieren und Prozesse praxisnah simulieren und optimieren. Egal ob Wartungsschritte oder effiziente Reinigung – dank eines abnehmbaren Dachs und einer vollständigen Innenausstattung konnten wir die wichtigsten Abläufe untersuchen und optimieren, insbesondere auch hinsichtlich der Zusammenarbeit der vielen Beteiligten.

Wie wirkte sich das Trainingsprogramm auf die internen Abläufe aus?

Matthias Gramer: Die Arbeit und Kommunikation in den Teams, aber auch zwischen den Abteilungen ist besser geworden. Wir sprechen mehr und mehr die gleiche Sprache in Bezug auf Lean / Performance Management und haben grundsätzlich ein viel besseres gemeinsames Verständnis dafür, was wir erreichen wollen und wie wir dabei vorgehen – und das Ganze bereichsübergreifend. Denn so war das Lean ABC angelegt: bereichs- und funktionsübergreifend. Für die Führungskräfte trainings bedeutete dies z. B., dass ich als Bereichsleiter mit Teamleitern und Meistern im Training saß, genauso wie meine Instandhalter und Bereitsteller mit Kollegen aus dem Fahrplan oder der Flotte. Dies war zwar anspruchsvoll, weil die Hintergründe und Bedürfnisse der Teilnehmer sehr unterschiedlich waren, es hat uns aber geholfen, ein gemeinsames Verständnis für die Sache und für einander zu kreieren.

Wie wird das Lean ABC bei DB Fernverkehr in die Zukunft geführt?

Matthias Gramer: Dank der hierarchie- und bereichsübergreifenden Zusammensetzung der Teilnehmer in den Schulungen ist es uns jetzt möglich, Lean-Prozesse auf verschiedenen Ebenen besser umzusetzen. Auch sind unsere Führungskräfte jetzt befähigt, selbstständig eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren. Denn Veränderungen entstehen durch Vorleben, nicht durch Vorlesen. Wir sind jetzt also an einem Punkt, an dem wir die Lean-Arbeitsweise vor Ort in den einzelnen Bereichen weiter optimieren können und dadurch mehr und mehr „lean“ werden.

Auf Basis des gemeinsam mit Staufen für DB Fernverkehr entwickelten Lean-ABC wird nun im DB Konzern das Lean-Exzellenz ABC ausgerollt und so die gemeinsamen Erkenntnisse und Erfahrungen genutzt, um im gesamten Konzern die Themen Lean und Exzellenz in den Prozessen voran zu bringen.

ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

320

Mitarbeitende

160

Projekte p. a.

17

Sprachen

> 90

BestPractice Partner

7.000

Seminar Teilnehmer pro Jahr

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

ANSPRECHPARTNER



Markus Franz
Senior Partner und
Mitglied des Aufsichtsrates
☎ +49 7024 8056 0
m.franz@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

