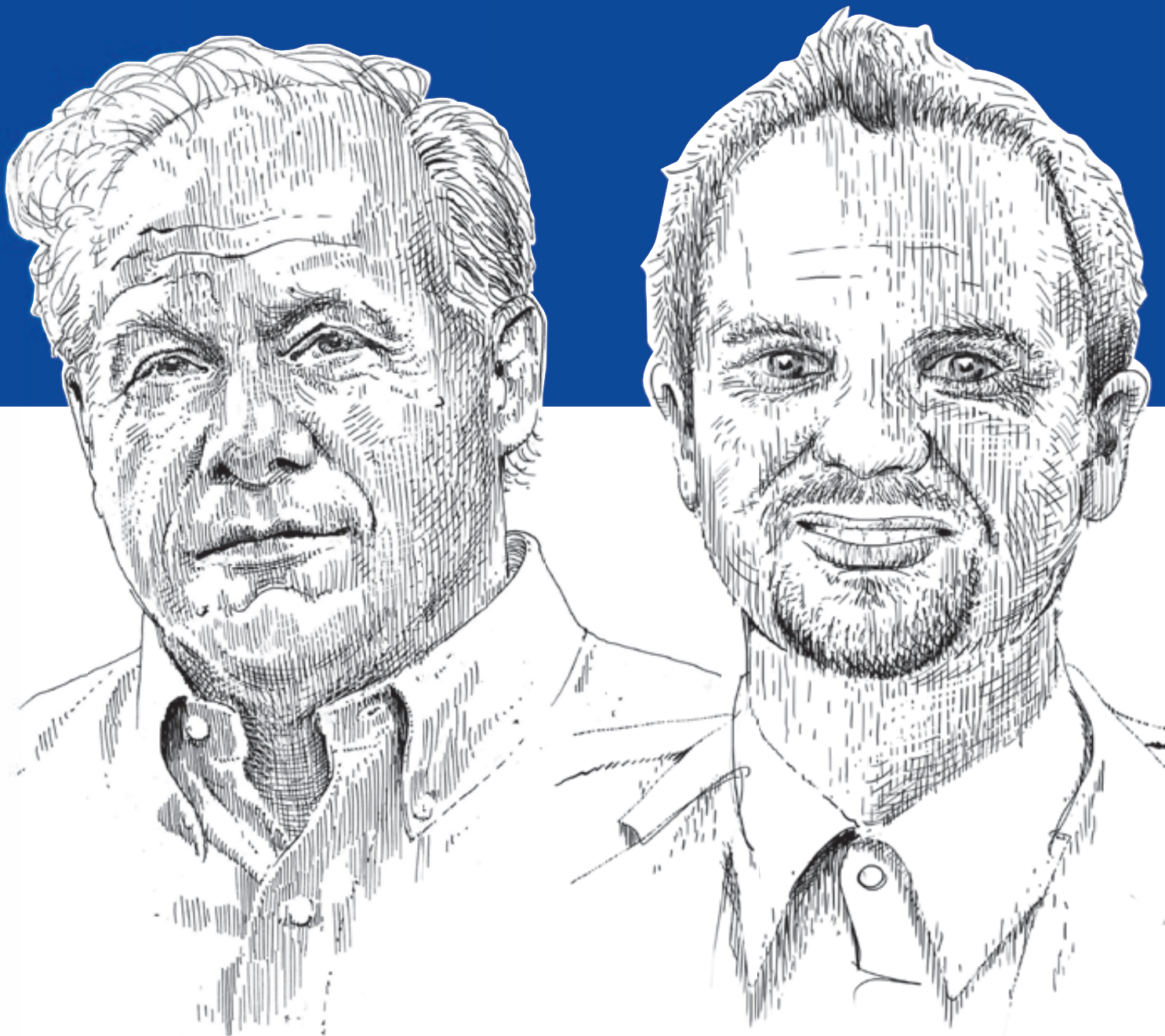


Veränderungsprozesse werden nur dann erfolgreich umgesetzt, wenn sie allen Beteiligten richtig kommuniziert werden. Je größer das Unternehmen ist und je weiter die Standorte auf der Welt verteilt sind, desto schwieriger wird diese Aufgabe. Beim amerikanischen Großkonzern United Technologies Corporation (UTC) werden deshalb sogenannte Lean Transformation Leader (LTL) ausgebildet. Sie vermitteln mehr als 200 000 UTC-Mitarbeitern technisches Wissen und Methoden und treiben die Veränderungen weltweit voran.



UNITED TECHNOLOGIES CORPORATION

# TRAINER, THERAPEUTEN UND DIPLOMATEN

✍ DAVID VON BASSEWITZ, MICHAEL LUZ



**Ron Fiddler, Scott Parkin und Hervé Fontenille (von links nach rechts) reisen um die ganze Welt. Wenn sie in Amerika, Asien oder Europa Veränderungen forcieren, achten die drei Männer sorgfältig auf kulturelle Besonderheiten.**



**„ICH MUSS NICHT ÜBER  
DIE ÜBLICHEN KANÄLE GEHEN,  
ÜBER MEINEN BOSS ODER DEN  
BOSS MEINES BOSSES.“**

**Hervé Fontenille,  
Lean Transformation Leader,  
Carrier**

**D**ie Mitarbeiter haben häufiger Erfolgserlebnisse.“ Mit diesen Worten bringt Scott Parkin das Ergebnis von UTCs Lean Transformation auf den Punkt. „Der Tag verläuft nach Plan. Man hat alles, was man benötigt – genau zu der Zeit und auf die Art, die man als Mitarbeiter braucht, um produktiv arbeiten zu können.“ Seit zehn Jahren arbeitet Parkin beim Technologiekonzern United Technologies Corporation mit Hauptsitz im US-Bundesstaat Connecticut, seit zwei Jahren leitet er das Ausbildungsprogramm zum Lean Transformation Leader, kurz: LTL (siehe auch rechts). Diese steuern die Umwandlung zu einer schlankeren und effizienteren Fabrik. „Wir sind gut im schnellen Lösen von Problemen“, sagt Ron Fiddler, einer der LTL bei UTC. Fiddler ist seit 20 Jahren im Unternehmen und war fast schon in allen Sparten im Einsatz: zum Beispiel bei Sikorsky Aircraft, Hersteller von Zivil- und Militärhubschraubern, oder als Abteilungsleiter für schlanke Produktion beim Fahrstuhl- und Rolltreppenhersteller Otis.

Eines seiner jüngsten Projekte: In der Otis-Fabrik im französischen Gien sollte die Leistung einer Fertigungsstraße für Aufzugtüren verbessert werden. Aus Erfahrung wissen Fiddler und seine Kollegen: Kommunikation ist ein Schlüsselinstrument für den Transformationsprozess – und zwar schlanke, effiziente, unmittelbare Kommunikation. Deshalb wurden die Mitarbeiter an dieser Fertigungsstraße in Gien zunächst via Intranet und in Newslettern ausführlich über die Veränderungen informiert. →

## AUSBILDUNG ZUM LEAN TRANSFORMATION LEADER (LTL)

### **DIE SPITZE DER PYRAMIDE**

*Wenn in Unternehmen Veränderungsprozesse angestoßen werden, steht das Ergebnis oft schon vorher fest: das Scheitern. Nur durch eine nachhaltige Umsetzung und die Verankerung in der Organisation und Kultur des Unternehmens steigen die Chancen solcher Vorhaben. Das LTL-Programm, das von der Porsche Akademie und United Technologies Corporation entwickelt wurde, stellt langfristige und wirksame Verbesserungen sicher.*

Als Louis R. Chênevert, CEO von UTC, Anfang 2010 das Porsche-Werk in Leipzig besuchte, war er tief beeindruckt von der Automobilfabrik, in der Teile nach exaktem Ablaufplan angeliefert und sofort verarbeitet werden und sich die Lagerhaltung auf ein Minimum beschränkt. Er entschied: Dieses Konzept muss auf die Produktionsstätten von UTC übertragen werden. So kam es, dass der amerikanische Großkonzern Kontakt zur Sportwagen-Tochter Porsche Consulting aufnahm. Bereits seit den 1990er Jahren arbeitet UTC im Rahmen seines Verbesserungsprogramms ACE (Achieving Competitive Excellence – Wettbewerbsfähigkeit durch Spitzenleistungen) nach den Prinzipien des Lean Management. „UTC hat dank ACE auch eine sehr effiziente Fertigung“, sagt Ronny Rudzinski, Projektmanager von Porsche Consulting bei der US-Niederlassung in Atlanta. „Was aber noch fehlt, ist ein schlanker und vor allem bedarfsgesteuerter Informations- und Materialfluss, um die gesamte Wertschöpfungskette zu durchdringen – über alle Werke hinweg.“ Scott Parkin, Leiter des LTL-Programms bei UTC ergänzt: „Ein Kern der ACE-Kultur ist das ständige Streben nach Verbesserung bei allen unseren Tätigkeiten. Dabei machen wir auch vor dem ACE-Programm selbst nicht halt.“

Gerade recht kam UTC deshalb, dass Mitarbeiter der Porsche Akademie 2010 das neue Ausbildungsprogramm für Lean Transformation Leader (LTL) konzipiert hatten. Die Porsche Akademie ist ein Geschäftsbereich der Porsche Consulting und seit Jahren darauf spezialisiert, Experten für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) auszubilden. „Das LTL-Konzept richtet sich an Unternehmen, die bereits langjährige Erfahrung in schlanken Produktionsprozessen haben. Es ist sozusagen die Spitze der Ausbildungspyramide und stellt die Weiterbildung für KVP-Experten sicher“, sagt Marc Zacherl, Leiter der Porsche Akademie. Ein Programm wie maßgeschneidert für UTC. Im Zentrum der LTL-Ausbildung steht „das individuelle,

intensive und praxisorientierte Coaching vor Ort – in den Werken des Kunden“, erklärt Dr. Thomas Scheib, Senior Projektmanager in der Porsche Akademie.

Zunächst werden die Fabriken ausgewählt, deren Produktionsabläufe verbesserungswürdig sind, sowie die Kandidaten, die trainiert werden sollen. „Ein LTL sollte fundierte Fachkenntnisse besitzen genauso wie operative Erfahrung in der Prozessverbesserung“, sagt Scheib. Entscheidend sei zudem die Persönlichkeit: „Der Kandidat muss Empathie, Energie und den

**In einem Fall wurde die Durchlaufzeit um drei Viertel verringert, die Qualitätsrate um ein Vierfaches erhöht und die Produktivität um ein Drittel gesteigert.**

Ehrgeiz haben, seine Mannschaft mitzuziehen und herauszufordern. Er muss ein guter Kommunikator sein; er muss mit dem Management ebenso sprechen können wie mit Meistern und Werkern.“

Nach einer Praxis-Simulation in der Porsche-Modellfabrik in Leipzig – mitten in der Produktion des Porsche Panamera – beginnt die eigentliche Ausbildung. Dabei „coach“ jeweils ein Porsche-Berater zwei künftige LTL. Die Ausbildung beinhaltet drei Stufen: Bei Trainings mit Fallstudien steht das Lernen im Vordergrund, das Gelernte wird dann in der Projektarbeit vor

Ort angewendet und in Team-Workshops reflektiert und verbessert. Die Porsche-Berater begleiten die LTL mit Feedback, Anregungen und konkreten Handlungsempfehlungen. Am Ende wird ein Plan erstellt, in dem die künftigen LTL konkrete Zielmargen für die Transformation eines Werkes oder einer Produktionsstraße in den kommenden Jahren abstecken.

Die Gesamtdauer der Ausbildung beträgt neun Monate. 30 Tage lang betreuen die Porsche-Experten die LTL vor Ort. Der Schwerpunkt liegt mit rund 20 Tagen auf dem Coaching in der Projektarbeit. Nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung haben die LTL „einen ganzheitlichen Blick auf die Prozesse des Unternehmens“, sagt Zacherl. Außerdem leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Veränderung von Einstellung und Verhalten der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter – ein wesentlicher Schlüssel zur nachhaltigen Transformation. Damit wird sichergestellt, dass das Unternehmen das Gelernte weiterführt, auch wenn die Berater wieder „abgezogen“ sind. Marc Zacherl: „Es ist die Grundidee des Programms, über die Lean Transformation Leader Veränderungsprozesse wirksam und langfristig in einem Unternehmen umzusetzen.“

Die schönste Motivation für die LTL während der Ausbildung sind die sicht- und messbaren Erfolge entlang der gesamten Wertschöpfungskette. In einem Fall, erzählt Scheib, hätten die Prozessverbesserungen bereits nach wenigen Monaten dazu geführt, „dass die Durchlaufzeit um drei Viertel verringert, die Qualitätsrate um ein Vierfaches erhöht und die Produktivität um ein Drittel gesteigert werden konnte.“ In der Regel amortisieren sich die Kosten der Ausbildung bereits innerhalb eines Jahres.

## Ausbildungsprogramm Lean Transformation Leader



Das Ausbildungsprogramm zum Lean Transformation Leader beinhaltet drei Komponenten: In Trainings und Fallstudien vertiefen die künftigen LTL ihr Wissen zu Lean Management („Lernen“) und wenden dieses an einem Standort in einem Transformations-Projekt an („Tun“). Die Berater der Porsche Akademie stehen regelmäßig mit Feedback und Handlungsempfehlungen zur Seite („Reflektieren“).

Seit Monaten fliegt Fiddler regelmäßig nach Gien, um gemeinsam mit den Mitarbeitern die Abläufe zu optimieren. „Die Arbeiter sind bei jedem Workshop und Training dabei“, sagt er. Ihnen ausreichend Feedbackmöglichkeiten einzuräumen, sei zentral: „Sie sind die wichtigste Stimme. Sie zeigen uns, was noch nicht rundläuft.“ Als Transformationsexperten müssten sie alle Ebenen des Unternehmens erreichen, betont Parkin. Bei der Überzeugung der Mitarbeiter sind Ehrlichkeit und Vertrauen am wichtigsten: „Die LTL erklären oder zeigen den Mitarbeitern das ‚WIIFM‘ [What’s in it for me?/Was springt für mich dabei heraus?] auf und halten dabei mit der Wahrheit nicht zurück. Sie helfen den Leuten dabei, ihre Arbeitsabläufe zu glätten und zu verbessern – dabei gewinnen alle Beteiligten.“ Die Gespräche mit den Führungskräften basieren noch stärker auf Fakten. In Kennzahlen wird ausgedrückt, welche positiven Auswirkungen die Veränderungen auf Produktivität, Gewinn und Kosten haben.

Mehr als 6000 Kilometer von Connecticut entfernt, in Montluel bei Lyon, arbeitet Hervé Fontenille, ein weiterer Lean Transformation Leader. „Umfassende Kommunikation ist zentral“, sagt auch der 42-jährige ACE-Koordinator (Achieving Competitive Excellence) von der UTC-Tochter Carrier, die Klimaanlageanlagen herstellt. Immer wieder stoßen die LTL auf Widerstand, vor allem beim mittleren Management, berichtet Fontenille. Ingenieure fürchten, die Abläufe könnten zu schnell werden, wenn Veränderungen vorgenommen werden. „Da braucht es manchmal sehr viele, sehr lange Einzelgespräche und viel Feingefühl.“ Bei der Vermittlung der Veränderungsprozesse setzt Fontenille auf hohe Transparenz. Stets lädt er die Gewerkschaften ein, an den Trainings- und Optimierungsworkshops teilzunehmen. „Wenn die Mitarbeiter gegen uns arbeiten, ist ein Wandel kaum durchzusetzen.“ Wenn der Widerstand gegen die Veränderungen allzu groß ist, packen die Transformationsexperten selbst mit an: Führen durch Vorbild. So sind die LTL Trainer und Therapeuten

**Rund um den Erdball treiben die  
Lean Transformation Leader  
Verbesserungen voran. Dabei passen  
sich die Transformationsexperten  
wie Chamäleons an kulturelle  
Besonderheiten an.**





*United Technologies Corporation (UTC) ist eines der größten amerikanischen Industriekonglomerate. Zu den fünf Geschäftseinheiten des Technologiekonzerns gehören:*

*Otis – Aufzug- und Rolltreppenhersteller; UTC Climate, Controls & Security (CCS) – Heizungs-, Klima- und Kältetechnik sowie Sicherheit (zur CCS-Gruppe gehören u. a. die Marken Carrier, Kidde und Chubb); Pratt & Whitney – Triebwerksbauer; UTC Aerospace Systems – Luft- und Raumfahrtzulieferer (entstanden aus Hamilton Sundstrand und Goodrich); Sikorsky Aircraft – Hersteller von Zivil- und Militärhubschraubern.*

*UTC beschäftigt 218 300 Angestellte in über 4 000 Niederlassungen und 71 Ländern rund um den Erdball. Die Nettoerlöse im Jahr 2012 betragen 57,7 Milliarden Dollar. Davon machte der Umsatz aus dem internationalen Geschäft 60 Prozent aus. Aufträge von der US-Regierung brachten 10,1 Milliarden Dollar ein. Der Firmensitz von United Technologies Corporation befindet sich in Hartford im US-Bundesstaat Connecticut.*

zugleich, Motivatoren und Macher, Lenker und Diplomaten. „Ein guter LTL muss ebenso technische wie auch Führungsfähigkeiten mitbringen“, sagt Scott Parkin. „Die besten LTLs kennen einerseits die Theorie des Lean Management, wenden aber in der Praxis die Kunst des Change Management an. Die wahrscheinlich wichtigste Fähigkeit in diesem Job ist es, Menschen in allen Positionen von der Notwendigkeit von Veränderung und Weiterentwicklung zu überzeugen.“

Es ist ein Job, in dem Flughäfen zu den wenigen Konstanten des Alltags gehören. Lean Transformation Leader sind ständig auf Reisen: Sie besuchen Produktionsstätten in aller Welt, um Kollegen zu trainieren oder Veränderungsprozesse zu begleiten. Ron Fiddler ist mehr als die Hälfte des Jahres unterwegs. Bei ihrer Arbeit rund um den Erdball stoßen die LTL immer wieder auf kulturelle Herausforderungen. „In den USA und in Westeuropa ist es Standard, die Arbeiter in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen“, sagt Fiddler. „In Osteuropa sieht man häufig, dass das Management ganz alleine entscheidet.“ Die Transformationsexperten versuchen sich wie Chamäleons so gut wie möglich an das Umfeld der Gastgeber anzupassen: „Sie müssen sich bewusst machen, wie offensiv ihr Ansatz sein soll“, sagt Parkin. „In manchen

Ländern wird ein offensives Vorgehen als verständlich empfunden und gefördert, in anderen wird es aber als aggressiv beurteilt. Letztendlich machen meiner Einschätzung nach aber weder Kultur noch Nationalität einen allzu großen Unterschied, wenn respektvoll, offen und ehrlich gehandelt wird.“

Wo auch immer auf der Welt sie unterwegs sind, haben die LTL einen kurzen Draht und unbürokratischen Zugang zur Zentrale von UTC in Connecticut. „Ich muss nicht über all die üblichen Kanäle gehen, über meinen Boss oder den Boss meines Bosses“, sagt Fontenille. „Ich kann einfach anrufen, wenn ich Fragen oder Abstimmungsbedarf habe. Das macht vieles einfacher.“ Die beiden LTL Ron Fiddler und Hervé Fontenille sowie Programmmanager Scott Parkin sind zufrieden mit den ersten Ergebnissen der Umgestaltung, die gemeinsam mit Porsche erzielt wurden. Insgesamt sanken die Durchlaufzeiten um 40 Prozent, die Liefertreue stieg um 30 Prozent. Außerdem konnte die Produktivität um mehr als 20 Prozent gesteigert und die Bestände um 30 Prozent verringert werden. Und Scott Parkin sagt: „Insgesamt haben wir starke Geschäftsergebnisse eingefahren, die unsere Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter gleichermaßen erfreuen.“ ←