

**Serie**

Work-Life-Balance



# OpEx yourself

Reden wir einmal über Operational Excellence (OpEx)

Foto: © Aleksandr Simonov - stock.adobe.com

Holland ist die Nummer 1, dicht gefolgt von Italien und Dänemark. Deutschland liegt leider abgeschlagen auf Rang 8. Nein, keine Sorge – wir sprechen nicht über Fußball. Obwohl das Thema in dieser Artikelserie auch mit Bewegung zu tun hat. Doch nicht nur mit Bewegung. Es geht viel weiter und stellt vor allem die Frage, ob wir bei allen unseren Verbesserungsbemühungen nicht etwas Grundsätzliches vergessen. Wir möchten den Blick auf die persönliche Performance und unsere Work-Life-Balance richten. Bevor ich auflöse, in welcher Disziplin die Niederländer auf Platz 1 stehen, lassen Sie uns zunächst mit dem Namensgeber "OpEx" starten.

**P**rofessor Dr. Constantin May erklärt das OpEx-Modell wie folgt: „Operational Excellence (OpEx) wird als Überbegriff für betriebliche Verbesserungssysteme, wie beispielsweise Lean Management, Kaizen, KVP, Six Sigma und Total Productive Management verwendet. Das OpEx-Modell wurde erstmalig 2007 veröffentlicht und wird seitdem einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterzogen. Zentrales Merkmal ist die Effizienzsteigerung im gesamten Unternehmen durch Reduzierung jeglicher Verluste und Verschwendung. Es bezieht alle Mitarbeiter, über alle Hierarchiestufen und über alle Abteilungen eines Unternehmens hinweg, in funktionsübergreifenden Teams in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht die Mitarbeiterentwicklung. Ebenso wichtig sind die konsequente Zielorientierung, die strukturierte, schrittweise Vorgehensweise sowie eine wertschätzende Führungskultur“.

Weiter erklärt er: „Das Operational Excellence Reference Model verwendet zu seiner Darstellung ein Haus bzw. einen Tempel in Anlehnung an das Toyota Produktionssystem. Acht Säulen bilden einen strukturellen Rahmen für die vielfältigen Aktivitäten, die bei der erfolgreichen Umsetzung von Operational Excellence (OpEx) angegangen werden sollten. Im Dach des Hauses finden sich die sechs Zielkategorien PQKLSM: Produktivität (P), Qualität (Q), Kosten (K), Lieferservice/Logistik (L), Sicherheit und Umwelt (S) sowie Motivation/Moral der Mitarbeitenden (M). Darüber sind Metaziele angeordnet, die sogenannten "5Z": Kunden-

Zufriedenheit, Mitarbeiter-Zufriedenheit, Anteilseigner-Zufriedenheit, Umfeld-Zufriedenheit und Umwelt-Zufriedenheit. Um sicherzustellen, dass dieses Verbesserungshaus nachhaltig ist, also quasi stabil steht, wurde ein Fundament gebildet, das über zwei Ebenen verfügt: OpEx-Prinzipien und OpEx-Kultur. So entsteht das Operational Excellence Reference Model aus Fundament, Säulen, Dach und übergelagerten Zielen.“

### Die Teile des Systems

Damit wird klar, was unter OpEx zu verstehen ist und welche Logik und Organisation darin enthalten sind. Wir werden auf die Organisation später noch einmal zu sprechen kommen. Ungeachtet des soliden Aufbaus und der in sich schlüssigen Inhalte fehlt jedoch ein äußerst wichtiger Aspekt: Mitarbeiter und Führungskräfte als jeweils eigenständig zu betrachtende Teile des Systems. Also weniger in ihrer direkten betrieblichen Funktion, sondern in ihrem Sein als Individuum. Und genau hier setzt mein Gedanke des "OpEx yourself" an. Bislang lag der Fokus auf der Optimierung des Gesamtsystems – üblicherweise in der Optimierung des Systems "Unternehmen" oder "Abteilung". Es wurden Ziele bzw. Zielzustände benannt, Messkriterien ermittelt, Schulungen durchgeführt, Aktivitäten gestartet und umgesetzt, Ergebnisse kontrolliert und Korrekturen eingeleitet. Einige Unternehmen behaupten sich damit sehr erfolgreich im hart umkämpften Wettbewerb, andere bleiben in ihrer Entwicklung stehen oder kommen nur mühsam voran. Nun, die Ursachen dafür sind vielfältig. Eine der Ursachen liegt in nicht wenigen Fällen in der persönlichen Performance und der

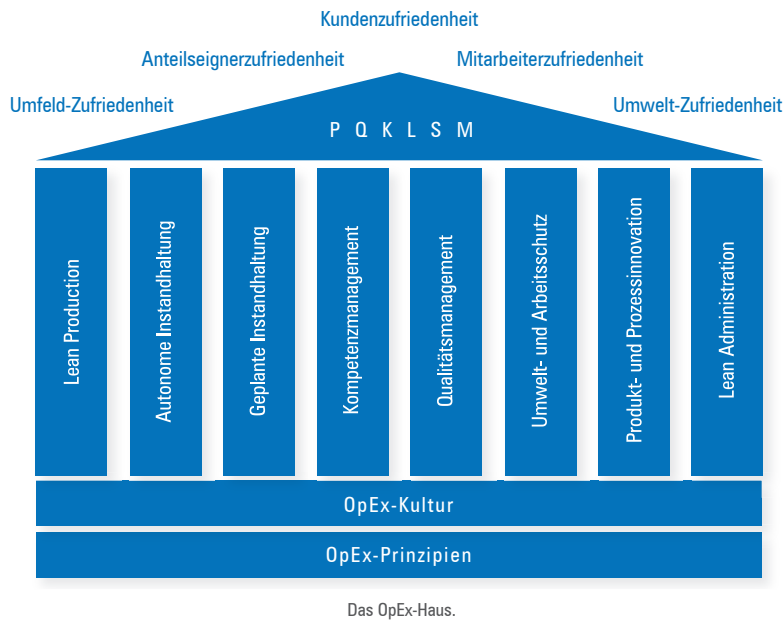
Balance der beteiligten Mitarbeiter und hier insbesondere bei den sogenannten "Schlüsselpersonen". Das sind schwerpunktmäßig die Führungskräfte und die Multiplikatoren in den Unternehmen. So weit so gut. Doch was können wir uns unter "persönlicher Performance" vorstellen? Darauf möchte ich nun etwas näher eingehen.

### You can't pour from an empty cup!

Wann sind Sie das letzte Mal mit einem Flugzeug verreist? Erinnern Sie sich noch an die Sicherheitshinweise? Ja genau, die netten, immer lächelnden Flugbegleiter/-innen, die mit routinierten Bewegungsabläufen das Anlegen der Sicherheitswesten erklären und dann, ja genau, den wichtigen Hinweis bringen: „Im Falle eines Druckverlustes fallen automatisch Sauerstoffmasken aus der Kabinendecke. In diesem Fall ziehen Sie bitte eine der Masken zu sich heran und drücken Sie die Öffnung fest auf Mund und Nase. Danach assistieren Sie bitte mitreisenden Kindern und Ihren Sitznachbarn.“ Im übertragenen Sinne geht es



Erst nach sich selbst schauen, dann andere unterstützen.



mir hier um etwas, das wir unter der Überschrift "Selbstfürsorge" betrachten können, oder anders gesagt: Lassen Sie uns über "Self Care" reden. Es geht also darum, dass Sie sich zuerst um sich selbst kümmern sollten, damit Sie die notwendigen Ressourcen bekommen und aufrechterhalten, die für die vielen Aktivitäten und Ereignisse im täglichen Berufs- wie Privatleben erforderlich sind. Klingt logisch, klingt einfach, und doch, wenn wir ehrlich zu uns sind, dann erkennen wir, dass wir diesem Thema bislang wenig bis gar keine Beachtung geschenkt haben. Nun gut, ich möchte das an dieser Stelle nicht weiter vertiefen, sondern wie oben versprochen, zum Thema der Organisation zurückkommen.

### Der OpEx-yourself-Tempel

Prof. May hat die Organisation des OpEx-Modells sehr anschaulich in die Form eines Hauses bzw. Tempels übertragen (Abb. oben). Die Konstruktion eines Hauses mit seiner impliziten Logik ist uns vertraut und es fällt uns daher leicht, diese auf Konzepte anderer Art zu übertragen. Ich möchte mich diesem Gedanken anschließen und ihn auf das Thema "OpEx yourself" übertragen. Gleichzeitig möchte ich den Aufbau und die Inhalte in einem ersten Durchgang erklären. In der Abb. auf S. 29 sind die wesentlichen

Elemente von "OpEx yourself" dargestellt. Wir beginnen beim Fundament und den darauf stehenden Säulen. Die Säulen werden oben mit den mess- bzw. bewertbaren Kriterien verbunden und im Dach des Tempels finden wir die übergeordneten Ziele. Das ist zunächst die grundlegende Organisation mit der enthaltenen Logik. Kommen wir nun zu den einzelnen Elementen. Die Ziele von persönlicher Performance und einer guten Work-Life-Balance sind in einem Satz darstellbar:

### Persönliches Wohlbefinden und ein gesundes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben

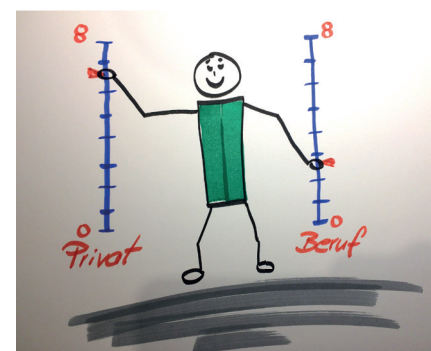
Was das im Einzelnen bedeutet ist jedoch von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich. Gemeinsam ist uns dabei der Wunsch nach geistigem und körperlichem Wohlbefinden, den Sinn in unserer Arbeit zu sehen, ein harmonisches Familienleben zu erfahren und den Anschluss an die Sozialgemeinschaft nicht zu verlieren. Selbstverständlich sind die Prioritäten sehr individuell und genauso finden sich weitere Schwerpunktziele bei jedem einzelnen Menschen.

Doch woran messen wir die Zielerreichung? Nun, was zunächst kompliziert oder

schwierig klingt, ist in der Umsetzung einfacher als gedacht. Nehmen wir als Beispiel das Thema 5S. Bei der Anwendung von 5S haben sich mittlerweile eine Vielzahl von Audit-Checklisten und Kriterienkatalogen mit Score Cards etabliert. Der Gedanke dabei ist der, ein nicht messbares Kriterium durch die Nutzung einer Bewertungsskala subjektiv bewertbar zu machen. Übertragen wir das auf unser Thema und hier z.B. auf das Wohlbefinden, so könnte die Bewertungsskala beispielsweise wie in der Abbildung unten aussehen.

Um an dieser Stelle dem Thema der Work-Life-Balance Rechnung zu tragen, haben wir verschiedene Möglichkeiten. Entweder wir kreieren eine neue Bewertungsskala mit dem Titel "Work-Life-Balance" als eigenständiges Kriterium oder wir bewerten das Verhältnis der einzelnen Kriterien, die jeweils stellvertretend für die Themen Beruf und Privates stehen. Wie bei einer Waage streben wir jedenfalls nach einem ausgeglichenen und gesunden Verhältnis zwischen den beiden Bereichen.

Die Säulen des Tempels mit dem dahinter liegenden Stufen-Konzept stellen wie im CETPM-OpEx-Modell den strukturellen Rahmen mit verschiedenen Aktivitäten dar. Nehmen wir zum Beispiel die Säule der Bewegung. Mit Bewegung meine ich im engeren Sinne leichte bis mittelschwere sportliche Aktivitäten. Im weiteren Sinne sind damit alle Bewegungen und Aktivitäten des alltäglichen Lebens gemeint. Deutlich



Das Streben nach Work-Life-Balance.

wird dieses Thema beispielsweise dann, wenn Sie in den dritten Stock des Sportstudios mit dem Aufzug fahren statt die Treppe zu benutzen. Mit diesem Beispiel kratzen wir allenfalls an der Oberfläche des Themas. Was fällt Ihnen als Erstes bei dem Vergleich "Treppe – Aufzug" ein? Vermutlich der Unterschied im Kalorienverbrauch. Stimmt genau! Doch wie sieht es aus mit dem Zusammenhang zwischen Aufzug – Treppe und Stress? Und noch weiter mit dem Zusammenhang zwischen Aufzug – Treppe und Hormonproduktion (z.B. Serotonin)? Diese Zusammenhänge sind mehr als spannend und interessant. Vor allem dann, wenn wir den Kreis zu einem unserer Ziele, wie zum Beispiel dem "Wohlbefinden" schließen. Die tief gehenden Details müssen wir nicht gänzlich durchdringen geschweige denn verstehen. Für uns sind viel mehr die Zusammenhänge wichtig. Wenn es nämlich darum geht, im Beruf den rasant steigenden Anforderungen gewachsen zu sein und als Führungskraft gute und vor allem konstant gute Entscheidungen zu treffen. Mit welcher Strategie verfolgen Sie diese Ziele? Das Konzept des "OpEx yourself" könnte auch für Sie ein gangbarer Weg sein.

Kommen wir zum Fundament des "OpEx yourself-Tempels". Das Fundament entscheidet über die Belastbarkeit des Tempels. Vorrangig in vertikaler Richtung – also in Druckrichtung. Dieses Bild passt hervorragend zu unserem beruflichen wie auch privaten Leben. Auch dort geht es in vielen Fällen um Druckbelastung, Standfestigkeit oder Resilienz. Professor Dr. May ordnet im Fundament die OpEx-Prinzipien und die OpEx-Kultur als grundlegende Basis an. Lassen Sie uns dieser Logik folgen. Kultur bedeutet im lateinischen Wortursprung (cultura) so viel wie "Bebauung, Bearbeitung, Bestellung, Pflege". Es geht somit um die Kultivierung eines Lebensstils, der die Grundlage für ein zufriedenes Leben darstellt. Unter Prinzip oder Prinzipien sind

hier die Grundsätze und Gesetzmäßigkeiten eines guten und gesunden Lebensstils zu verstehen. Als Beispiele sind hier die Grundsätze einer gesunden Ernährung ebenso wie der Gedanke des Kaizen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung bzw. Entwicklung zu nennen.

### Licht und Schatten

Operative Exzellenz (OpEx) bedeutet, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen im Unternehmen so auszurichten, dass eine lernende und sich kontinuierlich verbessernde Organisation möglich wird. Im Menschen sind die Grundvoraussetzungen dazu bereits von Hause aus angelegt. Der Mensch ist ein sich selbst organisierendes System. Das klingt bis dahin alles gut. Doch wo Licht ist, da ist auch Schatten. Wir sind wie kein anderes Wesen des Universums in der Lage, uns neuen Gegebenheiten und Herausforderungen anzupassen. Dieser Anpassungsprozess ist zunächst einmal ein eher langsamer Vorgang. Daneben ist er hochkomplex und von vielen Faktoren abhängig. Hat sich ein Verhalten einmal etabliert, so bleiben wir diesem treu – im guten wie im schlechten Sinn. Die Raucher können ein Lied davon singen. Einmal als Gewohnheit etabliert, fällt das Aufhören äußerst schwer. Doch es ist nicht

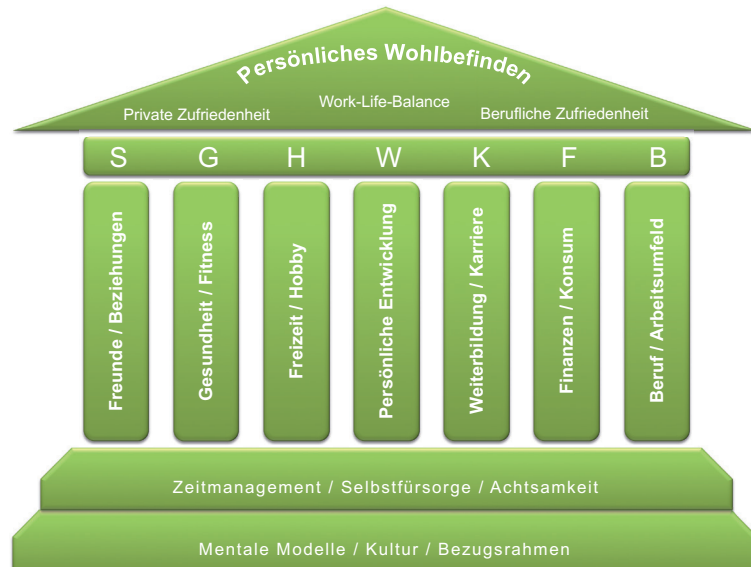
unmöglich. Mit Motivation und der richtigen Strategie lassen sich selbst hochgesteckte Ziele gut erreichen. OpEx yourself ist eine Strategie zur Verbesserung der persönlichen Performance und zum Erreichen einer besseren Work-Life-Balance.

Damit sind wir wieder beim Anfang dieses Artikels angelangt: "Holland ist die Nummer 1" ist das Ergebnis einer Studie der OECD zur Untersuchung der Work-Life-Balance in europäischen Ländern. Auf Grundlage dieser Studie hat das Handelsblatt-online einen interessanten Vergleich zweier Manager aus Holland und Deutschland mit vergleichbaren Aufgaben und Gehältern vorgestellt. Der Vergleich macht deutlich, dass es Stellschrauben zur Gestaltung der Work-Life-Balance gibt. Doch das Wissen um diese Stellschrauben alleine reicht nicht aus. Wir brauchen eine geeignete Strategie und praktikable Umsetzungshilfen, um unserem Ziel Stück für Stück näher zu kommen. Zu den Umsetzungshilfen kommen wir im nächsten Artikel. Über Fragen und Feedback zum ersten Teil der Artikelserie freue ich mich sehr.

### Der Autor

Hans-Jörg Eyl

Kontakt: hans-joerg.eyl@cetpm.de



Der OpEx yourself-Tempel.