
Transkripte der durchgeführten Interviews

Interview Nr. 1

00:00:01

Interviewer: Alles klar, dann kleinen Soundcheck. Kannst du kurz sagen, bitte?

00:00:05

Interviewpartner: Eins, zwei, drei, vier, fünf.

00:00:08

Interviewer: Ja, perfekt. Super. Alles klar. ((lacht)) Super. Das läuft ja. Dann kann ich jetzt ganz offiziell starten. Herzlich willkommen zu meinem Interview zur Experten Befragung bezüglich (.) wert äh (.) der Aufgaben und Eigenschaften eines Wertstrommanagers. Ich hatte ja vorab schon mal dieses Informationsblatt (.) einmal geschickt, damit du weißt, worum es so grob geht. Es geht generell um die Verständnisse (.) der Aufgaben und Eigenschaften eines Wertstrommanagers, diese zu herauszuarbeiten. Ziel des Interviews besteht eben darin, wirklich qualitative Ergebnisse bezüglich der genannten Aufgaben (.) Schwerpunkte zu generieren und natürlich direkt aus ähm (.) aus, aus der Hand (--) der Industrie und eben nicht nur theoretisch wissenschaftliche Erklärungen (.) ausfindig zu machen, sondern wirklich Gedanken, die aus der Praxis (.) relevant sind und die auch aus der Praxis abgeleitet werden können, eben zu erfassen. Generell nochmal zur Information zur Datenschutzbestimmungen vorab: Das Interview wird im Prinzip elektronisch aufgezeichnet und (.) nachfolgend transkribiert. Die würde ich, wenn du das möchtest, natürlich auch noch in Bezug auf Richtigkeit dir einmal (.) zu stellen, wenn gewünscht und nach Abschluss des Forschungsprojektes würden diese Audio-Daten gelöscht. Generell werden alle (.) personenbezogenen Daten im Rahmen der Auswertung anonymisiert, also Name, Firma et cetera wird ähm (--) herausgestrichen in der Auswertung. Eine Abschrift wird nicht veröffentlicht. Allerdings wird diese in den Anhang mit eingebunden. Diese ist allerdings nur Institutsinternen zugänglich und jetzt nochmal explizit eine Einwilligungserklärung in Bezug auf (.) die Verarbeitung deiner personenbezogenen Daten. Diese Abschrift gelangt nicht in der Öffentlichkeit, wird im Rahmen des Anhangs der Mata (.) Masterthesis ähm (--) alleine weitergereicht. Alle personenbezogenen Daten werden im Rahmen der Auswertungen (.) Auswertung anonymisiert. Die Audiodaten (.) Audiodateien des Interviews werden nach Abschluss der Masterthesis gelöscht. Und diese Einwilligungserklärung, (.) die müsstest du dann noch unterschreiben. Ich würde sie morgen nochmal ausdrucken und dann müsstest du mir die einmal aushändigen. Die (--) stellt sicher, dass du damit einverstanden bist, dass wirklich einzelne Sätze und Passagen als Material für die Wisser (.) wissenschaftliche Zwecke für die Forschung auch meines Doktoranden benutzt werden kann.

00:02:42

Interviewpartner: Okay.

00:02:43

Interviewer: Gut, dass dann nur so zum Groben (.) vorab. Wie gesagt, ungefähr (.) teilt sich das Interview auf ein bis anderthalb Stunden angesetzt (.) äh mal schauen, wie lange wir brauchen. Generell ist das jetzt in vier äh (--) große Blöcke eingeteilt. Jetzt sind im ersten Block gab es die Informationen. Wir werden aber noch über die Qualifikation sprechen, also generell ein paar Daten über dich (.) aufnehmen. Als nächstes würde ich generell Allgemeines zum Wertstrommanagement und Wertstrommanager sagen und im dritten Teil

würden wir auf die Aufgaben des Wertstrommanagers eingehen und im Vierten auf die Eigenschaften des Wertstrommanagers. Und dann würde ich dich fragen, in welchem Geschäftsfeld und welcher Branche du arbeitest.

00:03:37

Interviewpartner: (3s) Jetzt sofort, oder?

00:03:39

Interviewer: Genau wir würden durchstarten.

00:03:42

Interviewpartner: Ja, wir sind ein Unternehmen der (.) Elektroindustrie und im Bereich der Gebäudesystemtechnik tätig.

00:03:52

Interviewer: Und welches (.) welche Funktion hast du inne?

00:03:55

Interviewpartner: Ich bin bei <Firma> als Lean Manager angestellt.

00:04:00

Interviewer: Und wie lange arbeitest du in dieser jetzigen Position?

00:04:03

Interviewpartner: Seit drei Jahren.

00:04:05

Interviewer: Seit drei Jahren. Und wie lange beschäftigt sich die Firma generell mit der wertstromorientierten Ausrichtung in der Produktion?

00:04:13

Interviewpartner: Seit Ende 2010.

00:04:18

Interviewer: Alles klar, also knapp zehn Jahre. (---) Alles klar. Genau, das war jetzt generell die Erfahrung der Qualifikation. Wir würden direkt einsteigen (.) äh in den zweiten Block, Allgemeines zum Wertstrommanagement und zum Wertstrommanager. Dafür teile ich hier einmal meinen Bildschirm (---) ähm und du müsstest jetzt zwei Definitionen sehen im besten Falle.

00:04:43

Interviewpartner: (2s) Ja, jetzt sehe ich was. Genau.

00:04:46

Interviewer: Diese Definitionen sind herausgearbeitet worden in Bezug auf einer systematischen Literaturrecherche. Das heißt, ich habe jetzt einige Vorarbeit geleistet, (.) um einen (.) ein gleiches Verständnis in Bezug auf Wertstrommanagement und Wertstrommanager zu erzeugen. Ich würde dir die Definition einmal vorstellen und (--) äh würde da im (.) Anklang dir ein paar Fragen zu stellen. (--) Also ich verstehe unter dem Wertstrommanagement eine kontinuierlich, ganzheitliche und grenzübergreifend anzuwendende Managementfunktion. Darin inkludiert sind eben die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Wertstroms entlang sämtlicher Produktionsprozesse, um durch Lean-Initiativen und Maßnahmen bezüglich der Wertschöpfung eben eine optimale und (.) schlanke Wertstromgestaltung entsprechend des Gesamtflusses sowohl von Material als

auch von Informationen (.) und gleichermaßen anlässlich äh (--) humanitärer Ressourcen zu erreichen. Und darin spielt der Wertstrommanager eine herausragende Rolle, indem dieser (.) der Gesamtverantwortliche für den Wertstrom bzw. einer Produktfamilie ist und als Koordinator von Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung, Wertstromoptimierung und Verbesserung ganzheitlicher Prozesse (.) gilt. Er ist also verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung und dem gemäß auch Durchgriff für sämtliche Prozesse (.) Bezug nehmend der Wertstromfamilie. Der Wertstrommanager ist somit in der Lage, durch (.) ja Transparenz und systematische Implementierung der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koordinieren (.) und deren Konvergenz hinsichtlich der Unternehmensziele (.) und anderen Abteilungen sicherzustellen. (---) So, (.) dass jetzt ein bisschen zu der Theorie. Wir können uns die Definition nochmal getrennt voneinander angucken. Meine Frage generell wäre jetzt: Welche Meinung vertrittst du bezüglich der vorgestellten Definitionen? Also kannst du die Definition so bestätigen oder (.) würdest du auf einen (.) eine andere Sache noch eingehen wollen oder fehlt etwas dabei? Das wäre jetzt so die Frage an dich.

00:06:58

Interviewpartner: Also ich würd da jetzt hundertprozentig zustimmen. (---) [Sowohl...

00:07:03

Interviewer: Das ist schön.]

00:07:04

Interviewpartner: Sowohl Management als auch (.) der Wertstrommanager an sich.

00:07:09

Interviewer: (--) Okay, alles klar. Dann würde ich jetzt nochmal eine Frage stellen bezüglich der Stellung des Wertstrommanagers, also welche Stellung im Organigramm einer Organisation oder wie sollte der wenn (.) der Wertstrommanager (.) äh dort generell verankert sein?

00:07:28

Interviewpartner: (4s) Jetzt (--) von der Hierarchie komplett in so einem idealen Unternehmen oder bei der <Firma>.

00:07:36

Interviewer: Genau, also (--) wie das in dem Industrieunternehmen in dem du arbeitest wie dort idealerweise ein Wertstrommanager einzusetzen ist. (--) Also, welche untergeordneten Stellen besitzen einen Wertstrommanager? Wie sollte die Führungsspanne dort sein? Gibt es Vorgesetzte? Wer ist der Vorgesetzte? An wen wird reportet? (--) In die Richtung intendiert die Frage.

00:07:59

Interviewpartner: Also es hängt ja so ein bisschen davon ab, wie viele Wertströme (.) man überhaupt im Unternehmen hat. Generell würde ich sagen, wenn man jetzt sehr viele Wertströme hat, dann braucht man darüber sicherlich eine Führungsfunktion, so eine Art Produktionsleitung. (--)

00:08:15

Interviewer: Mhm.

00:08:15

Interviewpartner: Wenn man nicht so viele Wertströme hat, (.) dann könnte so ein Wertstrommanager direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt sein.

00:08:24

Interviewer: Ok. (--) Ähm, würde es denn auch noch beigeordnete Stellen geben? Oder wie würde eine Zusammenarbeit zwischen mehreren Wertstrommanagern aussehen, also (.) hinsichtlich der Organisation?

00:08:35

Interviewpartner: Ja, das wäre (.) dann so ein Fall, entweder müsste die Geschäftsführung dann diese Führungsaufgabe übernehmen (--) oder man hat halt (.) wenn man halt viele Wertstrommanager in seinem Unternehmen hat, darüber eine Funktion Produktionsleitung oder wie auch immer die heißt.

00:08:51

Interviewer: (1s) Mhm. (---) Was wären denn direkt untergeordnete Stellen eines Wertstrommanagers und wie wäre da im Optimalfall die Führungsspanne?

00:09:01

Interviewpartner: Bei uns ist es so, dass wir unter diesem Wertstrommanager diese Wertstromassistenten haben, die wir extra eingeführt und (.) die ideale Führungsspanne bei uns ist festgelegt auf (.) circa zehn Personen.

00:09:16

Interviewer: (2s) Und im idealen Fall eines Wertstrommanagers, wie viele Produktfamilien würde der Wertstrommanager betreuen? (--) Also wie wäre im Prinzip die Betreuungsspanne äh (.) von den Wertströmen optimal?

00:09:29

Interviewpartner: Also ich würde auch vorschlagen,(.) dass so ein Wertstrommanager (---) auch nicht mehr als sechs bis zehn (.) Assistenten unter sich hat.

00:09:41

Interviewer: Mhm. (---) Und die Betreuungsspanne hinsichtlich der Produktfamilien, wie würd das aussehen? Also wie viele Wertströme oder wie viel Produktfamilien würden einen Wertstrommanager zuteil. (---) Im optimalen Fall.

00:09:56

Interviewpartner: Also Produktfamilien, da würde ich jetzt (.) ehrlich gesagt gar nicht so einen Fokus drauf legen. Gerade bei uns ist es ja so, äh (.) eine Produktfamilie ist z.B. ein Dimmer, der aber von den Prozessen sehr, sehr ähnlich ist wie vielleicht ein Trafo.

00:10:12

Interviewer: (1s) Mhm.

00:10:12

Interviewpartner: Und deshalb würde ich sagen, wenn da drunter die Organisation mit diesen (.) Wertstromassistenten passt, könnte er beliebig viele Produktgruppen betreuen.

00:10:26

Interviewer: Okay. (---) Vielen Dank! Dann (.) hätten wir diesen Block (--) würden wir schon verlassen. Wir haben also einmal kurz darüber gesprochen, äh (.) wie das Wertstrommanagement zu verstehen ist, wie der Wertstrommanager zu verstehen ist, wie der in

der Organisation (.) organisatorisch eingebunden ist und haben auch schon darüber gesprochen, ähm (---) wie die Betreuungsspanne sowohl personell als auch produkttechnisch aussieht. Ich würde im nächsten Fall direkt einsteigen in den (.) dritten Block. Und zwar geht es jetzt wirklich um die konkreten Aufgaben eines (.) Lean Managers und (--) äh entschuldigung eines Wertstrommanagers. Und ich würde gerne in Anlehnung an die einschlägige Literatur (.) so einsteigen, dass ich dir einmal kurz diese Aufgabenebenen, die es generell im Wertstrommanagement (.) gibt, vorstelle. Und ähm (--) wir würden im Folgenden (.) dann weiter (.) oder ich würde im Folgenden weiter erfragen (.) bzw. einzelne Fragen auf diese drei Bereiche eingehen. (---) Generell wird (.) werden die Aufgaben im Wertstrommanagement unterteilt in drei große Blöcke. Im Prinzip langfristige Planungsaufgaben im Wertstrommanagement (--) dazu könnten z.B. zählen Wertstromgestaltung bzw. eben auch die Wandlungsfähigkeit (.) sicherzustellen. Zweiter Block wären z.B. mittelfristige Maßnahmen im Wertstrommanagement (.) generell, um Flexibilität sicherzustellen, (.) Planungsaufgaben (.) zu gestalten und Glättung der Produktion. Und (--) den dritten identifizierten Block wären wirklich eben Kernaufgaben, Routinetätigkeiten im Wertstrommanagement, also wirklich tägliche Aufgaben (.) zur Sicherstellung der Produktion, Steuerungsaufgaben... Das wären im Prinzip diese diese drei großen Blöcke um (.) um die es geht. Und ich würde jetzt gerne (.) mit dir diese drei äh (--) diese drei (.) Ebenen einmal durchgehen, durchspielen und (.) würde (--) starten im Prinzip mit der ersten Ebene, mit den langfristigen Planungsaufgaben hinsichtlich Wandlungsfähigkeit. Und (.) da wäre natürlich die Frage an dich, welchen langfr (.) oder welche langfristigen Aufgaben hinsichtlich der Wandlungsfähigkeit des Wertstroms würdest du dem (.) dem Wertstrommanager zuschreiben?

00:12:57

Interviewpartner: Also, man muss ja irgendwie sicherstellen, dass man auch (.) morgen noch die richtigen Prozesse (.) an Bord hat und dass man auch morgen noch (.) wettbewerbsfähig ist. Und deshalb muss er da auch immer (.) auf Stand der Technik sein. Was es gerade in der Welt so (--) äh was gibt's da grade für Technologien? Was kann man bei uns einsetzen? Und wohin (.) wohin entwickelt sich die Welt?

00:13:22

Interviewer: (1s) Okay, das heißt, der Wertstrommanager soll (.) einen relativ breiten, über die (.) das Unternehmen (--) hinaus orientierten Blick eben aufweisen, wenn ich das richtig verstanden [habe].

00:13:37

Interviewpartner: Genau.]

00:13:38

Interviewer: Und auch hinsichtlich der Technologie der Prozesse äh (--) schauen und abgleichen, (.) sind wir doch auf dem Stand der Technik und sind wir noch ein Benchmark.

00:13:47

Interviewpartner: Genau.

00:13:50

Interviewer: (1s) Okay. (---) Dann generell nochmal eine Frage. Ist der Wertstrommanager generell Initiator oder Hauptverantwortlicher einer Wertstromanalyse, eines Wertstromdesigns oder (.) welche Aufgaben können daraus abgeleitet werden?

00:14:05

Interviewpartner: Klar, er muss ja (.) nun regelmäßig überprüfen, ob das was er tut (.) auch noch richtig ist und (.) was verschwendungsfrei ist, was Ideal ist und was es für Verbesserungen in seinem Wertstrom gibt.

00:14:23

Interviewer: (2s) Und äh (.) welche Aufgaben intendieren im Prinzip aus dieser (.) also der Wertstrommanager hat ja eine (.) bestimmte Ergebnisverantwortung in Bezug auf seinen gesamten Wertstrom, wo er (.) sich natürlich für verantworten muss. Welche Aufgaben intendieren aus der (.) dieser übertragenen Ergebnisverantwortung und aus der Führung der Veränderungen im Wertstrom?

00:14:45

Interviewpartner: Wenn er jetzt bei so einer Wertstromanalyse Erkenntnisse erlangt, dass es Potenzial in seinem Bereich gibt (.) dann muss er dafür sorgen, dass er die auch irgendwie leben kann (.) mit seinem Team.

00:15:00

Interviewer: Okay.

00:15:03

Interviewpartner: (2s) Und diese auch aktiv treiben (--) die Veränderungen.

00:15:11

Interviewer: Ja. (3s) Welche personellen Verantwortungen und Aufgaben werden dem Wertstrommanager bezüglich seines betreuenden Wertstroms denn zuteil?

00:15:23

Interviewpartner: Ja er ist ja Führungskraft, zu mindestens für seine Wertstromassistenten und er muss auch zusehen, dass diese (.) Mitarbeiter ständig weiterentwickelt werden und sich auch (.) ständig verbessern können. (---) Und er muss natürlich auch irgendwie zusehen, dass diese Scheuklappen-Sicht in seinem Bereich nicht (.) Einzug hält, sondern (.) dass auch seine Leute wissen, was auf der Welt so passiert.

00:15:54

Interviewer: (---) Okay und ähm (.) vielen Dank! Und inwiefern ist der Wertstrommanager in so eine Ressourcen- und Zeitplanung eingebunden? Also jetzt gerade in Bezug auf diese langfristigen Aufgaben hinsichtlich Wandlungsfähigkeit? Inwiefern ist der Wertstrommanager dort in die Ressourcen- und Zeitplanung seiner Wertstrom (.) seines Wertstroms eingebunden?

00:16:19

Interviewpartner: Ja, also die Ressourcenplanung muss er ja sowieso machen aus meiner Sicht. Also er muss sagen, ich brauche in zwei Jahren irgendwie fünf Leute mit der und der Qualifikation und dann muss er gucken (.) kann ich die eigene Mannschaft entwickeln oder muss ich zusehen, dass ich mir (--) langsam irgendwelche Leute in diese Funktion (.) reinarbeite, (--) oder ich die [irgendwann extern holen muss?

00:16:45

Interviewer: Wie lange (.) ja?] (2s) Ja. Wie lange im Voraus wäre denn so eine (.) so eine Planung aus deiner Sicht oder inwiefern wäre die sinnfällig [um in die Zukunft zu schauen?

00:16:57

Interviewpartner: Drei Jahre.]

00:17:00

Interviewer: Okay. (3s) Und ähm (--) um nochmal auf die (.) Managementaufgaben, Führungsaufgaben ähm (--) des Wertstrommanagers zu kommen, würdest du Shopfloor Management als das geeignete (.) Mittel identifizieren, um Veränderungen von der Überprüfung des Soll zum Ist-Zustand zu begleiten? Gerade in Bezug auf Veränderung im Wertstrom oder gibt's da andere geeignete Mittel?

00:17:25

Interviewpartner: Ne, also ich würde es über Shopfloor Management machen.

00:17:30

Interviewer: (3s) Okay. (---) Inwiefern oder inwieweit ist (.) der Wertstrommanager in Investitionsentscheidungen eingebunden und welche Befugnisse (.) sollte der Wertstrommanager haben dabei?

00:17:42

Interviewpartner: Also für mich (.) sollte so ein Wertschom (.) -strommanager (--) ein Budget haben, aus dem er dann schöpfen kann und äh (--) es ist aus meiner Sicht seine Aufgabe, das Geld sinnvoll einzusetzen (---) für Veränderungen sein Wertstrom.

00:18:01

Interviewer: Ja. (---) Und wie tief würde er dabei in die (.) äh in die, in die Kostenrechnung und Controlling eingebunden? Also generell in Bezug auf Kostentreiber, Kostentypen, Prozesskosten, Lagerkosten et cetera?

00:18:20

Interviewpartner: (3s) Ähm (--) ja also ich erwarte von einem Wertstrommanager das er natürlich wirtschaftlich handelt und (.) wirklich diese Dinge tut, die fürs Unternehmen die richtigen sind und auch wirtschaftlich.

00:18:38

Interviewer: (5s) Okay. Dann würden wir schon (.) übergehen in so mittelfristige Planungsaufgaben. Also wir haben jetzt uns ähm (.) Augenblick oder (.) wir haben uns jetzt gerade über die langfristigen (.) Aufgaben unterhalten. Ich habe mir jetzt einmal notiert, dass wirklich äh (.) eine (.) eine ja weltoffene Betrachtung in Bezug auf Prozesse und Technologie obligat ist. Ähm (--) gerade das in Bezug mit regelmäßigen Überprüfungen durch eine Wertstromanalyse, Verbesserung daraus (.) zu erkennen und den Wertstrom als Benchmark äh (.) wirklich weiterzuentwickeln und voranzutreiben. Ähm (---) Potenziale aufzuzeigen in Bezug auf das Team und den Wertstrom und als aktiver Treiber zu fungieren. Das die Führungskraft (.) die (.) Wertstromassistenten weiterentwickelt, verbessert und diese (.) diese Scheuklappensicht im Prinzip herausnimmt, um dort aktiv aufzuzeigen, wo Verschwendungen und Verbesserungspotenziale sind. Und eben auch diese (.) diese Sicht, es gibt auch andere Unternehmen (.) mit denen wir natürlich in einer Weise konkurrieren, aufzuzeigen. Das er verantwortlich ist für die Ressourcenplanung und das auch an seine eigene Mannschaft vermittelt und dieses in (.) ungefähr drei Jahren im Voraus so eine Sicht in die Zukunft dabei hat. (--) Das er eben auch für Budgetierung verantwortlich ist, hat eben ein bestimmtes Budget vorhanden. Er setzt das im Prinzip dann wirtschaftlich ein,

handelt wirtschaftlich für das Unternehmen. Das würden diese langfristigen Planungsaufgaben jetzt umschreiben, was ich rausgehört hab.

00:20:18

Interviewpartner: Genau.

00:20:20

Interviewer: Alles klar. (2s)Ähm, dann würden wir zum zweiten Block übergehen, zu den mittelfristigen Maßnahmen im Wertstrommanagement hinsichtlich der (.) Sicherung von Flexibilität, von Planungsaufgaben oder beispielsweise Glättung der Produktion. Und da wäre jetzt eben die Frage (.) an dich: Welche mittelfristigen Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung der Flexibilität des Wertstroms fallen das (.) oder fallen in das Ressort des Wertstrommanag (.) äh Wertstrommanagers?

00:20:48

Interviewpartner: (2s) Ja, die geeigneten Schichtmodelle müssen vielleicht (---) ähm gemacht werden. (--) Also wenn ich immer nur Früh-, Spät-, Nachtschicht mache (--) ist es vielleicht auch nicht immer zielführend. Vielleicht braucht man da eine Flexibilität, wo er sich drum kümmern muss.

00:21:10

Interviewer: Mhm. (4s) Was wären denn solche (.) solche typischen Aufgaben hinsichtlich Änderung oder (.) oder Kundenwünsche? Wenn jetzt ein (.) Kunde eine Änderung an dem Produkt hat et cetera? Ähm, welche Maßnahmen würden denn da dem Wertstrommanager zuteil?

00:21:36

Interviewpartner: (4s) Die müssen natürlich zusehen, dass sie (.) diese Änderungen so schnell wie möglich in die Produkte reinkriegen, wenn der Kunde sowas wünscht. Ähm (--) das ist jetzt bei uns <Firma> jetzt (.) nicht ganz so einfach, weil diese Kundenwünschen in der Regel (.) über die Entwicklung laufen und wir da schon relativ langen Vorlauf haben. (--) Schön wäre es natürlich, wenn ein Kunde direkt hier im Wertstrom (.) in der entsprechenden (.) äh Unit anrufen könnte, was weiß ich, (.) Fertigungssteuerung oder so und sagen, ich möchte das so und so geändert haben. (.) Stellt mir das bitte um. (--) Aber...

00:22:16

Interviewer: (2s) Würden denn diese (.) diese Aufgabe, die du jetzt gerade genannt hast, also diese (.) diese Steuerung oder diese Fertigungssteuerung, wird das im Idealfall ähm (.) ein Wertstrommanager übernehmen (.) diese Aufgabe?

00:22:27

Interviewpartner: Ne, das (.) das müssten Bereiche, die unter seinem Wertstrom arbeiten übernehmen. Also er persönlich (--) also ihn (.) den sehe ich da nicht.

00:22:37

Interviewer: Okay. Ähm (--) ist der Wertstrommanager denn für mittelfristige Planungsaufgaben (.) bzw. Produktneueinführung, Bestellmengenänderung et cetera verantwortlich? (--) Wenn ja, welche Aufgaben würden deiner Meinung nach daraus entstehen?

00:22:52

Interviewpartner: Klar, also Bestellmengenänderungen diese Geschichten, (.) natürlich ist

er dafür verantwortlich und er muss zusehen, dass er die (.) die nötigen Ressourcen dafür (.) zur Verfügung stellen kann.

00:23:07

Interviewer: (2s) Alles klar.

00:23:08

Interviewpartner: Oder wenn halt weniger zu tun ist, sich zu überlegen äh (--) was kann ich denn jetzt tun, damit die Leute hier nicht alle rumsitzen und Däumchen drehen?

00:23:22

Interviewer: (2s) Ok. (--) Perfekt. Vielen Dank. Dann würde ich auch diesen zweiten (.) Block einmal schließen. Wir hatten über die Aufgaben gesprochen, Schichtmodelle zu erstellen, eben in Bezug auf äh (.) bestimmte Flexibilitäten ähm (.) die neuen Schichtmodelle passend auf die Produktfamilie, auf den Wertstrom (.) und natürlich auf die Kundenwünsche abzubilden. (--) Eventuell das idealerweise (.) in Bezug auf Produktänderungen oder -anpassungen der Kunde direkt im Wertstrommanager äh (.) im Wertstrom im Prinzip direkt anruft und (.) der Wertstrommanager diese Änderungsaufgaben bezüglich des Wertstroms organisiert. Bei Bestellmengenänderungen, dass der (.) Wertstrommanager dafür verantwortlich ist, diese Ressourcen einzuplanen, freizugeben (--) und das in seiner Zeitplanung zu berücksichtigen.

00:24:24

Interviewpartner: Genau.

00:24:26

Interviewer: Alles klar. (---) Vielen Dank. Dann würden wir ähm (--) zum größten Block im Prinzip kommen (--) den Kernaufgaben, den Routinetätigkeiten des Wertstrommanagers. Und (.) da intendiere ich jetzt ein bisschen auf diese täglichen Aufgaben, die wirklich zur Sicherstellung der Produktion (--) äh wirklich (.) vonnöten sind. Deswegen die Frage: Welche typischen Routineaufgaben, Kernaufgaben, täglichen Aufgaben muss der Wertstrommanager (--) muss sich dem (.) muss sich der Wertstrommanager stellen?

00:25:04

Interviewpartner: Ja, bei uns fängt es an mit den Stehungen, also dass er die Stehungen leitet. (---) Personalführung, also seine Mitarbeiter (.) weiter qualifizieren oder (---) oder halt äh (.) sonstige Führungsaufgaben übernehmen. (4s) [Dann äh...

00:25:29

Interviewer: Wie werden die Führungs... (.) ja?] (--) Wie wären die Führungsaufgaben dabei ausgeprägt?

00:25:34

Interviewpartner: Ja, entweder als Mentor oder als Trainer, je nachdem, was da gerade gefragt ist oder als Moderator oder wenn es keinen (.) gibt ja auch schon mal Konflikte zwischen Mitarbeitern. Also wenn man (--) das er wirklich da (.) als Führungskraft wirklich transparent äh (.) quatsch transpa (.) wirklich (.) vor Ort ist und ansprechbar. (---) [Wahrnehmbar.

00:26:00

Interviewer: welche (---) ja?] (2s) Welche spezifischen Aufgaben hat der Wertstrommana-

ger dann deiner Meinung nach im Rahmen der Planung und Steuerung also wirklich (.) konkret in Bezug auf eine Auftragserfüllung täglich zu erledigen?

00:26:20

Interviewpartner: Also, er muss dafür sorgen, dass (--) genügend Personal im Haus ist (2s) und äh (.) das alle Betriebsmittel betriebsbereit sind. (.) Ob er das jetzt persönlich macht oder über seine Mitarbeiter, dass ist jetzt äh (---) eine zweite Sache.

00:26:43

Interviewer: Okay. (--) Das heißt wirklich die ähm (.) die Reihungen, Freigabe et cetera von Aufträgen würde nicht dem Wertstrommanager obliegen?

00:26:53

Interviewpartner: Nein.

00:26:54

Interviewer: (2s) Okay. (--) Wie sollte generell (.) die optimale Verteilung oder prozentuale Verteilung zwischen operativem Bereich und Schreibtischtäten (.) äh Schreibtischtätigkeiten, also Verwaltungstätigkeiten, deiner Meinung nach bei einem Wertstrommanager ausfallen?

00:27:19

Interviewpartner: (2s) Ja, so ein Wertstrommanager der sollte (.) für mich schon mehr (.) strategisch arbeiten ähm (---) ich sagen so 60 Prozent oder 70 Prozent strategisch und den Rest dann (.) operativ.

00:27:39

Interviewer: (2s) Alles klar. Und welche Dienste würde der Wertstrommanager im Hinblick auf unterstützende Prozesse anbieten oder welche Aufgaben könntest du dir da (.) vorstellen im optimalen Fall?

00:27:53

Interviewpartner: Was ist mit unterstützenden Prozessen jetzt genau gemeint?

00:27:57

Interviewer: Ja, (.) also generell der Wertstrommanager ist ja eine (.) eine (--) eine Führungskraft. Und (.) auf welchen (.) auf welchen oder welchen Bereich würde der Wertstrommanager (.) in Bezug auf Hilfestellungen anbieten? Wie weit wird da die Befugnis gehen und ähm (--) welche (.) welche unterstützenden Dienstleistungen müsste der Wertstrommanager im Prinzip bereitstellen bei auftretenden Problemen? Also wo endet im Prinzip diese Befugnis? Darum würd es ein bisschen gehen.

00:28:33

Interviewpartner: Also er sollte auf jeden Fall schon mal so ein Methoden-Coach sein. Also er sollte die (--) im Hause etablierten Lean Methoden weitergeben können und seine Leute.

00:28:44

Interviewer: Mhm. (2s) Das heißt generell bei sämtlichen Lean Methoden (.) die müsste der Wertstrommanager natürlich (.) die müssen dem natürlich bekannt sein, müsste sie anwenden, müsste sie schulen können, müsste also ein Experte darin sein?

00:29:06

Interviewpartner: Ja (--) im Idealfall ja. Oder er holt sich externe Hilfe und sagt hier ähm

(.) ich hab da und da irgendein Thema, (--) das lasse ich jetzt von (.) von extern irgendwie (.) trainieren.

00:29:26

Interviewer: (--) Dann würde ich jetzt mal so ein bisschen umschwenken (.) auf den Aufgabenbereich des Wertstrommanagers hinsichtlich nochmal der Auftragserfüllung. Und zwar würde ich da nochmal auf das Engpass Management eingehen und da würde ich jetzt fragen: Welche Aufgaben würden daraus intendieren aus einem Engpass Management in Bezug auf seinen Aufgabenbereich? Also sei es jetzt akutes (.) Engpass Management oder prospektiv. Was müsste der Wertstrommanager dort für Aufgaben erledigen?

00:29:58

Interviewpartner: Ja gut, er muss er schon mal im Blick haben (.) also eine Kapazitätsplanung (.) jetzt nicht nur bis morgen, sondern vielleicht auch (.) über einen längeren Zeitraum und muss dann, wenn er sieht, dass es zu Engpässen kommt im Vorfeld versuchen, diese Engpässe (--) möglichst äh (.) irgendwie abzustellen. (--) Indem er sagt, ich brauche noch eine Maschine oder ich (.) ich brauche noch Mitarbeiter. Also dass man da recht (.) recht frühzeitig tätig wird und nicht erst, wenn der Engpass schon vorhanden ist.

00:30:36

Interviewer: Okay. Ähm (--) wenn wir jetzt so eine Situation hätten, der Wertstrommanager ist ja im Optimalfall (.) nicht (.) also für den gesamten Wertstrom verantwortlich. Das heißt die Ware kommt ins Haus, die Ware ist vielleicht in ein Zwischenlager, bevor es zum Kunden wieder rausgeht. Also er ist ja für die gesamte Supply Chain verantwortlich und auch z.B. beim Engpass Management: Welche Aufgaben würden aus einer klassischen cross-funktionalen Abstimmung, also wirklich über verschiedene Bereiche hinweg, ähm (--) geben? Also hätte der Wertstrommanager Zugriff auf zuarbeitende Bereiche? Wie sähe dabei so eine cross-funktionale Abstimmung aus?

00:31:19

Interviewpartner: Also er braucht den Zugriff auf diese Bereiche. (---) Also er muss schon (.) wenn er sagt ich hab (.) ich brauch da und da eine (.) Vorrichtung oder eine Maschine, da muss er ja schon die Möglichkeit haben (.) dass es auch umgesetzt wird. Also es kann nicht sein, dass er Engpässe aufzeigt und äh (--) dann keine Befugnis hat, diese abzustellen.

00:31:48

Interviewer: (2s) Hätte der Wertstrommanager konkret jetzt auch (.) Weisungsbefugnis bezüglich der äh (.) also ähm(--) wie sehen da die Befugnisse zu zuarbeitenden Bereichen aus? Weisungsbefugnis (.) äh -befugnis hinsichtlich (.) Aufgaben, Delegation bzw. Personalverantwortung?

00:32:10

Interviewpartner: (--) Also wir wollen ja überall eigentlich so ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis haben und wenn (.) wenn es jetzt interne ähm (.) Units gibt, die da zuarbeiten müssen, (--) dann denke ich schon, dass er die Möglichkeit haben muss zu sagen hier ich brauche das bis dann und dann. Und wenn das nicht funktioniert, (.) dann muss er ja auch die Möglichkeit haben, sich externe Hilfe zu holen.

00:32:38

Interviewer: (2s) Okay, könnte der Wertstrommanager in dem Fall anweisen, dass er (.)

also könnte er jetzt eine Prioritäten Reihenfolge festlegen? Oder wie würde man das organisatorisch hinbekommen, wenn der Wertstrommanager jetzt Zugriff auf diese Personen hätte?

00:32:52

Interviewpartner: Ja, genau. Also, wenn es nötig ist, Prioritäten festzulegen, dann müsste er sagen das ist das erste, ist das zweite und das hat nun ein bisschen Zeit, das machen wir dann nächsten Monat.

00:33:06

Interviewer: (2s) Okay. (2s) Welche Aufgaben würde denn der Wertstrommanager im Optimalfall zum Kunden hin übernehmen?

00:33:18

Interviewpartner: Zum Kunden?

00:33:19

Interviewer: Mhm.

00:33:23

Interviewer: Zum externen Kunden oder jetzt äh ?

00:33:25

Interviewer: Genau, genau. Zum externen Kunden oder wie eng ist der Kontakt zum Kunden im optimalen Fall? Welche Rolle übernimmt der Wertstrommanager dabei? Also übernimmt der (.) klassische Order Fulfillment Aufgaben, Fertigungsauftragserzeugung, Lieferterminierung, Auftragsfreigabe der Freigabeeinheiten et cetera. Das ist so ein bisschen damit gemeint.

00:33:45

Interviewpartner: Also erst einmal (--) gibt es ja ein Angebot, was der Wertstrommanager zur Verfügung stellt. (.) Und dieses Angebot wird dann von der Fertigungssteuerung belegt. Wenn es da Abweichung gibt dann muss man gucken (.) wie komme ich da (.) zu einer Lösung, um doch noch diese Kundenwünsche zu (.) zu befriedigen.

00:34:09

Interviewer: Mhm.

00:34:09

Interviewpartner: Aber das (.) der Wertstrommanager direkt Kontakt dann (.) mit den Kunden (--) hat und sagt, hier ich liefere dir erst übermorgen was, das sehe ich (.) das sehe ich persönlich nicht.

00:34:27

Interviewer: Okay.

00:34:28

Interviewpartner: Also es ist eher so Vertrieb, also er kann Kontrakt (.) Kontakt zum Vertrieb oder (.) zu der Abteilungen haben die äh (.) die halt normalerweise mit Kunden redet.

00:34:40

Interviewer: Ja, okay. (2s) Dann hätte ich noch zwei Fragen in Bezug (.) also erstmal nochmal eine generelle Frage, gerade in Bezug auf die tägliche Routineaufgaben: Würden

sich jetzt irgendwelche (.) oder tägliche Führungsaufgaben des Wertstrommanagers von dem, ich sage jetzt einmal in Anführungs (.) klassischen Managements, unterscheiden? (--) Also hat der Wertstrommanager in seinen Aufgaben äh (.) andere Ausprägungen (.) als eine Produktionsleitung, als ein Werksleiter, et cetera?

00:35:14

Interviewpartner: Nee, also da (.) würde ich nicht unterscheiden.

00:35:19

Interviewer: Okay. (---) Und nochmal als abschließende Frage in Bezug auf (.) das Personal eines Wertstrommanagers: Welche Aufgaben hinsichtlich personaltechnischer Fragen würden denn täglich auf den Wertstrommanager zu kommen? Was würde so zu den Routine-tätigkeiten zählen?

00:35:37

Interviewpartner: Ja, abfragen, ob genug Personal (.) vorhanden ist. Abwesenheitsquote feststellen, gegebenenfalls dann (.) zwischen den einzelnen VSAs Personalabgleich (.) machen. Ja, manchmal gibt es dann vielleicht disziplinarische Gespräche, die ja führen muss. (---) Oder wenn Mitarbeiter eingestellt werden, dass er dann sich damit beschäftigt.

00:36:14

Interviewer: (2s) Ok. Also das heißt Einarbeitungspläne, et cetera, [sowas wäre das...

00:36:19

Interviewpartner: Ja, (.) genau.]

00:36:23

Interviewer: Okay. (3s) Okay. Vielen Dank. Dann würde ich (.) diesen dritten äh (.) diesen dritten Teil jetzt auch schließen, des äh (.) der Kernaufgabe der täglichen Routine. Ich würde das einmal nochmal kurz wiederholen. (.) Wir hatten uns damit befasst, dass der Wertstrommanager (--) Stehungen leitet (.) tägliche Stehungen und hinsichtlich Personalführung natürlich die Führungsaufgabe hat, die er in den Ausprägungen Mentor, (.) Trainer oder Moderator ähm (.) ausüben kann. Sowohl auch als (.) Konflikt äh (.) Löser wirklich trans (.) wirklich vor Ort sein muss, eine gewisse Transparenz zeigen muss. Wir hatten jetzt grade noch am Abschluss über die disziplinarische Führung (.) gesprochen, die durchaus natürlich vonnöten ist. Generell, dass der Wertstrommanager täglich überprüfen muss, wie seine Personalplanung ist, wie der Stand seiner Betriebsmittel (.) ist hinsichtlich Einsatz, (.) dass der Wertstrommanager im Prinzip ja 60 bis 70 Prozent eher strategisch arbeitet und operativ wirklich vor Ort 40 bis 30 Prozent auf dem Shopfloor zugegen ist. (--) Dass er eben als Methoden Coach durchaus auch fungiert, das heißt das sind natürlich die bekannten Lean Methoden auch gut weitergeben kann und bei Bedarf externe Hilfe dann einfordert. Dass der Wertstrommanager in Bezug auf die Kapazitätsplanung natürlich verantwortlich ist, eben auch für einen längeren Zeitraum. Dass er eben Zugriff auf zuarbeitende Bereiche hat und auf die Mitarbeiter dort. Dass er da auch terminliche (.) terminliche Aufgaben oder terminierte Aufgaben einfordert und eben Zugriff auf diese Abteilung hat. Dass diese Kunden-Lieferanten Beziehung dadurch gefestigt wird und Prioritäten gesetzt werden können. Dass die Kundenbindung im Prinzip nicht direkt durch den Wertstrommanager, sondern eher indirekt (.) gegeben ist. Das heißt, die Kunden würden jetzt nicht beim Wertstrommanager anrufen, sondern bei den zuarbeitenden Bereichen und die würden sich dann final mit dem (.) bzw. als erster Stelle mit dem Wertstrommanager kurzschließen. Wir hätten also im Prinzip keinen direkten Kontakt zum Kunden. (--) Ja, tägli-

che Aufgaben bezüglich des Personals wären dann wirklich die Personalabfrage, Abwesenheitsquote et cetera, Abgleich mit seinen darunterliegenden Mitarbeitern. (.) Genau das waren jetzt diese Sachen, die ich mir notiert hatte.

00:39:14

Interviewpartner: Ja, soweit richtig. Ich hatte nur vorhin eine Wortfindungsstörung. Ich hatte gesagt er müsste auf dem Shopfloor transparent sein, (.) ich meine natürlich präsent. ((lacht))

00:39:23

Interviewer: Okay, ich hab's (.) ich habe auch transparent mir notiert ((lacht)) (.) Präsent. Alles klar. Perfekt. Gut. Dann würde ich an dieser Stelle auch diesen großen dritten Block der Aufgaben des Wertstrommanagers schließen. Ich würde (.) gleich nochmal darauf zurückkommen und zwar wenn wir uns mit den Eigenschaften eines Wertstrommanagers, wenn wir uns da drüber unterhalten. Ich möchte nämlich aus diesen einzelnen Aufgaben, die ich hier notiert hatte, heraushören, ob man da irgendwelche speziellen Eigenschaften (.) ableiten kann. Vorab würde ich allerdings nochmal so ein paar klassische äh (.) Kompetenzen von Lean Professionals, Lean Managern, ähm (--) Lean Leadership Attribute et cetera vorstellen. Während zum Beispiel (.) oder die in der Literatur mit sehr hohem Stellenwert generell versehen werden, (.) sind generell analytisches (.) Fachwissen und analytisches Denken, Fähigkeiten. Generell so ein kontinuierlicher Verbesserungsgedanke (.) auch natürlich der Leistungsmessung seines Wertstroms, Six Sigma et cetera, Kontextwissen (.) wird auch mit einem besonderen hohen Stellenwert versehen. Beispielsweise generelle Fähigkeiten, Software Fähigkeiten, in Bezug auf das Supply Chain Management, Abschluss Ingenieurswesen, (--) Führungserfahrung werden mit einem hohen Stellenwert bei Lean Professionals angesehen. Darunter wird also Stakeholder Management wirklich (--) gezählt. Diese Trainer und Coach Rollen, Veränderungsmanagement wird dabei auch äh (--) sehr hochgestellt bzw. wirklich Erfahrung mit Lean Tools und Methoden. Also das sind jetzt wirklich (.) in der Literatur vorgestellte Lean Leadership Attribute, die sich jetzt noch nicht explizit auf den Wertstrommanager beziehen. Deswegen die Frage an dich: Kannst du da bestätigen, dass diese generellen Lean Leadership Attribute jetzt nicht nur die vorgestellten, sondern die (.) auch weitreichender noch gehen oder mehr ins Detail gehen, sind die übertragbar eins zu eins auf den Wertstrommanager? Oder gibt es zusätzlich noch spezielle Ausprägungsstufen oder kann man sagen, alle Attribute von (.) von Lean Leadership muss auch äh (.) muss auch ein Wertstrommanager innehaben.

00:41:46

Interviewpartner: Generell stimme ich da zu. Dieses Six Sigma (---) weiß ich nicht. Zumindest bei <Firma> (3s) haben wir es bis jetzt weder implementiert, noch (.) weiß ich nicht, ob wir es jemals schon gebraucht haben. Was mir dabei so ein bisschen fehlt (.) also ich glaube, dass er ein Höchstmaß an sozialer Kompetenz braucht. Es braucht ja eigentlich sowieso jede Führungskraft in meiner Welt. Aber (.) gerade so ein (.) so ein Wertstrommanager, der auch Leute weiterentwickeln muss, irgendwie so auch ein bisschen der Trainer ist ähm (--) der muss ja auch irgendwie so ein bisschen die Einstellung haben, meine Leute, die können auch was und ich bin nicht der Größte, sondern wir als Team gemeinsam sind nur erfolgreich. Und was (.) würd mir da vielleicht noch so ein bisschen fehlen.

00:42:43

Interviewer: Okay, also der generelle Team Gedanke, der Teamgeist (.) sollte äh (--) hat eom sehr hohen Stellenwert generell (.) soziale Kompetenzen sollten sehr ausgeprägt sein.

00:42:54

Interviewpartner: Für mich, ja.

00:42:59

Interviewer: Alles klar. (---) Würde man oder könntest du denn sagen, dass generell ein Profil eines Lean Managers, sollte das generell ableitbar (.) oder ist das generell ableitbar auf den Wertstrommanager? Also insbesondere natürlich so Eigenschaften hinsichtlich schlanken Denkens, oder?

00:43:14

Interviewpartner: JA.

00:43:18

Interviewer: Okay. (1s) Gut, dann würde ich jetzt (.) diese (.) diesen vierten Block der Eigenschaften des Wertstrommanagers so aufteilen, ich hätte (.) am Anfang im Prinzip nochmal so ein paar Fragen hinsichtlich diesen Aufgaben, denen wir uns gerade gewidmet haben bzw. die du gerade aufgezählt hast. Da würde ich nochmal so ein bisschen drauf eingehen, würde dann nochmal so ein bisschen auf die Befugnisse et cetera. während dieser Aufgaben, die wir gerade besprochen haben, (.) würden darauf eingehen und am Ende hätte ich noch (.) ein paar offene Fragen, wo wir nochmal drüber sprechen könnten. Aber jetzt würden wir erst nochmal im Prinzip so ein bisschen auf (.) äh (.) auf deine Aufgaben eingehen, die du (--) die du (.) mir gerade gesagt hast. Und zwar, wir würden noch auf diesen ersten Block eingehen, also wirklich diese langfristigen Planungsaufgaben. Welche speziellen Eigenschaften müsste denn der Wertstrommanager haben hinsichtlich dieser (.) dieser Denke, dieser weltoffenen Denke bezüglich Technologie, (.) bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit? Was für Eigenschaften bräuchte so ein Wertstrommanager da?

00:44:28

Interviewpartner: Ja da steht ja in der Folie oben KVP Gedanke würde ich da (---) das äh so...

00:44:38

Interviewer: (4s) Generell, so (.) wirtschaftswissenschaftliches Denken, würde das dazuzählen, also?

00:44:49

Interviewpartner: Wirtschaftswissenschaftliches Denken...

00:44:54

Interviewer: Oder (.) oder betriebswirtschaftliches Denken. Inwiefern müsste da [eine Kompetenz ausgeprägt sein?

00:45:00

Interviewpartner: Ja klar.] Natürlich das sollte so ein (.) im Prinzip ein kleiner Unternehmer im Unternehmen sein.

00:45:07

Interviewer: Okay. (5s) Wir hatten ja auch nochmal über diese regelmäßigen Aufgaben der Wertstromanalyse, des Wertstromdesigns gesprochen. (--) Demnach (.) hab ich jetzt her-

ausgehört, dass auch dort Eigenschaften in Bezug auf den Wertstrommanager wären, sich eben mit dieser Methode auszukennen und (.) dort auch den (.) den Verschwendungsgedanken ständig präsent zu haben.

00:45:37

Interviewpartner: Genau und hier dieses analytische Denken ist natürlich sehr sehr wichtig für so eine Position.

00:45:48

Interviewer: (3s) Alles klar.

00:45:49

Interviewpartner: Und eben auch die Bereitschaft etwas zu verändern.

00:45:51

Interviewer: Ja. (8s) Wir haben ja während der Aufgaben auch festgestellt oder du hattest mir erzählt, dass er als aktiver Treiber im Unternehmen fungiert. (---) Welche Eigenschaften würden dann daraus genau entstehen, auf den Wertstrommanager zugeschnitten?

00:46:25

Interviewpartner: (---) Ähm, ja ich (.) ich nenne das ja immer (.) der muss diese positive Unzufriedenheit haben. Also er muss wirklich, wirklich bestrebt sein, ständig irgendwie was zu verbessern.

00:46:38

Interviewer: Also würde dieser KVP Gedanke auch da nach wie vor präsent [(.) präsent sein.

00:46:42

Interviewpartner: Ja, ja.] Also er darf im Prinzip jetzt nicht mit seinen Mitarbeitern, aber er darf mit dem (.) mit sich selbst im Prinzip nie zufrieden sein.

00:46:52

Interviewer: Okay. (2s) Dann würden wir nochmal so ein bisschen auf diese (.) dieses betriebswirtschaftliche Denken nochmal drauf zurückkommen. Bezüglich der Ressourcenplanung, welche Attribute oder welche Eigenschaften müsste da ein Wertstrommanager mit sich bringen oder welche müsste er dort haben?

00:47:11

Interviewpartner: Ja, das ist auch dieses analytische Denken, was er dafür brauch. Und natürlich auch diese soziale Kompetenz, weil wenn ich jetzt Leute zu viel habe, wie gehe ich damit um?

00:47:25

Interviewer: Mhm.

00:47:28

Interviewpartner: Oder wenn ich eine Firma habe (.) wo der Altersschnitt sehr hoch ist was mache ich denn damit?

00:47:34

Interviewer: Ja. (2s) Okay. (---) Dann würde jetzt nochmal auf die Aufgaben, die wir im zweiten Teil besprochen hatten, diese mittelfristigen Maßnahmen (.) gerade im Bezug auf

Schichtmodelle, die Bestelländerungen, wo Ressourcen umgeplant werden müssen, würden da noch andere Eigenschaften daraus intendieren.

00:48:00

Interviewpartner: Also für mich ist (.) eines der (.) Hauptskills die er haben muss dieses analytische Denken und immer mit dem Hintergrund, (.) alles was wir tun muss wirtschaftlich sein.

00:48:15

Interviewer: Okay. (3s) Dann würden wir nochmal auf die eben angesprochenen kurzfristigen Aufgaben kommen (--) in Bezug auf die Eigenschaften eines Wertstrommanagers. Wir hatten ja einmal das Thema Personalführung, Führungsaufgaben hinsichtlich Mentor, Trainee, Moderator gehabt. (.) Da hatte ich mir schon ein bisschen notiert, das als Eigenschaften der Teamgeist und diese soziale Kompetenz (.) herausragend ist. (--) Wie sieht das denn aus, generell in Bezug auf die Eigenschaften, wenn der Wertstrommanager präsent im (.) im Shopfloor ist, also während diesen 40 Prozent operativen zu erfüllenden Aufgaben, (.) welche (.) welche Eigenschaften, (--) jetzt komplett frei gesagt hinsichtlich Führung, personeller Führung, Produktführung et cetera müssen äh (.) würden dir da einfallen?

00:49:11

Interviewpartner: Also er muss (.) er hat für mich eine Vorbildfunktion und die Leute müssen (.) die Leute müssen ihm das auch abnehmen, was er sagt. Also (.) ich kann nicht (--) Selters predigen und Sekt selber (.) trinken.

00:49:32

Interviewer: Ja okay.

00:49:32

Interviewpartner: Er muss sich darüber klar sein, dass er im Prinzip (.) dass die Leute sich nach ihm richten und genau darauf achten, (.) wie er sich verhält. Und der darf von seinen Leuten nichts anderes erwarten als das, was er selber ist (.) bereit selber zu machen.

00:49:53

Interviewer: (---) Wenn wir da jetzt anknüpfen würden, nochmal in Bezug auf den Methoden Coach, (--) gerade in Bezug auf Lean-Methoden, welche Eigenschaften oder Kompetenzen würden denn daraus daraus entstehen?

00:50:05

Interviewpartner: Ja, man muss an der einen oder anderen Stelle vielleicht auch ein bisschen Geduld haben und (.) den Leuten auch die äh (.) Zeit geben, die sie brauchen, um dann vielleicht eine Veränderung (.) zu verinnerlichen, damit sie die mitgehen können.

00:50:22

Interviewer: Ja. (---) Höre ich da gerade so ein bisschen Vermittlungskompetenzen?

00:50:25

Interviewpartner: Ja klar.

00:50:25

Interviewer: Geht das in die Richtung?

00:50:27

Interviewpartner: Im Prinzip wie (.) wie so ein Lehrer auch. Der muss ja auch viel Geduld

haben, wenn er jetzt in den (.) den neuen Schülern das Einmaleins beibringt. Das klappt ja auch nicht am ersten Tag. Es gibt ja Leute, die brauchen mehr Zeit und es gibt (.) Leute, die kriegen es schneller hin und äh (---) ja er muss auch so ein bisschen neutral sein und nicht sofort Leute da irgendwie abstempeln, nur weil sie es vielleicht nicht sofort richtig verstehen.

00:50:59

Interviewer: Okay. (---) Wie geduldig oder wie (--) wie sieht diese Sichtweise dabei aus wenn wir eben diese cross-funktionale Abstimmung in Bezug auf diese zuarbeitenden Bereiche haben? Also welche Kompetenzen muss der Wertstrommanager da (.) bezüglich mitbringen?

00:51:22

Interviewpartner: Ja, äh (--) die Hartnäckigkeit, die (.) Einfordern von Verbindlichkeit. Also er darf sich dann nicht mit irgendwelchen Larifari-Aussagen (.) zufriedengeben, sondern muss wirklich (.) konkret fordern und er darf da auch nicht den Konflikten aus dem Weg gehen. Also er muss schon (.) straight sein (--) seine Ziele verfolgen.

00:51:50

Interviewer: Ähm (.) alles klar. (--) Mir fällt gerade noch so eine (.) so eine Frage so eine freie Frage ein, in Bezug auf sein Aufgabengebiet. Äh (.) Würdest du sagen, dass der Wertstrommanager stark branchenspezifisch ist? Also würde der Wertstrommanager relativ schnell sich in anderen Branchen (.) einarbeiten können? Also inwiefern hängt da dran dieser dieser Technologiegedanke? Wie stark ist sowas geprägt beim Wertstrommanager?

00:52:21

Interviewpartner: Naja ja. (--) Also generell so von der Arbeitsweise her (.) ist das glaube ich Branchen unabhängig. Allerdings ist es natürlich hilfreich, wenn man die Prozesse (.) kennt und auch versteht.

00:52:36

Interviewer: Mhm.

00:52:39

Interviewpartner: Also ich persönlich könnte jetzt im Bereich Chemie so ohne weiteres (.) nicht arbeiten oder in (.) was für ich (--) bei Otto-Versand oder so, weil ich halt die ganzen Prozesse so nicht kenne.

00:52:53

Interviewer: Okay. (--) Ja, das fiel ist noch so zwischendrin ein. (.) Genau. Dann nochmal in Bezug auf (.) auf disziplinarische Gespräche in Bezug auf die (.) VSA zum Beispiel oder generell seine seine Mitarbeiter. Was für Skills müsste denn da der (.) der Wertstrommanager mit sich bringen?

00:53:23

Interviewpartner: Also, er sollte seinen Leuten schon genau seine Erwartungshaltung (.) nennen können und nicht um des lieben Friedens willen (---) lieber nix sagen.

00:53:38

Interviewer: Okay. (--) Wo würde denn so eine (.) so eine Grenze oder eine (--) also haben wir jetzt ja gerade schon drüber gesprochen, dass der Wertstrommanager in seinem Be-

reich der (.) kurzfristigen Aufgaben, täglichen Aufgaben et cetera in Bezug auf sein Personal spezifische Befugnisse im Prinzip hat. (--) Wo würde denn da so eine Grenze enden?

00:54:10

Interviewpartner: (3s) Also er wird ja jetzt nicht irgendwie bei der Agentur für Arbeit anrufen können und sagen: hier ich brauche mal drei Leute, sondern dafür gibt's zu mindest bei <Firma> dann eine Fachabteilung an die er sich wenden würde und sagen könnte, ich brauch drei Leute und (.) die müssten sie ihm dann besorgen. Aber er muss auch die Möglichkeit haben, wenn er sagt der und der Mitarbeiter, der passt hier überhaupt nicht hin, dann auch zu sagen (--) bitte seht mal zu, äh (.) dass dieser Mitarbeiter hier nicht mehr bei mir arbeitet, sondern irgendwo anders im Unternehmen im Idealfall. Und er muss auch die Möglichkeit haben, wenn er Potenziale sieht bei irgendwelchen Leuten zu sagen, hier den möchte ich mir weiterentwickelte andere (---) Aufgaben.

00:55:04

Interviewer: Okay. (3s) Dann nochmal eine Frage, nochmal so ein bisschen rückblickend (.) in Bezug auf die äh, (---) jetzt habe ich mich hier verfranz, ((lacht)) in Bezug auf die Organisation nochmal. Würde denn da der Wertstrommanager (--) denn über allen zuarbeitenden Bereichen, sein es jetzt die Personalthemen, die wir gerade angesprochen haben oder technisch zu arbeitenden Bereiche, (.) würde der wirklich da drüber stehen? Mit der (.) mit den Vorgesetzten, der (.) der Wertstrommanager?

00:55:37

Interviewpartner: Da drüber nicht. Ich würde ihn auf einer gleichen Ebene wie so ein Personalchef oder wie so ein Controller (--) oder wie soll ein (.) Vertriebschef sehen.

00:55:50

Interviewer: (2s) Okay. Das heißt ähm (--), würde es dann irgendwie in den Abteilungen (.) einen Abteilungsleiter nach wie vor geben und der Wertstrommanager würde aber über dem Abteilungsleiter da stehen?

00:56:02

Interviewpartner: Ja.

00:56:03

Interviewer: Okay,(---) gut. Das nur mal so als kleinen Exkurs, den ich gerade (.) noch machen wollte. Ich würde jetzt im Prinzip diesen Fragen Block einmal schließen, wo ich mich auf deine (.) Aussagen, die wir gerade herausgearbeitet haben, auf deine Aufgaben, die ein Wertstrommanager hat, die würde ich jetzt schließen und würde nochmal so ein paar generelle offene Fragen zum Führungsstil, zu Voraussetzungen et cetera (.) an dich richten. Und eine Frage wem (.) welcher (.) welcher spezielle Führungsstil ist für die Funktionsweise eines Wertstrommanagers wegweisend?

00:56:44

Interviewpartner: (2s) Ja, er soll (.) er sollte (.) also sein Handeln sollte für seine Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

00:56:51

Interviewer: Ja.

00:56:54

Interviewpartner: (1s) Und so wird auch klar sein, wenn er sagt, dass das gilt.

00:57:02

Interviewer: Okay.

00:57:03

Interviewpartner: Allerdings sollte er auch einfühlsam sein und (--) die (.) die entsprechenden Rahmenbedingungen jedes einzelnen (.) jedes einzelne seiner Mitarbeiter dabei berücksichtigen können.

00:57:20

Interviewer: Ok. (---) Wäre denn jetzt so ein dezentraler Führungsstil (.) wäre das eine Unterstützung oder (.) für den Wertstrommanager also eine gewisse Führung auf (.) auf Distanz wäre das (.) wäre das wegweisend? Oder hat der Wertstrommanager eine bestimmte Auf (.) Ausprägung oder?

00:57:40

Interviewpartner: Ne, auf Distanz sehe ich das gar nicht.

00:57:43

Interviewer: Okay.(2s) Das heißt ja, dass der Wertstrommanager doch eine relativ hohe kommunikative Kompetenz haben muss.?

00:57:51

Interviewpartner: Ja genau.

00:57:52

Interviewer: Was ich jetzt so rausgehört habe. (2s) Okay. (2s) Welche Führungsrolle ist beim Wertstrommanager denn angebracht oder am (.) am stärksten ausgeprägt bzw. welcher Stil ist (.) wegweisend dabei?

00:58:06

Interviewpartner: Also aus meiner Sicht Mentor.

00:58:09

Interviewer: Ok. (---) In allen Bereichen übergreifend wäre das die herausragendste Rolle.

00:58:17

Interviewpartner: Ja.

00:58:19

Interviewer: Welche speziellen (.) teamleitenden Eigenschaften müsste denn ein Wertstrommanager auf (.) aufweisen, also gibt's dort spezielle Unterschiede dazu? Ich meine jetzt in Anführung (.) anderen Führungskräften.

00:58:35

Interviewpartner: Ähm (--) In so einem Lean-Unternehmen sollte ja jede Führungskraft, egal welcher Bereich es ist, (.) diese Mentoren Rolle (.) als stärkste Ausprägung haben. (---) Und auch die disziplinarische Führungsrolle, die man vielleicht so in den 80er, 90er Jahren hatte ich glaub, die passt gar nicht mehr in die heutige (.) heutige Zeit rein.

00:59:04

Interviewer: (2s) Welche Werte würden denn daraus so intendieren? Also Ehrlichkeit, Teamarbeit, Verantwortung et cetera, Offenheit? Was würde (.) was würde da (.) so am besten zu passen? So aus deiner Sicht zum Wertstrommanager oder welche (.) müsste ein Wertstrommanager aufweisen? Welche Werte müsste der haben?

00:59:20

Interviewpartner: Verantwortung übertragen können (.) und darauf vertrauen, natürlich durch Absichern der Prozesse darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter (.) es richtig machen und können und die auch machen lassen und nicht glauben, dass man (.) alleiniger (--) Herrscher über das Wissen ist.

00:59:46

Interviewer: Okay. (--) Was muss denn deiner Meinung nach vorab in die Rolle des Wertstrommanagers mit eingebracht werden? Also welche Voraussetzung müsste ein Wertstrommanager im Optimalfall ähm (--) haben, wenn er sich auf so eine freie Stelle bewirbt?

01:00:05

Interviewpartner: Also für mich ist äh (.) also ich würde nur jemand da rein setzen, der nicht (--) um Teufel komm raus immer im Mittelpunkt stehen möchte. Jemand selber (.) der sich auch zurücknehmen kann und auch mal andere an die Front lässt und sagt: hier jetzt mach du mal. Also ich kann mir keinen vorstellen, der (.) immer im (--) ja im Blickpunkt stehen möchte.

01:00:35

Interviewer: (1s) Wenn wir generell nochmal so auf äh (.) auf die Voraussetzungen hinsichtlich Bildungsvoraussetzungen et cetera (.) gehen, gibt's da eine bestimmte Ausprägung? Oder gibt es bestimmte Bildungsvoraussetzungen, wo du sagst, die muss ein Wertstrommanager da haben? Spezielle Ausbildung, spezielles Studium et cetera?

01:00:54

Interviewpartner: Ja, ob man jetzt eine spezielle Fachrichtung studiert haben musste (.) das glaub ich nicht. Aber das liegt wahrscheinlich dann, auch so ein bisschen an dem Unternehmen, wo man tätig ist. Ähm (.) aber da dieses analytische Denken (.) schon sehr, sehr wichtig ist, glaube ich schon, dass man da so einen Abschluss braucht.

01:01:17

Interviewer: Einen akademischen [Abschluss oder ein... (.) Okay.

01:01:20

Interviewpartner: Ja.]

01:01:24

Interviewer: Welches spezifische Fachwissen muss denn deiner Auffassung nach mit eingebracht werden? Also (.) wir hatten ja das analytische Fachwissen ja gerade schon mal herausgearbeitet. Ähm (--) Reicht das dann, Prozess- und Produktverständnis mitzubringen oder gibt es noch (.) spezielles anderes Fachwissen, was mitgebracht werden muss? Auf deine Branche bezogen z.B.

01:01:47

Interviewpartner: Ja, man sollte schon mal kein Problem hier haben, irgendwie das Office Paket oder so was zu bedienen. Man sollte auch was weiß ich (.) wenn es da irgendwelche ERP Systeme gibt, dann sollte man auch in der Lage sein, sich da irgendwie so einzuarbeiten, dass man versteht, was da so (.) passiert.

01:02:08

Interviewer: Mhm.

01:02:08

Interviewpartner: Ja und man sollte auch schon wissen, wie funktioniert eine Disposition, wie funktioniert (---) wie arbeitet so ein Einkauf. Also diese Dinge, die sollte man schon irgendwie kennen. (--) Also man muss ja kein Einkäufer sein, aber man sollte schon (.) schon wissen, worum es da geht.

01:02:36

Interviewer: Okay. (---) Ich hatte ja gerade schon diese analytische Arbeitsweise angesprochen. Wie schaut es denn mit so einer systematischen Arbeitsweise aus? Ist das besonders obligat, vielleicht auch in Bezug auf die Voraussetzungen, (--) in Bezug auf die Rolle des Wertstrommanagers?

01:02:53

Interviewpartner: Ja, ich mein (--) in meiner Welt fordert man ja genau das von seinen Mitarbeitern und wenn ich Vorbild sein möchte, dann muss ich das natürlich auch vorleben und (.) die Systematik dann auch (.) vermitteln.

01:03:10

Interviewer: Welche spezifischen Persönlichkeitsmerkmale muss denn deiner Auffassung nach ein Wertstrommanager für die (.) für die Ausführung sämtlicher Aufgaben, die wir jetzt ein bisschen besprochen haben, (--) mit einbringen? Wir hatten ja gerade schon gesagt (.) oder du hattest gerade schon gesagt, (--) dass für dich ein Wertstrommanager jetzt nicht so eine (.) Person sein darf, die (--) auf Teufel komm raus im Mittelpunkt stehen möchte. Ähm (--) welche generellen, anderen spezifischen Persönlichkeitsmerkmale würde denn ein Wertstrommanager ausmachen, wenn du den einstellen würdest? (4s) Oder was sind (.) was sind deiner Meinung nach (.) Persönlichkeitsbewertungskriterien in Bezug auf die Auswahl eines (.) eines Wertstrommanagers?

01:03:58

Interviewpartner: (2s) Also, (---) für jüngere Mitarbeiter ist es vielleicht so eine Art (.) in Führungsstrichen Vaterfigur, der auch wirklich (.) äh denen den Rücken freihält. Für ältere Mitarbeiter (.) die müssen ihm halt (.) folgen können. Also (--) die müssen (--) die müssen ihm halt vertrauen und auch den Weg mitgehen können, den er vorgibt.

01:04:24

Interviewer: Mhm. Was (.) was für Merkmale würden daraus entstehen für den Wertstrommanager? Also was (.) was müsste der mitbringen?

01:04:32

Interviewpartner: (1s) Ja, vertrauenswürdig muss er sein. Aber das ist natürlich jetzt relativ schwierig (--) zu messen.

01:04:40

Interviewer: Mhm.

01:04:41

Interviewpartner: Glaubwürdig, (2s) zielgerichtet.

01:04:48

Interviewer: Ja,

01:04:49

Interviewpartner: Zielorientiert, (2s) verbindlich.

01:05:04

Interviewer: Mhm. (6s) Gut. (---) Ja, dann fasse ich jetzt hier nochmal ganz kurz zusammen, ich würde auch hier den letzten Teil (.) jetzt schließen, im Prinzip. Wir hatten uns da zu Anfang mit den Eigenschaften, die aus diesen Ableitungen von Aufgaben, äh (--) welche aus den Ableitungen bestimmter Aufgaben (.) entstehen, beschäftigt. Wir haben uns über den Führungsstil unterhalten, welcher (.) besonders wegweisend sein kann für den Wertstrommanager. (---) Wir haben uns darüber unterhalten, was für welche Eigenschaften oder welche Voraussetzungen generell in diese Rolle mit eingebracht (.) werden müssen gerade in Bezug auf systematisches und analytisches Arbeiten. Und wir haben uns auch nochmal drüber unterhalten, welche speziellen Persönlichkeitsmerkmale der Wertstrommanager mit sich bringen muss. (---) Gut, wenn (.) du jetzt noch nicht (.) wenn dir jetzt zu irgendwas noch eingefallen sein sollte, (.) dann kommen wir da noch drüber sprechen. (3s) Ansonsten würde ich mich für das Interview schon mal bedanken.

01:06:19

Interviewpartner: (---) Ja, gerne.

01:06:21

Interviewer: Und das an dieser Stelle schließen. Wenn du nicht noch irgendwelche Fragen hast oder (.) noch irgendwelche Fragen offen sind.

01:06:30

Interviewpartner: Ne, alles gut soweit.

01:06:32

Interviewer: Okay. Perfekt.

Interview Nr. 2

00:01:10

Interviewer: Alles klar. Perfekt. Dann würden wir jetzt im Prinzip offiziell mit dieser Aufzeichnung (.) anfangen. Und ja, ich darf dich dann nochmal begrüßen zu dem (.) zu dem Interview, (--) welches sich mit den Aufgaben und Eigenschaften des Wertstrommanagers auseinandersetzt. Das ist eine der gewählten Forschungsmethoden meiner Masterthesis durch das Interview qualitative Ergebnisse bezüglich (.) des genannten Aufgabenschwerpunktes nochmal einzuholen. Ich würde nochmal auf ein paar Punkte eingehen, die mir vorab wichtig waren, die du ja auch schon unterzeichnet hast. Ähm (--) das sind eigentlich drei Punkte, dass du nochmal damit einverstanden bist, dass die Abschrift in (--) diese Transkription nicht an die Öffentlichkeit gerät und eben nur im Rahmen (.) des Anhangs der Masterthesis weitergereicht wird. Also alle personenbezogenen, firmenbezogenen Daten werden anonymisiert und auch die Audiodateien des Interviews werden nach Abschluss der Masterthesis (.) gelöscht und die Einwilligungserklärung wird nur im Zusammenhang mit dem Nachweis des Datenschutzes und äh (--) ja nicht zurückführbar auf den zu Interviewten ausgewertet. Du bekommst natürlich eine Abschrift, wenn ich transkribiert habe und kannst natürlich auch (.) wenn du möchtest äh (--) auch noch (---) sagen, wenn du irgendwelche Sachen rausgestrichen werden sollen et cetera, wo du nicht mit einverstanden bist. Das wäre halt so im Rahmen dieser Datenschutzerklärung obligat, dass ich dir da noch einmal die Infos zu gebe.

00:02:49

Interviewpartner: Mhm.

00:02:51

Interviewer: Genau. Also Vorgehensweise für das Interview: Ich hatte ja schon vorab einmal diesen (.) diesen Leitfaden einmal losgeschickt. Ich würde das gerne aufteilen, das Interview im Prinzip in drei Hauptkategorien. (.) Erste Kategorie wäre im Prinzip Allgemeines überhaupt erstmal zum Wertstrommanagement und zum Wertstrommanager, was ich noch relativ kurz halten würde. Darauf folgend würde ich dann einmal auf die Aufgaben des Wertstrommanagers eingehen und im letzten Block eben (.) können wir uns mit den Eigenschaften [eines (--) Wertstrommanagers auseinander setzen.

00:03:27

Interviewpartner: Mhm.]

00:03:28

Interviewer: Und vorab würde ich erstmal so eine (.) Qualifikation erfragen, also erstmal ein paar Daten über dich über die zu interviewende Person äh (---) erlangen und die (.) eben hier in diesem Interview (.) festhalten. Und da würde ich als erstes einmal fragen [in welchem Geschäftsfeld oder in welcher Branche du einmal arbeitest?

00:03:47

Interviewpartner: Ich bin in der Beratung (.) tätig] und Partner in der <Firma> und mein Schwerpunkt liegt in der Elektronik und (.) Medizintechnik herstellenden Industrie.

00:04:07

Interviewer: Und wie lange arbeitest du in der jetzigen Position?

00:04:07

Interviewpartner: Ähm, ich habe angefangen bei <Firma> im Dezember 2008 als Projektmanager (.) und bin (.) 2015 in die Partnerschaft gegangen.

00:04:32

Interviewer: Okay, und wie lange beschäftigst du dich schon generell mit der wertstromorientierten Ausrichtung in der Produktion?

00:04:34

Interviewpartner: Das Thema Wertstrom hat angefangen (--) so round about 2000 würde ich sagen, (.) 2000, ganz grob.

00:04:43

Interviewer: Mhm. (--) Du hattest ja auch schon die Funktion eines Wertstrommanagers inne. Könntest du mir da noch so ein (.) paar Qualifikationen zu nennen? Also [wie lange hast du diese...

00:04:58

Interviewpartner: Na gut, um da noch] mal ein wenig auszuholen: Ich bin (.) nach Stadium der Metallkunde, Materialwissenschaften (.) drei Jahre in USA gewesen. Habe dort das Thema (.) Elektronik über einen Auslandsaufenthalt in einer Privatuniversität in Milwaukee, Marquette Universität, war das seinerzeit, Äh (--) habe ich dort begonnen, mich in die Elektronik einzuarbeiten. Das Alexander von Humboldt Stipendium (--) was ich da bekommen hatte und mit dem ich dann in die USA gegangen bin, (.) setzte voraus, dass man einen (.) einen (.) ja einen kleinen (.) Experimentenplan, experimentellen Plan, Aufenthaltsplan aufstellt und an der Universität hatte ich die Möglichkeit da äh (--) Projekte, Grundlagen, Forschungsprojekte zum Thema bleifleies äh (.) bleifreies Löten äh (--) in andere (hood) Applikation in der Automobilindustrie zu machen, (.) für Firmen wie <Firma> und <Firma>. Das waren so die (.) die Größen. Ich bin dann (.) nach dreieinhalb Jahren zurück nach Deutschland (.) und habe dort bei der Firma <Firma> (--) angeheuert, dortmals äh (--) eine (.) eine Milliarden Company. Die Nummer eins zum dort maligen Zeitpunkt 1998. Im April war das (--) weltweiter Footprint circa 40-50 Fertigungsstandorte und in der Elektronik Manufacturing Services Industrie tätig. Bin dort als Prozess äh (.) Ingenieur gestartet. Habe dort das Einmaleins der (.) der SMT-Fertigung und Elektronik Montage gelernt äh (--) und wurde relativ schnell Process Engineering Manage. Hauptschwerpunkt war dort eben Qualifizierung und Einführung neuer Fertigungsverfahren.

00:07:03

Interviewer: Mhm ja.

00:07:04

Interviewpartner: Und im Jahre 2000 sag ich mal (.) kam dann der (.) große äh (--) der große Telekommunikationscrash, der die Milliarden Company <Firma> schwer gebeutelt hat. Hat uns ungefähr 30 Prozent Umsatz gekostet und auch unser Standort in <Standort Firma>, seiner Zeit mit (.) tausend Leuten hat dort schwer gelitten. Wir haben fast 50 Prozent Business verloren (--) und haben dann nur noch reduziert. Erst Linien aufgebaut, wie die Blöden, dann Linien abgebaut und inmitten dieser Krise kam dann eine Lean Six Sigma Initiative vom Konzern (.) aus gestartet, weil da unserer Börsenwert in den Keller gerauscht sind. Und (.) ich sage mal (.) mit dieser (.) mit dieser knallharten Initiative, die da im Jahr 2000 äh (.) 2000 gestartet ist, hatte ich dann das Angebot bekommen, in die Produktionsleitung zu gehen und aus dieser Funktion raus hab ich dann die (.) folgenden sag

ich mal zwei-drei Jahre äh (.) an der Transformation (--) weltweit, aber im Sinne Transformation des Standorts <Standort Firma>, (.) die Initiative maßgeblich mitgestaltet. Habe dort dann auch das Thema Lean von der Pike auf gelernt. Habe das (.) Produktions- (.) das <Firma>-Produktions-System bei unserem Standort, das weltweit vorgegeben war, (.) entsprechend mitgestaltet, (.) mit aufgebaut, hab zig Workshops (.) gemacht und hab natürlich innerhalb dieser drei Jahre dann auch (.) sag ich mal so langsam aus der klassischen Organisation (.) materialverantwortlich, engineeringverantwortlich und produktionsverantwortlich, (.) dann in die wertstromorientierte Organisation mitgestaltet. Und nach diesen drei Jahren war ich dann im Jahr 2003 ein Wertstrommanager und blieb dies bis ins Jahr 2008, (.) als ich dann (.) äh sage ich mal ins (.) in die Beratung dann gewechselt bin. Das ist vielleicht so die (.) der grobe Rahmen und Zusammenhang, wie ich überhaupt zum (.) Thema Lean und Wertstrommanagement gekommen bin.

00:09:32

Interviewer: Okay, (--) ja, sehr interessant. Vielen Dank schon einmal für die Informationen. Die Informationen, die ich jetzt da rausgezogen habe, würde ich einmal gerne nutzen, um diese Qualifikationen aufzuzeigen, mit welcher Persönlichkeit ich gesprochen habe, da ja (.) die Daten hier nicht personenbezogen weiter ausgewertet werden.

00:09:56

Interviewpartner: Mhm.

00:09:56

Interviewer: Und ich würde an dieser Stelle in den zweiten Block gerne übergehen (.) und zwar Allgemeines zum Wertstrommanagement generell und zum Wertstrommanager. Ich würde dir gerne einfach mal zwei Definitionen vorstellen, die sich jetzt im Laufe der Arbeit herauskristallisiert haben.

00:10:13

Interviewpartner: Mhm.

00:10:13

Interviewer: Generell dieses Interviews ist entstanden auf Basis einer sehr umfangreichen, systematisch (.) systematischen Literaturrecherche.

00:10:22

Interviewpartner: Ja.

00:10:23

Interviewer: Und dort wurden (.) versucht, natürlich die äh (--) ja paritätisch in der Literatur erwähnten Stellen einmal herauszuarbeiten, Undeutlichkeiten herauszuarbeiten um eben nicht diese Theoriesicht (.) einmal (.) zu erlangen, sondern eben auch aus dem praktischen Feld (.) Informationen zu [generieren. Ich würde jetzt...

00:10:42

Interviewpartner: Wie ist der (.) wie ist denn der Titel] deiner Arbeit, wenn ich da mal fragen darf? Gibt's den schon?

00:10:49

Interviewer: Ja, den (.) den Titel der Arbeit gibt's. Das Thema ist wirklich Ermittlung charakteristischer Aufgaben und (.) und Eigenschaften eines Wertstrommanagers.

00:10:57

Interviewpartner: Okay, sehr gut. Also aus (.) aus praktischer Sicht.

00:11:01

Interviewer: Genau. Also (.) Credo ist im Prinzip, dass ich ähm (--) dieser Begriff, des (.) des Wertstrommanagers (.) in der Literatur häufig wiederfindet, diese aber noch nicht so den (.) den generellen Einzug in [dem Maße in (--) äh in die Unternehmen gefunden hat.]

00:11:20

Interviewpartner: ((lacht)) Okay, da bin ich ja mal gespannt.]

00:11:20

Interviewer: Und dieses (.) das Forschungsdesign ist im Prinzip durch die Aufgabenstellung und durch meinen Betreuer, (.) der sich eben mit der Wertstrommethode auseinandersetzt, so ein bisschen festgelegt. Also (.) erst einmal eine (.) eine systematische Literaturrecherche zu den relevanten Themen. Ich muss mich natürlich auch erst mal in die Wertstrommethode einarbeiten.

00:11:39

Interviewpartner: Ja.

00:11:39

Interviewer: Definitionen überhaupt der Begriffe Wertstrommanagement (.) und Wertstrommanager. Dann diese Entwicklung und Durchführung einer Expertenbefragung zu den Aufgaben und Eigenschaften eines Wertstrommanagers, an dieser Stelle stehe ich im Augenblick. Im nächsten Schritt wäre für mich die Ableitung von Einsatzmöglichkeiten und Erarbeitung eines Anforderungsprofils eines Wertstrommanagers auf Basis eben dieser Expertenbefragung. Und (.) am Ende steht noch ein Vergleich und Bewertung der Ergebnisse aus eben aus der Literatur, aus der Expertenbefragung und auch noch einer (--) aus aktuellen Stellenbeschreibungen an, die äh (--) so wie sie jetzt (.) ausgeschrieben sind, zu finden sind und (.) dann abgeglichen werden und einfach mal geschaut wird, wie ist da überhaupt das Selbstverständnis im Augenblick da. Ist das gleich, Branchen bezogen et cetera. (--) Das wäre im Prinzip noch die Nacharbeit, dies es dort dann zu machen gibt.

00:12:33

Interviewpartner: Gut. (--) Okay.

00:12:36

Interviewer: Genau. Ich würde an dieser Stelle dir einmal die Definitionen vortragen. Ich blende sie auch mal eben ein. Ich hoffe, das kriege ich hier ohne Probleme hin.

00:12:52

Interviewer: (8s) Übertragung funktioniert leider gerade nicht, warum auch immer.

00:12:59

Interviewpartner: Kein Thema.

00:13:00

Interviewer: Kurzen Augenblick bitte. (29s) Ich mache das gerade über zwei Laptops, weil ich den Kontakt über das (.) über Teams von meinem Arbeits-PC gestartet habe. Und jetzt versuche ich natürlich irgendwie über meinen privaten Rechner, wo ich natürlich die Aufzeichnungen hier mache, darauf zuzugreifen. (--) Es tut mir leid. Ich kriege gerade keine Bildschirmübertragung hin. Ich würde es trotzdem versuchen an der Stelle. Ich würde die

beiden (.) Definitionen einmal vortragen. (--) Wir können ja auch gerne öfter durchgehen, da jetzt im Augenblick nicht zu funktionieren scheint, wenn es für dich in Ordnung ist.

00:14:07

Interviewpartner: Absolut, passt.

00:14:09

Interviewer: Ja, alles klar. Also ich würde einmal kurz anfangen mit dem Wertstrommanagement: Das verstehe ich jetzt zu dem (.) jetzigen Zeitpunkt wirklich als kontinuierliche, ganzheitliche und grenzüberwindende (.) anzuwendende Managementfunktion. Darin inkludiert sind einmal systematische Planung, die Steuerung und Kontrolle eines Wertstroms entlang sämtlicher Produktionsprozesse, um durch Lean Initiativen und Maßnahmen bezüglich der Wertschöpfung (.) eine optimale, schlanke Wertstromausgestaltung entsprechend dem Gesamtfluss von Material, Informationen und gleichermaßen auch anlässlich humanitärer Ressourcen (.) zu erreichen. (2s) Da war jetzt die Frage an dich: Wärest du d'accord mit so einer Definition oder würdest du sagen du verstehst was komplett anderes unter Wertstrommanagement? Da fehlt mir (.) noch ein großer Bereich?

00:15:02

Interviewpartner: Können wir nachher noch ein Stück weit rausarbeiten aber ich sag mal so die (.) die (.) die wesentlichen Themen die sind schon drin. Ich sag mal äh (.) ist ja auch schwierig, hier eben in zwei, drei Sätzen das alles zu beschreiben. Was jetzt (.) was jetzt glaube äh (--) also, was vollkommen richtig ist, ist (.) sage ich mal in der Regel eine (.) eine, wenn man so will für physische Prozesse eine (.) eine Rampe-Rampe Verantwortlichkeit, (--) sage ich jetzt mal. Es gibt natürlich auch in (.) in super komplexen Wertströmen auch durchaus Teil-Wertstrommanager, wenn man so will. Na die Frage ist halt immer wo (.) wo ist die eine Rampe, wo ist die andre Rampe? Aber im eigentlichen Sinn (--) sag ich mal, wenn ich jetzt auch zu einer anderen Firma gehe, (.) dann würde ich jetzt beispielsweise auch einen (.) ein (.) einen äh (--) einen Wertstrom ablaufen wolle, um mir ein (.) Bild über die Firma und (.) und ihre Probleme machen zu können. Und dann würde ich typischerweise von Rampe zu Rampe laufen und sagen, zeigen Sie mir mal Ihren Hauptwertstrom. Wo gehen da Produkte raus und dann laufen wir einfach mal entlang und schauen mal welche Prozesssteps (.) welche Fertigungsstufen gibt's denn da und wo kommt denn das Material rein? Und (.) dann stellst du eben genau die (.) die (.) die Frage, jetzt bei einer Akquise eher oberflächlich, aber bei einer Wertstromanalyse gehst du ja auch nicht anders vor, dass du da entlang gehst und fragst dann für jeden (.) Prozess: Was wird hier gemacht? Wo kommt das Material her? Wo geht's hin? Wie wird es gesteuert? Welche Probleme gibt's et cetera. Nimmst dann die notwendigen Daten auf Zykluszeiten, Rüstzeiten, Losgröße et cetera pp. Alles was so dazu gehört, wie viele Leute arbeiten da? Also, das ist schon mal die richtige Definition. Es geht also im Wesentlichen um (.) Material- und Informationsflüsse und in die indirekte Welt (--) über (.) übertragen, auch dort gibt's natürlich sag ich mal Wertströme (.) Wertströme in der Auftragsabwicklung. Ich sage mal Wertströme (--) sag ich mal vom (.) vom (.) vom Einkauf bis das Material im Lager liegt. Also da kann man jedwelche Definition machen wo wir ein Stück Prozess haben, der irgendwo (.) logisch bei irgendeinem (.) Kunde anfängt oder bei einem Lieferant anfängt und beim Kunden oder Lieferant aufhört? Und (.) die Prozesse und die (.) die (.) die Tätigkeiten und Informationsflüsse dazwischen, die sollten dann eben in einer Hand liegen und das ist das (.) das Tagesgeschäft des Wertstrommanagers hier Sorge zu tragen, dass die Prozesse möglichst verschwendungsfrei laufen. Und jetzt ein Thema, was ich eben in

der Definition nicht (.) unmittelbar (.) gefunden habe ist eben auch das Thema, das du als Wertstrommanager (.) natürlich durchaus auch G & V wirksame Kenngrößen idealerweise verantworten solltest weil irgendwo (.) musst du ja die Leistungsfähigkeit deines Wertstroms auch bewerten können. Ich sag jetzt mal über (.) über Produktivitäten und (.) und, und sonstige (.) sag ich mal Prozess relevante Parameter bis du ja eher in der Bottom-Up Welt. Aber du solltest natürlich genauso gut verstehen wie (.) wie sich diese (.) diese Themen dann auch in der G & V tatsächlich abbilden. Weil (.) weil erst dort sage mal in der Gesamtwirkung (.) von Umsatz, Material, direkte, indirekte und sonstige Kosten gibt's eine Bottom-Line und die will ich ja als Wertstrommanager ganz maßgeblich (.) mit beeinflussen. Und ja, vielleicht ein Stück weit abhängig von der (.) von der Größe dieser Wertströme ist das natürlich ein ganz, ganz gewaltiger Themenblock, den du (.) den du dort verantwortest, weil wie gesagt die Prozess Parameter ist das eine, aber dann wirklich die Wirksamkeit auch sicherzustellen, in der G & V und das gewünschte Ergebnis (.) zu erzielen ist das andere. Und ich sag mal, oftmals gehst du ja auch eher Top-Down ran und überlegst dir, wie sieht denn mein Wertstrom, und das ist sag ich mal dann auch noch mal ein Thema, was Firmen oftmals eben noch nicht haben, wenn du einen Wertstrommanager hast, (.) macht es natürlich auch Sinn deine G & V in Wertströme abzubilden.

00:20:00

Interviewer: Ja.

00:20:06

Interviewpartner: Äh (--) ansonsten (.) sage ich mal, läuft man ja sehr große Gefahr, dass man, vor allen Dingen über (.) über indirekte Bereiche dann eher die Gießkanne auspackt. Und das Schöne am Wertstrommanagement wäre ja eigentlich schon, dass du (.) die produktiv und indirekt produktiv und auch die indirekten Ressourcen, also wenn man so will produktiv arbeitend, logistisch und administrativ, dass du (.) dass du diese Kostenblöcke eindeutig zuordnen und (.) dann eben Top-Down durchdeklinieren kannst. (---) Das dein Wert (.) ne, das unterm Strich dein Wertstrom profitabel ist. Am Ende des Tages geht es nur darum.

00:20:54

Interviewer: Ja, da werde ich gleich nochmal drauf zurückkommen. Gerade den letzten Satz den du gesagt hast, das fand ich jetzt nochmal ganz interessant zu einer anderen Aussage, (.) die ich schon aufgenommen während eines Interviews.

00:21:04

Interviewpartner: Ja.

00:21:05

Interviewer: Ich würde allerdings nochmal einen Schritt kurz zurückgehen. Das war zwar schon richtig interessant. Wir sind ja schon bei den Aufgaben angekommen. Ich würde jetzt trotzdem noch einmal ganz kurz zurück (.) äh springen, einmal auf die Definition des Wertstrommanagers. Und bevor wir in die Aufgaben einsteigen, generell nochmal über die Stellung im (--) Organigramm. Also den Wertstrommanager verstehe ich jetzt (.) als Gesamtverantwortlichen für (.) für den Wertstrom respektiere der der Produktfamilie und gilt eben auch als Koordinator von Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung, -optimierung oder generell Verbesserung dieser ganzheitlichen Prozesse. Und er ist auch verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung und (.) dem gemäß auch Durchgriff für sämtliche (.) Prozesse

se bezugnehmend der Wertstromfamilie und (--) somit ist der Wertstrommanager ja auch in der Lage, durch Transparenz diese systematische Implementierung (.) der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koo (.) äh zu koordinieren und (--) deren Konvergenz hinsichtlich Unternehmenszielen und Ableitung äh (.) Abteilungen sicherzustellen.

00:22:11

Interviewpartner: Genau.

00:22:14

Interviewer: Okay, also die könntest du so bestätigen an dieser Stelle.

00:22:16

Interviewpartner: Das könnte ich so bestätigen, wobei ich sage mal, der (.) der funktionsübergreifende Part, der ist natürlich ganz extrem davon abhängig, wie groß eine Firma ist. Sage ich mal eine Firma mit (.) mit 100 Leuten, da wird es vielleicht neben dem Geschäftsführer vielleicht nur einen Wertstrommanager geben und der Wertstrom ist halt dann vielleicht tatsächlich (.) der Fabrikwertstrom so wie er da ist. Und da gehört dann unter Umständen durchaus dann auch alles mit rein, was da so kreucht und fleucht.

00:22:49

Interviewer: Okay.

00:22:49

Interviewpartner: Also ich sage mal, typischerweise wird es dann Produktion auch durchaus die Logistik vom Wareneingang bis Warenausgang, Intralogistik. Wenn die Firma klein genug ist, dann macht es halt durchaus Sinn Industrial Engineering und Betriebsmittelbau solche Themen (--) durchaus mit Prototypenbau mit mit (.) mitein zu (.) tun und vor allen natürlich das ganze Thema Steuerung (--) und Auftragsabwicklung. (---) Aber das hängt ein bisschen von der Größe ab. Wenn du, wenn du größer wirst, dann wirst du oftmals finden, dass dann durchaus die Logistik mit ihren Strömen einen eigenen Wertstrommanager hat. (.) In ganz großen Einheiten, unsere (.) unsere osteuropäischen <Firma> Standorte, da war (.) der Wertstrommanager dort durchaus ein (.) Modulleiter der zum Beispiel drei, vier, fünf Linien verantwortet hat wohl nur <Kunde> Produkte drauf liefen mit (.) mit Gesamtverantwortung Rampe-Rampe eben über alle diese Themen. Also es ist (.) es ist (---) da haben wir uns am Anfang auch schwergetan, weil auch das Thema Wertstrommanagement war für uns nicht so wirklich klar, wie setzt man das bei uns jetzt im Werk um. Also das war jetzt nicht so, dass wir (.) das man gesagt hat, jetzt machen wir Lean, Six, Sigma und (--) äh jetzt sagt der COO in Amerika (.) jetzt wandeln wir uns mal um in eine Wertstromorganisation. Und wir waren weit davon entfernt, dass uns klar war was (.) was müssen wir da jetzt eigentlich tun? Wir brechen wir diese Strukturen auf? Was bedeutet's? Wie gehen wir jetzt da tatsächlich damit um? Also (.) hängt ganz stark auch von der Größe der Firma ab und da gibt's keine allgemeine (---) sage ich mal Vorgehensweise. Du musst mit (.) mit Sinn und Verstand (.) herangehen und musst dir wirklich Gedanken machen was äh (.) was ist denn für dich und dein Business und für deine (.) für deine Fabrik, was ist denn dort diese (.) diese beste nützt äh (--) nutzenbringendste (.) Rampe-Rampe-Beziehung. Darum (.) darum geht es im (.) im Wesentlichen.

00:25:13

Interviewer: Also ableitbar, also dass ist (.) wenn ich das nochmal zusammenfassen darf, wäre jetzt keine (.) Aussage wie (.): ein Meister hat so und so eine Stellung meistens ja in jedem Unternehmen gleich. (--) Ich kann jetzt nicht sagen, der Wertstrommanager hat im-

mer den Geschäftsführer als Vorgesetzten oder als direkte (.) als Direct-Report oder ich habe immer so und so viel beigeordnete Stellen oder der betreut (.) äh also die Betreuungsspanne einer Produktfamilie ist (.) wird dem Wertstrommanager in der und der Größe zugeschrieben. Also das ist wirklich komplett abhängig von der Größe des Unternehmens [und der Schnittstellen.

00:25:51

Interviewpartner: Das ist ein stückweit] schon abhängig von der (.) von der Größe. Ich sage jetzt mal wie immer man sich auch aufstellt, ich sage mal, da gibt's (.) gibt's so (.) so ein paar prinzipielle Zusammenhänge beispielsweise, die (.) die Führungsspanne. Es ist klar, die Führungsspanne, vor allen Dingen auf den (.) auf den unteren Leveln, die sollte vielleicht (.) irgendwo fünf bis zehn Mann mit nicht wirklich (.) übersteigen, so als (.) als Daumenregel. Wenn s in höhere Regionen geht, also so (.) so <Name Produktionsleitung> oder (.) oder <Name Werksleiter>, da sollte man auch gucken, dass man irgendwo so bei (.) bei fünf bis acht Personen an Führungsspanne. Und es gibt einem dann sage ich mal auch ein Stück weit ein Indikator,(.) wie ich, wie ich hier eine (.) eine Unternehmenshierarchie und -kaskade im Sinne von Warenströmen aufbaue.

00:26:45

Interviewer: Ja, okay.

00:26:48

Interviewpartner: Und ich sag jetzt mal Beispiel <Firma>, das ist jetzt für Elektronikfertigungen auch durchaus (.) durchaus typisch in euer (.) Größenordnung, dass man (.) das man, sage ich mal das Thema (.) SMT durchaus (--) in (.) in eigene Hände legt. Wenn du aber kleinere Einheit hast, wir haben <Firma> Standorte gehabt mit 150 Mann, da war eben einer (.) ein Wertstrommanager dann auch wirklich von SMT bis Gerätemontage und Endprüfung zuständig.

00:27:23

Interviewer: Ja.

00:27:23

Interviewpartner: Aber schlussendlich, bei euch ist dann eben der (.) der Wertstrommanager (--) äh der Teilwertstrommanager ist dann halt beispielsweise ein <Name ehem. Meister> (.) oder ein <Name ehem. Meister>. Und beim <Name Produktionsleitung> der ist dann sag ich mal der (.) wenn man so will der (.) der Wertstrommanager über die Teilwertströme. Denn zu ihm berichtet ja dann SMT und die ganze Gerätemontage. Also das ist (.) dann schlicht und einfach, aber (.) aber auch der Führungsspanne geschuldet, weil du das ja sonst einfach nicht mehr gehandelt kriegst, ne.

00:28:00

Interviewer: Ja. (---) Okay, also auch da hab ich wieder mitgenommen, völlig abhängig von der Größe, von der Produktvielfalt, von der (--) bereits bestehenden Organisation (.) ist hier abhängig, wie viele Wertstrommanager eingesetzt werden, (.) Wertstrommanager (.) das es auch Wertstrommanager über Wertstrommanagern geben kann.

00:28:24

Interviewpartner: Genau.

00:28:25

Interviewer: (--) Habe ich das richtig aufgefasst?

00:28:26

Interviewpartner: Ja, es gibt, also (.) ich weiß nicht wie ihr sie genau nennt, aber (--) und wenn man so will der (.) der Senior Wertstrommanager wäre ja quasi der <Name Produktionsleitung>, wenn man (.) wenn man so will und da (--) unter ihm kommen ja dann die (.) die Teilwertstrom... (.) oder wie nennt ihr sie nochmal?

00:28:46

Interviewer: Ja, das sind im Prinzip unsere Wertstrommanager. Also darüber hätten wir Head of Production und da runter werden [unsere Wertstrom...

00:28:54

Interviewpartner: Ja, genau.] Also am Ende des Tages sage ich mal, (--) muss man sich da jetzt, kein Bein brechen, aber (.) aber für mich ist auch ein <Name Produktionsleitung> natürlich ein Wertstrommanager an (--) an der Stelle. Er hat jetzt eben das große Ganze im Blick (.) und ihr habt jetzt aufgrund eurer Größe und aufgrund von Führungsspanne habt ihr hier einfach Teilaspekte, Teilwertströme und das ist sicher auch durch (.) durchaus richtig so und auch die Logistik nun mal getrennt zu betrachten ist aus meiner Sicht auch (.) bei der Größe durchaus ein Thema was (.) was Sinn macht?

00:29:35

Interviewer: Okay, ja okay. (---) Dann hab ich glaube ich jetzt (.) einen guten Input bekommen zu den generellen (.) zu dem generellen Aufbau, zu der (.) zu dem generellen Aufbau im Organigramm, wo ein Wertstrommanager stehen kann, äh (---) wie gesagt gerade betonend (--) völlig abhängig von der Größe. Und dann würde ich jetzt konkret gerne einsteigen in den dritten Block, in die Aufgaben eines (.) eines Wertstrommanagers und ich würde vielleicht so einen (.) groben ähm (--) so einen groben, (---) organisatorischen oder (.) oder planbaren Rahmen geben, indem ich das Ganze so ein bisschen (.) bisschen aufteilte und zwar einmal in (.) in langfristige Aufgaben (--) beispielsweise, also langfristige Planungsaufgaben hinsichtlich (.) der Wandlungsfähigkeit, der Wertstromgestaltung dann einmal in die mittelfristige Planung oder in die (.) in die mittelfristigen Planungsaufgaben bezüglich (.) spezieller Maßnahmen zur Wertstromflexibilität beispielsweise oder der Produktionsplanung, dann einmal in die kurzfristige (.) in die kurzfristigen Aufgabenbereiche beziehungsweise die (.) die Kernaufgaben oder das tägliche (--) Business was ein Wertstrommanager abdecken muss, einsteigen. Und ich würde gerne starten bei den (.) den langfristigen Aufgaben. Deswegen wäre also meine Frage an dich: Welche langfristigen Aufgaben hinsichtlich Wandlungsfähigkeit des Wertstroms würdest du dem Wertstrommanager zuschreiben?

00:31:17

Interviewpartner: Äh, (--) die langfristigen. Ähm (---) ja, aus heutiger Sicht da waren wir sage ich mal (.) bei <Firma> noch eher (.) ein Stück weit schwach auf der Brust. Wobei (.) dort war natürlich die langfristige Ausrichtung war ja zunächst einmal dadurch gegeben, dass war bei uns Lean Six Sigma eingeführt haben und das wir hier (--) sage ich mal über (.) über die Jahre zumindest mal die Aufgabe hatten, das Produktionssystem aufzubauen. Das waren natürlich äh (---) auch strategisch ausgerichtete Maßnahmen. Jetzt bezogen auf <Firma> zum Beispiel würde für mich es ganz klar sein, dass als langfristige (.) Aufgabe ist natürlich (--) diejenige ist, dass der Wertstrommanager im (.) im Kontext der (.) der langfristigen Planung, zum Beispiel über den Hoshin-Kanri, den ihr klar anwendet, so sagt der <Name Werksleitung>, das ihr da ganz klar in den Wertströmen mitarbeitet, (.) um die langfristige Ausrichtung mitzubestimmen. (--) Also die (.) die so genannten

Break-Through-Tage, wenn wir jetzt mal in dem Hoshin-Kanri Kontext redet oder die(.) die die langfristige Zielsetzung, die sollte dann natürlich auch einem Wertstrommanager bekannt sein. Und er sollte dort sage ich mal die mittelfristige Perspektive für sich abgeleitet haben und daraus natürlich auch die entsprechenden Maßnahmenpakete, die er dann sage ich mal zum Erreichen von Jahreszielen auf tagtäglicher Basis erstellen muss. Also da gibt's ein unmittelbaren Zusammenhang zwischen Fünf-Jahres-Planung die man herunterbricht, auf die (.) die mittelfristige Jahresperspektive und die dann (.) um die dann zu überführen in die kurzfristige, kurzzyklische Ausrichtung. Langfristig (--) kann aus einem Hoshin-Kanri abgeleitet sein, aber (--) sollte er natürlich auch ein Stück weit zusammenarbeiten und (.) Input gebe oder gezogen werden. Vielleicht, wenn die Einheit klein genug ist, hat er Industriel oder Processing Engineering sogar integriert. Wenn nicht, muss er hier langfristig zusammenarbeiten und aus seiner Wertstromsicht natürlich die (.) die (.) die Equipmentplanung von technologischer Seite her (.) mit unterstützen, als Input geben.

00:34:20

Interviewer: Okay.

00:34:20

Interviewpartner: Das halte ich für einen ganz wesentlichen Punkt. Wenn du dort (--) Industrial Engineers für sich allein rennen lässt, dann kommen da technologisch wahrscheinlich wundersame Dinge raus. Aber ob die (.)ob die dann im Wertstrom natürlich funktionieren und (.) und dort den Wertstrom bestmöglich unterstützen, um die Produkte (.) so schnell wie möglich mit kürzester Durchlaufzeit und geringster Verschwendungen zu (.) äh durch den Kanal zu bringen, das ist dann nochmal eine andere Geschichte. Da geht's um (.) um Themen wie Wartungsfähigkeit, Footprint, Bedienerfreundlichkeit, (---) Taktzeit. Passt das Ding in die Taktzeit rein, bis hin ab (.) natürlich wieviel Fixkosten im Sinne von Abschreibungskosten trägt denn mein Wertstrom? Wie kann ich das Ding rüsten? Ist es geeignet für mein Produktportfolio? Das sind alles Themen, die kann natürlich ein Industrial Engineer ein Stück weit mit begutachten, aber er wird immer die technologische Perspektive einnehmen und es fehlt einfach die (.) die (--) operationale bedienerseitige, wertstromseitige. Begutachtung. Und das halte ich auch für eine fulminante, langfristige Aufgabe, hier die (.) die Weichen richtig (.) zu stellen, um das richtige Equipment zu den richtigen Kosten mit richtiger Bedienerfreundlichkeit, mit der richtigen Rüstzeit et cetera (.) zu designen und in den Kanal einzubringen (---) und GLEICHZEITIG die (.) und gleichzeitig die notwendigen technischen Anforderungen zu bringen, die die Zukunft braucht.

00:36:16

Interviewer: Okay, also da hab ich jetzt rausgehört natürlich, dass der Wertstrommanager in diese Investitionsentscheidung Kostenrechnung, Controlling so ein bisschen mit eingebunden ist, natürlich (.) für seinen Wertstrom auch irgendwie federführend ist und auch so ein bisschen den offenen Blick (--) schaut was ist technologisch möglich und was hilft mir dabei, mein Wertstrom dahingehend zu optimieren?

00:36:40

Interviewpartner: Richtig. Richtig. [Der Wertstrommanager...

00:36:43

Interviewer: Okay.]

00:36:43

Interviewpartner: Der Wertstrommanager oder die Firma die hat natürlich mit der (.) mit

der Lean-Funktion, aber auch durch den Wertstrommanager durchaus (.) aus meiner Sicht eine, eine Veto-Verpflichtung zu sagen, die Technik kann nicht irgendwelches Equipment freigeben und reinstellen ohne das der Wertstrommanager hier mitgearbeitet hat und seine (Meinung) auch gegeben hat. Und es wird von vielen Firmen aus meiner Sicht nicht wirklich beherzigt. Da wird ganz munter im stillen Kämmerlein im Elfenbeinturm designt und entwickelt und (--) hernach wundert man sich, dass auf dem Shopfloor nix passiert und Geld verschleudert und verschwendet wird. Also es ist ja ganz, ganz eminent wichtige Perspektive.

00:37:32

Interviewer: Okay, also generell daraus oder daraus intendieren ja dann auch solche Aufgaben, (.) also jetzt haben wir generell auf Ressourcenplanung von Equipment, demnach auch personelle Ressourcenplanung ist dabei obligat.

00:37:45

Interviewpartner: ABSOLUT. Absolut.

00:37:45

Interviewer: Okay. Demnach hatte ja der Wertstrommanager ja auch eine gewisse Ergebnisverantwortung aus dieser Zusammenführung sage ich mal. Was würden denn da für Aufgaben [raus intendieren?

00:38:00

Interviewpartner: Müsst (.) muss er auf jeden Fall haben.] Also in meinem (.) in meinem Idealbild. haben wir zum Beispiel bei <Firma> nach und nach die ursprünglichen G & V umgestellt. Wir haben aus dem Bereich (--) Finanzen, Finanzwesen (.) haben wir eine für unseren oder für meinen Wertstrom (.) hatte ich, würde ich fast sagen, eine (.) eine viertel Ressource mindestens, die abgestellt war, mir entsprechend Daten zu liefern. Und zwar haben wir unsere (.) unsere übergeordnete allgemeine G & V, die (.) die überhaupt keine (--) keine richtige Aufdröselung ergab, die äh (--) die G & V haben wir quasi in die Wertstromlogik zerlegt.

00:38:58

Interviewer: Mhm.

00:38:58

Interviewpartner: Das heißt, ich hatte für meinen Verantwortungsbereich (--) und der umfasste die interne Logistik mit Reciving, Shipping, Supermarktpflege et cetera, also Lagerhaltung, Industrial Engineering mit dem Thema Werkzeugbau, Lean Maintenance, Industrial Engineering umfasste scheduling und sequencing. Also das Thema Steuerung und äh (.) umfasste dann eine A Schicht und B Schicht von vorne bis hinten in der Verantwortung mit eins, zwei, drei, vier, fünf Direct Reports an der (.) an der Stelle.

00:39:39

Interviewer: Okay.

00:39:39

Interviewpartner: Ich hatte eine (.) eine Wertstrom G & V, die dann Einfluss in die gesamt G & V, (.) die mir (.) ganz genau widerspiegelt hat: Was sind meine (.) was sind meine Ziele bezüglich Betriebsmittelausgaben? Was sind meine Ziele bezüglich Lagerkosten? Was sind meine Ziele bezüglich Mitarbeiterproduktivität also jeder dieser (.) dieser Blöcke im Wertstrom hatte seine eigene G & V-Zeile. Und ich hab dort (---) da muss ich nochmal kurz

nach gucken, ob das sogar in eins, zwei, drei, vier, Dezember, Januar, Februar, also ich hab das teilweise auf Wochenbasis aber auch auf Monatsbasis mindestens (.) immer wieder die(--) die (.) die Planwerte sage ich mal bekommen und (.) dann die aktuellen Werte im Vergleich. Also um immer wieder gespiegelt zu bekommen wo (.) wo bewege ich mich und unser Ziel natürlich als börsennotiertes Unternehmen war es natürlich passgenau unsere G & V (.) auf unser (.) auf unseren Forecast hinzutrimmen oder besser. (---) Und der Prozess an dem ich als Wertstrommanager teilgenommen habe war dann auch der so genannte Weakly-PNL-Prozess, also wöchentliche G & V Review und (.) dort ging es ganz genau immer wieder darum: Wo steht unser Auftragseingang? Wo stehen unsere Kosten? Wo stehen unsere G & V Zahlen im Quartal und wie stehen wir in der Prognose bezüglich unseres abgegebenen Quartalsziels. Also wirklich (.) punkt, punktgenau die G & V managen im täglichen Geschäft. Und es ist sag ich mal auch ein Stück weit dann die (.) die kurzfristige Ableitung (--) aus der Strategie, aus der mittelfristigen Zielsetzungen, die Maßnahme und (--) Zielsetzungen abzuleiten, die man dann kurzzyklisch, Woche für Woche, Tag für Tag (.) managt.

00:42:05

Interviewer: Okay. (--) Setze jetzt auch schon an der Stelle irgendeine gewisse ähm (.) also eine Prozesskostenrechnung ja irgendwie voraus.

00:42:15

Interviewpartner: Teilweise ja. Da waren wir an dieser Stelle auch noch schwach. Aber das (.) das hilft natürlich ungemein. Also was (--) was wir gemacht haben, wir haben für jede dieser (.) dieser G & V Kennzahlen, sage ich mal für die man da verantwortlich war da muss man mal gucken was macht Sinn. (--) Ähm da haben wir sage ich mal dann (.) und das ist die eigentlich ja eher, eher kurzfristige (.) sage ich mal (--) Pflicht und (.) und Aufgabe eines Wertstrommanagers ist es ja (--) zum einen mal operational (.) Entscheidungen zu treffen, (---) was natürlich voraussetzt, dass ich jetzt, heute würde (.) würde man sagen, dass man funktionierendes Shopfloor Management hat, dass man starken, taktischen Unterbau hat, (.) der einem eigentlich das Tagesgeschäft steuert. Weil als (.) als Wertstrommanager sage ich mal, solltest du einen stark strategischen Fokus haben (.) und einen (.) einen weniger starken operationalen. Also Operations ist immer wichtig. Aber du hast wirklich schon eine sehr stark strategische (.) strategische Funktion, denn (--) du musst natürlich als Hauptverantwortlicher den sogenannten Kaizen-Gameplan oder, oder einen Maßnahmenplan, taktischen Implementierungsplan, nenn es Bereichsplan, nenn es wie du es willst, da gibt's tausend Namen dafür.

00:43:58

Interviewer: Ja, ja.

00:43:59

Interviewpartner: Aber den (.) musst du beherrschen. Den musst du aufbauen. Den musst du exekutieren. Den musst du im Blick haben, mit Kennzahlen untermauern und natürlich immer wieder (.) spiegeln, wirkt es sich in der G & V aus oder wirkt es sich nicht in der G & V aus. Das ist jetzt ich sage mal das kurzfristige Doing und was da essentiell wichtig ist, (--) ist natürlich, dass du sicherlich noch die Bodenhaftung hast. Also du darfst als Wertstrommanager durchaus (.) an dem ein oder anderen Kaizen-Event (.) teilnehmen und machst dort bei strategisch wichtigen (.) Aktivitäten mit und hältst die Fahne hoch. Hältst

dich vielleicht ein Stück weit zurück, aber du bist dabei (.) und zeigst, dass es dir wichtig ist und lenkst mit.

00:44:48

Interviewer: Ja.

00:44:48

Interviewpartner: Du brauchst aber auch ganz sicherlich die Zeit, um (.) um so ein Maßnahmengebäude immer wieder am Laufen zu halten und das ist das strategische Thema. Also für mich war immer (.) immer klar, ich musste, (--) wenn das Ziel ist every weak is a Kaizen-weak, dann ist deine Aufgabe, (.) freitags (--) ein Thema abzunehmen, abzuschließen und immer wieder vorausschauend [Telefon klingelt] dann natürlich auch schon zu planen und zu sagen was mache ich die nächste Woche, was mache ich übernächste Woche? Also das (.) das der Plan einfach lebt (.) und das ist schon ein stark strategisches Element und das braucht einfach Zeit. Da musst du überlegen, welche Ressourcen brauche ich, über (funktionelle Ausrüstung). Du musst es organisieren. Du musst gucken was ist denn die Zielsetzung, was soll dabei rauskommen? Und so weiter und so fort. Musst es, (.) Musst es berichten, musst wirklich korrigieren, musst Reporting machen und so weiter und so fort. Und wie gesagt, das ein oder andere Mal hätte ich gesagt mindestens einmal, zweimal im Quartal solltest du einmal (.) vier, fünf Tage in so einem Workshop durchaus teilnehmen und dich (.) und dich einbringen an der Basis.

00:46:16

Interviewer: (6s) Das wäre dann so die nächste Frage, also einfach nur mal um so eine grobe (--) Prozentzahl sage ich mal irgendwie zu (.) zu heraus (---) heraus zuhören, weil da habe ich auch ziemlich viel, in der Literatur ziemlich viel Meinung oder Meinungen gehört, die auseinander gehen. Wie sollte denn generell so diese prozentuale Verteilung zwischen diesen operativen und strategischen Arbeiten (.) ausfallen? Oder wie fällt die klassischerweise aus?

00:46:44

Interviewpartner: Ich sag mal für einen Mitarbeiter ist es natürlich klar, der ist im (.) im Mittel natürlich übers Jahr gesehen, ist der (.) ist der sicherlich zu zu (.) weit über 90 Prozent an der Wertschöpfung beteiligt, vielleicht 95 Prozent. Dann hast du ja irgendwo dein Schichtleiter Level oder sowas da sind es dann vielleicht nur 85 bis 90. Dann kommt irgendwann der Meister. Der sollte sich auch aus (.) aus meiner Sicht 75-80 Prozent durchaus (.) sich im Getümmel befinden und als (.) als Wertstrommanager hätte ich jetzt (.) oder (--) der Meister ist schon oftmals so eine Art (.) der Teilwertstrommanager. Aber als Produktionsleiter, das wäre dann der klassische Begriff, aber wenn du dann eher am Wertstrom ausgerichtet bist, dann hätte ich jetzt gesagt 50/50 operational zu strategisch mindestens. (--) Da kommt ja dann irgendwann der (.) der Bereichsfuzzi, Bereichsleiter, ja vielleicht ist es sogar eher höher noch, vielleicht sogar eher 60-65 Prozent strategisch. (--) Und der Geschäftsführer bei dem ist es ja dann (--) bei dem ist es dann eher 80-85 Prozent strategisch aber 20 Prozent trotzdem, also einen Tag pro Woche sollte auch ein Plantmanager oder auch ein <Name Werksleiter>, das tut er wahrscheinlich auch, der sollte mindestens einen Tag pro Woche sollte der kumuliert sich auf dem Shopfloor rumtreiben, sei es jetzt über Go & See oder (.) oder weiß der Geier was, dass er die Bodenhaftung nicht verliert.

00:48:31

Interviewer: Gut, also ich hab mir jetzt schon ganz viele zwischendurch nochmal notiert zu diesen (.) zu diesen langfristigen Auf äh (.) Aufgaben, was (.) was ich immer wieder rausgetragen, was basal, (.) was ich jetzt als basal dafür rausgehört habe sind natürlich die Gewinn Verlust Rechnung ständig abzubilden, ständig abzugleichen, runter zu brechen aufs Tagesgeschehen wirklich. (--) Trotzdem diese langfristige Planung (.) immer im Fokus zu haben, Weichen zu stellen, um richtiges Equipment, richtige Kosten, richtige Rüstzeiten, richtige Einsätze von (.) von deinem Personal zu planen.

00:49:10

Interviewpartner: Mhm. (3s) Also langfristig, da müsste es ja eigentlich so sein, dass wahrscheinlich der <Name Geschäftsführer> oder (.) oder mindestens der <Name Werksleiter>, der müsste ja (.) seine Jahresziele hier aus der Strategie über den Hoshin-Kanri, müsste er ja mindestens (.) mindestens monatlich muss er die, ja abgleichen. Also das wäre für mich so die mittelfristige (--) Umsetzung. Also zumindest mal monatlich im Bowler (.) im Bowling Chart zu gucken, (.) Da bin ich grün, bin ich rot. Und dann auch (.) durchaus normal unterjährig (--) ja Abweichungsmanagement zu betreiben. (2s) Genau.

00:49:56

Interviewer: Dann würden wir direkt schon zu den Fragen kommen, die ich mir generell für diese (.) mittelfristigen Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung von der (.) zum Beispiel Flexibilität des Wertstroms. Ähm, (--) welche würden in das Ressort des Wertstrommanagers fallen? Welche Aufgaben intendieren zum Beispiel aus, (.) ja wenn ich jetzt Änderungen oder Kunden (.) Kundenwünsche habe, wäre das eine Aufgabe des Wertstrommanagers, diese mittelfristig zu bearbeiten?

00:50:22

Interviewpartner: Äh, (.) nochmal welche Aufgaben meinst du da? [(--) Also das ...

00:50:24

Interviewer: Ja generell, wenn] (--) wenn in diesem mittleren Planungs (--) Aufgabenbereich mich befinde, um (.) um meinen Wertstrom flexibel beispielsweise zu gestalten, wenn zum Beispiel Kundenänderungen, Kundenwünsche reinfallen, (--) ist dafür der Wertstrommanager (.) ist das so der erste (.) Ansprechpartner für den Kunden? Also wie nah ist er am Kunden?

00:50:52

Interviewpartner: Mhm. (3s) Also der (.) der (--) Wertstrommanager wird ja typischerweise jetzt nicht die (.) die erste Kundenschnittstelle sein. Da gibt's dann noch irgendwo die Auftragsabwicklung, Orderfullfilment oder wie die (.) wie die Leute heißen. Aber du (--) du solltest auch hier natürlich irgendwo deine (.) deine Jour Fixes haben wo du hier teilnimmst, um diese Strömungen mit (.) mitaufzunehmen.

00:51:21

Interviewer: (2s) Während solche mittelfristigen Planungsaufgaben beispielsweise (---) Produktneueinführungen, Bestellmengenänderungen et cetera, wäre der Wertstrommanager für sowas verantwortlich?

00:51:35

Interviewpartner: Verantwortlich sicher nicht. Produktneueinführung, der kann ja sagen ich mal nur die Entwicklung äh (.) dafür zuständig sein. Aber in einer wirklichen wertstrom-

orientierten Welt ist es natürlich nicht so, dass die Entwicklung Produkte über'n Zaun wirft, sondern wenn du dort schlank aufgestellt wärest und (.) und agil, dann hast du natürlich in deinem PEP-Prozess (--) sag ich mal den Front Loading Ansatz mit drin. Den Front Loading Ansatz hättest du, wenn auch (--) wenn auch die Entwicklung in Wertströmen aufgestellt ist. Auch für eine Entwicklung, (.) äh macht es ja durchaus Sinn sich in Warenströmen aufzustellen. Also was man da sehr oft sieht ist, dass man eine Unterteilung hat in kurzzyklische und langzyklische Wertstromarbeit. Also langzyklisch wären dann eher die (--) langfrist (.) Kundenneuentwicklungen, wohingegen der kurzzyklische Strang (.) eigentlich der ist, der einen dann immer wieder behindert, weil es einfach operational, taktisches (.) Änderungsmanagement und so was ist, ein Bauteil ist angekündigt, muss ersetzt werden. Der Kunde will irgendwie die Designänderung XY, (.) what ever. (--) Und dann stellt sich ja eine Entwicklung durchaus sag ich mal in zwei Ströme mindestens mal auf, zu sagen ich hab den langzyklischen und kurzzyklischen Anteil. Und (.) je nachdem muss es aber dort natürlich Regelkommunikation geben, wo für den Langzyklischen natürlich auch die (--) die (---) äh durchaus der Wertstromverantwortliche mit von der Partie ist und vor allen Dingen schon in einer sehr, sehr frühen Phase der Entwicklung, um (.) um seine Wertstromgedanken eben mit (.) mit reinzubringen.

00:53:34

Interviewer: Ja.

00:53:34

Interviewpartner: Design for Meck (.) Manufacturing, Design for Testability und solche (.) solche Design for Lean, um diese Perspektive abzubilden. Weil wir wissen alle, sobald mal die (.) die ersten Muster da sind, dann ist es eigentlich fast schon (.) (kannst du nur noch), da wirst du kaum mehr jemand bewegt bekommen das er noch was ändert oder nur mit unheimlichen Kosten, Schmerzen und Eskalationen verbunden. (--) Deshalb so früh wie möglich (--) geht der Wertstrommanager auch in solche Themen (.) mit rein.

00:54:11

Interviewer: Okay. (3s) Dann würde ich in der Tat schon zu meinem größten Fragenblock kommen und zwar zu den Routineaufgaben oder Kernaufgaben, täglichen Aufgaben generell. (--) Was wären denn so wirklich diese klassischen Routineaufgaben, die du vielleicht auch früher oder die generellen ein Wertstrommanager überhaupt erledigen (.) muss, sollte, kann?

00:54:37

Interviewpartner: Nun also ich sag jetzt mal (--) ein Wertstrommanager (.) wäre ja ideal typisch (.) äh in einem schlanken Unternehmen heut einer der maßgeblich (---) ähm der maßgeblich durch das Thema Shopfloor Management in seinem täglichen Doing beeinflusst wird.

00:55:02

Interviewer: Mhm.

00:55:06

Interviewpartner: Das heißt da hat er ja (.) da hat er ja (--) sage ich mal tagtäglich seine (.) seine Stehung, die er verantwortet. Das heißt, er hat auch tagtäglich die Pflicht und Schuldigkeit, (.) die ihm auferlegten Aufgaben entsprechend zu bearbeiten. Das (.) das speist sich ja, wenn man es wirklich umfänglich macht im Sinne der Führungsaufgabe, dann sind hier alle im Shopfloor Management abgebildet. Also was sind seine Tages (--) Arbeiten, die

er gegebenenfalls auch über (.) über dieses (--) über die Prozessbestätigung visualisiert, zum Beispiel über ein T-Card Board. Was muss er machen, er hat sicherlich (.) standardisierte Aufgaben auf täglicher Basis, auf wöchentlicher, auf monatlicher, auf Jahresbasis. Vielleicht macht er (--) äh was weiß ich, alle Monate mal irgendwo ein EHS-Check an irgendeinem Arbeitssystem. Einfach nur Routine um zu überprüfen, sind meine Environment (--) Environmental Health and Safety Issues (.) unter Kontrolle. Ähm (--) er wird sich (.) er wird sich durchaus auch in dem ein oder anderen Problemlöseprozess, wenn es um wirklich knackige Themen geht, wird er sich sicherlich mit (.) mit rein bewegen. Er hat außerhalb vom Shopfloor Management, am Nachmittag, dann sicherlich sei (.) seine (--) auch seine strategische Themen zu bedienen. Wenn man ein abgestimmten (--) abgestimmtes Produktionstagebuch hat, dann sind am Nachmittag (.) Themen fähig wie Mailings oder irgendwelche Standardmeetings. Vielleicht nimmt er bei der Entwicklungsbesprechung teil. Das sind solche Themen. Und aus dem Shopfloor Management haben wir dann Problemlöseprozesse, Prozessbestätigung (--) und das Thema vor allen Dingen KVP (--) und das sollte er sehr viel (.) aus meiner Sicht sehr viel Zeit verwenden. (--) Ich war letztens wieder mit einem (.) mit einem Geschäftsführer sogar auch gesprochen der (--) der dann und wann auch durchaus (.) in die Fertigung reingeht und arbeitet mit. Erstens (.) erstens mal erfährst du mal was, was gerade so abgeht, was grad so interessiert. Und es manchmal nicht nur, ob Schalke Kohle hat oder nicht. Es ist einfach am (.) am Puls und (--) vor allen Dingen (--) durch die Mitarbeit oder durch Prozessbestätigungen erkennst du ja auch sag ich mal wieder Themen (--) die du (.) die du beheben solltest. Und daraus (.) daraus speist sich ja auch dein (.) deine Kurzfristplanung an Aktivitäten. Also kann man wunderbar über (.) das über das Shopfloor Management als strukturgebendes Element kann man das ableiten.

00:58:28

Interviewer: (4s) Gibt es generell unterschiedliche Führungsaufgaben von einem Wertstrommanager zu einem, ich sage es in Anführungsstrichen "normalen, restlichen Management"?

00:58:44

Interviewpartner: Also (--) ich sag mal der (--) der Hauptunterschied oder (.) oder was ein Wertstrommanager mitbringen muss, ist ein Stück weit ganzheitliche Denke. Er ist (.) er ist halt nicht nur der (.) der Production Manager der dafür sorgt, dass (.) irgendwelche Teile so schnell wie möglich produziert werden, sondern ein Wertstrommanager als Lean denkender Mensch, der denkt eben, also wenn er schlau ist, setzt er sich als Maxime und hat (.) hat und hat 100 Prozent durchdrungen, dass seine wichtigste Kennzahl eigentlich die Durchlaufzeit ist. Und das er versuchen muss, die (.) entweder über Bestände oder (.) oder wie auch immer zu messen und vor allen Dingen das Ganze auch zu visualisieren. Also für mich war das eigentlich (--) eigentlich irgendwann mal relativ easy über (.) über 5S oder so (.) einfach zu kapiern, (--) je weniger schwarz meine Fertigung ausschaut, (--) desto besser ist meine Durchlaufzeit und desto weniger Probleme hab ich am Ende des Tages. Und das war eigentlich auch mein (.) mein tagtäglich Ziel, keine (.) keine Abweichungen zulassen, Abweichungen attackieren, Bestände in den Griff kriegen und reduziere wo immer sich was vorfindet und (.) und versuchen Sie durch (.) durch zumindest mal organisierte Verschwendung, sprich Supermärkte, (--) ein kontrollierten Mechanismus zu bekommen.

01:00:34

Interviewer: Ja, das (.) das heißt auch Arbeiten generell an bereits (.) durch ein Wertstrom Design festgelegten (--) festgelegte strategische Bestände [auch da ganze Zeit daran arbeiten, zu checken, Kanban-Karten, brauche ich die Anzahl et cetera?

01:00:43

Interviewpartner: Absolut. (2s) Genau. (4s) Das] sind ja Themen, die sich auch wiederum aus der Strategie ableite (.) ableiten können. Wenn du (.) wenn du sagst was weiß ich unser (.) unser WIP-Niveau wollen wir jetzt mal strategisch auf zwei Millionen fixieren, dann arbeite ich hin auf die zwei Millionen und wenn du das geschafft hast, dann beginnt die Chose von neuem. Dann kriegt du vielleicht dein nächstes Ziel, das heißt (--) jetzt nehmen wir (--) es soll ja anspruchsvoll sein. Also gehe ich dann oftmals her und sagst, cut by half. Also unser nächstes Breakthrough Ziel ist Bestände runter auf eine Million beispielsweise.

01:01:28

Interviewer: Okay, ja.

01:01:28

Interviewpartner: Und jetzt geht die Chose also von vorne los, ne. Jetzt sagst du, und wie erreiche ich dieses Breakthrough Ziel? Indem ich mir im nächsten Jahr vielleicht mal (.) von diesen 50 Prozent 10 Prozent auf die Fahne schreiben. Da sage ich Okay, im nächsten Jahr will ich 10 Prozent erreichen. Wie erreiche ich 10 Prozent? Und jetzt muss ich ja irgendwelche Initiativen (.) mir überlegen und (--) da bedient man sich dann eben auch wiederum öfters dann dieses (.) dieses Themas Wertstromanalyse, Wertstromdesign. Und wenn ich ein Wertstromdesign gemalt habe für ein Wertstrom und hab mir hier meine (.) meine Kaizenblitze reingezeichnet, hab meine Initiative abgeleitet, hab die abgearbeitet, (.) dann hab ich meinen neuen Zustand erreicht und der neue Zustand ist wieder der schlechteste, mögliche Zustand und ich fange an (.) jetzt die nächste Schleife zu gehen und sage, okay whats next. Und (.) und so kann man das eigentlich (--) äh wunderbar tun. Und man kann natürlich auch sein (.) sein aufgesetztes Produktionssystem (.) nutzen. Das werden wir ja am Montag mal wieder verproben, denn das Produktionssystem (.) gibt dir ja natürlich, wenn du es mit (.) mit Hingabe et cetera machst, gibt dir natürlich immer wieder (--) Rückspiegelungen. Bin ich noch auf track? Ist es wirklich noch alles gut oder muss ich jetzt irgendwann mal The Next Level ansetzen? Wir haben auch sehr stark mit unserem Produktionssystem (.) gearbeitet und haben gesagt, da haben wir jetzt drei von fünf Punkten erreicht, jetzt wollen wir die (.) die 4 attackieren, was ist dazu notwendig? (--) Und so kannst du solch wunderbare Kreisläufe (.) gestalten (---) äh und dich Jahr für Jahr mit (.) mit weiteren Challenges (.) am Laufen halten. Und die (.) die Kunst (.) die Kunst ist dann eben daraus (.) mit der notwendigen Umsetzungsreserve, die du dir in deinem Wertstrom natürlich auch selber aufbauen muss. Also ich habe dem <Name Produktionsleiter> immer gesagt: <Name Produktionsleiter>, sie müssen (.) sie müssen gucken, wenn Sie Produktivitäten hohlen, dann können Sie Leute abbauen. Schlimmste ist, Sie machen gar nichts, dann haben sie Systeme aufgebaut und sie sehen es in der G & V nicht. Deshalb sag ich ja, es ist immer wichtig (.) auch zu gucken, kriege ich meine Aktivität auch wirklich PS mäßig, im Sinne von Euros, auf die Straße. Und (.) ich müsste natürlich um wöchentlich und um jede Woche irgendetwas Gutes zu tun und Workshops zu machen, (.) muss ich auch sage ich mal mir die Umsetzungsreserve einplanen. Und da sind auch viele, viele relativ schlecht. Und das wäre jetzt sage ich mal so aus ein Stück weit diese Hancho-Organisation und zu sagen, ich gönne mir (--) in meinem Wertstrom (.) mit Führungs-

spanne, was weiß ich, von fünf - zehn Mann, gönne ich mir jemand, der (.) eben auch Freiräume bekommt um zu agieren. Und das ist auch eine fulminante Aufgabe des Wertstrommanagers, (--) natürlich hier diese (.) diese Umsetzungsreserve zu positionieren, zu reservieren, zu steuern, damit da wirklich auch Woche für Woche was passiert.

01:05:07

Interviewer: Okay, ja. Also wäre das auch so eine Art der (.) der personellen Verantwortung, die ich da habe, die Mitarbeiter, die ich dafür zur Verfügung stelle, beispielsweise ein Hancho für diese Tätigkeiten in einem [gewissen Maße frei zu spielen?

01:05:23

Interviewpartner: Also, ja, ja.] Also ich kann es nur aus (.) aus eigener Erfahrung sagen. Und ich kann dir sagen Anno 2000, als wir die Initiative gestartet haben, (--) da wusste ich weder (.) weder zu Beginn, was eine Kaizen-Woche ist. Ich habe auch im Verlauf von <Name Firma> haben wir immer an dem Thema (--) Kommunikation, Regelkommunikation haben wir gezahnt. Wir haben Kennzahlen gehabt und haben Leute dafür freigestellt, um uns Kennzahlen zu generieren, vorwärts, rückwärts, das war absolut geil. Du hast immer gewusst, wo du bist. Gleichwohl hier Abweichungsmanagement zu betreiben. Uns hat, aus meiner heutigen Perspektive in den Jahren 2000 bis 2008, was uns am meisten gefehlt hat, ist das Führungsmodell und das Thema Shopfloor Management. Also diese strukturierte, kaskadierte Berichterstattung. Wir haben es glaub ich nicht schlecht gemacht aber aus dem eigenen Saft, ohne Coaching und (.) und ohne den (.) den Einblick wie man es machen kann, (--) sind wir dort meilenweit davon weg gewesen zu dem, was heute gute Firmen machen zum Thema Shopfloor Management. UND (.) ich hab dortmals auch nicht gewusst, äh (.) was ist ein A3 oder irgend so was mit Ishikawa und weiß der Kuckuck. Wir haben schon Methodenkenntnis gehabt aber wir haben kein A3 genutzt. Wir wussten nicht wirklich (--) ganz (.) ganz gezielt Prozessbestätigung einzusetzen. Gut, ich meine ich bin als Wertstrommanager manchmal rausgegangen an die SMT-Linie und hab mir manche Produkte, wo ich gewusst habe, die machen Schwierigkeiten, hab ich mal ein-zwei Stunden beobachtet, aber das war nicht (.) nicht wirklich eine Prozessbestätigungsroutine. Führungskräftecoaching haben wir eher intuitiv gemacht. Und ja (--) auch Hacho-Organisation, KATA war (.) war ein Thema. Das war dortmals war nicht bekannt. Es hat bestenfalls wahrscheinlich die Autoindustrie gemacht aber (.) aber wir (--) wir nicht. Also das sind alles, alles Themen, die die heute einen Wertstrommanager interessieren müssen und auch den Mut zu haben, diese (.) diese Umsetzungsreserve einzubauen und den Glaube zu haben, dass (---) das bei (.) nützlichem Einsatz dieser Hanchos dann auch sag ich mal der (.) der erzielte Erfolg den Kostenfaktor des Hanchos bei weitem (--) übertrifft. Das ist das Thema.

01:08:18

Interviewer: Wenn wir jetzt noch auf diese Stufe, dieser (.) ja dieser Arten (--) also wenn wir eine Wertstromorientierung haben und das durch die ganze Fabrik mitziehen, dann ist es ja auch so, dass wir diese (.) Kunden-Lieferanten-Beziehung ja auch zu zuarbeiten Bereichen im besten Falle haben. (--) Da hätte der Wertstrommanager ja auch irgendeine gewisse cross-funktionale Abstimmung zu diesen Bereichen. Also der hätte ja in irgendeiner Art doch, (.) vielleicht nicht disziplinarisch, aber irgendeinen Zugriff auf einen Mitarbeiter aus einem zu arbeitenden Bereich, oder?

01:08:51

Interviewpartner: Ja, also in meinem Beispiel hatte ich Zugriff auf die interne Logistik, auf (.) auf den Betriebsmittelbau, auf Industrial Engineering, auf die Steuerung und auf jedwelche (.) auf jedwelchen Bereich von SMT bis (.) bis Endprüfung.

01:09:08

Interviewer: Okay.

01:09:10

Interviewpartner: Das heißt, (--) und das vielleicht auch nochmal (.) nochmal gesagt, als ich angefangen habe 2000 als Production Manager und wir dann angefangen haben solche Kaizen Wochen zu machen, hatte ich fulminant Schwierigkeiten, die notwendigen cross-functional Teams zusammen zu bekommen. Weil du da immer (.) immer (--) ein Stück weit die Arschkarte (.) bekommen hast, hab keine Ressourcen, kann doch niemand geben. Und wenn du dann wirklich nur aus dem Bereich die (.) die Produktionsleute hast, da kannst du auch schon etliches machen (.) und das solltest du auch machen. Aber dir fehlt vollkommen die (.) die Cross-Funktionalität. Wenn du dann noch einen Betriebsmittelbauer brauchst et cetera, ohje ohje. Und so war es eine meiner Hauptaufgaben in diesen ersten initiierenden drei Jahren, war es eigentlich mir den (.) den strukturellen Unterbau zu schaffen und (.) und auch durch Projektvorschläge und Ansätze immer wieder zu zeigen, Menschenskind, gebt mir doch (.) gebt mir doch die Logistik mit. Gebt's (.) gebt sie mir doch mit dazu. Das macht Sinn.

01:10:19

Interviewer: Ja, ja.

01:10:21

Interviewpartner: Ja. Und so kam man dann irgendwo von einem Kaizen Workshop pro vier Wochen, wo wir uns wahnsinnig schwer getan haben am Anfang. Irgendwann haben wir dann zwei pro Monat geschafft. Irgendwann haben wir dann per run rate fast schon ein (.) eins pro Woche. Und in der Ausbaustufe bevor ich gegangen bin, haben wir dann teilweise (.) eine im indirekten und eine im direkten Bereich gemacht. Immer kleine dedizierte Aktivitäten aber (.) aber durchaus auch mit einem (.) mit einem mittelfristigen Fokus teilweise, aber dann teilweise auch schon zwei Workshops pro Woche und (.) und äh (--) ich sag einmal, das (.) das ganz wesentliche Element an der Stelle war es eben du brauchst, und da gibt's auch kein Vertun, (--) du musst deine operationale Mannschaft, (.) die muss tipp-topp aufgestellt sein. Also deine (.) deine, nenn sie Meister, Hanchos oder wie auch immer. Das müssen ERSTKLASSIGE Leute sein, (.) die in der Lage sind, dir diese ganze operationale (--) Tagesscheiße, ich sag es jetzt mal wie es ist, vom HALS (.) vom Hals zu schaffen, dass du dich um den Mist nicht (.) nicht kümmern musst. Und da ist auch das Shopfloor Management natürlich die (.) die absolut geile Methode, (--) diesen (.) diesen Mist dann auch wirklich als Bodensatz (--) im Arbeitsbereich zu halten und wirklich nur die Themen an dich ran zu lassen, (.) wo du auch wirklich Beiträge liefern kannst und musst. (---) Und das ist ja der originäre Ansatz von Shopfloor Management.

01:12:00

Interviewer: Ja.

01:12:03

Interviewpartner: Und da muss ich sagen, um mal den Bogen zur <Firma> zu spannen, da haben (.) haben wir vielleicht in der Gesamtausprägung über die Jahre aus meiner Sicht

viel Zeit (.) haben wir da liegen lassen. Äh (---) ja, ich glaube, an der ein oder andere Stelle hätten wir von den Ressourcen her einfach stringenter (.) sein müssen. Es (.) es nützt nichts, schwächere Leute da mit durchzuziehen. Du musst aus meiner Sicht, der Erfolgsfaktor für eine Firma ist, du musst an solchen Positionen musst (--) taktischer Weise musst du da deine beste Leute haben, damit du strategisch den Freiraum bekommst, die PS auf den Boden zu bekommen. Das eine bedingt das andere sonst kommst du nicht Vorwärts (---) oder nur sehr, sehr langsam.

01:12:55

Interviewer: Ja, vielen Dank. Ich könnte noch (.) ich finde das wahnsinnig interessant. Dadurch, dass ich mich jetzt relativ lange auch schon da rein gearbeitet habe in dieser Thematik, es ist jetzt natürlich noch (.) noch interessanter, da richtig Fleisch an den Knochen zu kriegen und von deiner Expertise da (.) zu zehren. Ich würde trotzdem (.) gerne auf den vierten Block schwenken, auf [die...

01:13:18

Interviewpartner: Ist da jetzt] überhaupt was Nützliches dabei gewesen? Erkenntnistech- nisch?

01:13:20

Interviewer: Ja, doch. Alles,] alles, ich hab mir hier wahnsinnig viele Notizen gemacht. Ich bin ganz froh, dass ich das aufzeichnen darf. Das werde ich mir noch einige Male anhören. Also (---) ich finde den den den breiten Rahmen ganz, ganz spannend, weil wie gesagt, ich (.) es gibt diese klassischen Aufgaben im Wertstrommanagement, die in (.) ja einschlägiger Literatur, Klevers, Erlach et cetera beschrieben sind und (--) das war's im Prinzip auch. Und da sowas rauszuhören (.) ist, ganz, ganz schwierig. Und deswegen ist das so meine stärkste Methode, gerade für meine (.) Arbeit qualitative Ergebnisse zu generieren. Und auch wenn es wahrscheinlich noch(.) noch viel mehr gäbe, dessen bin ich gewiss, muss ich leider an der Stelle schon auf die Eigenschaften einmal kurz eingehen.

01:14:15

Interviewpartner: Ich schick dir nachher vielleicht noch ein bisschen Bildmaterial aus mei- ner alten Funktion. Wir haben das Visual Kaizen Gameplan haben wir das genannt.

01:14:24

Interviewer: Ja.

01:14:24

Interviewpartner: Ich schicke dir mal ein bissl (.)bisschen Material.

01:14:27

Interviewpartner: Ja, gerne.

01:14:29

Interviewpartner: Wir haben da über (.) über Woche und, und Monate immer im Vergleich Soll-Ist mit entsprechenden monetären Kennzahlen (--) auch noch gehighlightet welche (.) welche Aktivitäten haben wir dort getätigt oder haben wir auch perspektivisch vor.

01:14:47

Interviewer: Ja.

01:14:49

Interviewpartner: Das ist schon eine spannende Geschichte. Da schicke ich dir noch mal ein bisschen (.) ein bisschen Material durch.

01:14:56

Interviewer: Ja gerne. (---) Das interessiert mich auf jeden Fall. Also ich habe natürlich jetzt den (.) den Zwi (.) ne keinen Zwiespalt ist es nicht. Im Augenblick bedingt es sich günstig, weil ich natürlich (.) den Kontakt jetzt nutzen darf und kann für meinen Job als Student sage ich mal. Aber ich hab natürlich auch vor nach dem Studenten Dasein irgendwie mich auch gerne sehr gerne <Firma> irgendwie weiter zu entwickeln. Und das hilft mir natürlich auch, die Sichtweise nochmal zu verstehen.

01:15:26

Interviewpartner: Mhm.

01:15:26

Interviewer: Und auch in welcher Form auch immer, da so ein bisschen zukunftsorientiert vielleicht mitspielen zu können zu dürfen, wenn gewünscht.

01:15:38

Interviewpartner: Ja, also da kannst du dich auch jederzeit mit mir unterhalten. Also das kann ich ja auch ganz offen sage. Habe ich auch dem <Name Werksleiter> schon gesagt. (.) Ich fand es ganz spannend und ich glaube auch vom <Name Geschäftsführer> ein guter Schachzug, den vorne an zu stellen, weil der hat schon nochmal richtig (.) richtig Zug reingebracht und die PS. () Ich glaub die <Firma> ist erst dann nochmal richtig nach vorne geprescht, als der <Name Werksleiter> da nochmal Struktur reingebracht. Und das macht er wirklich wirklich gut. Wie gesagt, ich fands (.) die ein, zwei Go & See's die er da macht, die fand ich schon extrem (--) professionell und spannend. Also der Kerle, der ist wirklich, wirklich gut. Muss ich echt sagen.

01:16:32

Interviewer: Ja!

01:16:32

Interviewpartner: Ein klarer Blick. (---) Toll, (--) ein ganz toller Kerle.

01:16:35

Interviewer: Ja.

01:16:38

Interviewpartner: Jo.

01:16:41

Interviewer: (3s.) Gut, dann würden wir im Prinzip auf den letzten Block einmal zu sprechen kommen. Und zwar um (.) die Eigenschaften eines Wertstrommanagers (--) und da würde ich erst einmal generell so klassische (---) ähm Sachen, die ich gefunden habe, sind natürlich (--) dadurch, dass es natürlich aus dem Lean Gedanken (.) hervorgeht, sind natürlich diese klassischen Lean Leadership Attribute Werte von Lean Profis, Lean Professionals, wie man auch immer sie (nennen) mag, wo natürlich so (--) Klassiker-Themen, analytisches Fachwissen, analytisches Denken, KVP Gedanke, natürlich auch ein gewisses Kontextdenken (---) auch eine gewisse Führungserfahrung in Bezug auf die Stakeholder Management oder Trainer und Coach. Der Gedanke generell Erfahrung mit Lean Methoden, (.) da wären natürlich generell Fragen: Sind alle Attribute, alle klassischen (.) diese klassi-

schen Attribute von Lean Professionals, Lean Managern, wie auch immer sie heißen mögen denn überhaupt auf so einen Wertstrommanager komplett übertragbar? Also müssen Leute, die sich mit Lean generell beschäftigen, die gewisse Attribute mitbringen, (--) ist das auf den Wertstrommanager eins zu eins [abwählbar? Also diese Basis?

01:17:54

Interviewpartner: Ja, ja das (.)] das glaube ich schon. Also um ein (.) um ein Wertstrommanager zu sein brauche ich oder muss ich schon die (.) die Lean Philosophie durchdrungen haben.

01:18:03

Interviewer: Mhm.

01:18:08

Interviewpartner: Und unnötig zu sagen eigentlich (---) dass sich dann auch das Hauptmedium und dafür (.) dafür halte ich es, das habe ich Gott sei Dank relativ früh gespannt. Bei uns kam er dann in der frühe Phase irgendwann mal ein Franzose rein. Wir haben ja, sage ich mal (.) über diese Initiative Six Sigma Lean haben wir ja relativ schnell globale regionale und (--) und Werksstrukturen in Lean reinbekommen. Also das war quasi top down, absolut gesetzt und in unheimlich schneller Zeit umgesetzt, dass jeder Plant Manager (.) musste in seiner ersten Führungsriege das Thema Functional Exzellenz mit mindestens einer Person besetzt haben (--) und idealerweise sogar mit einer Person pro 100 Mitarbeiter. Das ist so der (.) der Daumenwert. 100 Mitarbeiter, ein Functional oder operational Exzellenz (--) ähm Mitarbeiter. Ja, und da kam dann bei uns relativ schnell ein Franzose rein aus der Region, also regionale Lean Guys, die uns zeigen sollten, (--) da kamen die da daher und haben irgendetwas von MIFA gefaselt, Materialien-Informationsfluss Analyse. Und ich war am Anfang heute erstmal (.) geplättet wie die da mit ihren Symbolen da irgendwie rumgemacht haben. Und (.) als man dann aber mit unserem internen Sensei, mit unserem Functional Exzellenz Manager, als man dann mal die, die (.) die ersten Wertströme dann nochmal (---) gemacht haben als Übung, habe ich es dann also auch nach und nach verstanden. Aus heutiger Sicht (--) sage ich mal, war für mich nochmal die Haupteckkenntnis, dass die Methode zum einen Mal recht robust ist, wenn du wusstest wir haben es gar nicht richtig beigebracht bekommen. Also die Franzosen waren grad an der (.) an der Stelle mit wirklich methodenfest. Wir haben (.) wir haben die Bestände, eigentlich mit der völlig falschen Logik berechnet, aber am Ende des Tages ist die Methode so robust, dass sie dir einfach zeigt, wo deine Schwachstellen sind. Und darum geht's. So lange Rede, kurzer Sinn: Ein Wertstrommanager der muss Wertstromanalyse verstehen, er muss Wertstromdesign verstehen. Er muss einen Sollzustand ableiten können. Wenn er sich irgendwann auch noch die (.) die KATA zunutze macht, um sage ich mal auch diesen KVP Prozess zu (--) äh operationalisieren und zu standardisieren umso besser. Ist jetzt nicht unbedingt ein Muss aber (.) es ist eine sehr schöne Weiterentwicklung. (--) Äh, und aus dem Design (.) sag ich mal und (.) und dieses Design leitet sich ja jetzt auch wiederum (--), schlussendlich geht's immer wieder um Breaks Through Ziele um Jahres Ziele, also im Sinne des Hoshin-Kanri. Und dann über Wertstromanalyse und -design immer wieder Umsetzungsschleifen abzuleiten. Ja, und diese Umsetzungsschleifen die (---) auch (.) auch sage ich mal in der ureigenen Definition der Wertstromanalyse, die speisen sich natürlich in ihrer Abfolge immer aus den Prinzipien. Störungsfreiheit, Fluss, Rhythmus, Sog. Das ist wie eine binomische Formel (.) in der Schule. Die müssen auch ein Wertstrommanager einfach herbeten können, egal, wenn du ihn nachts aufweckst. Das ist einfach das kleine Einmaleins. Er muss

das Produktionssystem beherrschen und das ist sag ich mal, dass Lean Knowledge, was du vorher (auch schon) genannt hast. Und es kommt bei vielen zu kurz. Aber ich glaube, in meiner Erzählung wird es schon relativ klar, ich halte es für unbedingt notwendig, dass du (.) das du ja sage, mal die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge im Blick hast und (.) und zumindest mal kleinere Business Cases vielleicht sogar dir selber zusammen (.) schustern kannst. Oder aber zumindest mit (.) mit einer Controlling Fachkraft auch auf Augenhöhe einigermaßen diskutieren kannst und dir die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge klarmacht, äh (--) was dein Tun denn tatsächlich für die Firma bedeutet. Weil am Ende des Tages (--) nur Bares ist Wahres. (2s) Also betriebswirtschaftliche Kenntnisse ist ein ganz wichtiger und wesentlicher Ausbildungsvektor, den man einfach (.) kennen sollte.

01:22:58

Interviewer: Ja.

01:23:00

Interviewpartner: Kennzahlenaffinität ist natürlich auch ein weiteres. Also auch die (.) das (--) wirklich der Wille, (.) sich (.) mit (.) mit Kennzahlen und (.) und ihren monetären Zusammenhänge auseinandersetzen oder das ganze Thema Shop Floor Management. (--) Weitere wichtige Eigenschaft aus meiner Sicht ist (.) ein Wertstrommanager (.) wird ja Wertstrommanager weil er (.) weil er vermutlich schon in verschiedenen Bereichen gearbeitet hat, wo er diesen ganzheitlichen Blick bekommen hat. Also ganzheitlicher Blick ist eine wesentliche Eigenschaft, also sehr tiefgreifende (.) Erfahrung, für Produkte und Prozesse und er sollte in dieser Eigenschaft eben auch die Fähigkeit und Eigenschaft besitzen, als Mentor (.) zu fungieren. () Coach ist ja eher der, der von außen kommt. Aber als Mentor (.) sage ich mal sein Erfahrungsreichtum über (.) über das sogenannte sokratische Frage weiterzugeben. Durch Fragetechniken Andere zu befähigen, also als Befähiger, das ist für mich nun mal (.) ein wichtiger (.) Faktor. Das heißt (.) das heißt du musst (.) du musst Rollenverständnis und Rollenfähigkeit (.) haben. Du musst als Moderator fungieren können, du musst den Disziplinarischen ziehen können.

01:24:31

Interviewer: Ja.

01:24:33

Interviewpartner: Wenn notwendig, (.) dass dann auch mal dem einen oder anderen bei der (.) bei der <Name Firma> (--) ab und zu einfach auch mal die rote Karte zu geben, wenn es wirklich notwendig ist. Also (.) klassisches Beispiel: Sicherheitsverfehlungen, da gibt's kein Vertun. Da gibt's (.) gibt's dann ab und zu auch mal disziplinarische wo (.) wo man dann sagt, jetzt ist Schicht im Schacht, Platz stilllegen, jetzt sofort ohne Diskussion. Zack. (--) Genau. Moderator.

01:25:02

Interviewer: Ja.

01:25:02

Interviewpartner: Dann (.) solltest du durchaus auch die Fähigkeit haben, jemand etwas beizubringen, durchaus Schulung, Training. Es ist kein Fehler. (---) Der Trainer und dann ist die vierte Rolle (.) ist denn eben der Mentor. Also sein Wissen durch, durch (.) durch geschickte Fragetechniken weiterzugeben. Nicht vorzusagen, nicht vorzugeben, (--) sondern ihn in den Hintergrund treten. Sage komm, lass uns mal zusammen an (.) angucken

und genau da haben wir ja diese Go & See Freiräume. Die tun wir ja (.) uns ja genau deswegen einplanen, um diesen Mentoring Raum zu geben, um zu sagen komm (---) lass uns mal schauen, wie es (.) wie es so aussieht. Genau, da haben wir unser Problem und die erste und einfachste Frage ist es schon mal: Was hast du denn bisher gemacht? Was ist dir dabei aufgefallen? Wie? (.) Was? (.) Was könnten wir da jetzt tun? Wie würdest du da rangehen? (--) Also, lass uns das doch mal tun. Wann können wir uns treffen um es anzuschauen?

01:26:20

Interviewer: Mhm.

01:26:21

Interviewpartner: Und (.) und so soll durch (.) einfach offene (--) paar offene Fragen die Leute hinterm Ofen hervorzulocken, das ist die, aus meiner Sicht die wichtigste (.) Errungenschaft eines Wertstrommanagers. Also Moderator, Disziplinarischer Trainer, Mentor. Das sind die vier (.) Rollen (.) eigentlich einer jeden Führungskraft aber ein Wertstrommanager muss die allemal drauf haben.

01:26:49

Interviewer: Okay, wenn man jetzt auf so eine (.) so eine Persönlichkeit eingeht sage ich mal also wenn man auf Persönlichkeitsmerkmale eingehen würde, welche ein Wertstrommanager ausmachen, in Bezug auf die sämtlichen Aufgaben, hätte ich jetzt gerade raus gehört, könnte es jetzt keinen (--) äh ja, könnte es jetzt keiner sein, der sich gerne in den Vordergrund (.) sage ich es jetzt einfach mal so (.) [bewegt.

01:27:11

Interviewpartner: Ja genau. Einer], einer der (.) der bei jeder Kleinigkeit in die Luft geht und sich nicht im (.) im Griff hat. Einer (.) einer dem es schwer fällt, sage ich mal selber Standards einzuhalten und (.) und Vorbildfunktionen einzunehmen. Aber gut, das ist (.) das ist ja alles im Leadership (.) eigentlich beinhaltet. Es gibt viele Firmen, die da schwere Fehler machen. Und ja, eine (.) eine Binsenweisheit ist halt auch der beste Entwickler ist halt nicht notwendigerweise der (.) der beste Entwicklungschef. (--) Das zum einen. Und nicht jeder der im Bereich (--) äh der im Bereich gut arbeitet, ist notwendigerweise dann auch die beste Führungskraft.

01:27:57

Interviewer: Ja, ja.

01:27:58

Interviewpartner: Das muss ich sehr gut (.) überlegen.

01:28:02

Interviewer: Generell hab ich jetzt auch noch rausgehört, dass es ja diese systematische und analytische Arbeitsweise ja auch ziemlich obligat [ist.

01:28:08

Interviewpartner: JA, auf] jeden Fall. Also er muss Spaß haben sich auch in Themen (--) rein zu fräsen. Er muss (.) er muss auch mit (.) mit sag ihm mal Ambiguitäten umgehen können. Also je, je (.) je größer Wertströme sind und je mehr Verantwortung du auch hast, je höher du im Level in der Firma steigst, desto eher musst du irgendwo natürlich auch mit (.) mit Unwägbarkeiten umgehen, sogenannte Ambiguitäten. Einfach zu sagen, du hast hier jetzt drei (.) drei Vektoren, die auf dich einströmen und verflucht nochmal die drei

beeinflussen sich und irgend (--) irgendeiner wird da (---) äh ja, es ist (.) im Gesamtkontext problematisch. Damit muss du einfach umgehen können. Du musst also auch eine gewisse (.) mentale Stabilität haben, stressresistent musst du sowieso sein. Aber wie gesagt das sind jetzt auch alles keine Themen, die (.) die jetzt für einen Wertstrommanager hier (--) Alleinstellungsmerkmale sind. Das gilt bei jeder Top Führungskraft. Brauchst (.) brauchst eine gewisse Härte, brauchst eine gewisse Stärke, Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit.

01:29:22

Interviewer: Mhm.

01:29:26

Interviewpartner: Musst belastbar sein, musst Belastung aushalten, musst (.) musst diese Ambiguitäten aushalten, dass eben Lösungen nicht immer nur geradeaus sind, sondern dass du manchmal um fünf Ecken agieren musste, damit alle zufrieden sind. Und, und, und.

01:29:42

Interviewer: Was muss (.) denn (.) vorab in die Rolle des Wertstrommanagers eingebracht werden, wenn wir uns jetzt beispielsweise Bildungsvoraussetzungen angucken würden? (--) Was, was (.) was wäre da überhaupt eine Voraussetzung für, dass man sagen kann (--) musste er eine bestimmte Ausbildung abgeschlossen haben? Sollte er ein Studium abgeschlossen haben, jetzt gerade in Bezug auf (.) systematische Arbeitsweise et cetera?

01:30:08

Interviewpartner: Ich würde (.) ich würde sagen wenn es (.) wenn es in solche Sphären geht, wo ein (.) wo ein <Name Produktionsleitung> ist, wo du größere Einheiten leitest, dann (.) dann ist es durchaus hilfreich, dass du strukturiert denken, dass du das gelernt hast, strukturiert zu arbeiten, dass du eine gewisse Methodenkenntnis hast. Und wie gesagt, auch Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen ist für mich schon auch ein riesen Thema. Also (.) ein Wertstrommanager so von der Schule einzustellen, ich glaubt das ist nicht (.) ist nicht die wirklich (--) beste Art und Weise. Eine gewisse, gewisse Erfahrung, die (.) die brauchst du einfach. Am besten aus (.) aus verschiedenen (.) aus verschiedensten Bereichen.

01:30:59

Interviewer: Ja. (2s) Das heißt (--) spezifisches Fachwissen, et cetera sollte durch dieses Verständnis, durch dieses Arbeiten in verschiedenen Bereichen (.) also Prozess-, Produktverständnis et cetera, (.) sollte eben durch diese (.) diese vorherige Arbeitsweise sag ich mal (.) mit eingebracht werden.

01:31:21

Interviewpartner: Ja, unbedingt, unbedingt. Du musst sage ich mal in einer Wertstromanalyse, wenn du die durchführst, solltest du ja durchaus eine gewisse (---) sollte irgendwo (---) äh, wie soll man sagen, (---) du brauchst halt die (.) die Fähigkeit Dinge, Dinge einfach auch ein Stück weit zu antizipieren (.) antizipieren und Verständnis zu haben wie du fragst und wo du nachfragen müsste. Wo sind denn jetzt die (.) die Klöpfe versteckt? Und wenn du (.) wenn du hier irgendwo eindimensional unterwegs bist und hast da wenig Ahnung von der (.) von der Umwelt, dann bist, sobald du aus deinem Bereich rauskommst, sind die Informationswelten () vielleicht irgendwo komplett (.) verloren und an der Stelle, weil da einfach die (.) die Kenntnisse fehlen.

01:32:12

Interviewer: Mhm.

01:32:14

Interviewpartner: Vielleicht ist es auch gar nicht (.) gar nicht so schlecht, auch durchaus so (.) so SAP oder (.) oder so systemische Themen durchaus zu kennen.

01:32:27

Interviewer: Ja.

01:32:28

Interviewpartner: Um einfach auf (.) auf gewissem Fachlevel auch da mitdiskutieren zu können und Dinge nochmal in Frage stellen zu können.

01:32:36

Interviewer: Ja, ja, klar. Okay (2s) Jetzt hab ich generell nochmal rausgehört, um diese (.) dieses Eigenschaftskapitel so ein bisschen zu (.) zu schließen und nochmal zusammenzufassen. Generell hab ich jetzt so ein bisschen herausgehört, dass der (.) dass der Wertstrommanager gar nicht als spezielle Stelle (.) aufzufassen ist, sondern eher als (.) als Rolle.

01:33:04

Interviewpartner: (3s) Rolle, Stelle?

01:33:06

Interviewer: (1s) Also, jetzt nicht auf (.) auf eine einzelne physische Stelle, sage ich mal bezogen, sondern als (.) als Führungsrolle zu verstehen ist, die (.) jetzt nicht an eine, an eine Einheit, an eine Person, an eine (.) einen Level gebunden ist, sondern durch diese Eigenschaften und Aufgaben, die erledigt werden müssen, im Prinzip so eine (.) eine Rolle beschreibt, die überall wiederzufinden ist.

01:33:35

Interviewpartner: Die überall wiederzufinden ist. (2s) Ich glaube, viel von dem, was wir jetzt diskutiert haben, sollte eigentlich jede (.) jede Führungskraft im Sinne des (.) des Leaderships beherrschen. (--) Ich sage jetzt mal ein (.) ein Wertstrommanager hat vielleicht als (--) als spezifisch (.) Spezialisierung natürlich ein umfassendes Verständnis von (.) von Lean.

01:34:01

Interviewer: Ja.

01:34:01

Interviewpartner: (3s) Aber ich sag mal eine (.) eine Lean Firma, da sollte auch der (.) der Einkaufsleiter sollte zumindest mal (--) funktional Bescheid wissen, was (.) was seine Lean Merkmale betrifft. Was bedeutet für ihn Störungsfreiheit? Was bedeutet für ihn (.) Rhythmus, Fluss und Sog? Wie ist das für ihn umzusetzen und zu interpretieren? Das sollte (.) das sollte jeder wissen. Und auch (---) ob jetzt der Purchasing Manager jetzt unbedingt der Moderator sein muss oder der Trainer weiß (.) weiß ich jetzt nicht. Das wäre für mich dann schon eher der (.) der Wertstrommanager, der hier eine kleine Vorreiterrolle hat an der Stelle.

01:34:54

Interviewer: (4s) Ja, okay. Ja, ich hätte jetzt in der Tat Bezug auf die Arbeit jetzt keine Fra-

gen mehr. Ich würde gerne an dieser Stelle (.) des Interview (.) an dieser Stelle beenden. Ich würde also einmal kurz die Aufnahme stoppen. Ich würde aber gerne im Nachhinein noch einmal (.) über ein paar [Themen bezugnehmend auf den Wertstrommanager natürlich auch (-) mit dir besprechen.

01:35:26

Interviewpartner: Ja. (2s) Jawohl, passt.]

01:35:28

Interviewer: Dann (.) würde ich jetzt auch hier den (.) die offizielle Schluss (-) die offiziellen Schlusstakte nochmal (.) die obligatorisch sind natürlich kurz bedanken, natürlich, dass du dir dafür die Zeit schon mal genommen hast. Und wie gesagt folgend würde das so aussehen, wenn ich dieses Interview transkribiert habe, würde ich dir eine Abschrift zukommen lassen. Du kannst, wenn du möchtest, die gerne nochmal durchlesen und Korrekturen einfordern oder auch sagen, dass spezielle Phasen nicht mit inkludiert werden sollen.

01:36:04

Interviewpartner: Jup, passt.

01:36:04

Interviewer: Da steht dir auch immer frei hinterher mir nochmal eine Rückmeldung zu geben in Bezug auf den Inhalt. Ja alles klar. Dann würde ich das jetzt hier offiziell beenden.

Interview Nr. 3

00:00:00

Interviewer: Ich werde jetzt offiziell das ganze starten nochmal, dich einmal begrüßen und noch einmal bedanken, dass du an dem Interview teilnimmst.

00:00:07

Interviewpartner: Ja, gerne.

00:00:09

Interviewer: Ähm, ja genau. Hinweise zum Ablauf des Interviews: (--) Die vorgesehene Dauer habe ich jetzt für anderthalb Stunden mal grob angedacht. (---) Wenn wir jetzt länger brauchen, dann würde ich jetzt von meiner Seite aus sagen, breche ich dann natürlich ungern ab, weil ich will ja die Informationen haben.

00:00:23

Interviewpartner: Mhm.

00:00:25

Interviewer: Genau, das nur so generell, ich habe es im Prinzip in drei große Teile unterteilt. Einmal, das wir Generelles, ja, also (--) allgemeines zum Wertstrommanagement und Wertstrommanager (--) berichten. Ich habe einfach mal ein paar Definitionen aus der Literatur zusammen erarbeitet, unter welchem Credo wir das jetzt betrachten. Da würde ich dann nur einfach nur ganz grob einmal sagen bist du d'accord oder hast du da eine komplett andere Vorstellung oder so.

00:00:47

Interviewpartner: Mhm okay.

00:00:47

Interviewer: Ähm, dann so ein bisschen auf die organisatorischen Themen, wo ist er im Organigramm einsortiert, et cetera.

00:00:54

Interviewpartner: Mhm.

00:00:55

Interviewer: Dann würden wir schon auf die Aufgaben kommen, (--) die würden wir klassischerweise abarbeiten in, was sind langfristige auf Planung (.) oder Planung hinsichtlich Wandlungsfähigkeit, mittelfristige Maßnahmen und wirklich Tagesgeschäft.

00:01:07

Interviewpartner: Mhm.

00:01:08

Interviewer: Und dann würde ich im Prinzip übergehen zu den Eigenschaften, würde dann mir zu den, ja ich würde nur so ein bisschen (.) Notiz machen dabei, würde dann dazu nochmal so ein bisschen (.) oder ein paar (---) typische Lean-Leadership Attribute vorstellen...

00:01:20

Interviewpartner: Okay.

00:01:21

Interviewer: ...ob die so übertragbar sind, wie man sie auf die Aufgaben beziehen kann, was

vielleicht daraus intendiert und (--) generell noch so allgemeine Fragen zum Wertstrommanager, Führungsstil, (--) Voraussetzungen, Persönlichkeitsmerkmale et cetera (--) und dann wären wir auch schon durch.

00:01:37

Interviewpartner: Okay.

00:01:37

Interviewer: Ich gebe dir nochmal kurz die Informationen (.) zum Infoblatt, das hatte ich ja schon mitgeschickt. Wichtiger ist mir im Prinzip nochmal die Einwilligungserklärung, die müsstest du mir auch vorher unterschreiben. Ich kann noch einmal die wichtigsten Punkte einmal vorlesen: dass die Abschrift also nicht an die Öffentlichkeit gelangt.

00:01:52

Interviewpartner: Mhm.

00:01:52

Interviewer: Das ganze Interview wird elektronisch aufgezeichnet und im Rahmen (.) eines Anhangs der Masterthesis weitergereicht. Alle personenbezogenen Daten werden im Rahmen der Auswertung anonymisiert.

00:02:05

Interviewpartner: Okay.

00:02:05

Interviewer: Die Audiodateien des Interviews werden nach Abschluss der Masterthesis gelöscht und diese Einwilligungserklärung wird nur im Zusammenhang mit dem Nachweis des Datenschutzes und nicht (--) zusammenführbar mit dem Interview aufbewahrt. (---) Wie gesagt, wir zeichnen das Ganze in elektronischer Form auf. Ich kann dir auch eine Abschrift hinter noch zukommen lassen von der Transkription, wenn du das wünschst. Da kannst du natürlich auch die Richtigkeit überprüfen oder auch Änderungen vornehmen oder jederzeit auch vom Interview zurücktreten wenn du sagst, (--) möchte ich doch nicht.

00:02:35

Interviewpartner: Gut, verstanden.

00:02:36

Interviewer: Alles klar? (---) Gut. Ja, dann würden wir im Prinzip schon direkt anfragen. Generell noch einmal zu deiner Person, wollte ich ein paar Qualifikationen erfragen und zwar in welcher Branche oder in welchem Geschäftsfeld arbeitest du?

00:02:52

Interviewpartner: (---) Ähm, aktuell arbeite ich bei der <Firma> als Produktionsleiter jetzt seit dem Jahr 2003.

00:03:02

Interviewer: Mhm, also (--) die Funktion hast du jetzt im Prinzip seit (---) also die Produktionsstelle seit 2003.

00:03:08

Interviewpartner: Seit 2003 hier bei der <Firma>.

00:03:12

Interviewer: Okay. (---) Wie lange beschäftigst du dich schon mit dieser wertstrom, generalen wertstromorientierten Ausrichtung?

00:03:18

Interviewpartner: Mit der wertorientierten Ausrichtung (---) eigentlich im Thema der Lean-Transformation seit dem Jahr 2010 (--) gestartet, hier eine wertstromorientierte Fertigung herzustellen. (---) Ähm, ja.

00:03:33

Interviewer: Ja okay, 10 Jahre also, perfekt. Dann hätten wir im Prinzip die Qualifikation schon einmal ab gefrühstückt. Genau und würden im Prinzip direkt zu den Definitionen gehen.

00:03:44

Interviewpartner: Mhm.

00:03:44

Interviewer: Und zwar würde ich jetzt einfach mal zwei Definitionen vorstellen, einmal generell zum Wertstrommanagement, was das ist und einmal was ich unter dem Wertstrommanager verstehe.

00:03:53

Interviewpartner: Okay.

00:03:53

Interviewer: Also, Wertstrommanagement ist zusammenfassend eine (---) finale Definition, ja oder das (--) Wertstrommanagement eine kontinuierliche, ganzheitliche und grenzübergreifend (anzuwendende) Managementfunktionen umschreibt. (--) Darin inkludiert ist die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Wertstroms entlang systematischer Produktionsprozesse, um durch Lean-Initiativen und Maßnahmen bezüglich der Wertschöpfung eine optimale schlanke Wertstromgestaltung entsprechend dem Gesamtfluss von Material, Informationen und gleichermaßen anlässlich humanitärer Ressourcen zu erreichen.

00:04:24

Interviewpartner: Mhm. Okay.

00:04:24

Interviewer: Da wäre jetzt die Frage an dich (---) ist dir irgendetwas aufgefallen? Ich kann es ja gerne nochmal vorlegen.

00:04:30

Interviewpartner: ((lacht)) Das war ein sehr langer Satz, okay.

00:04:30

Interviewer: Ja das war ein bisschen schnell und es war ein sehr langer Satz, genau. Die obere Definition ist jetzt nicht so ganz in der perfekten Größe vielleicht ausgedruckt.

00:04:37

Interviewpartner: Kein Problem, ohne Brille geht's, kein Problem.

00:04:39

Interviewer: Okay.

00:04:44

Interviewpartner: (5s) Gut es ist also eine konti (.) kontinuierliche und ganzheitliche, und grenzüberwindende anzustrebende Managementfunktion. Das kann ich soweit unter-schreiben (---) auf jeden Fall. (---) Ähm, inkludiert sind die systematische Planung, Steue-rung, Kontrolle eines Wertstroms (--) auch korrekt, entlang sämtlicher Produktionsprozes-se. (--) Hier für diesen Fall auf jeden Fall richtig.

00:05:05

Interviewer: Mhm, ja okay.

00:05:06

Interviewpartner: Das ist sicherlich in anderen Unternehmen differenziert zu betrachten.

00:05:09

Interviewer: Okay, in welcher Hinsicht ? Also (--) ...

00:05:12

Interviewpartner: Ähm, (--) ich sage mal, in einem Großunternehmen wirst du wahrschein-lich nicht den gesamten Produktionsprozess, das wird sicherlich dann eine Art Matrix-Organisation sein, indem du dann auch Zuliefererprozesse hast. Also da wirst du wahr-scheinlich nicht der (---) der Eigner des Gesamtprozesses sein, nach meiner Meinung...

00:05:29

Interviewer: Ja okay.

00:05:29

Interviewpartner: ...als Wertstrommanager. Ja, (4s) weiter geht's. Sämtliche Produktions-prozesse durch Lean-Initiativen, Maßnahmen bezüglich Wertschöpfung (---) eine () gleichermaßen humanitärer Ressourcen zu erreichen. Dem würde ich zustimmen. Das ist korrekt.

00:05:49

Interviewer: Ja ok, das ist schön. Dann würde ich darüber hinaus kurz die zweite Definition vorstellen.

00:05:55

Interviewpartner: Okay.

00:05:55

Interviewer: Also ich habe mir jetzt notiert zum Wertstrommanagement. Das ist ein biss-chen abhängig (--) von der Formulierung, jetzt genau von der Größe, je nachdem, wie überschaubar (.) ein Wertstrom ist, welche Größe, wie viele Personen, wie viele Prozesse ich abbilde...

00:06:06

Interviewpartner: Ja.

00:06:07

Interviewer: ...kann (---), das auch auf eine andere Organisation umgelegt werden, (--) Art der Organisation.

00:06:14

Interviewpartner: Äh ja, das ist meine Meinung, weil ich glaube, ab einer (.) gewissen Wertstromgröße ist es für einen Wertstrommanager nicht mehr leistbar diesen Gesamtpro-zess zu managen.

00:06:26

Interviewer: Gut, dann sind wir also beim Wertstrommanager schon angekommen. Ja, da stelle ich dir einmal kurz die Definition vor: Der Wertstrommanager ist der Gesamtverantwortliche für den (.) Wertstrom respektive der Produktfamilie und gilt als Koordinator von Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung, (.) Wertstromoptimierung und Verbesserung ganzheitlicher Prozesse.

00:06:45

Interviewpartner: Ja.

00:06:46

Interviewer: Er ist verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung und demgemäß Durchgriff für sämtliche Prozesse Bezug nehmend der Wertstromfamilie. Der Wertstrommanager ist somit in der Lage, durch Transparenz die systematische Implementierung der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koordinieren und deren Konvergenz hinsichtlich der Unternehmensziele und anderen Abteilungen sicherzustellen.

00:07:14

Interviewpartner: Mhm okay. (3s) Gut, gehen wir nochmal Stück für Stück durch. Ähm, (---) so also erst einmal gesamtverantwortlich für den Wertstrom respektive Produktfamilie. Ja, das ist (.) hier in unserem Unternehmen ja wertstromorientiert, also nicht produktfamilienorientiert, ist also nach (.) Wertströmen organisiert. (---) Gut Koordinator der Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung, Wertstromoptimierung und Verbesserung ganzheitlicher Prozesse, das sehe ich als Kernaufgabe an. Das ist vollständig korrekt. Er ist verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung. (--) Ähm, die abteilungsübergreifende, also wenn ich jetzt hier auf das Ist reflektiere, das es abteilungsübergreifend (--) ist es hier nicht so aufgestellt. Das wäre ein Ziel, also was ich als Ziel nennen würde aber hier im Unternehmen ist es ja nicht (--) bereichsübergreifend oder abteilungsübergreifend aufgestellt.

00:08:16

Interviewer: Okay.

00:08:17

Interviewpartner: Das ist vielleicht auch ein Handicap, zu dem wir gleich noch kommen würden. Gut (---) Durchgriff, (--) demnächst Durchgriff für sämtliche Prozesse Bezug nehmen der Wertstromfamilie. Ja, das ist das, was ich gerade sagte. Also der Wertstrommanager hier im Ist, hat nicht den Durchgriff auf alle Prozesse. (3s) Somit in der Lage durch Transparenz, die systematische Implementierung der zu gemäß (.) äh der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koordinieren und deren Konvergenz hinsichtlich der Unternehmensziele und anderen Abteilungen sicherzustellen. Ja, das ist (--) wie gesagt (.) das Ziel ist korrekt, wenn man (.) also von der Definition her aber da haben wir noch eine gewisse Abweichung hier.

00:09:00

Interviewer: Okay. Ja, das sind wir jetzt grade schon so ein bisschen auf die (---) auf die Organisation des Wertstrommanagers gekommen.

00:09:06

Interviewpartner: Mhm.

00:09:08

Interviewer: Wie würde man denn klassischerweise so einen Wertstrommanager in einem Organigramm äh (--) deiner Meinung nach (---) einspannen oder wie würde man das klassischerweise organisieren am besten?

00:09:19

Interviewpartner: Wie gerade beschrieben muss er ja Zugriff auf alle ähm (--) Bereiche haben, die seinen Wertstrom dienlich sind beziehungsweise die für seinen Wertstrom unterstützend sind. Und von daher wäre er idealerweise auch in einer Position im Organigramm, die das gewährleisten würde. In einem kleineren Unternehmen könnte ich mir das sehr gut vorstellen, dass er (.) entweder direkt an die Technik (--) an den technischen Leiter angegliedert ist. In größeren Unternehmen wird man das dann hierarchisch wahrscheinlich nochmal so bündeln müssen, dass man nochmal eine technische Führungsebene dazwischen (.) schaltet.

00:09:56

Interviewer: Also da () hatten wir ja grade schon drüber gesprochen, in größeren Unternehmen würde das nicht eine Person machen. Das heißt, es gäbe da nochmal so einen Wertstrommanager und einen Senior Wertstrommanager oder irgendwie so?

00:10:06

Interviewpartner: Also nach meiner Vorstellung gäbe es Wertstrommanager, die verschiedene (.) Bereiche oder verschiedene Wertströme managen. Das heißt also, es gibt einen Wert Strom A, B und C, so wie bei uns sicherlich auch, wobei bei uns ist ja die Größe noch nicht so, dass es unüberschaubar wird. Ich sag mal, in einem großen Unternehmen, glaube ich, wird es eine Reihe von Wertstrommanagern geben (.) und es wird da drüber einen, wie du gerade sagtest, so ein Senior Manager oder einen technischen Leiter oder sonst was in diese Richtung geben. Das ist so die klassische Orientation, die ich (---) so befürworten würde, wobei in diesem Wertstrom müssten alle Aufgaben enthalten sein, die zur Erfüllung der Aufgabe und zur Erreichung der Ziele notwendig sind und das ist (.) eben hier im Ist ja nicht ganz gegeben.

00:10:51

Interviewer: Okay, (---) Wie wäre denn so eine klassische Betreuungsspanne, die man dem Wertstrommanager zuschreiben würde. Also wenn man jetzt sagen würde, wie viel Produktfamilien z.B. oder auch bezogen auf die Personen die dem Wertstrommanager untergeordnet sind. Was wäre da so eine...?

00:11:05

Interviewpartner: Also unter dem Wertstrommanager gibt es ja noch eine Unterstruktur (.) , d. h. die Führungsspanne würde ich weiterhin (.) äh auf den Bereich zwischen 10 und 12 Mitarbeiter legen, die dann direkt geführt werden können und darunter natürlich dann die (.) die gesamte Mitarbeiterschaft in den Wertströmen vorhanden ist. Aber ansonsten würde ich (.) die Führungsspanne nicht über 10 sehen.

00:11:31

Interviewer: (3s) Alles klar. Ähm Genau, wir hatten ja gerade schon gesprochen, es wäre eine vertiefende Frage, was wäre denn so ein klassischer Vorgesetzter? Also wäre so ein Wertstrommanager irgendwie ein Direct Report oder so, oder...?

00:11:44

Interviewpartner: Also nach meinem Ermessen ist der Wertstrommanager ein Direct Report, weil er hat Zugriff auf diverse (--) Unterbereiche wie z.B. Logistik, Qualität oder ein Order Fulfillment (--) einen Einkaufsbereich denke ich mal, weil das gehört zu originären Erfüllung der Aufgabe. Und wenn du dazu keinen Durchgriff oder Zugriff hast (.) auch in Hinsicht einer (--) eines Direct Reportings, kannst du deine Aufgabe nicht erfüllen.

00:12:11

Interviewer: Gut, (--) da werden wir auf jeden Fall gleich nochmal darauf zu sprechen kommen auf diese cross-funktionale (.) Verantwortung. Dann würde ich jetzt das Allgemeine zum Wertstrommanager (.) einmal schließen und dann im Prinzip auf diese Aufgaben einmal (.) () darauf nehmen und dir einmal vorstellen, in welcher Form wir da jetzt drangehen würden. Und zwar würde ich ganz klassischerweise, wie sich in der einschlägigen Literatur diese Aufgaben im Wertstrommanagement unterteilen, das Ganze eben in diese drei Blöcke unterteilen. Das sind einmal langfristige Aufgaben, also meistens generell (.) in Bezug auf (.) Wandlungsfähigkeit und (--) ähm und (.) überhaupt erst mal Erstellung eines Wertstroms, also Gestaltung eines Wertstroms. Dann gäbe es mittelfristige Planungsaufgaben beziehungsweise mittelfristige (--) ähm mittelfristige Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung und Flexibilität () des Wertstroms. (--) Und dann, wahrscheinlich der größte Block, einmal die klassischen Routineaufgaben, Kernaufgaben, tägliche Aufgaben, die sich einem Wertstrommanager stellen, muss. Ja, jetzt will ich ganz offen mal fragen, welche langfristigen Aufgaben hinsichtlich Wandlungsfähigkeit des Wertstroms (.) würdest du dem Wertstrommanager zuschreiben?

00:13:21

Interviewpartner: Also langfristig hab ich jetzt mal so definiert, so zwischen einem 3 und 5 Jahreshorizont. Ist das (.) denkt ich mal so in deinem...

00:13:27

Interviewer: Völlig, (-) völlig frei erstmal.

00:13:28

Interviewpartner: Okay, also langfristig würde ich jetzt so einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren sehen. (--) In den drei bis fünf Jahren (.) muss sich der Wertstrommanager äh (.) erst einmal mit der Investitionsplanung, mit der Langfristplanung beschäftigen, also langfristigen Investitionsplanung. Also welche Maschinen ähm (--) sind in einem Auslauf, welche Maschinen sind technologisch erforderlich? Wie muss ich das einplanen? (--) Äh, wie muss ich den Wertstrom an sich ähm (--) am Idealbild ausrichten? Also erst einmal die Wertstromplanung, falls ich einen neuen Wertstrom aufziehe oder langfristig (.) schauen, in welche Richtung sich der Wertstrom entwickeln soll. Also ich muss (.) ein gewisses Zielbild entwickeln.

00:14:06

Interviewer: Ja.

00:14:08

Interviewpartner: (--) Und daraus dann gegebenenfalls Investitionsplanung und diese, hatte ich gerade schon genannt, diese langfristige Personalentwicklungsplanung (--) nicht Personal, sondern Personalentwicklungsplanung ähm (--) einleiten.

00:14:19

Interviewer: (---) Okay, also ist der Wertstrommanager schon in (.) Investitions äh (--) Entscheidungen durchaus (.) durchaus eingebunden?

00:14:28

Interviewpartner: Natürlich, er muss ja, wenn er für seinen Wertstrom verant (.) WertSTROM verantwortlich ist, muss er auch über die entsprechenden Ressourcen mitentscheiden können beziehungsweise muss Vorschläge machen, wie er sein Zielbild erreichen möchte. Und das wird (--) wahrscheinlich ohne Investitionen nicht funktionieren.

00:14:43

Interviewer: Okay, ich habe jetzt gerade schon so ein bisschen gehört ähm (--) Investitionsplanung in Bezug auf Maschinen was gerade so Stand der Technologie ist. Ist der Wertstrommanager dann dafür verantwortlich (--) äh auch zu überprüfen, also so ein Benchmark im Prinzip äh (--) ist das, was ich das jetzt (.) das was ich brauche oder wie sieht es sonst aus (.) auf dem Markt? Gibt es was Besseres oder...?

00:15:03

Interviewpartner: Also das (.) halte ich nicht als originäre Aufgabe des Wertstrommanagers. Der Wertstrommanager äh (--) kann Entscheidungen treffen, aber er kann nicht die Entscheidungen selbstständig (.) komplett vorbereiten. Das sehe ich eigentlich (.) als Aufgabe der Dienstleister an! (3s) Aber er hat die letzt (.) die FINALE Entscheidung über die ähm (-) die, die (.) die letzte Investition.

00:15:26

Interviewer: Okay

00:15:26

Interviewpartner: Weil man kann nur die Verantwortung haben, wenn man auch die Entscheidung mitgetragen hat.

00:15:34

Interviewer: Okay.

00:15:34

Interviewpartner: Das gehört für mich zusammen.

00:15:37

Interviewer: Das heißt, demnach würde er das äh (.) an dem Trend, (.) einem Zielbild, was du gerade angesprochen hast, an dem (.) an dem Idealbild ausrichten, passt das da rein und...

00:15:45

Interviewpartner: Genau.

00:15:45

Interviewer: Aber im Prinzip das, was er selber ausgearbeitet hat, also (.) da ist ja seine Meinung vertreten in diesem Zielbild, sprich er ist auch dann irgendwie Initiator einer Wertstromanalyse, eines Wertstromdesings.

00:15:55

Interviewpartner: Ja genau. Ja.

00:16:01

Interviewer: Ähm, okay. (2s) Ähm, (---) was wären denn die genauen (.) personellen Ver-

antwortungen und Aufgaben bezüglich des betreuenden Wertstroms auf diese lange Sicht gesehen? Wir hatten eben schon über den Personal äh ...

00:16:12

Interviewpartner: (---) Personalentwicklungsplan

00:16:13

Interviewer: Entwicklungsplan, genau.

00:16:13

Interviewpartner: Personalentwicklungsplanung. (3s) Also der Wertstrommanager muss ja eine klare Vorstellung haben, wie sich sein Wertstrom über die Jahre hin entwickeln wird.

00:16:23

Interviewer: Mhm.

00:16:23

Interviewpartner: Und die personelle Verantwortung sehe ich darin, dass er (.) erst einmal schauen muss, ob er diese Entwicklung mit seinem Personal, sowohl in positiver als auch in negativer (.) äh Menge leisten kann, in der entsprechenden Qualifikation leisten kann und gegebenenfalls, ich sage mal, über Personalausritte, über Veränderungen im Personalbestand muss er nachdenken und das ist eine langfristige Aufgabe, die er über diese (.) diese Jahre hin (.) äh rolierend betreiben muss.

00:16:51

Interviewer: Okay. (--) Das heißt, dass auch ganz (.) zusammenfassend nochmal gesagt generell Ressourcen und Zeitplanung ist [er ja immer präsent eigentlich (--) okay.

00:16:57

Interviewpartner: Ressourcen, (.) genau. Kapazitäts, (.) genau.] Aber auch in äh (--) in Richtung von Ration, (.) äh Rationalisierungspotenzial, das er natürlich darüber nachdenken muss, (--) äh wie kann ich die Personalkosten (.) äh im Griff behalten.

00:17:12

Interviewer: Okay.

00:17:12

Interviewpartner: Das ist natürlich auch ein Aspekt. (---) Er ist halt ganzheitlich für den Wertstrom verantwortlich, sowohl in Kosten als auch in Qualität und in (.) terminlichen Dingen, also in den Leistungsdingen.

00:17:23

Interviewer: Wie tief ist denn der Wertstrommanager dann in die Kostenrechnung, (---) ähm G und V (--) äh Controlling et cetera irgendwie eingebunden?

00:17:34

Interviewpartner: Also ja, er ist sicherlich nicht der Experte in diesen Dingen, aber er ist zu mindestens jemand, der die gelieferten Ergebnisse entsprechend interpretieren kann.

00:17:42

Interviewer: Okay.

00:17:42

Interviewpartner: Also er fragt auch aktiv in diesen Themen nach, also was bedeutet denn so eine Investition für mich? Hat das (.) auf meine Kostenstelle, auf meinen Bereich, auf

meinen Wertstrom, welche Wirkung hat das ja? Also er muss zu mindestens mal die (.) die Controlling-Kennzahlen deuten können, aber er ist jetzt nicht unbedingt der Experte in Kostenrechnung.

00:18:09

Interviewer: (6s) Ist denn Shopfloor Management generell das geeignete Mittel, um Veränderungen äh (--) von der Überführung des Soll zum Ist-Zustands zu begleiten [und zu überwachen?

00:18:20

Interviewpartner: Ja,] da bin ich fest der Überzeugung, dass das das geeignete Mittel ist. (--) Ähm ich glaube, anders wird man ein (.) einen komplexen Wertstrom nicht (.) betreiben können.

00:18:30

Interviewer: Okay.

00:18:30

Interviewpartner: Da bin ich fest von überzeugt, dass das das geeignete Mittel ist.

00:18:33

Interviewer: Okay. Und äh (---) generell nochmal welche Aufgaben intendieren aus so einer übertragen also der (.) der Wertstrommanager hat ja die (.) komplette Ergebnisverantwortung eben aus der Führung seines Wertstroms und aus den (.) den Entscheidungen, die er daraus trifft. (---) Welche (.) welche speziellen Aufgaben intendieren denn daraus?

00:18:58

Interviewpartner: Das habe ich nicht ganz verstanden. Kannst du das bitte nochmal [formulieren?

00:19:00

Interviewer: Ja also] welche (.) welche Aufgaben aus dieser Übertragung der Ergebnisverantwortung, (--) also dem (---) er muss ich ja irgendwie in irgendeiner Weise rechtfertigen. Das ist jetzt das falsche Wort aber diese (.) Begründung der Entscheidung, welche Aufgaben fallen damit an? Welche (--) Wir hatten ja gerade schon so ein bisschen über die Kosten natürlich gestellt äh (.) philosophiert was (.) was er im Hinterkopf behalten muss. Ja, vielleicht nochmal komplett anders formuliert, was sind noch Themen, wo er bei dieser langfristigen Planung drauf achten muss?

00:19:36

Interviewpartner: Also die langfristige Planung muss ja (.) eigentlich ständig abgeglichen werden mit der Unternehmensplanung. Das glaube ich, ist sehr wichtig, dass die (--) dass es sich nicht zu einem eigenen Unterziel entwickelt, sondern dass äh (.) immer eine Durchgängigkeit der Ziele gewährleistet ist. Das muss der Wertstrommanager natürlich auch einfordern von seiner Führungskraft, dass er dann (.) auch in diese Entscheidungsprozesse mit eingebunden ist und idealerweise auch die letztlich Unterziele selbstständig erarbeitet dazu. Das wäre, ja (---) ja, das würd es glaub ich treffen.

00:20:12

Interviewer: (2s) Gut, dann würde ich mal eben kurz diesen langfristigen Block mal so ein bisschen zusammenfassen (). Generell ist der Wertstrommanager eben in die Investitionsplanung, natürlich Maschinen und Personal eingebunden, (.) das es eben am Idealbild oder

an der Idealplanung auszurichten gilt. Da müssen natürlich Trends abgeleitet werden, (.) die natürlich im Hinblick auf das Zielbild verfolgt werden müssen. Ähm (--) des Perso (.) der Personalentwicklungsplan steht dabei natürlich auch im Vordergrund. Schaffe ich das mit der Mannschaft?

00:20:42

Interviewpartner: Ja, genau.

00:20:43

Interviewer: Das spezielle Ziel, was ich mir für drei bis fünf Jahre gesetzt habe, überhaupt zu erfüllen?

00:20:47

Interviewpartner: Okay.

00:20:48

Interviewer: Natürlich diese Entscheidung treffen, anhand (.) äh klassischer Wertstromorientierung, WSA, WSD.

00:20:56

Interviewpartner: Genau.

00:20:57

Interviewer: Natürlich schauen, dass ich dabei die Personalkosten, die Wirtschaftlichkeit (.) im Blick hab. Also G und V muss ich schon im [(.) im Blick haben. Genau.

00:21:05

Interviewpartner: Zu mindestens im Portfolio haben, aber nicht (--) Genau.]

00:21:10

Interviewer: Und da dürfte Shopfloor Management auch das geeignete Mittel sein, um solche (.) solche äh Veränderungen umzusetzen.

00:21:18

Interviewpartner: Ja, ja, (.) korrekt.

00:21:21

Interviewer: Okay, dann hätte ich die Fragen auch schon durch [die beantwortet haben möchte, in Bezug auf die langfristigen Aufgaben.

00:21:26

Interviewpartner: Ja. Sehr gut. Mhm.]

00:21:26

Interviewer: Da würden wir einmal zu dem kürzestem Block kommen, zu den mittelfristigen Planungsaufgaben. Was wären denn so mittelfristige Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung oder generell der Flexibilität (.) eines Wertstroms?

00:21:39

Interviewpartner: (2s) Also in dem Bereich sehe ich so die (.) die ein Jahresplanung. Die ein Jahresplanung (.) würde ich dann ableiten aus der ähm (--) ein Jahres Unternehmensplanung, also aus der jährlichen Unternehmensplanung. Da äh (.) hab ich eigentlich die gleichen Ziele. Ich muss äh (.) die Kapazität (.) den Kapazitätsabgleich fahren.

00:21:58

Interviewer: Mhm.

00:21:59

Interviewpartner: Ich muss Veränderungen im Produktportfolio berücksichtigen, heißt also, ob ich irgendwelche Artikel im Auslauf oder im Anlauf habe. (--) Äh ich muss berücksichtigen, ob neue Artikel in meinen Wertstrom (.) reinkommen oder ob gewisse Dinge entfallen, hatte ich mich gerade schon mal wiederholt, denk ich mal.

00:22:18

Interviewer: Ja

00:22:18

Interviewpartner: Ähm (---) ja, das wären so die mittelfristigen Dinge, die ich im Auge haben müsste, um natürlich mittelfristig, unterjährig muss ich schauen, dass ich kontinuierlich die Wirksamkeit meiner (.) meiner Maßnahmen verfolge.

00:22:32

Interviewer: (3s) Ja. Bezüglich neuer Artikel, Produktionsauslauf, et cetera, das hat ja vielleicht auch so ein bisschen was mit der Organisation oder mit der (.) mit dem Organigramm zu tun wie der Wertstrommanager auch und das hat ja jetzt so ein Entwicklungsthema, sag ich mal. Neuer (.) neuer (.) neuer Artikel et cetera...

00:22:49

Interviewpartner: Ja, mhm.

00:22:49

Interviewer: Wie (.) Wo wäre denn der Wertstrommanager da am besten eingebunden? (3s) Als Schnittstelle zur Entwicklung zum Beispiel.

00:22:58

Interviewpartner: Die Schnittstelle der Entwicklung (--) ähm müsste sich aus dem Shopfloor Management meines Erachtens ergeben, das heißt, der Wertstrommanager ist ja (.) originär in einem nicht Entwicklungsbereich tätig. Das heißt ja (.) Wertstrom ist ja was Produzierendes. Das heißt, die Entwicklung hat nach meinem Ermessen immer eine Schnittstelle zum (.) zum Wertstrom.

00:23:18

Interviewer: Okay.

00:23:19

Interviewpartner: Das bedeutet ähm (--), ich muss einen regelmäßigen Abgleich haben. Was passiert entwicklungstechnisch, was passiert vertriebstechnisch? Also auch was (.) was der Vertrieb demnächst plant, ob große Aktionen kommen, ob irgendwelche Dinge nicht mehr verkaufbar sind, ob ich Auslauf habe oder ich einen Neuanlauf habe. Neuanlauf ist mehr Entwicklung. Auslauf ist mehr Vertrieb.

00:23:40

Interviewer: Okay.

00:23:40

Interviewpartner: Also zu diesen Bereichen muss er ja eine intensive Schnittstelle haben beziehungsweise eingebunden sein. Er wird sicherlich äh (--) das wird keine direkte Zuordnung zum Wertstrom sein, so wie ich (.) das denke. Das wird immer eine (--) eine Schnittstelle sein, die abgedeckt werden muss.

00:24:01

Interviewer: (2s) Welche Aufgaben muss der Wertstrommanager denn hinsichtlich Kundenwünscheränderungen ausfüllen oder erfüllen? Also wie (.) wie (.) wie nahe ist er erstmal am Kunden?

00:24:08

Interviewpartner: Ja?

00:24:09

Interviewer: Und äh (.) was was fällt da so ins Ressort? Also Bestellmengenänderungen et cetera?

00:24:15

Interviewpartner: Ja, also das ist eine Aufgabe, die der Wertstrom (--) also in einem gewissen Rahmen muss der Wertstrommanager diesen Anforderungen gerecht werden können. Also er hat äh (--) auf die Kundenwünsche muss er eingehen. Ist ja Kun (.) er muss ja kundenorientiert arbeiten. Das bedeutet, dass er auch eine (.) einen großen Einfluss auf die (.) die geleistete Schwankungsbreite oder zu leistende Schwankungsbreite haben muss.

00:24:36

Interviewer: Okay.

00:24:37

Interviewpartner: Also er muss meines Erachtens eine maximale Flexibilität der Fertigung oder der der des (.) des Stroms bieten, damit er auf diese Wünsche reagieren kann. Das kann sowohl über Ressourcen als auch über, (.) also über personelle, über (.) oder über Maschinenressourcen abgedeckt werden. Es geht über Arbeitszeitmodelle, es geht über Leihkräfte. Also er muss den komplett (.) das komplette (--) die kompletten Möglichkeiten haben, um auf solche Kundenwünsche zu reagieren.

00:25:04

Interviewer: Okay.

00:25:04

Interviewpartner: Ansonsten kann er seine Funktion als Wertstrommanager nicht ausführen.

00:25:08

Interviewer: Okay, (3s) okay. (2s) Ja, da hätte ich auch meine Fragen in Bezug auf die mittelfristigen Planungsaufgaben schon. Dann kommen wir zu dem größten Block und wahrscheinlich auch am interessantesten. Und zwar so, dass die (.) ja täglichen Routineaufgaben sag ich mal, die Kernaufgaben mit der sich einen Wertstrommanager beschäftigen muss und was würde deiner Meinung nach denn dazu alles zählen?

00:25:33

Interviewpartner: Das ist eigentlich relativ einfach, sag ich mal. Er muss einfach ((lacht)) die (.) in seinem Wertstrom die Führungsaufgabe übernehmen.

00:25:38

Interviewer: Ja.

00:25:39

Interviewpartner: Führungs (.) die klassischen Führungsaufgaben ist diese, wie wir es gelernt haben, die (.) die Regel Kommunikation führen, strukturierte Problemlösung. Ich äh

(.) lese das jetzt quasi ab. Es ist die Prozessbestätigung, Go & See durchführen, ähm (.) die Prozesse verbessern, also KVP-Prozess betreiben, Mitarbeiterbefähigung zu mindestens einfordern und betreiben. Also die klassischen Shopfloor-Management-Führungsaufgaben.

00:26:06

Interviewer: Okay.

00:26:07

Interviewpartner: Ja, das sind die kurzfristigen Dinge, die täglich (.) zu tun sind.

00:26:10

Interviewer: Okay. (---) Welche spezifischen Aufgaben hat der Wertstrommanager denn deiner Meinung nach im Rahmen der Planung und Steuerung hinsichtlich der Aufgabenerfüllung oder der Auftragsbefriedigung [zu erledigen?]

00:26:22

Interviewpartner: Im Kurzfristbereich oder ?]

00:26:22

Interviewer: Im Kurzfristbereich.

00:26:25

Interviewpartner: Äh (.) Das ergibt sich über die Kennzahlen, dass (.) über die definierten Kennzahlen ist das meines Erachtens festgelegt. Also da hat er die (.) die Verantwortung und die Aufgabe diese Kennzahlen täglich zu (.) zu reporten beziehungsweise dann auch Gegenmaßnahmen einzuleiten, wenn er aus diesem (--) dem (.) dem normalen Bereich ausläuft.

00:26:43

Interviewer: Okay, wie sollte denn deiner Meinung nach generell eine prozentuale Verteilung (.) der operativen Tätigkeiten zu den Schreibtisch oder strategischen Tätigkeiten ausfallen bei einem Wertstrommanager?

00:26:59

Interviewpartner: Also der Wertstrommanager muss meines Erachtens zu 75 Prozent strategisch arbeiten.

00:27:10

Interviewer: (6s) Okay. Da werden dann also diese mittelfristigen, langfristigen Themen (.) die würden eher da drunter fallen.

00:27:17

Interviewpartner: Genau. Ja.

00:27:18

Interviewer: Okay.

00:27:18

Interviewpartner: Kurzfristig wäre operativ also das sind dann (.) sag ich mal diese tägliche Problemlösung sehe ich dann eher als operativ aber das darf jetzt vom Tagesgeschäft sag ich mal nicht den (.) den maximalen Anteil äh (.) einnehmen.

00:27:32

Interviewer: Bekommt der Wertstrommanager denn viel vom (--) klassisch also, klar, er soll

(.) präsent sein, aber (--) hat er viel (---) Basic oder viel Tagesgeschäft, was er wirklich operativ bearbeiten muss? Oder...

00:27:52

Interviewpartner: (1s) Nein, sehe ich eher nicht. Das sehe ich eher im Unterbau. Also das müsste der äh (.) Wertstrommanager muss (.) die strategischen Entscheidungen treffen, sowohl in Ressourcen, also Ressourcen Personal, Ressourcen Maschine, (--) dass der Wertstrom eigentlich ähm (.) optimal läuft. Okay, das ist seine Aufgabe. Er muss es quasi sicherstellen. Er ist nicht, in meiner (.) nach meiner Meinung nicht derjenige, der operative Probleme löst.

00:28:20

Interviewer: Okay.

00:28:20

Interviewpartner: Also, heute fehlt mir da eine Person. Übermorgen (.) ist da das Material alle. Er muss eigentlich die strategischen Weichen stellen, dass das es nicht vorkommen kann.

00:28:29

Interviewer: Okay. (4s) Wenn so ein Engpass Management anfällt, was wäre der Aufgabenbereich äh (.) beim Wertstrommanager also akut oder prospektiv wie er arbeitet.

00:28:43

Interviewpartner: Also auf jeden Fall Priorisierung. Also Priorisierung ist das, was der Wertstrommanager dann betreiben muss. Also in Engpassfunktionen muss er die Entscheidung treffen, was unternehmerisch die richtige Entscheidung ist.

00:28:55

Interviewer: Okay. Woran würde er das [ausfindig (.) machen?

00:28:59

Interviewpartner: An den wirtschaftlichen Kennzahlen] letzten Endes, also was halt an Priorität, (--) wahrscheinlich (.) am (.) am Kunden (.) ausgerichtet. Also was würde den Kunden betreffen letzten Endes? Was für einen Impact hätte das dann auf (.) letztlich auf sein Ergebnis natürlich auch beziehungsweise auf das Ergebnis dann natürlich auch des Unternehmens.

00:29:18

Interviewer: Okay. (---) Welche Aufgaben würden denn in personaltechnischen Fragen wirklich routinemäßig, täglich auf den Wertstrommanager zukommen?

00:29:28

Interviewpartner: Also operativ dürfte da (.) recht wenig ausschlagen. Äh (.) es kann durchaus (.) im Rahmen der Priorisierung die Frage sein, ob Personal (--) Aufgabe A oder B erledigt. Das könnten im Rahmen der Priorisierung könnte das ein Thema sein.

00:29:45

Interviewer: Okay.

00:29:45

Interviewpartner: Ansonsten die (.) die täglichen Aufgaben ist natürlich einzufordern, dass Mitarbeiter entsprechend weiterentwickelt werden und das auch (.) im Tagesgeschäft diese

langfristigen Ziele nicht aus dem Auge verloren werden. Das muss der Wertstrommanager (.) muss das halt sicherstellen.

00:30:04

Interviewer: Welche Aufgaben übernimmt der Wertstrommanager denn zum Kunden hin? Gibt es überhaupt eine (.) eine Schnittstelle zum Kunden und wenn ja, welche (.) welche Aufgaben würden denn dann da übernommen werden?

00:30:15

Interviewpartner: (---)Also meines Ermessens hat der Wertstrommanager keinen direkten, also erst mal keinen direkten Kundenkontakt. Der Wertstrommanager liefert dem (.) internen Kunden natürlich, je nachdem, wie der Wertstrom aufgestellt ist, beliefert er zu mindestens mal den internen Kunden und die Kundenorientierung ist glaube ich eine der Prioritäten, die der Wertstrommanager haben sollte.

00:30:34

Interviewer: Okay.

00:30:35

Interviewpartner: Also kein direkter Kontakt, aber alles machbar machen, um möglichst eine hohe Kundenorientierung hinzubekommen.

00:30:42

Interviewer: Mhm. Würde der Wertstrommanager denn dabei irgendwie so klassische Order Fulfillment Aufgaben übernehmen? Also die Fertigungsauftragserzeugung, (.) Einsteuerung, Lieferterminierung, Auftragsfreigabe irgendwie sowas?

00:30:55

Interviewpartner: Ja, das halte ich eigentlich für den richtigen Weg, weil (--) alles andere halte ich ja für eine Fremdsteuerung. Ich glaube mal, er muss zumindest mal ähm (.) die Möglichkeit haben, seinen Fertigungstakt entsprechend zu nivellieren, im Grunde auch zu glätten oder auch Kundentermine zuzusagen oder nicht einhaltbare Kundentermine auch entsprechend zu kommunizieren.

00:31:18

Interviewer: Okay,

00:31:19

Interviewpartner: Also den Zugriff, den der Wertstrommanager haben muss, der ist auch (.) letztlich auf dieser auftragsplanerischen Basis.

00:31:27

Interviewer: Okay.

00:31:28

Interviewpartner: Sehe ich so.

00:31:28

Interviewer: Das heißt den Kontakt z.B. über die Lieferterminierung, was ich jetzt gerade gehört habe, nicht direkt zum Kunden (.) beim Kunden anrufen oder die Kunden rufen beim Wertstrommanager an, sondern das über eine Schnittstelle (.) [abwickelt wird.

00:31:38

Interviewpartner: Über die Schnittstelle,] wobei ich das auch schon erlebt habe, dass der

Wertstrommanager bei bestimmten Produkten oder Produktgruppen direkten (.) Kontakt zum Kunden hat, also im Sinne einer Pull-Steuerung, dass (.) dass man dann gar nicht mehr über einen Vertrieb oder über eine andere Organisation geht, sondern dass das auch direkt aus dem Wertstrom heraus bedient wird.

00:31:59

Interviewer: Also eine (--) bei einem hohen Grad einer Verkettungen oder [so, dass der dann ...

00:32:03

Interviewpartner: Bei einem hohen Grad] der Verkettung wäre dann (.) wäre dann der direkte Kontakt da.

00:32:07

Interviewer: Okay.

00:32:07

Interviewpartner: Über ein (.) entsprechendes Signal würde dann (--) () Das geht auch. (---) Aber nur in einem (.) in einem hohen Verkettungsgrad.

00:32:20

Interviewer: Wir haben ja grade schon mal diese (.) diese cross-funktionale Position oder Abstimmung gesprochen. Welche Aufgaben folgen denn aus so einer cross-funktionalen Abstimmung oder über verschiedene Bereiche bezüglich des Wertstroms? Und wie könnte so eine (.) so eine Abstimmung aussehen?

00:32:35

Interviewpartner: Also die Abstimmung muss zunächst mal kurz (.) kurzfristig und zyklisch erfolgen. Das ist ganz wichtig. Die Abstimmung (.) würde ich jetzt aus meiner Erfahrung würde ich da die Kommunikation dringend empfehlen.(--) Das ist meines Erachtens die beste und einzig geeignete Maßnahme, um das auf einem Stand zu halten.

00:32:58

Interviewer: Okay, wir beschäftigen uns gleich auch noch bei den Eigenschaften so ein bisschen mit, das kommt aber später nochmal in Bezug auf den Rückgriff auf diese Ressourcen beziehungsweise würde ich schon vorziehen an der Stelle die Frage. Inwiefern hätte denn der Wertstrommanager Rückgriff auf zuarbeitende Bereiche hinsichtlich Weisungsbefugnis, hinsichtlich disziplinarischer Führung, hinsichtlich äh (.) ich kann nur anweisen, mir gehört das Personal aber nicht. Oder wie wäre da so diese Ausprägung?

00:33:32

Interviewpartner: (3s) Das ist originär sehr schwierig, weil erst einmal kann der Wertstrommanager ja nicht alle Funktionen allumfassend leiten. Ich kenne Unternehmen, die sind aber relativ klein, wo das der Fall ist. Also da hat der Wertstrommanager quasi Durchgriff auf alle Bereiche. Das ist aber fachlich (.) kaum zu leisten, weil immer mehr Expertenwissen da gefragt wird und der Wertstrommanager kann ja jetzt nicht in allen Bereichen der Experte sein. Also wird er wahrscheinlich (.) den Zugriff nur über (.) über seine Hierarchieebene in die anderen Bereiche bekommen.

00:34:04

Interviewer: Okay.

00:34:05

Interviewpartner: Wobei ich einige Bereiche bei dem Wertstrommanager ähm (--) direkt ansiedeln würde. Das ist zum Beispiel ein Teil des Order Fulfillment, also diese (.) diese operative Fertigungssteuerung. Das würde ich direkt zuordnen. Also es gibt sicherlich Bereiche, die ich dem Wertstrommanager direkt zuordnen würde, also z.B. Fertigungssteuerung, den operativen Teil. Ich würde Instandhaltung den operativen Teil würde ich dem Wertstrommanager zuordnen, wie bei uns hier speziell Prüfmittel, also den Zugriff würde ich dem Wertstrommanager direkt geben. Ja, zumindest immer auf einen Teil des Bereichs.

00:34:40

Interviewer: Also theoretisch, da diese disziplinarische Führung und die Führung hinsichtlich Weiterbildung der Mitarbeiter, Mitarbeiterentwicklung über die (.) über den fachlichen Vorgesetzten dann, oder?

00:34:52

Interviewpartner: Es gibt einen fachlichen Vorgesetzten in den Bereichen, aber es muss direkt eine (.) eine Ressource muss dem Wertstrommanager zur Verfügung stehen. Das heißt also, er muss einen Anteil haben, über den er verfügen kann.

00:35:01

Interviewer: Ja, okay.

00:35:02

Interviewpartner: Ich glaube die personelle Verantwortung kann der Wertstrommanager nicht über alle dienstleistenden Bereiche haben. Das ist einfach zu (.) too much.

00:35:11

Interviewer: Okay, (---) gut, ja, dann würde ich (.) das jetzt auch schließen das dritte Kapitel, das passt dann auch so gut mit der Zeit, die ich mir vorgenommen habe. Ähm (--), ja, wir haben über ganz viele Kernaufgaben gerade gesprochen, worin natürlich viel aus dem Shopfloor Management raus intendiert. Die verschiedenen Führungsaufgaben, die er da (.) wahrzunehmen hat, dabei doch eher äh (--) die strategischen Arbeiten im Vordergrund stellt, 25:75 hast du gerade gesagt. Bei diesen operativen Aufgaben ganz stark priorisierend vorgehen muss, gerade in Bezug auf Engpassmanagement. Das wir (.) je nach Größe des Unternehmens eine andersartige Ausprägung zum Kunden eventuell haben beziehungsweise nach Grad der Verkettung die (.) Position anders sein könnte. Das die Abstimmung mit der ReKo äh (.) Abstimmung mit anderen zuarbeitenden Bereichen diese crossfunktionale Abstimmung in kurzfristigen zyklischen Regel Kommunikationen eingebunden werden kann und (.) dass eben diese Organisationen dann so ausschaut, dass der Wertstrommanager Rückgriff auf eine bestimmte, zugeordnete Ressource hat, aber eben keine Verantwortung hinsichtlich Personalweiterbildung (.) dieser Ressource hat. (---) Gut, dann würden wir jetzt auf das vierte Thema übergehen. Das beschäftigt sich eben mit Eigenschaften des Wertstrommanagers. Und jetzt gibt es ja so ganz klassische, generelle Lean Leadership Attribute, sage ich mal. Ganz oft wird ja so eine analytische Expertise und so eine analytische Denke herausgearbeitet.

00:36:56

Interviewpartner: Ja

00:36:57

Interviewer: Generell so eine Leadership äh (--) Expertise, Kontextwissen, einen gewisse (.)

gewissen Umfang an verschiedenen Tools, die einem Wertstrommanager (--), dienen Lean Manager, Lean Professional, wie auch immer man diese Gruppe nennt, teamorientiert arbeitet et cetera. Also alle diese, (.) diese diese Werte von (.) von Lean Profis, von Lean Managern, da jetzt die Frage werden die 1 zu 1 ableitbar auf dich, auf den Wertstrommanager, also alle Attribute, die einen Lean Manager ein ein Lean Professional beschreiben, muss sie der Wertstrommanager innehaben?

00:37:47

Interviewpartner: Also ich glaube nicht, dass der Wertstrommanager alle Attribute abdecken kann. Er wird sicherlich eine Teilmenge dieser Attribute benötigen, um dieses gesamtheitliche Verständnis (.) zu entwickeln.

00:37:59

Interviewer: Okay.

00:37:59

Interviewpartner: Aber er wird das nicht in der Tiefe abdecken können, wie ein Experte.

00:38:04

Interviewer: Okay. Das wäre ja jetzt so ein bisschen auf auch auf das methodische Wissen abgezielt. Also methodisches Wissen steht da nicht so ganz im Fokus hab ich jetzt rausgehört gehört.

00:38:15

Interviewpartner: Das sollte wohl also bekannt sein aber bei Rückgriff kann man eben (.) Rückgriff auf einen Lean Experten nochmal haben.

00:38:25

Interviewpartner: Ja.

00:38:25

Interviewer: Was ist jetzt mit solchen, mit so einer analytischen Arbeitsweise, das obligat für die (.) für die Arbeitsweise des Wertform gerade Hinblick auf diese strategische äh (--)
Arbeit.

00:38:37

Interviewpartner: Also um bei dem Attribut analytisch zu bleiben, das ist für den Wertstrommanager sicherlich eine der Kernpunkte. Er muss ja Dinge analysieren, er muss aufgrund seiner strategischen Ausrichtung (.) muss er ja Grundlagen schaffen können. Das kann er ja nur durch eine entsprechende Analyse betreiben. Also analytisch würde ich durchaus als (.) wichtig erachten. [auch als Vorgehensweise.

00:39:01

Interviewer: Okay.] Welche Eigenschaften, wir hatten ja gerade diese langfristigen Aufgaben Investitionsplanung, Idealbild ausrichten, ähm (---) die Kostenstellenwirkung beurteilen, (--) was für Eigenschaften würden denn daraus entstehen? Also welche Eigenschaften müsste der Wertstrommanager alle haben, um diese Aufgaben durchzuführen?

00:39:27

Interviewpartner: Also wie gerade gesagt, er müsste analytisch vorgehen natürlich. Ähm (--) er müsste einen (.) einen guten Gesamt äh (--), eine gute Gesamt, einen guten Gesamtüberblick über den gesamten Prozess haben.

00:39:40

Interviewer: (5s) Ist der Wertstrommanager stark Prozessbezogen, also könnte sich jetzt irgendeinen Wertstrommanager dort einarbeiten oder ist das besonders Produkt spezifisch oder besonders branchenspezifisch, oder?

00:39:56

Interviewpartner: (---) Nochmal bitte.

00:39:57

Interviewer: Also (.) beim Wertstrommanager, ist das obligat, dass er sich mit der (.) mit der genauen Technik auskennt? Oder ist jetzt ein Wertstrommanager aus der Elektronik (.) äh könnte der jetzt auch relativ zügig umgeschult werden zum Wertstrommanager aus dem Automobilbereich? So als Beispiel (---) () welche Eigenschaften bezüglich, wenn du sagst, ich brauch jetzt hier einen neuen Wertstrommanager, welcher oder welche Eigenschaften bezüglich dieser langfristigen Ziele, die wir gerade angesprochen haben, Personalentwicklungsplan, Trend, Leitbild, Zielbild...

00:40:33

Interviewpartner: Also meines Erachtens ist es nicht unbedingt erforderlich, dass ich (.) als Wertstrommanager aus dem Fach komme, das glaube ich nicht. Es hilft natürlich, viele Dinge (.) äh zu durchschauen und zu analysieren. Ich kann Dinge nur analysieren, wo ich mich zuhause fühle. Das macht es vielleicht einfacher, aber ich glaube mal, wenn ich aus einem (---) ähm produzierenden Unternehmen komme, ist es eigentlich egal, ob ich jetzt Elektronik produziere oder ob ich vorher Automobile oder was auch immer oder andere Dinge produziert habe. Also die Prinzipien gelten eigentlich über alle Disziplinen.

00:41:13

Interviewer: Okay. (---) Wenn wir in des (.) in das Tagesgeschäft nochmal zurückgeht, was für, (--) wir hatten noch einmal die Führungsaufgaben angesprochen, wir hatten diese wichtige Priorisierung, die ReKos angesprochen, was würden dafür Auf äh (.) für Eigenschaften raus intendieren beziehungsweise was wären voraussetzende Eigenschaften dafür?

00:41:31

Interviewpartner: Also der Wertstrommanager ist für mich (.) eine sehr integrierende Persönlichkeit, die also Personen zusammenführt, der äh (.) Entscheidungen trifft, der (.) ja letzten Endes (--) ähm ja wie man es nennen, (.) halt Leute zusammenbringt und integrativ tätig ist so zu sagen.

00:41:59

Interviewer: (3s) Okay. Welche (.) welche speziellen Befugnisse kommen denn da so ein bisschen dem Wertstrommanager zu teil, gerade wenn wir an diese cross-funktionale Abstimmung denken? Was (.) was für Eigenschaften werden denn da sinnvoll, wenn man zwischen mehreren Gruppen oder Interessengemeinschaften agieren muss?

00:42:19

Interviewpartner: Also auch da ist wieder die (.) dieses Zusammenführen von Leuten ist sehr wichtig. Das Moderieren ist wichtig, das (.) das Priorisieren ist wichtig, das Darstellen von gemeinsamen Zielen, das Zurückziehen auf äh (.) auf Fakten. Das ist sehr wichtig. Ähm (---) ja und letztlich auch die Empathie gegenüber anderen Personen. Das erfordert

eine gewisse (.) ein gewisses Verständnis der anderen Person, dass man auch mit verschiedenen Menschen, mit verschiedenen Typen gut umgehen kann. Das [halte ich für das...

00:42:59

Interviewer: Das Hineinversetzen in so gewisse...]

00:43:01

Interviewpartner: ... ja genau Empathie. Kann ich mich in andere Leute hineinversetzen? Kann ich, kann ich das verstehen? Kann ich nicht nachvollziehen? (--)Letztlich aber ohne das Ziel aus dem Auge zu verlieren.

00:43:10

Interviewer: Okay.

00:43:11

Interviewpartner: Es besteht eine gewisse Aufgabe.

00:43:12

Interviewer: Ja, (---) ist da so ein dezentraler Führungsstil äh (.) ist das irgendwie sinnvoll in dem Maß oder nicht, oder inwiefern ist die Ausprägung bei einem Wertstrommanager vorhanden?

00:43:29

Interviewpartner: Dezentral bedeutet jetzt?

00:43:31

Interviewer: Also klassisch aus der Fremde führen mehr oder weniger. Also kriege ich das (.) ist das wichtig das ich vor Ort bin, das ich präsent bin, oder?

00:43:39

Interviewpartner: Also ich halte das sehr wichtig, präsent vor Ort zu sein, (--) um ja, also wenn ich Menschen führen möchte, kann ich das eigentlich nicht aus der Ferne tun.

00:43:50

Interviewpartner: Okay,

00:43:50

Interviewpartner: Ich (.) ich muss da vor Ort sein, das ist entscheidend wichtig. Wobei auch strategische Aufgaben kann ich auch vor Ort wahrnehmen. Das ist für mich jetzt kein (.) kein Unterschied. Es gibt sicherlich Dinge, die ich aus dem Büro raus machen muss, aber das sind dann diese 20 -25 Prozent, die ich gesagt habe. Aber ansonsten ist der Wertstrommanager eigentlich jemand, der zumindest präsent ist.

00:44:11

Interviewer: Okay. Ähm (.) Welche Führungsrolle wäre denn deiner Meinung nach beim Wertstrommanager angebracht? Welchen Stil würdest du dir wünschen? Was ist (.) was wäre der optimale [Ausprägungsgrad?

00:44:22

Interviewpartner: Also es ist äh] (.) kooperative Führung, auf jeden Fall integrative Führung. Das ist so der Führungsstil, glaube ich. Es ist viel führen durch (.) Fakten. Also (.) Management by Objectives heißt das, glaub ich. Also das sind Dinge, die (---) dieser Führungsstil. (--)Also ich glaube es gibt keinen (.) natürlich gibt es Dinge, die sich ausschließen, also so ein patriarchalischer Führungsstil (.) sowas oder hierarchischer Führungsstil

das würde sehr kontraproduktiv sein. Aber ich glaube, es ist kein spezieller Führungsstil, wo man sagen kann das ist es jetzt. Es ist einfach eine (.) eine gewisse Anpassung an die Gegebenheiten. Also es ist, (.) man kann auch situativ führen in diesem Sinne.

00:45:04

Interviewer: Okay.

00:45:04

Interviewpartner: Es gibt ja sicherlich verschiedene Situationen, wie man sich da verhalten muss, auch reflektiert auf die Führungsaufgaben. Es gibt ja verschiedene Rollen, die ich einnehmen muss, als (.) als Wertform Manager und von daher glaube ich, gibt's da keinen (--) keinen klassischen Führungsstil es gibt da nur eine Kombination aus verschiedenen Führungsstilen, die ich beherrschen müsste, die ich aber auch situativ wechseln müsste.

00:45:26

Interviewer: Okay, (--) wir hatten jetzt gerade schon so ein bisschen diese Empathie, über das Zusammenbringen von Menschen gesprochen. Welche teamleitenden Eigenschaften müsste denn ein Wertstrommanager aufweisen? Gibt's da generell in dem Hinblick äh (.) einen Unterschied auf (.) nicht Wertstrommanager andere, normale Führungskräfte in Anführungszeichen?

00:45:49

Interviewpartner: (3s) Also ich glaube der Wertstrommanager muss ganz klar Zahlen, Daten, Fakten im Fokus haben. Das ist eine ganz, ganz klare Ausprägung. Ansonsten äh (.) kannst du nochmal formulieren?

00:46:01

Interviewer: Welche teamleitenden Eigenschaften [muss ein Wertstrommanager...

00:46:05

Interviewpartner: Ja, teamleitenden (--) ja] teamleitenden Eigenschaften,(--) ja er muss Teams leiten können, das es (.) das ist ((lacht)) das ist wichtig. Er muss, ja wie gerade gesagt, Dinge zusammenführen können. Er muss ähm (--) ja priorisieren können. Aber das haben wir nicht alles schon (.) schon so erwähnt. Das wären also so die Haupt Teamführungsfähigkeiten.

00:46:25

Interviewer: Wären dabei jetzt irgendwie ganz spezielle Werte, die jetzt (.) eine klassische Führungskraft, die jetzt kein Wertstrommanager ist, äh (.) müsste ein Wertstrommanager spezielle Werte irgendwie haben für dich?

00:46:40

Interviewpartner: (2s) Spezielle Werte ...

00:46:41

Interviewer: Oder gibt es irgendwelche herausragenden, die jetzt einen Wertstrommanager unterscheiden von einem klassischen Meister oder (--) generell zu einer anderen Führungskraft?

00:46:52

Interviewpartner: Also gerade im Bereich Wertstrom agiert man ja sehr viel mit Menschen. Das ist also meine (.) meine Meinung. Also ein Wertstrommanager muss sehr menschenbezogen sein. Er muss äh (.) wie gerade gesagt, also Empathie, er muss äh (.) gewisses

menschliches ähm (--) Verständnis haben. Ja, das finde ich sehr wichtig. Das habe ich vielleicht nicht, wenn ich Führungskraft im Bereich der Entwicklung bin. Das muss ich dann vielleicht nicht in dem Maße haben. Ich gehe ja gerade in einem Wertstrom mit sehr vielen unterschiedlichen Menschen um. Ja, das heißt, dass ich ja auch sehr multikulturell z.B. unterwegs bin. Also solche Dinge muss ich als Wertstrommanager glaube ich beherrschen.

00:47:34

Interviewer: Okay.

00:47:34

Interviewpartner: Grade in einem produzierenden Bereich.

00:47:38

Interviewer: (2s) Was müsste denn deiner Meinung nach vorab in die Rolle, also (.) sagen wir brauchen jetzt mal einen neuen Wertstrommanager, was müsste deiner Meinung nach vorab in die Rolle überhaupt eingebracht werden oder welche Voraussetzungen würdest du erwarten oder auch fordern?

00:47:55

Interviewpartner: Also es gehört sicherlich ein technisches Grundverständnis dazu. Das ist (.) das ist für mich ganz wichtig. Ähm, ich muss eine (--) eine stark (.) ich brauche eine technische Komponente, ich brauche eine betriebswirtschaftliche Komponente. Das ist Eingangsvoraussetzung. Ich würde eine hohe soziale Kompetenz fordern, also Sozialkompetenz von diesem Wertstrommanager, eine (.) eine klare Zahlen (.) äh Zahlen-Orientierung, eine Kennzahlen-Orientieren würde ich einfordern. Äh (3s) ja und ein hohes Maß natürlich der Identifikation mit dem (.) mit den Unternehmenszielen.

00:48:35

Interviewer: Okay

00:48:35

Interviewpartner: Das wäre (.) aber das ist, klar das ist Voraussetzung für jeden Job, den ich übernehme, dass ich mich mit dem Unternehmen in das ich einsteige auch identifiziere. Aber das wären so die eigentlich die Dinge, die ich, wenn ich jetzt einen neuen Wertstrommanager suchen würde, das würde ich jetzt erwarten.

00:48:52

Interviewer: Gibt es spezielle Bildungsvoraussetzungen wo du jetzt sagst, das ist förderlich oder das möchte ich, dass er ein abgeschlossenes Studium hat, eine spezielle Ausbildung? Was bräuchten wir um diese Eigenschaften, die wir ja gerade schon genannt haben, da zu befriedigen?

00:49:09

Interviewpartner: Also es gibt (.) also es ist sicherlich gut, wenn ich eine einen sehr guten Bildungshintergrund habe. Das heißt also, dass ich zumindest mal ein Studium oder eine ähnlich (.) einen ähnlichen Ausbildungsstand habe. Es ist hilfreich, wenn ich aus dem Fachbereich komme, glaub ich. Also es (.) ist, wie gerade gesagt, es kann sich sicherlich jeder, (.) jede Führungskraft in diesen Wertstrommanager einarbeiten. Aber es ist sicherlich hilfreich, wenn ich zumindest mal von der Grund äh (.) vom Grundgedanken mich ein denken kann. Das sind so die (.) die Klassischen. (--) Also es ist sicherlich mindestens mal eine (.) eine technische, wie soll ich sagen, auf Techniker oder auf Meister oder auf äh (.) vielleicht sogar als (.) als Studiengang (---)Ausbildung erforderlich.

00:49:59

Interviewer: Okay

00:49:59

Interviewpartner: Durchaus. Hängt aber auch sicherlich wieder von der Größe des Wertstroms ab, in welchem (.) welchem Umfeld ich mich bewege, ob ich nochmal spezielle (.) Fähigkeiten benötige, spezielle Fertigungsverfahren kennen muss. Also das würde ich aber nicht voraussetzen, weil das ja dann sehr unternehmensspezifisch ist.

00:50:18

Interviewer: Also generell, da würdest du jetzt auch wieder sagen, dass das so ein bisschen also die (.) die (--) der Wertstrommanager abhängig in Bezug auf seine Bildungsvoraussetzung ist, je nachdem wie (.) wie groß das Unternehmen ist und wie groß der zu betreuende Wertstrom ist, (.) an welcher Stelle er sitzt...

00:50:35

Interviewpartner: Na, wie eingangs gesagt, es gibt ja auch von der Hierarchieebene sehe ich das ja auch Unternehmens abhängig. Also ich glaube mal in einem Großunternehmen wird (.) äh der Anspruch höher sein als in einem (.) Familienunternehmen. Das ist jetzt nicht abwertend, aber letzten Endes habe ich eine (.) eine kleinere Komplexität zu beherrschen und vielleicht auch treffen die Sachen, die ich jetzt zum Beispiel analysieren muss oder die ich planen muss oder die ich organisieren muss, ist vielleicht in einem kleineren Unternehmen überschaubarer. Und wenn ich ein entsprechend einen (.) einen (--) einen Ausbildungshintergrund habe, der entsprechend höher ist, kann ich mich in verschiedene Dinge vielleicht einfacher und leichter einarbeiten, somit also eine höhere Komplexität bewältigen kann

00:51:23

Interviewer: Da hab ich jetzt auch schon ein bisschen aus allen Ebenen herausgehört, dass äh (.) eventuell der Wertstrommanager, also war jetzt meine Wahrnehmung, dass der Wertstrommanager nicht so als Stelle zu sehen ist, also an dieser (.) an dieser Stelle ist er, sondern eher als Rolle verstanden (.) also als Rolle zu verstehen ist? Also die Aufgaben, äh (.) die äh (.) die beschreiben, die Rolle (.) der vom (.) die ROLLE Wertstrommanager und nicht beschreiben die STELLE Wertstrommanager.

00:51:52

Interviewpartner: Also ich glaube, das muss man schon trennen. Also (.) ich als Wertstrommanager habe ich eine (.) eine gewisse Rolle, die mir zugeordnet worden ist. Die Stelle, ich sage mal, (---) es gibt eine Stelle, die besetzt werden muss, aber ich muss die Rolle des Managers übernehmen. Das heißt, ich muss ja diese (.) diese Funktion, diese Aufgaben muss ich ja übernehmen und das ist für mich auch eigentlich eine Rolle. Ja, klar in diesem Sinne.

00:52:15

Interviewer: (---) Okay. (4s) Welche spezifischen Persönlichkeitsmerkmale muss denn deiner Auffassung nach ein Wertstrommanagerer für die Ausführung sämtlicher Aufgaben? Wir hatten ja eben schon mal so ein paar Sachen ange (.) angerissen. Wir hatten uns sehr stark auf die Prozesse, auf die Arbeitsweise analysiert. Was wäre jetzt deine (.) dein Persönlichkeitsmerkmal, wo du sagst, ja, das ist ein Wertstrommanager, den fasse ich ins Auge. Oder nee, eher nicht.

00:52:48

Interviewpartner: Also ich halte äh (--) eine (.) eine gewisse Grundruhe für ((lacht)) für sehr wichtig. Es sollte kein hoch emotionaler Mensch sein meines Erachtens. Also das halte ich für wichtig, um sich da auf die Zahlen-, Daten-, Faktenebene zu beziehen. Ähm (---) tja persönliche Merkmale. (---) Ja, integrationsfähig. Also er muss sich in das gesamte Team integrieren können. Er muss gewisse Führungsfähigkeiten haben, also Führungspotenzial muss da sein. Es muss ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit da sein, an (.) an (.) an Willen auch Dingen selbstständig (.) an Dinge selbstständig umzusetzen.

00:53:29

Interviewer: Ja.

00:53:29

Interviewpartner: Auch hohe (.) hohes (.) hohe (Anforderung) an Selbstständigkeit. Als Wertstrommanager habe ich ja eine gewisse (.) einen gewissen Bereich, den ich komplett selbstständig dann auch verantworten muss. Also die Selbstständigkeit muss mir schon gegeben sein. Das sind so die wichtigsten (.) die wichtigsten Aufgaben (.) die Persönlichkeitsmerkmale die so ein Wertstrommanager mitbringen sollte.

00:53:52

Interviewer: (3s) Gut. (2s) Ja, ich würde an der Stelle auch nochmal ganz kurz das vierte Thema einmal zusammenfassen [wo wir uns drüber unterhalten hatten.

00:54:02

Interviewpartner: Ja, gerne. Mhm.]

00:54:02

Interviewer: Wir hatten uns gerade am Anfang eben nochmal über die generellen Lean Attribute unterhalten von Lean Professionals. Im Prinzip ist es dabei nochmal rauskommen, dass wir jetzt nicht sagen können jeder (.) jeder Wertstrommanager ist ein Lean Experte, sondern er hat natürlich das Lean (.) also der Gedanke ist natürlich schon (--) präsent und immer da, ähm...

00:54:22

Interviewpartner: Aber sehr weit vorne da.

00:54:27

Interviewer: Ja, ja.

00:54:27

Interviewpartner: Nicht abwerten. Also das ist Basis, denke ich (.) Basis des Gesamten.

00:54:32

Interviewer: Okay. Ja.

00:54:32

Interviewpartner: Um das nochmal klarzustellen.

00:54:34

Interviewer: Okay.

00:54:34

Interviewpartner: Das ist für mich jetzt kein kann er auch haben. Das ist für mich schon (.) schon der normale Grundsockel.

00:54:39

Interviewer: Okay, also muss von Lean-Aktivitäten überzeugt sein...

00:54:43

Interviewpartner: ...muss überzeugt sein und muss auch wissen, in welchem welchem Sinne er handelt. Also das ist für mich die (.) die absolute Grundlage.

00:54:51

Interviewer: Okay, [(--) ja ne alles gut. (--) Ja.

00:54:51

Interviewpartner: Nur um das nochmal (.) nochmal zu gewichten.]

00:54:56

Interviewer: Dann hatten wir nochmal aus diesen Aufgaben heraus, aus diesen langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Aufgaben, dass er sehr analytisch, gerade bei diesen langfristigen Aufgaben sehr strategisch, sehr (--) ja mit einem großen Überblick agieren muss. Das ist jetzt nicht unbedingt eine Voraussetzung, dass er jetzt besonders fachbezogen (.) da ist, wenn er aus produzierenden Unternehmen kommt.

00:55:17

Interviewpartner: Genau.

00:55:18

Interviewer: Genau, ähm (.) dass er auf der (.) auf den täglichen (.) in Bezug auf die täglichen Aufgaben ja mit einer hohen Empathie integrierend, moderierend zu arbeiten hat priorisiert, sich immer auf Zahlen, Daten, Fakten bezieht, Sachlich bleibt, gerade auf den Führungsstil, dass jetzt nicht unbedingt ein (.) ein spezieller Führungsstil zugeschrieben werden kann. Natürlich, das er jetzt nicht besonders dezentral (--) äh zu arbeiten hat, sondern dass er schon vor Ort sein muss und präsent sein muss.

00:55:52

Interviewpartner: Genau.

00:55:54

Interviewer: Ähm (---) das er ja spezielle Werte in Bezug auf Teamarbeit (.) hatten wir ja auch schon diverse male andeuten lassen, dass es besonders wichtig ist. Das wir (.) ja durchaus mit einem akademischen Abschluss äh (.) gerade in (--) höher positionierte Rollen des Wertstrommanagers, eine deutliche wahrscheinlich eine einfachere Einarbeit haben.

00:56:20

Interviewpartner: Mhm. Genau.

00:56:21

Interviewer: Diese Stelle zu besetzen, gerade im Hinblick auf diese strategischen Ziele vielleicht.

00:56:24

Interviewpartner: Mhm. Genau.

00:56:26

Interviewer: Dann (---) genau diese (.) dass es eben dieses kein (.) kein spezifisches Fachwissen in Bezug auf (.) das hat ja gerade schon gesagt, wenn er aus der Produktion, aus dem produzierenden Unternehmen kommt, dann (.) ist das jetzt also nicht so ganz fach-

spezifisch, dass man jetzt sagen muss (.) Elektronikunternehmen und das (.) passt nicht zusammen irgendwie.

00:56:49

Interviewpartner: Ja, genau.

00:56:50

Interviewer: Das hatte ich mitgenommen.

00:56:51

Interviewpartner: Ja, das war auch bezugnehmend auf die (.) auf die Ausbildung. Also ich glaube nicht, dass äh (.) eine Aka (.) wenn ich jetzt äh (---) Ingenieur für einen speziellen Fachbereich bin, werde ich das (--) im Rahmen des Wertstrommanagers nicht ausleben können, weil ich nicht (.) nicht fachspezifisch unterwegs bin.

00:57:09

Interviewer: Ja, ja.

00:57:10

Interviewpartner: Also ich brauchte eine, (.) wenn du von einer akademischen Ausbildung sprichst, brauchte ich etwas, was (--) in die Breite geht, nicht in die Tiefe. Also ich brauche nicht den Spezialisten in, um hier zu bleiben Elektronik der irgendetwas entwickeln kann, der ist hier wahrscheinlich fehl am Platz. Der hat sich wahrscheinlich auch nicht auf die Stelle des Wertstrommanagers bewerben. Um das nochmal klarzustellen.

00:57:31

Interviewer: Okay.

00:57:31

Interviewpartner: Das ist für mich die (.) akademisch ja, aber oder zumindest mal eine (.) eine spezielle technische Ausbildung, ja, gerne, aber nicht, um in die Tiefe zu gehen

00:57:40

Interviewer: Ja, okay.

00:57:42

Interviewpartner: Also nur um ein breites Wissen mitzubringen. Das ist für mich ganz wichtig, dass ein Wertstrommanager ein (.) ein übergreifendes, ein bereichsübergreifendes Wissen hat. Kein tiefes Wissen, aber ein breites Wissen dafür.

00:57:54

Interviewer: Okay. (--) Dann hatten wir diese Kennzahlenaffinität nochmal angesprochen.

00:57:59

Interviewpartner: Ja absolut.

00:58:00

Interviewer: Das er auf jeden Fall damit umgehen muss und auch eine (.) eine Begeisterung vielleicht irgendwie [dafür hat, wenn man das so (--) ausdrücken möchte.

00:58:07

Interviewpartner: ((lacht)) Das wäre schön.]

00:58:10

Interviewer: (---) Das es eben eine wichtige Zahlen, Daten, Fakten basierte Arbeitsweise ist. Und in Bezug auf diese Persönlichkeitsmerkmale, die hat ja gerade dann auch nochmal

angesprochen, (--) dass er eben keine Person ist, die jetzt besonders aufbrausend ist oder sich in den Vordergrund drängt, sondern sehr äh (---) versucht zu vermitteln und [(--) doch () Genau.

00:58:38

Interviewpartner: Ja vermitteln, integrieren. Genau. (--) Ja.]

00:58:38

Interviewer: Dann würde mich an der Stelle bedanken. (--) Ich hab meine ganzen Fragen...

00:58:43

Interviewpartner: Sehr gerne.

00:58:44

Interviewer: ...einmal ab gefrühstückt, da kann ich auch jetzt hier diesen offiziellen Teil beenden. An der Stelle vielen Dank.

Interview Nr. 4

00:00:00

Interviewer: So, dann hab ich jetzt im Prinzip den offiziellen Teil der Aufnahmen gestartet und darf sie dann nochmal zu dem Interview herzlich begrüßen. (--) Ich hatte jetzt einfach mal einen Zeitraum, den Sie (--) eingeplant oder angesprochen haben, komplett (.) ausgereizt bis 17 Uhr. Das Interview ist ungefähr für anderthalb Stunden (.) eine Stunde, anderthalb Stunden angesetzt. Ich würde sagen, wir schauen, wie viel Zeit wir brauchen, dann haben wir es hinten raus nicht so ganz eng.

00:00:28

Interviewpartner: Ja, genau. Also ich (.) ich wäre auch nicht böse, wenn wir schon um 16 Uhr durch wären. Insofern, ich nehme mir aber gerne die Zeit, (--) die es braucht. Also wir gehen das ganz entspannt an.

00:00:39

Interviewer: Das freut mich. Super. Vielen Dank. Ich denke bis 16 Uhr sollten wir das ganz gut schaffen.

00:00:44

Interviewpartner: Super.

00:00:45

Interviewer: Genau. Nächster Punkt im Prinzip auf der Agenda wäre Sie einmal kurz über die Freigabe der Daten und die Einverständniserklärung zu (.) informieren. Das haben wir eben getan und die schicken Sie mir dann noch im Einklang (.) per PDF zu.

00:00:58

Interviewpartner: Genau.

00:01:00

Interviewer: Ja und dann würden wir schon anfangen mit (.) der (.) Qualifikation, die ich gerne von Ihnen erfragen möchte beziehungsweise einen Einblick in den Lebenslauf, einmal, was Sie im Augenblick tun und natürlich insbesondere Hinblick auf die Arbeit, (--) was Sie vorab bei <Firma> getätigt haben. Und deswegen würde ich Sie einfach mal fragen In welchem Geschäftsfeld und welcher Branche arbeiten Sie im Augenblick?

00:01:26

Interviewpartner: Momentan bin ich in der Beratung tätig, (.) im Speziellen in der Lean Development Umgebung, bin da Partner bei der <Firma>, seit siebeneinhalb Jahren mittlerweile. Bin verantwortlich für ein Team, das sich tagtäglich mit den Themenstellungen um Lean an Agile Product Development beschäftigt.

00:01:51

Interviewer: Sie haben ja vorher als Wertstrommanager bei <Firma> gearbeitet. Wie war dort Ihr (.) Ihr Lebenslauf? Wie sind Sie da drauf gekommen und wie lange haben Sie sich dort mit der wertstromorientierten Ausrichtung in der Produktion schon beschäftigt?

00:02:07

Interviewpartner: Da muss ich ein bisschen ausholen.

00:02:09

Interviewer: Ja, gerne.

00:02:09

Interviewpartner: Also ich bin Elektrotechniker. Hab in Stuttgart studiert und dann auch physikalische Elektronik promoviert.

00:02:15

Interviewer: Mhm.

00:02:16

Interviewpartner: Ein Jahr als Postdoc nach Berlin gegangen an Heinrich-Hertz-Institut für Nachrichtentechnik und bin dann zufällig wieder in der Heimat ähnlich wie bei Ihnen gelandet, nämlich genau in meinem Geburtsort. Damals hat die (.) <Firma> ihre Produktion ausgegliedert und an <Firma> verkauft, das damals in einem starken Wachstum gewesen. Dieses Outsour (.) Outsourcing auch in der Elektronikfertigung zu machen und haben eben hier auf dem Greenfield eine Operations aufgebaut. Da war dann auch der <Name>entsprechend, gleichzeitig gestartet, als Prozessingenieur. Ich war in der Schiene Produktverantwortung, also als Produktingenieur eingestiegen. Wir waren damals ein 80 Mann Unternehmen, sehr schnuckelig mit viel Potenzial. Und dann habe ich verschiedene Funktionen durchlaufen, alle (.) immer an der Produktseite. Also sehr kundenah (--) im Wesentlichen mit den Entwicklungsabteilung der Kunden zu tun gehabt. Immer mit der Überschrift New Product Introduction, also immer neue Produkteinführung und -transfers gegebenenfalls an andere Standorte der <Firma> seinerzeit.

00:03:23

Interviewer: Mhm.

00:03:23

Interviewpartner: Und habe dann verschiedene Managementfunktionen dann auch relativ schnell eingenommen. War dann verantwortlich für das Produkt Engineering (--) und auch mal einen Ausflug gemacht ins technische Projektmanagement, das auch zwei, drei Jahre gemacht. Und so die letzten zwei Jahre (.) bin ich dann in die, (--) klassisch würde man sagen Bereichsleiter Technik, gekommen. Wir haben es allerdings Wertstrom Verantwortung oder Wertstrommanager genannt.

00:03:54

Interviewer: Ja.

00:03:54

Interviewpartner: Und da gab es eben zwei. Das eine war der <Name>, der war dann entsprechend als Produktionswertstromverantwortlicher und ich war eben der (.) für den Wertstrom New Product Introduction verantwortliche Wertstrommanager. (---) Und wie gesagt, das habe ich dann zwei Jahre noch gemacht und habe da immer sehr eng mit den Entwicklungsabteilungen (.) unserer Kunden zusammengearbeitet und immer versucht, eben die (.) die Wertströme optimal zu gestalten aber war eben auch in der Verantwortung, dass die Produkte (.) sauber eingeführt werden, sodass dann die entsprechend in seinem Wertstrom oder auch ein anderer Standort in (.) dessen (.) Bereitstellungswertstrom dann sauber bearbeiten kann.

00:04:37

Interviewer: Ja.

00:04:38

Interviewpartner: Ich war dann, das muss ja noch der (.) der Vollständigkeit halber sagen,

noch bevor ich zu <Firma> gekommen bin, also nach elf Jahren <Firma> respektive <Firma> dann, weil wir ja dann (gekauft) wurden, bin ich dann noch vier, viereinhalb Jahre bei einem mittelständischen Unternehmen der Firma <Firma> gewesen. Hat so ein bisschen auch mit <Firma> Sachen zu tun. Also wer (.) wer mit <Firma> und <Firma> zu tun hat, der kennt eigentlich auch <Firma>. Und war da als Entwicklungsleiter vier, viereinhalb Jahre zugange und habe da zum ersten Mal das Thema Lean Development kennengelernt. Bei <Firma> haben wir (.) wir eine corporate-weite Initiative gehabt, Lean Einführung weltweit.

00:05:16

Interviewer: Mhm.

00:05:18

Interviewpartner: Das war eher zwanghaft am Anfang. Ich glaub wir haben uns als (.) Standort da relativ schnell auch mit identifizieren können (.) und haben das glaube ich schon sehr (--) vorbildhaft dann auch umgesetzt und auch gelebt. Also wir haben (.) ich glaube bei uns hat das jeder so ein bisschen in seinem Blut drin gehabt. Ich hab mich dann selber noch mit den (--) Themenfeldern Design for Six Sigma auseinandergesetzt, um mit unseren Kunden ein bisschen mehr auf (.) Augenhöhe diskutieren zu können.

00:05:44

Interviewer: Ja.

00:05:44

Interviewpartner: Hab da auch Projekte durchgeführt. Bin also jetzt auch ein (.) ein Design for Six Sigma Master Blackbelt gewesen. Habe viele Projekte international gemacht, war auch da in der (.) im Training zu gange. Also (.) viele Aspekte mitbekommen. Das alles hat mich dann vielleicht qualifiziert, auch einen Wertstrom mal zu verantworten.

00:06:04

Interviewer: Mhm.

00:06:04

Interviewpartner: Ich glaub wir sind damals aus der Lean Denke (.) schon recht schnell draufgekommen, dass wir keine (---) getrennten Silos mehr brauchen, sondern dass wir das wirklich auftrennen müssen. Und dann war einfach der Begriff (--) valuestream war nahe-liegend. Kommend aus der (.) aus der Lean Denke, war das für uns ein Begriff, der einfach gepasst hat und (.) das dann an den Prozessen zu orientieren war auch irgendwie nahelie-gend und schwupps haben wir dann diese zwei Wertstromverantwortlichen geboren. Das war zu der Zeit noch relativ (.) unüblich, untypisch. War auch doof, dass das auf den äh (.) Visitenkarten drauf stand, zumindest für mich.

00:06:46

Interviewer: [(lacht)]

00:06:46

Interviewpartner: Denn da konnte kein Mensch was mit] anfangen. Denen wäre das lieber gewesen, ich hätte da mit (.) mit (--) Bereichsleiter Technik oder irgendwas (.) klotzen können, dann hätten die mich einsortieren können. Aber so mit Wertstromverantwortlich das war nicht so ganz richtig klar, was das ist. Also da war man schon sehr früh dabei. Aber ich glaube trotzdem oder vielleicht deswegen(.) auch sehr erfolgreich. Also ich glaube auch in der Zusammenarbeit mit dem <Name> natürlich, (.) das hat ja auch gut gepasst,

weil wir uns auch persönlich gut verstehen, haben wir das immer wunderbar hinbekommen, (--) die Ressourcen auch optimal einzuteilen, damit eben die (.) die Wertströme auch optimal bedient werden. Aber ich glaube, ich gehe schon zu tief ins Detail. Ich denke, da wird die eine oder andere Frage von Ihnen dann auch (.) abzielen drauf.

00:07:33

Interviewer: Ja, das ist auf jeden Fall schon mal ganz interessant zu hören, dass Sie ja auch so ein (--) also ich hab im Augenblick die Interviews wirklich nur mit Wertstrommanagern, Ehemaligen oder Produktionsleitern, Lean Professionals geführt, wo natürlich der Fokus ganz klar (.) auf so einem (---) ja dem typischen (--) dem typischen Wertstrommanager in der Produktion lag.

00:07:54

Interviewpartner: Ja.

00:07:54

Interviewer: Jetzt habe ich ja schon gehört, so ein bisschen geht das in den indirekten Bereich.

00:07:56

Interviewpartner: Ja.

00:07:56

Interviewer: Entwicklung, (--) New Product Introduction rein und das ist natürlich interessant für mich, wie so ein Wertstrom indirekt (--) agiert beziehungsweise wie eben diese Schnittstellen sind mit dem (.) mit dem Produktionswertstrom.

00:08:11

Interviewpartner: Mhm.

00:08:11

Interviewer: Und ich glaube, da werden wir ein paar interessante Fakten herausarbeiten können.

00:08:15

Interviewpartner: Also war tatsächlich auch für mich ein interessanter (---) ja weiß nicht, (--) mentaler (.) Entwicklungspfad. Denn (.) anfangs haben wir ja alles auf Produktion ausgerichtet und ich hatte vorhin auch schon gesagt, ich hab natürlich auch, während ich bei <Firma> bin oder auch als Entwicklungsleiter, hab ich da schon noch mal eine geistige Weiterentwicklung gemacht.

00:08:34

Interviewer: Mhm.

00:08:34

Interviewpartner: Und ich glaube, diese Wertstromidee, die ist wirklich (--) wirklich supe, aber wird immer noch viel zu sehr (.) als Wertstrom, also auch wenn man mal in der Betriebswirtschaftslehre schaut, dann geht's im Wesentlichen im Bereich Produktionsplanung und -steuerung um Wertströme. Und trotzdem ist die allgemeine Begrifflichkeit Wertstrom eingeführt als ja, das sind alle Aktivitäten, die man braucht, um (.) entsprechend Produkte oder Dienstleistungen (--) herzustellen und anzubieten.

00:09:05

Interviewer: Mhm.

00:09:05

Interviewpartner: Aber da (.) da fehlt mir dann immer der Gedanke (.) ja, wo kommt denn das her, was in der Produktion gemacht wird? Und das ist immer schön, da kann ich mir mit dem <Name> auch immer schön kappeln, weil er natürlich immer gern seine Produktionsmütze aufhat und ich setze dann halt absichtlich meinen Zylinder aus der Entwicklung auf. ((lacht))

00:09:22

Interviewer: ((lacht))

00:09:22

Interviewpartner: Pass mal auf, ihr hab nichts zu tun, wenn da nicht diese andere Wertstrom noch wäre. Und ich sehe da tatsächlich zwei (.) wesentliche Wertströme, aber tatsächlich auch nicht mehr. Also das ist schon so ein (.) so ein Gedankenkonstrukt, der bei mir auch erst reifen musste, (--) bei dem ich mich heute schon relativ sicher fühle, dass es mit zwei Wertströmen im Unternehmen tatsächlich gut abbildbar ist. Und das wundert mich dann wieder, dass wir eigentlich bei <Firma>, irgendwie ganz natürlich, ganz intuitiv (.) schon zu dieser Lösung gekommen sind.

00:09:51

Interviewer: Mhm.

00:09:51

Interviewpartner: Viele machen sich da auch einen Krampf in der Art und Weise, wie sie ihre Organisation entwickeln (.) und bei uns hat es dann einfach irgendwie funktioniert. War wahrscheinlich Zufall aber darf ja auch mal passieren.

00:10:03

Interviewer: Ja schön, das ist ja schon eine richtig gute Überleitung zu meinem nächsten Punkt, den ich ansprechen möchte. Wir würden im Prinzip jetzt einmal zum zweiten Teil übergehen und Allgemeines über generell Wertstrommanagement und Wertstrommanager (.) einmal anführen.

00:10:17

Interviewpartner: Mhm.

00:10:18

Interviewer: Und zwar sieht das ganze Forschungs Design der Arbeit so aus, dass eben (.) erst einmal über eine systematische Literaturrecherche abgedeckt wurde, (.) was ist denn theoretisch gerade so möglich oder (.) womit beschäftigt sich die Theorie, wenn man über Wertstrommanagement, Wertstrommanager spricht. Oftmals ja nur parentetisch in Unternehmen auftauchend, dieser Wertstrommanager auch noch nicht flächendeckend bekannt diese Begrifflichkeit, wäre es natürlich (.) interessant zu erfahren, wie Ihre Meinung in Bezug auf Definitionen (--) ist. Ich habe zwei Definitionen vorbereitet, die eben aus verschiedenen Werken, vielen Standardwerken natürlich auch intendieren (.) und die würde ich Ihnen einfach mal vortragen.

00:10:58

Interviewpartner: Mhm.

00:10:58

Interviewer: Und die folgende Frage kann ich ja schon mal formulieren, welche Meinung Sie

bezüglich der vorgestellten Definitionen vertreten, ob Sie die (.) Definitionen bestätigen können.

00:11:08

Interviewpartner: Mhm.

00:11:08

Interviewer: Ich würde die jetzt einfach mal nacheinander durchgehen und zwar würden wir starten mit dem Wertstrommanagement. Also ich verstehe unter dem Wertstrommanagement äh (.) oder das Wertstrommanagement umschreibt eine kontinuierliche, ganzheitliche und grenzüberwindend anzuwendende Managementfunktionen. Darin inkludiert (.) sind die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Wertstroms entlang sämtlicher Produktionsprozesse, um durch Lean Initiativen und Maßnahmen bezüglich der Wertschöpfung eine optimale, (.) schlanke (.) Wertstromausgestaltung entsprechend dem Gesamtfluss von Material und Informationen und gleichermaßen anlässlich humanitärer Ressourcen zu erreichen.

00:11:47

Interviewpartner: Mhm. (3s) Ja, muss man mal sacken lassen. ((lacht)) Grundsätzlich finde ich das mal eine gute Zusammenfassung. Ich finde es auch gut, dass es sowas gibt weil ich tatsächlich auch sagen muss, ich habe es zwar in jüngster Vergangenheit nicht mehr gesucht, aber so eine richtig gute Definition finde ich tut gut. Ähm (---) was mir bei dem (--) da oben haben wir das Thema (.) kontinuierlich, ganzheitlich und ganzüberwindend, da (.) da holpere ich gerade so ein bisschen über das grenzüberwindend, das meinen Sie ich ja nicht grafisch, sondern irgendwie fachübergreifend, oder?

00:12:19

Interviewer: Genau.

00:12:19

Interviewpartner: Also, über Silo Grenzen hinweg. Okay. (---) Da da bin ich ein bisschen gestolpert. Und dann haben wir (.) Planung, Steuerung und Kontrolle des Wertstroms. Vielleicht hab ich was überhört oder übersehen, aber da fehlt mir noch die kontinuierliche Verbesserung des (.) des Wertstroms.

00:12:38

Interviewer: Ja okay.

00:12:38

Interviewpartner: Was ich eigentlich für einen sehr (--) also für den essentiellen Punkt. In dem Zusammenhang halte, denn das ist ja, wissen sie ja auch, ist ja im Lean einfach so verankert, da ist es nie (.) so gut wie es sein kann.

00:12:53

Interviewer: Mhm.

00:12:53

Interviewpartner: Und ich glaube, das ist eine ganz wesentliche Aufgabe des Wertstrommanagers, eben das sicherzustellen, dass er auch (.) ständig den Anspannungsgrad hochhält und immer wieder in die Verbesserung reinzukommen.

00:13:03

Interviewer: Okay.

00:13:08

Interviewpartner: ...Fluss von Material und Informationen und gleichermaßen anlässlich humanitärer Ressourcen. (.) Ich weiß schon, was Sie (.) was Sie da ansprechen. Es geht ja da auch um den (.) um die Balance von Ressourcenverbrauch, Qualität und (.) und Effizienz oder (.) oder Durchlaufzeit im Wesentlichen ist es ja. Man könnte jetzt halt meinen, dass die anderen Ressourcen nicht wichtig sind. Also ich denke jetzt mal wieder an (.) an irgendein Test Equipment oder an (.) gerade auch im Entwicklungsumfeld tatsächlich größere Validierungsressourcen die man da braucht im Sinne (.) von Klimaschranken bla bla. Was es da eben so alles gibt.

00:13:48

Interviewer: Mhm.

00:13:48

Interviewpartner: Und insofern wäre mir da (.) der Fokus allein auf humanitäre Ressourcen dann wieder zu klein. Also ich glaube, wenn man humanitär sagt, muss man eben sagen UNTER ANDEREM (.) humanitärer Ressourcen. Das wäre (-- das glaube ich, (-- würde ich da empfehlen.

00:14:03

Interviewer: Ja.

00:14:05

Interviewpartner: Aber ansonsten finde ich es schon mal gut. Ich fände, wenn man bei (.) bei Definitionen sind, fände ich es auch manchmal ganz interessant zu starten mit der Definition eines Wertstroms.

00:14:14

Interviewer: Ja.

00:14:15

Interviewpartner: Denn auch da (.) merke ich, selbst bei uns in der Beratung, definiert das jeder für sich anders. Wenn ich einen (.) Einkaufschef frage, dann sagt er, na ja sein Einkaufsprozess ist ein Wertstrom. (-- Puh, weiß ich nicht, bin ich so sicher, sondern du bist vielleicht als Einkaufsleiter verantwortlich für einen Unterstützungsprozess oder einen Zuführprozess. Aber ich denke ein Wertstrom oder Wertströme gibts nicht so viele, denn die fangen beim Kunden, zumindest bei mir im Gedankengut, fangen die beim Kunden an und hört beim Kunden auf. Und da kann das nicht allzu viele geben, denn viele starten im Unternehmen und landen auch im Unternehmen.

00:14:58

Interviewer: Ja.

00:14:58

Interviewpartner: Es mag ein Marketingprozess, also Teilprozesse oder auch wenn es (.) kleiner betrachtet sind es dann auch ganze Prozesse, die aber (.) rein intern, um den Betrieb aufrechtzuerhalten als reine Geschäftsprozesse, (-- die da nötig sind. Aber als Wertstrom würde ich das nicht bezeichnen, weil an sich (-- nur partiell Wert generiert wird, nämlich nicht im Kundenauftrag, sondern im internen Auftrag.

00:15:23

Interviewer: Ja.

00:15:23

Interviewpartner: Und insofern fände ich das auch (--) prickelnd, die Definitionsseite einfach mal mit dem Begriff Wertstrom zu beginnen.

00:15:31

Interviewer: Ja

00:15:32

Interviewpartner: Und da glaube ich, kommt man dann schon auch an der Ecke vorbei, ja wo fängt es jetzt an mit dem Kunden? Und da glaube ich, kommt man dann schnell dazu, dass es eben (.) zwei Wertströme gibt. Der eine beginnt mit der Marktidee, Kundenidee oder wie auch immer Idee, (--) die einen Kundennutzen darstellt und das wird umgesetzt in ein (---) ja in ein (.) zu bauendes Produkt, um ein fertiges Produkt, das der Kunde dann schon verwenden kann. Und dann gibt's eben den zweiten Wertstrom, der im Kundenauftrag (.) genau dieses Rezept und das heißt dann eben Operations oder Produktion, dieses Rezept, das man (.) zur Verfügung gestellt hat, aus dem ersten Wertstrom (.) repetitiv nutzt, um einfach Aufträge abzuwickeln. So banal wie das jetzt klingt, ist es natürlich nicht aber so entstehen meines Erachtens zwei wesentliche Wertströme, die durch ein Wertstrommanagement gesteuert, verbessert und so weiter werden müssen.

00:16:30

Interviewer: Okay. Ja, vielen Dank für die Rückmeldung, auf jeden Fall. (--) Dahingehend, werde ich das auf jeden Fall mit einfließen lassen. (1s) Wenn wir jetzt dann an der Stelle sind, (--) wo Sie gerade sagten, dass das Wertstrommanagement eben diese Wertströme verknüpft, verbessert (.) steht ja an dieser Stelle klassischerweise immer ein Gesamtverantwortlicher und somit würde ich schon überlaufen zu der Definition des Wertstrommanagers.

00:16:59

Interviewpartner: Ja.

00:16:59

Interviewer: Und die würde ich Ihnen jetzt auch einfach mal vortragen. Also ich verstehe unter dem Wertstrommanager (.) oder der Wertstrommanager ist der Gesamtverantwortliche für den Wertstrom respektive der Produktfamilie, klassischerweise in der Produktion und gilt als Koordinator von Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung,-optimierung und Verbesserung ganzheitlicher Prozesse. (--) Er ist verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung und dem gemäß Durchgriff (.) für sämtliche Prozesse Bezug nehmend der Wertstromfamilie. Der Wertstrommanager ist somit in der Lage, durch Transparenz die systematische Implementierung der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koordinieren und deren Konvergenz hinsichtlich (.) der Unternehmensziele und (--) anderen Abteilungen sicherzustellen.

00:17:45

Interviewpartner: Mhm. Also das letzte das finde ich einen guten Ansatz wenn man wirklich sagt, da diese diese Maßnahmen zu koordinieren und die Konvergenz ja hinsichtlich der Unternehmensziele, das halte ich für einen ganz wichtigen Punkt.

00:18:02

Interviewer: Mhm.

00:18:02

Interviewpartner: Auch da muss ich wieder nachdenken, so ein bisschen der Nachteil bei mir. ((lacht))

00:18:06

Interviewer: Alles gut.

00:18:10

Interviewpartner: Produktfamilie. Ich finde den Begriff wichtig, dass der da drinsteckt, weil das ist eine Segmentierungskriterium, das wir Verbrauchern um die Wertströme auch (--) sauber zu seg (.) zu (.) zu trennen.

00:18:21

Interviewer: Mhm.

00:18:24

Interviewpartner: (4s) Oben steuere ich bei dem ersten Satz, (--) ist der Gesamtverantwortliche für den Wertstrom.

00:18:27

Interviewer: Ja.

00:18:29

Interviewpartner: Also, dazu muss ich jetzt auch sagen, wenn wir im (.) im Lean Development Umfeld Organisationen beschreiben, dann haben wir auch Rollenbilder und die werden mit sogenannten AKV versehen. Was mir so sagt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Das Ganze beginnt immer mit der Definition (.) einer klaren Definition der Verantwortung. Und ich weiß nie, was Gesamtverantwortung ist. Das ist (.) vielleicht ein bisschen meine Prägung, gerade weil wir da manchmal auch ein bisschen im Theoretischen rum pieksen. Aber, was ist denn eine Gesamtverantwortung? Also woran wird diese Gesamtverantwortung festgemacht? Ist das eine und das halte ich schon für eine wichtige (--) Definitionsfrage. Ist es eine Businessverantwortung? Oder ist es eine reine Prozessoptimierungsverantwortung? Oder was heißt Gesamtverantwortung? Und (.) in dem Sinne glaube ich, müsste man das schon nochmal tiefer legen, was die Gesamtverantwortung für den Wertstrom bedeutet. (---) Da (.) der Teil danach gilt als Koordinator von Maßnahmen. Das finde ich wieder gut. (2s) Planung, Optimierung und Verbesserung genau da haben wir ja eigentlich drin.

00:19:39

Interviewer: Mhm.

00:19:39

Interviewpartner: Die Planung. Optimierung. (--) Analyse. (3s) Da, kommt es irgendwann noch, also der Punkt Planung, Optimierung, Verbesserung. Also ich glaube, ein wesentlicher Punkt ist auch immer diese Analyse, oben habe ich ja schon gesagt, um den Anspannungen grad hoch zu halten, müssen wir auch regelmäßig analysieren wo stehen wir denn. Also ist das klassische Value Stream Mapping () Das ist (.) glaube ich eine wesentliche Aufgabe eines Wertstrommanagers. Also dieser (--) Sie haben es im (.) im Begriff Verbesserungen drin. Aber, vielleicht ist es dazu versteckt und eher zu implizit.

00:20:20

Interviewer: Mhm.

00:20:23

Interviewpartner: Vielleicht wäre der da Begriff mit der Analyse noch unterzukriegen.

00:20:27

Interviewer: Ja.

00:20:28

Interviewpartner: Optimale Nutzung von Ressourcen genau da haben wir es wieder allgemein. Das finde ich auch gut. Also die (.) die humanitären und die ja (---) maschinellen Ressourcen. Hat funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortung. Auch da wäre die Frage, was ist das für eine Verantwortung? Also ist es dann schon eine disziplinarische Verantwortung? Oder ist es eine fachliche Verantwortung, die man abteilungsübergreifend (---) geltend machen will? Denn dann ist die Frage in welcher Organisationsform agieren wir? Sehen wir dann in einer Matrix-Organisation, wo der Wertstrommanager rein fachlich auf Ressourcen der Fachabteilung zugreift? Oder hat er tatsächlich direkte disziplinarische Führungs in Anführungsstrichen Gewalt über die (.) Mitarbeiter und tatsächlich bei <Firma> hatten wir es so, dass zum Beispiel auch die die Projekteinkäufer an mich als Wertstromverantwortlichen berichtet haben? Also die waren aufbauorganisatorisch in meiner Obhut. Um da sicherzustellen, dass ich da nicht zum Beispiel in einer Aufbauorganisation beim <Name> auf good will angewiesen bin, dass er mir doch bitte Ressourcen gibt, weil ich jetzt für ein Projekt was einkaufen muss. Also das haben wir wirklich strikt getrennt (.) und haben da eine Grenze zwischen den zwischen den Fachbereichen auch gezogen.

00:21:51

Interviewer: Okay.

00:21:53

Interviewpartner: Also das wäre da noch die Frage ist, was ist da die (.) die Verantwortung abteilungsübergreifend.

00:21:57

Interviewer: Das finde ich jetzt ganz interessant, dass Sie das schon herausgearbeitet haben, weil darauf (.) intendieren nämlich einige Fragen ab.

00:22:05

Interviewpartner: Ach, okay.

00:22:05

Interviewer: Weil ich das mir genau in der Literatur (--) überhaupt nicht klarmachen konnte wie (.) wie wird sowas überhaupt organisiert? Oftmals diese Matrix Organisationen angesprochen. Dadurch (--) hab ich natürlich auch wieder Restriktionen dahinter, wie das Ganze (.) wirklich praktisch umzusetzen ist (.) mit verschiedenen Vorgesetzten, die dann (.) auf einer Ebene doch agieren sollen, aber trotzdem noch einen da drüber stehen haben, der Rückgriff auf diese Ressourcen hat. Und da komme ich auf jeden Fall gleich noch [drauf zurück.

00:22:35

Interviewpartner: Okay, super.]

00:22:35

Interviewer: Interessant, dass Sie das schon (--) her (.) gesehen oder herausgearbeitet haben.

00:22:40

Interviewpartner: Auch das beschäftigt mich natürlich. Ich möchte jetzt nicht sagen, tagtäglich, aber auch <Firma> beschäftigt sich damit. Also wir sind da gedanklich auch noch nicht fertig, wie eine Wertstromorganisation wirklich aussieht. Es ist also tatsächlich noch ein Punkt, (.) an dem wir noch arbeiten. Aber tatsächlich kommend aus dieser Wertstrommanager Rolle, beschäftigt mich das schon auch immer wieder. Was war das eigentlich damals? Ich glaube, wir sind schon mit vielen Dingen einfach zufällig oder (.) intuitiv rangegangen und weil wir es gut fanden oder richtig.

00:23:10

Interviewer: Ja.

00:23:11

Interviewpartner: Und da muss ich mich heute als Berater fragen, was hätte ich denn als Berater empfohlen? Wie wäre ich denn da rangegangen? Und ich bin mir sicher ich hätte das vielleicht an der einen oder anderen Stelle anders gemacht. Und vielleicht sogar auch falsch. Also aus der (.) der aus der damaligen Sicht?

00:23:26

Interviewer: Ja.

00:23:27

Interviewpartner: Insofern, (--) da bin ich gespannt, wie ich die Fragen beantworten kann, weil ich da auch so einen kleinen Reichsparteitag in mir drin hab und nicht so richtig weiß, was ich empfehlen soll. Da gilt halt immer auch erstmal die (.) bestehende Organisation angucken und auch mal schauen, wieviel kann man der antun. Also (ich hab die (.) einmal) spungfix auf links drehen. Tut das oder muss man einfach da ein bisschen inkrementell vorgehen. Und so glaube ich entstehen dann auch so Hybridmodelle, dass man dann über eine Matrix vielleicht dann auch irgendwann in eine tatsächlich (--) eher wertstromorientierte Aufbauorganisation wechselt.

00:24:04

Interviewer: Ja.

00:24:05

Interviewpartner: Aber ich will das jetzt nicht (.) zerreißen. Wenn sie nachher noch drauf kommen, dann (.) dann blenden wir das da raus.

00:24:09

Interviewer: Alles gut.

00:24:12

Interviewpartner: Ich bin noch bei dem letzten Satz. Der Wertstrommanager ist damit in der Lage, durch Transparenz die systematische Implementierung der zugewiesenen Maßnahmen regelmäßig zu koordinieren. (3s) Durch Transparenz die systematische Implementierung (--) zu koordinieren. Was ist das für eine Transparenz aus Ihrer Sicht? Wir reden auch von Transparenz. Möchte dazu sagen, wir haben auch uns in unserem Führungssystem das Thema (.) Klarheit, Transparenz, Konsequenz. Und ja, ich glaube, das ist immer so für eine Steuerung wichtig, genau in diesem Spannungsfeld der Klarheit. Also das Soll der Transparenz, also dem Ist dem daraus entstehenden Delta, nämlich der Konsequenz zu agieren. (--) Und das, glaube ich, macht so ein (--) also eigentlich überall eine Führung aus und speziell für den Wertstrommanager, dass er genau in diesem Dreieck agieren muss

und immer gucken muss wo stehe ich denn gerade in diesem Soll-Ist-Delta. Also (-) der Wertstrom an sich ist ja relativ klar, der ist beschrieben. Da wissen wir, wie wir agieren wollen.

00:25:16

Interviewer: Ja.

00:25:16

Interviewpartner: Und dann passiert halt die böse Welt. Na dann kommt das Ist und dann müssen wir tagtäglich möglichst kurzzyklisch in unserem Wertstrom immer diesen (.) diesen Soll-Ist-Abgleich machen und dann über die Abweichung steuern.

00:25:30

Interviewer: Mhm.

00:25:30

Interviewpartner: Und deswegen, wenn sie sagen regelmäßig zu koordinieren (2s) die (--) die Maßnahmen koordinieren (---) der Konvergenz, das ist, das passt weder. (--) Ja, da zahne ich noch ein bisschen, ob Koordination dann reicht.

00:25:53

Interviewer: Ja (--) also die Koordination würde so ein bisschen darauf abspielen und jetzt sind wir auch schon wieder bei der (.) bei der Organisation oder der Stellung im Organigramm, sage ich mal, (.) um zwischen (.) zwischen verschiedenen Abteilungen, sag ich mal zu vermitteln, da die Ziele auszurichten, eben auf dieses (.) Unternehmensziel den Fokus auf den Wertstrom zu richten, was für den für den Wertstrom am (.) am gewinnbringendsten, am förderlichsten ist. (---) Da wollte ich jetzt so ein bisschen mit diesem Wort koordinieren vermitteln.

00:26:25

Interviewpartner: Ich finde Koordination immer schwach also als Wort. Also nicht irgendwie despektierlich gemeint, sondern das Wort an sich ist mir einfach zu schwach.

00:26:35

Interviewer: Ja.

00:26:35

Interviewpartner: Gibt ja viele, die sagen oh, Projektmanagement brauchen wir nicht. Wir nennen die einfach Koordinatoren, damit sie denen nicht mehr Geld geben müssen.

00:26:42

Interviewer: ((lacht))

00:26:43

Interviewpartner: Das ist oftmals so ein Thema, weil Projektmanager dann eher ein Titel darstellt und Koordination ist halt, (.) da kann ich jeden dazu machen zum Koordinator. Deswegen überlege ich mir gerade, ob mir das hier bei der Definition (--) nicht tatsächlich zu schwach wäre, dass der Wertstrommanager nicht tatsächlich auch eine STEUERENDE Funktion hat. Also er hat ne (.) ne planerische, ne (.) eine steuernde Funktion und Koordination ist immer so ein bisschen ja, halt die (.) die Fäden in der Hand halten und (--) wie Sie es gerade gesagt haben, in der Matrix vielleicht um Unterstützung bitten. Nachher ist er eher wieder auf den good will angewiesen, der (.) der Organisation außen rum. Und wenn dann der Wertstromverantwortliche nicht Aufbauorganisatorisch, die (.) die Fäden in der

Hand hat, also auch die disziplinarische Führung, dann wird das eben beliebig weich und die Koordination wird dann (.) da bringt dann auch die Transparenz nichts, denn dann kann ich nur sagen: Ja, es tut nicht. Ich sehe das nicht. Die Transparenz hab ich, aber ich kann halt nix tun, weil die anderen gerade ein anderes Problem haben und das lösen müssen.

00:27:45

Interviewer: Ja.

00:27:47

Interviewpartner: Insofern würde ich dem Wertstrommanager rein definitorisch schon auch eine steuernde (---) Aufgabe geben. Nicht nur, aber das mag jetzt auch eher so eine Feinheit sein, nicht nur eine koordinierende.

00:28:02

Interviewer: Ja, okay. (5s) Ja, dann auch vielen Dank für die zweite Rückmeldung der Definition.

00:28:15

Interviewpartner: Gerne, gerne.

00:28:16

Interviewer: Ich würde (.) würde einen Punkt schon weiter springen. Wir befinden uns zwar immer noch im zweiten Block Allgemeines zum Wertstrommanager und Wertstrommanagement. Jetzt kommen wir so ein bisschen auf die (.) Themen, die Sie so ein bisschen herausgearbeitet haben und zwar welche Stellung im (.) Organigramm einer Organisation sollte Ihrer Ansicht nach ein Wertstrommanager einnehmen? Gibt's da eine einheitliche Sicht oder (.) ist es abhängig von der Größe der Unternehmen et cetera?

00:28:41

Interviewpartner: Ja. Letztlich (.) würde ich ganz oben beginnen. Ich glaube, es ist wichtig, dass (.) das ein direkter Zugang (.) zur obersten Heeresleitung wie auch immer die aussieht besteht. Dass es über das reine sponsorship rausgeht, sondern dass man wirklich da auch schon an einer (.) an einer ähm fachlichen, funktionalen Einordnung im Organigramm erkennt, (.) dass der Wertstrom ein wesentliches Element oder das Wertstrommanagement und damit der Wertstrommanager eben ein (.) ein wesentliches Element der (.) des Unternehmens ist.

00:29:19

Interviewer: Ja.

00:29:21

Interviewpartner: So ticken wir halt leider. Wir brauchen da die die Organigramme, um zu erkennen, wie wichtig einer ist. Letztlich die informellen Kanäle oder Netzwerke sehen ja ganz anders. Also der muss sich sowieso beweisen, aber ich glaube, um dem (.) Amt ein Gewicht zu geben, darf es nicht (.) über eine erste Managementebene nach unten gehen. Das wäre mir dann zu nieder oder vielleicht sogar nur als(.) als Stabsstelle oder irgendwas wäre mir auch zu schwach.

00:29:49

Interviewer: Ja.

00:29:50

Interviewpartner: Es muss wirklich mit einer (--) wirklichen, in dem Fall ein Kästchen im Organigramm mit entsprechend einer Organisation drunter aus meiner Sicht versehen sein.

00:30:00

Interviewer: Okay. (--) Wir wären denn so klassische untergeordnete Stellen eines Wertstrommanagers beziehungsweise wie wäre diese Führungsspanne da Weisungsbefugnis et cetera?

00:30:09

Interviewpartner: Gut Führungsspanne, schwer zu sagen. Wir sind ja immer der Meinung, dass die Führungsspanne egal auf welcher Ebene (.) nicht größer als acht bis zehn sein sollte. Auch das gilt natürlich auch für ein Wertstrommanager. Der sollte also jetzt nicht irgendwie ne ganze Kompanie leiten müssen (--) direkt zum Soldat runter. Es braucht dann vielleicht auch eine Hierarchie. Ich hab's gesagt, bin selber auch ein bisschen zerrissen. Meines Erachtens muss der gesamte Wertstrom aufbauorganisatorisch am Wertstrommanager, an den Wertstrommanager berichten. Also ich halte da nicht so viel davon (.) ne (--) parallele zu einer vielleicht Businessorientierung aus dem (.) aus dem Vertrieb aus dem (---) also im Sinne Business Units, zusätzlich noch eine Wertstromachse quer über eine Matrixorganisation zu legen. Das wäre mir zu viel. Also wenn ich von einer Wertstromorganisation reden würde, dann würde ich das schon aufbauorganisatorisch so aufsetzen, dass die die ganzen Fachlichkeit, die (--) in den Wertstrom wirksam sind, auch an den Wertstrommanager berichten sollten.

00:31:14

Interviewer: Ja ok.

00:31:15

Interviewpartner: Das heißt da (--) ich ticke halt jetzt in der Entwicklung. Da müsste dann entsprechend (.) die Entwicklung irgendwie angesiedelt sein. Da müsste dann ein Projekteinkauf angesiedelt sein. (--) Jetzt können wir an den Grenzen drüber diskutieren, ob vielleicht eine Industrialisierung (.) auf dieser Seite im ersten Wertstrom ist oder einen zweiten Wertstrom oder in anderen Wertstrom. Ich möchte nicht von ersten und zweiten reden. Also dann eher im Operations Wertstrom. Das muss man dann fallweise diskutieren, wo dann die Schwerpunkte der Arbeit liegen. Aber ich würde schon (.) fachliche (--) Organisationseinheiten als (---) Untereinheiten eines Wertstrommanagers sehen.

00:31:55

Interviewer: Ok. Wie schaut es aus mit beigeordneten Stellen eines Wertstrommanagers? Ich habe gerade herausgehört, (.) dass Sie bei <Firma> den <Name> im Prinzip ja, kann ich das so formulieren, als beigeordnete Stelle haben. Also, wie schaut da (.) wie schaut da eine (.) eine Zusammenarbeit aus? Wie schaut diese (.) diese Stellung aus? (---) Jetzt haben Sie (.) oder ich habe herausgehört, dass sich da klassischerweise einmal der Produktionswertstrom, wenn man so will und den Entwicklungswertstrom heraus entwickeln. Gibt's auch Wertströme in Wertströmen? Und gibt's dazu entsprechende (--) Wertstrommanager?

00:32:35

Interviewpartner: Wertströme in Wertströmen. Das würde ich sagen geht (.) geht per Definition schon nicht.

00:32:41

Interviewer: Ja.

00:32:43

Interviewpartner: Ich würde sagen, es gibt Geschäftsprozesse innerhalb von Wertströmen. Es gibt Prozesse, (--) Teilprozesse innerhalb von Wertströmen. (2s) Aber Wertströme (--) innerhalb von Wertströmen.

00:33:00

Interviewer: Oder (.) oder Teilwertströme das wäre vielleicht der (--) eine Unterteilung in (.) in Teilwertströme wäre jetzt das richtige Wort, eher.

00:33:06

Interviewpartner: Ja, auch das würde ich für (.) per Definitionem (---) äh für sträflich halten. Denn für mich gehört zur Wertstromdefinition immer beginnt beim Kunden, endet beim Kunden. Jetzt hab ich aber gerade ein bisschen gezögert, weil das ist nämlich genau das Dilemma wenn wir in Unternehmen reingehen, dann ist es natürlich auch granularer. Je granularer wir betrachten (---) plötzlich tun sich ganz viele Wertströme auf. Jeder sagt, dass dann mein interner Kunde.

00:33:38

Interviewpartner: Ja.

00:33:39

Interviewpartner: Und dann (.) dann wird es beliebig diffus. Ich glaube schon, dass wir überlegen müssen, aus welchem Input (.) von welchem (--) von welchem Kunden machen wir denn für welchen Kunden welchen Output. Und das sollte uns antreiben. (1s) Also ich kann schon verstehen, dass sie nach (.) nach Unterwertströmen oder nach (.) nach Teilwertströmen fragen, weil diese (.) diese Fraktalisierung die ist ja durchaus (--) ist ja mental kein Problem. Das kann man ja machen. Da kann man ja (rumrechnen). Ich weiß nicht, ob es wirklich hilfreich ist. Und deswegen würde ich es von vornherein verbieten, ((lacht)) wenn man das kann, (--) um einfach auch den (.) den Wertstrom Gedanken als solchen einfach (.) hochzuhalten. Denn oftmals durch diese Diskussionen verwässern wir halt auch die ganzen Elemente, die (.) die außen rum gehören. Also wenn wir dann sagen jetzt brauche ich noch einen Teilwertstrommanager, dann weiß ich nicht mehr, wie ich das (--) sauber verargumentieren kann. Dass ich in einen Teilprozessverantwortlichen habe, das könnte ich noch verantworten und sagen der hat eben den Teilprozess, weiß ich nicht, Einkauf (--) oder Marketing oder (.) was auch immer da wichtig wäre. Und da kann ich Teilprozessverantwortung eindeutig vergeben. Aber das auch noch wieder als Wertstrom zu bezeichnen wäre für mich eine Verwässerung der Wertstro (.) Wertstromdefinition.

00:35:03

Interviewer: Okay, ja, sehr interessant.

00:35:06

Interviewpartner: Klingt ein bisschen fundamentalistisch jetzt wo ich es sage aber (--) eigentlich ja, finde ich es (.) finde ich es richtig.

00:35:14

Interviewer: Okay. Ja ich ziehle (.) hab mit dieser Frage so ein bisschen darauf abgezielt natürlich einerseits, was man eben klassischerweise in der einschlägigen Literatur findet, wo es ja auch meistens in der Produktion oder durch Produkte (.) durch Produktionspro-

zesse beschrieben wird. Und natürlich auch ein bisschen angelehnt an das Unternehmen, für das ich (.) gerade arbeite. Und da versuchen natürlich jetzt gerade rauszuhören wieder ihre Meinung ist.

00:35:42

Interviewpartner: Ja.

00:35:44

Interviewer: Weil wir haben, vielleicht ist es auch nur (.) nur eine Definitionssache. Wir haben natürlich das Ding, den großen Wertstrom in der Produktion, (.) wo ich jetzt noch sehr (.) noch nicht so granular bin. Lager, SMT-Fertigung, Bestückung, Montage, Prüfung, Zusammenbau (---) und aus dem Lager wieder raus zum Kunden.

00:36:07

Interviewpartner: Mhm.

00:36:08

Interviewer: Aber in der Produktion natürlich einmal die Unterteilung SMT und vielleicht die Unterteilung THT-Bestückung dann hätte. Das war jetzt so die Frage, ob man das als Teilwertstrom bezeichnen könnte?

00:36:20

Interviewpartner: Für mich wären das Teilprozesse.

00:36:22

Interviewer: Okay.

00:36:23

Interviewpartner: Und dann wäre es für mich definatorisch auch sauber, dass meine Wertströme sich aus Prozessen und Teilprozessen zusammensetzen. Und ich kann da als Wertstrommanager auch jonglieren und sagen, diese Produktfamilie, die geht eben jetzt über SMT. Die andere Produktfamilie, die ist eben (.) nicht SMT fähig. Die muss jetzt entsprechend (.) vielleicht auch mit Handbestückung THT mäßig dann (.) gemacht werden. Also da nutze ich eben unterschiedliche Prozesse.

00:36:50

Interviewer: Okay.

00:36:51

Interviewpartner: So wäre das für mich ein Bild, (.) weil ich eben auch diesen Begriff Wertstrom (--) dann (.) also die Fahne des Wertstroms gerne hochhalten würde. Und so geht der Wertstrom (.) der gesamte Wertstrom (--) betrachtet alle Aktivitäten, die wir hier machen, egal in welchem Prozess oder Teilprozess (.) ob wir da links oder rechts abbiegen. Aber alle Schritte, (.) alle wertschöpfenden und alle nicht wertschöpfenden Geschäftsprozesse und Teilprozesse, die nötig sind, um (.) einen Kundenauftrag eine Kundenidee in ein Kundenprodukt umzusetzen.

00:37:25

Interviewer: Okay. Ja. (2s) Dann würde ich diesen zweiten Block auch noch schließen, ich glaube, da konnte ich ziemlich (.) ziemlich viel mitnehmen. Also ich hatte jetzt vielleicht ganz grob zusammenfassend so Sachen, die mir jetzt gerade (.) hab mir so ein paar Notizen zwischendurch auch gemacht, das (--) gerade in Bezug auf diese Organisation (.) auf das Organigramm eher so eine wertstromaufbau basierte (2s) also weniger also weg von

(.) eher von dieser Matrix Organisation hin wirklich zu der fachlichen Aufbauorganisation hingehen, dass sie das präferieren würden. Wirklich dieser, (.) dieser (.) diese Definition Wertstrom gar nicht so fein granular runter transportiert wird, sondern da dann eher von Geschäftsprozessen zu reden ist. Also demnach der (.) der Wertstrommanager, so wie Sie ihn verstehen, doch eher auf dem höheren Management angesiedelt ist.

00:38:19

Interviewpartner: Ja.

00:38:19

Interviewer: Das nun mal so zwei, drei Punkte, um diesen (.) diesen Abschnitt einmal abzuschließen.

00:38:26

Interviewpartner: Ja, vielleicht (.) vielleicht in dem Zusammenhang noch. Also mir (.) mir wäre es wichtig eine Matrix Organisation haben wir wahrscheinlich trotzdem noch und zwar (.) aus der Business Sicht. Also wenn wir einfach da auch noch einen Business Unit Gedanken oder einen (--) Produktgruppen oder wie auch immer diese Segmentierung heißen mag, (---) eine Ausrichtung in der Richtung noch haben. Ich hätte zumindest kein Problem einem Entwicklungsleiter, so ist es halt bei <Firma> passiert, einen Entwicklungsleiter zum Wertstromverantwortlichen zu machen im (.) in (.) in der Neuprodukte (.) für das (.) für den Neuproduktentstehungsprozess.

00:39:01

Interviewer: Ja.

00:39:04

Interviewpartner: Und dann eben in der Produktion einen zu haben, der ist für die Serienproduktion verantwortlich. Wie der handover geht, das müssen die klären an der Schnittstelle, aber jeder Wertstrom in sich kann funktionieren und zwar wenn dann eben der Einkauf (--) finde ich auch ein klassisches Beispiel (.) auch getrennt wird, dass es eben einen Einkauf gibt, der für diesen Produkt bereitet (.) Produktentstehungswertstrom (der ihm dann) zur Verfügung steht, also ein Projekteinkäufer. (--) Und es gibt eben einen Serieneinkäufer und es sind ganz andere Leute, auch ganz andere Typen auch. Die müssen ganz unterschiedlich unterwegs sein, ganz anders ticken und das kann man meines Erachtens aufbauorganisatorisch auch gut trennen. Das die natürlich fachlich eine Überschneidung haben und für sich Gremien schaffen müssen, dass sie (.) das nicht der eine Einkauf so macht und der andere Einkauf so, sondern das ist schon auch ein bisschen was (.) miteinander zu tun hat. Das bleibt natürlich davon unbenommen. Also da muss es trotzdem noch Austauschgremien geben. Und wenn es zum Beispiel noch die Überlegung gibt, wie machen wir den Änderungsmanagement, kann man sich auch sagen, nun ist es was (.) was in den Wertstrom (.) Produktbereitstellung gehört? Oder ist das etwas, was in den Wertstrom Produktentstehung reingehört? Also das ist auch so eine grenzwertige Diskussion (.) und auch da muss man sich dann halt überlegen, wo steckt der Schwerpunkt im jeweiligen Unternehmen und da würde ich es dann auch (.) aufbauorganisatorisch unterordnen. Also wenn es eher Engineering lastige Änderungen sind, die immer sehr tief eingreifen, auch in Validierung (--) Rezertifizierungen was auch immer, dann würde ich es halt der Entwicklung unterordnen (.) und wenn es halt drum geht, ja heute nicht rot, sondern grün, will ich sagen, dann kann das auch entsprechend der Produktion untergeordnet sein, weil es keine (.) Validierung, keine Zertifizierung mehr nach sich zieht. In der Regel.

00:40:50

Interviewer: Ja.

00:40:52

Interviewpartner: Und an dem würde ich es dann einfach festmachen. Also es gibt sicherlich da im Detail schon Diskussionen, die man führen muss und man wahrscheinlich auch unternehmensspezifisch klären muss. Aber aus meiner Sicht lässt sich (.) lässt sich es durchaus trennen und eine Matrix, werden wir vermutlich zumindest in dem (.) in dem einen Wertstrom der Produktbereitstellung (.) ich verwechsle sie immer, der Produktentstehung, da werden wir definitiv noch eine Matrix haben, vermutlich aber auch im anderen Wertstrom, wenn es Produktgruppen orientiert ist.

00:41:20

Interviewer: Okay, dann würde ich im Prinzip diesen Block einmal schließen und würde weiter fortfahren zu den (.) Aufgaben eines Wertstrommanagers.

00:41:30

Interviewpartner: Okay.

00:41:30

Interviewer: Und zwar diesen Block würde ich gerne unterteilen (.) in drei größere Gruppen. Und zwar einmal so diese (.) langfristige (.) Planung, dass wir einen bestimmten Gestaltungshorizont haben, dass wir eben diesen Wertstrom gestalten, dann einmal in die (.) mittelfristige Planung, klassischerweise eben diesen Lieferhorizont haben, den eben Plan (.) in der Produktion, diese Produktionsglättung, Nivellierung (.) im Auge haben und dann einmal den wahrscheinlich gleich größten Block, (.) die kurzfristige Planungsroutine, Kernaufgaben, also tägliche Aufgaben. Und ja, wie gesagt, starten würde ich einfach mal mit der offenen Frage: welche langfristigen Aufgaben hinsichtlich der Wandlungsfähigkeit eines Wertstroms würden Sie dem Wertstrommanager zuschreiben?

00:42:21

Interviewpartner: Langfristig, ist immer die Frage was ist wirklich langfristig oder (un)zyklisch? Also letztlich sind da schon (---) jetzt wieder mit meiner heutigen Brille, sehr strategische (.) Dinge verbunden im Sinne von Roadmaps.

00:42:35

Interviewer: Ja.

00:42:35

Interviewpartner: Also wie sieht (.) nicht nur die (.) die Produktroadmap aus, sondern wie sieht auch die Technologieroadmap aus, die entsprechend (.) verbunden sein muss mit der Produktroadmap, zyklisch abgeglichen werden muss. Das ist meines Erachtens ein Punkt, da muss ein Wertstrommanager involviert sein. Meines Erachtens sogar (.) eine verantwortliche Rolle drin haben, wenn nicht sogar verantwortlich sein dafür. Also das hängt jetzt wieder davon ab, wie dieser Aufbau organisatorisch (.) aufgehängt ist. Nach meinem Verständnis (.) wäre der Wertstrommanager verantwortlich dafür, also genau diese (.) Produktroadmap und Technologieroadmap entsprechend (--) aufzubauen, à jour zu halten. Wenn ich jetzt im (.) im Produktionsumfeld denke, wäre das ähnlich. Da würde ich dann halt nicht sagen Technologieroadmap, da würde ich es dann halt einen Prozess (.) oder ne Verfahrensroadmap nennen, das sind so die Ebenen, die ich da auf jeden Fall sehen würde und die Punkte müssen immer im Abgleich sein. Da passiert natürlich zwischen diesen

zwei Wertströmen Produktbereitstellung und Produktentstehung, passiert natürlich auch ein Abgleich auf dieser Roadmap Ebene, weil Sie vorhin gefragt hatten, wie es der (.) der (Peer)-Abgleich zwischen den Wertstrommanagern (.) das passiert eben auf einer strategischen Roadmap Ebene als erstes oder als übergeordnetes.

00:43:59

Interviewer: Okay.

00:44:00

Interviewpartner: Und da kommt ja das, was Sie vorhin auch (.) beschrieben hatten wieder mit rein, dass da die Unternehmensziele natürlich (.) über die Roadmaps bis (.) in die Organisation entfaltet werden. Da steht übergeordneten (.) Unternehmensziel vielleicht eine Vision, eine Mission (--) und entsprechend daraus muss man ja diese Roadmaps auch generieren.

00:44:19

Interviewer: Okay.

00:44:19

Interviewpartner: Wenn Roadmaps nichts mit dem Ziel zu tun haben, denn (.) dann ist ja irgendwie alles Käse und man macht ja jeder was er will. Und insofern wären das für mich (--) mal wesentliche langfristige (.) Themen. Daraus leiten sich natürlich Investitionsplanung ab, (---) egal ob es jetzt im (.) operations oder im development Umfeldes (--) gerade auch diese nicht (.) humanitären Ressourcen, aber auch natürlich Kapazitätsplanung übergeordnet, was die humanitären Ressourcen angeht, also (1s) wieviele Neueinstellungen, welche neue (--) Fähigkeiten müssen wir aufbauen? Sicherlich auch (.) im Produktionsumfeld, ganz grundsätzliche Make or Buy Entscheidungen. Im development Umfeld würd ich sagen auch solche Sachen, was sind in Kernkompetenzen? Was (.) lagern wir aus? Was können wir auslagern? (--) Also auch im Sinne (.) und zwar bei beiden Wertströmen im Sinne einer verlängerten Werkbank. Na, das gibt's ja auch im Entwicklungsumfeld. (Wenn) man einfach seine Entwicklung nach indien gibt oder nach Ungarn oder weiß ich was? Das ist ja alles durchaus schon (.) schon Usus. Solche Sachen wären für mich die langfristigen (.) Punkte eines Wertstrommanagers.

00:45:41

Interviewer: Ja. (4s) Ich hab jetzt so ein bisschen da auch rausgehört, der Wertstrommanager muss also auch mal ein bisschen schauen, was ist jetzt grade (.) also natürlich dieser Abgleich (.) mit der Strategie, mit den Zielen, die festgelegt worden sind. Muss ich aber jetzt, wenn ich vielleicht, (--) ich bin jetzt auch ein bisschen mehr auf der Produktionschiene, habe jetzt verstanden, er muss auch schauen, was sind gerade für (.) für Technologien am Markt. Wie sind die vereinbar mit meinen Zielen. Wo ich damit hin? Wie kann ich meinen Wertstrom zu einem Benchmark entwickeln?

00:46:13

Interviewpartner: Ja.

00:46:13

Interviewer: Das habe ich jetzt herausgehört.

00:46:15

Interviewpartner: Ja also absolut. Das muss ja sowieso immer die (.) die Prämisse sein. Ich mach die Dinge ja nicht zum Selbstzweck, sondern diese (.) diese neuen Verfahren oder

die neuen Technologien, (.) die will ich ja zur (.) Steigerung der Systemleistung nutzen, also im Sinne der Effizienz meines Wertstroms.

00:46:34

Interviewer: Ja, okay. (2s) Was wäre denn, äh (.) oder auf welcher (.) welche Basis wäre denn das eigenete (.) geeignete Mittel, um generell diese Veränderungsprozesse (.) von der Überführung eines Soll-Zustandes, wenn wir jetzt ganz klassisch so eine WSA (Blick) vor Augen (--) hin zu einem (.) einem Ist-Zustand zu begleiten oder zu überwachen. Thema Shopfloor Management, was würden Sie denn präferieren?

00:47:01

Interviewpartner: Also grundsätzlich, wenn Sie den Begriff, das ist ja ein operativer Begriff, Shopfloor Management und da gehört natürlich immer ein klares Ideal und ein klares Zielbild dazu. Das sind natürlich Punkte, die auch im Wesentlichen (--) über das Wertstrommanagement getrieben werden sollten, dass man da auch immer diese (.) diese Ziele Entfaltung aus der Vision, Mission eben in ihn ein (.) Ideal und dann in ein (.) ein Real- oder ein Zielbild (--) für einen immer näher rückenden Horizont ableitet. Und der nächste Horizont ist ja morgen, das ich dann eben auch weiß, was gilt es dann bis morgen zu tun und da sind wir dann sehr operativ, schon auf der Shopfloorebene. Aber genau das ist ja das vierte Element im Lean, nämlich der Sog. Und das ist ja das, was auch egal wie über das langfrist, mittel, zum kurzfrist eben führt, dass wir uns einfach durch diese (.) durch die Zielsetzung ziehen lassen.

00:48:01

Interviewer: Ja.

00:48:03

Interviewpartner: Das denke ich, werden (--) ist (.) ist egal auf welcher Ebene, Roadmaps sind eigentlich auch Shopfloor Management. So ein Hoshin-Kanri (.) Prozess macht ja auch nichts anderes als Roadmapping. Also insofern sind Roadmaps eben langfrist Shopfloor Managements. Das kann man tatsächlich auch über Shopfloor Methodik abbilden. Und wenn Sie den Begriff so auch verwenden können und wollen, dann würde ich sagen, ist das genau die Thematik, um (.) um das durchgängig (--) bis auf die sehr granulare, tägliche Soll-Ist-Abgleich-Steuerung zu bringen.

00:48:38

Interviewer: Jetzt hatten wir grade auch schon das Thema Investitionsplanung, Investitionsentscheidungen, Ressourcen-, Zeitplanung et cetera mit eingebunden. Wie tief ist der Wertstrommanager in so Kostenrechnung, Controlling, G & V et cetera eingebunden? Oder was (.) intendieren da für Aufgaben raus?

00:48:56

Interviewpartner: Also ich, (.) Controlling das ist immer so ein ((lacht)), ist mein (--) Spezialthema. Ja, da habe ich immer so ein bisschen meine (.) meine Schwierigkeiten mit. Controlling im Sinne eines Dienstleisters im Unternehmen (.) würde ich als Wertstrommanager immer nutzen wollen. Die sollen mir entsprechend die Zahlen aufbereiten. Ich muss schon (.) schon schauen, dass ich Kontrolle, jetzt aber wirklich mit K, über meinen Prozess habe, dass ich wirklich weiß, die wesentlichen Kennzahlen, die ich meinem Prozess ja gebe als Wertstrommanager, die muss ich ständig (.) da muss ich ständig am Puls sein. Ich muss immer wissen, wo sollen sie sein, wo sind sie und dann mache ich diesen Soll-Ist-Abgleich

und reagiere auf das Delta. Dazu brauche ich eine (.) einen Controller. Aber das ist eher mal eine Dienstleistung, die mir (.) die mir hilft, diese Zahlen aufzubereiten.

00:49:51

Interviewer: Ja.

00:49:52

Interviewpartner: Ein echtes Controlling da kommt der Begriff nicht von Kontrolle oder von Reports erstellen, sondern da kommt er von Steuerung.

00:50:00

Interviewer: Mhm.

00:50:00

Interviewpartner: Und insofern hat natürlich ein Wertstrommanager eine Controlling-Funktion, (.) weil er eben steuernd unterwegs ist. Er will ja seinen seinen Wertstrom, seine Prozesse und Sub-Prozesse immer im optimalen Arbeitspunkt (.) haben. Und dazu muss er steuernd eingreifen. Entweder sind sie zu weit links oder zu weit rechts, zu hoch zu nieder. Und dann muss ich eben immer dieses Soll-Ist-Delta (.) möglichst im richtigen, zeitlichen Rhythmus (-) überprüfen und gegebenenfalls gegensteuern.

00:50:32

Interviewer: Okay.

00:50:33

Interviewpartner: Also ich würde sagen ja, da ist eine Controlling-Funktion drin, aber vielleicht nicht im klassischen Controller Verständnis.

00:50:39

Interviewer: Okay.

00:50:40

Interviewpartner: Ich sehe da kein Sachbearbeiter, der nur (.) Data Crunching macht und Zahlen von links nach rechts addiert. Also das ist jetzt mal ganz despektierlich (.) die Aufgabe eines Controllers beschreibend. ((lacht))

00:50:52

Interviewer: ((lacht))

00:50:52

Interviewpartner: Aber oftmals werden die (.) werden die (.) die sind (.) die werden ja nicht so geboren, sondern die werden so hin erzogen, dass sie eben nur Zahlen (-) präsentieren sollen. Aber die können viel mehr, weil sie eben die (.) die Datenhoheit haben. Und wenn wir ihnen dann auch die Verantwortung gibt, dann können sie auch in den Steuerungsmodus übergehen. Aber ich denke von der Verantwortlichkeit gehört es zu einem Wertstrommanager.

00:51:14

Interviewer: Okay, alles klar. (2s) Wir waren ja gerade dann doch schon ein bisschen granularer unterwegs. Und das wäre ja für mich jetzt auch das Stichwort eine Ebene auch tiefer zu gehen und zwar auf die mittelfristigen Planungsaufgaben, bezüglich der wirklichen Ausgestaltung der Flexibilität zum Beispiel eines Wertstroms. Was würde denn da in das Ressort fallen?

00:51:35

Interviewpartner: Naja, letztlich ist es schon (--) also wir reden ja von der 10er-Regel, gibt ja überall 10er-Regeln, aber da haben wir auch eine 10er-Regel, die genau solche Planungshorizonte abbildet und sagt, also langfristig sollten wir immer auf (.) groben (--) Meilensteinen, auf groben (.) Eckpfeilern (.) planen und je näher der Horizont kommt, mittelfristig wäre dann vielleicht mal so ein zehn Monats Horizont, da werden wir dann schon konkreter und machen auch eine generische Kapazitätsbetrachtung. Generisch deswegen, weil wir nicht sagen was macht der Herr Müller oder die Frau Meier morgen? Sondern dass wir sagen wir brauchen von einem (.) Entwickler so und so viele Ressourcen und wir brauchen von einem oder noch granularer, von einem Konstrukteur, von einem Softwareentwickler und von einem Elektroniker, brauchen wir die und die Kapazität, vier Mann-Jahre oder keine Ahnung, in der vom Form Generisch und vom Einkauf brauchen wir eben (.) 20 Mann Jahre im nächsten halben Jahr und bleiben erst mal auf der Ebene. Also das sind dann eher so diese kapazitiven Abschätzungen würde ich mal sagen, gar nicht Planung. Klar wird eine Planung draus, aber eher basierend auf einer Abschätzung.

00:52:51

Interviewer: Ja.

00:52:52

Interviewpartner: Und je näher das dann kommt und dann sind wir dann (--) ja schon fast in einem anderen Extrem, das wir sehr kurzzyklisch schauen. Da müssen wir dann sehr konkret (--) gucken und da würde ich sagen, ist das nicht mehr der Wertstrommanager, sondern das wären dann sicherlich die Fachfunktionen, die unter ihm sind, müssen die dann sehr konkret ausplanen, was macht jetzt die Frau Müller? Und was macht der Herr Meier in den nächsten von mir aus fünf Tagen? Na und (.) machen so eine sehr konkrete (--) Kapazitätsplanung. Da kann man dann nicht von der Abschätzung reden, sondern das muss dann verbindlich sein.

00:53:24

Interviewer: Okay, (--) das wäre mal ganz interessant. Da würde ich gern nochmal drauf eingehen (.) auf diese (.) die (.) ja von dem mittelfristigen in den Übergang sag ich mal auf diese kurze (.) kurzzyklischen Themen. Wie sieht das aus in Bezug auf personelle Verantwortung des Wertstrommanagers. (2s) Welche (.) welche Aufgaben bezieh (.) in Bezug auf seinen (.) seinen betreuenden Wertstrom werden dem denn personell zuteil?

00:53:53

Interviewpartner: Also (--) ich hatte vorhin ja schon angedeutet, ich fände es gut, wenn (.) wenn eine disziplinarische Führung (.) als Aufgabe drin wäre. Wenn das so ist, dann ist es eine, sage ich mal, ganz normale Führungskraft und hat eben da alle Aufgaben, die im Wertstrom, äh im Shopfloor Management auch definiert sind, per se auch (.) in dieser Rolle. Das heißt letztlich auch schauen, dass regelmäßig Information fließt, also Regel Kommunikation durchführen, muss Prozessbestätigungen machen. Das ist ja ganz essentiell in dieser Funktion. Also zu schauen, passt der Prozess noch und leben wir den Prozess, wie er beschrieben ist, auch entsprechend, halten wir auch die Standards ein. Dann als (.) als Mentor wirken, für diejenigen, die ihm zuarbeiten, nicht als Chef, sondern als derjenige, der mit ihnen gemeinsam Lösungen sucht. Und natürlich die Weiterentwicklung so (.) der Mitarbeiter vorantreibt. Das gilt aber (.) nicht nur für den Wertstrommanager, der (.) vielleicht irgendwo ganz oben hängt, sondern wir sehen Führungskräfte unten drunter gleichermaßen, eben kaskadiert.

00:55:00

Interviewer: Okay.

00:55:00

Interviewpartner: Da würde ich jetzt auch nicht (.) spezielle (.) Führungsaufgaben oder irgendwas sehen, sondern er ist eben derjenige, der im Unternehmen dann vermutlich (--) die größte Unterstützungsmöglichkeit hat. Und da rede ich nicht von Macht, sondern wirklich (.) als der Servant Leader. Er ist der (.) der maximal Servant Leader. Also er kann eben am meisten bewegen. Aber ist immer noch (.) ist er immer noch ein Dienstleister in der Organisation.

00:55:31

Interviewer: Okay. Auch eine sehr interessante (.) Ausprägung dieses Begriffs. Das fand ich jetzt auch gerade (.) nochmal wichtig. Ich würde jetzt auch gerne noch einen Schritt tiefer gehen. Das ist wahrscheinlich mein größter Block, wo ich Fragen zu habe uns zwar in die (--) klassischen Routine-, Kernaufgaben, täglichen Aufgaben, welche sich ein Wertstrommanager stellen muss. Was würde Ihnen denn klassischerweise vielleicht noch aus der Vergangenheit heraus einfallen dazu?

00:55:59

Interviewpartner: Also das ist das, (.) was ich vorhin auch schon gesagt habe dieser (.) dieser ständige Soll-Ist-Abgleich. Also (--) das ist ja nicht (.) deswegen sag ich ja die böse Welt. Man kommt ja morgens in die Arbeit und nimmt sich was vor, aber das macht man definitiv nicht. Kommt dann abends nach Hause und sagt, was habe ich heute eigentlich gearbeitet? Wir sind ja eigentlich schon ein bisschen (---) blöderweise immer in diesem (.) in diesem Steuerungsmodus. Und ich glaube, das ist aber auch ein Punkt und egal wo dann (.) oder wie groß die Organisation ist, das kann ja ein großer Wertstrom sein mit vielen Menschen. Na, ich hab vor kurzem einen Entwicklungsbereich gehabt, da waren das 1 000 Entwickler. Da macht natürlich der (.) der ganz oben der (.) CTO, der macht nicht mehr so (.) der geht nicht mehr tagtäglich an den Ort der Wertschöpfung und guckt, ob das jetzt alles funktioniert, sondern (.) der muss halt schauen, dass die nächste Ebene Führungskraft (--) auch entsprechend führen kann, ihn entsprechend seiner Führungsleitsätze.

00:56:59

Interviewer: Ja.

00:56:59

Interviewpartner: Also da wird es dann irgendwann auch eher (--) möchte den Begriff Management nicht nutzen, sondern wirklich führungsmäßig eher abstrakt. Der ist halt Führung (.) Führungskraft von Führungskräften. Wenn wir mal sagen ein Wertstrommanager, so wie es bei uns bei <Firma> war, der war sehr eng, also ich war sehr eng an (.) am Prozess dran. Ich hab dann wirklich tagtäglich auch geschaut, (--) wo stehen denn meine Bereiche. Also hab das ein Stück weit über Kennzahlen, aber auch sehr eng an den Aufgaben der einzelnen Mitarbeitern orientiert (.) und hab eben versucht rauszufinden, läuft die Maschine. Also das ist immer so der Punkt, sind alle Aggregate bei normal Temperatur, passt der Ölstand und so weiter. Das gilt es durch geeignete (.) Kennzahlen, durch geeignete (.) Sensoren rauszufinden. Und dann (.) kommt halt eben immer noch der Zufall dazu, dass dann halt ein Lieferant nicht liefert oder dass ein Kunde nochmal eine andere Idee hat und das dann (.) ganz neu design haben möchte. Und da muss man dann eben (.) eher auf ad hoc-Ebene dann wieder die ganze schon Jonglage, die ganze Klaviatur spielen. Von

(.) da müssen wir dann Mitarbeiter von links nach rechts (.) dieses Projekt bitte fallen lassen, ein neues Projekt machen (--) oder wenn wir auf der Linie sind, dieses Produkt muss runter das andere Produkt muss drauf, pfeif auf den Rüstwechsel. Der muss halt jetzt sein. Das sind dann halt die Themen, die da noch dazukommen. Aber da würde ich sagen, das ist dann eher (--) das, was wir ja nicht haben wollen im Lean. Also dass dann Störungen dann auch direkt durchschlagen, aber ich glaube, wenn man so (--) wenn wir das mal (.) faktisch betrachten, sind das schon auch wesentliche Aufgaben eines Wertstrommanagers, den (.) den Prozess oder die Prozesse, die er unter sich hat, die ja (.) nicht stabil sondern robust ausgelieferten (.) aus (.) ausgekleidet sein sollten, die entsprechend zu betreiben.

00:58:56

Interviewer: Okay.

00:58:56

Interviewpartner: Dazu gucken, dass die Prozesse nicht zerbrechen unter dem, was von außen gefordert wird. Deswegen sage ich da mal absichtlich robust. Müssen fehlertolerant sein und nicht stabil, weil stabile Prozesse, die sehr, sehr eng definiert sind, die nicht skalierbar sind, (.) die brechen schnell und dann werden sie umgangen. Dann fällt der Organisation schon mal Schlaues ein, warum der Prozess für sie keine Gültigkeit hat.

00:59:20

Interviewer: Auch, das ist jetzt aber ein ganz, ganz interessanter Gesichtspunkt, den ich vorher noch nie (.) so aktiv gehört habe. Auch nochmal eine interessante Definition.

00:59:30

Interviewpartner: Also ich denke, dass die ganz, ganz (.) wesentliche Funktion eines Wertstrommanagers, dass er auf die Robustheit seiner Prozesse und Teilprozesse hinwirken muss. Also das gilt es bei einer Definition von Prozessen immer zu berücksichtigen, dass die robust sind, dass die Fehlertolerant sind. Und da kommt manchmal ein bisschen durcheinander, wenn sie dann sagen, ja aber in erste Lean Kriterium heißt Störungsfreiheit. Da dürfen ja gar keine Fehler passieren. (--) Das ist schon die erste, Amerikaner, würd sagen misconception, also Fehlinterpretation. Die Welt gibt's nicht. (--) Insofern wären wir völlig blöd, wenn man so (.) so einen Prozess aufsetzen würden, der (.) der davon ausgeht, dass nie Fehler passieren, sondern es muss ein Prozess sein, der fehlertolerant ist, der auf genau diese (.) Störgrößen gut reagiert. Und auf Störgrößen reagiert man am besten, wenn man einen Blick vor die Füße macht und mal nach vorne schaut und sagt, was könnte denn da kommen. Wenn man sich immer nur hinter die Füße guckt oder immer nur genau auf die Füße fällt, mal auch mal hin, weil plötzlich irgendwas dazwischen kommt. Und das ist genau die Kunst eines (.) robusten Prozesses in der Vorausschau, (--) sich Stabilität zu verschaffen. Ja, und das ist die Aufgabe des Wertstrommanagers. Das muss der (.) das muss der können. Der muss (.) genau diesen Blick haben. Der muss mit Chancen und Risiken jonglieren. Das ist ja eine ganz wesentliche Aufgabe. Vielleicht noch mehr, als dieses (.) firefighting das ich vorhin gesagt hat, sondern eher noch weggehend von diesem firefighting, das halt sowieso immer passiert, weil ja Störungen immer drin sind. Aber die kann er besser ausloten, wenn er (.) mit einer Vorausschau (.) sauber im Sinne welche Chancen kommen auf und zu was können wir denn Nutzen im Sinne von Absicherung, von ja, Vereinfachung, von (--) Verschnellerung von Beschleunigung heißt das. Oder in der anderen Richtung Richtung Risiko, dass er sagt oje, was ist denn aus dem Weg noch an Risiken zu erwarten? Und was kann man jetzt schon tun, dass dieses Risiko nicht Realität

wird und oftmals immer halt so, dass man das Risiko kommen lassen und sagen si ist es, habe ich es gewusst. Und dann ist es passiert. Und dann (.) überlegen was können wir denn machen? Aber dann liegt Kind halt schon unten im Brunnen.

01:01:41

Interviewer: Okay, ja, interessant. Das war ja schon so eine kleine Eigenschaft, die ich da jetzt heraushören konnte. Also diese Affinität dazu, sehr vorausschauend zu denken, auch (.) demnach dann zu handeln oder auch, wenn so einen Engpassmanagement oder sowas anfällt, das eher prospektiv zu betrachten. (--) Wie sieht das denn aus, wir hatten ja auch gerade schon die (---) die Schnittstelle zum Kunden (.) so ein so ein bisschen oder ich habe es zumindest so ein bisschen durchgehört. Wie nah ist denn der (.) der Wertstrommanager wirklich zum tatsächlichen Kunden? Ich rede nicht von den unseren (.) manchmal ja definierten internen Kunden.

01:02:17

Interviewpartner: Ja.

01:02:17

Interviewer: Sondern jetzt wirklich zum (.) zum externen Kunden. Wie (.) welche Aufgabe übernimmt der Wertstrommanager zum Kunden hin? Oder wie eng ist der Kontakt?

01:02:26

Interviewpartner: Es ist ja, deswegen halte ich den Begriff des Wertstroms immer so hoch. Es ist ein Kunde-Kunde Prozess, das heißt er beginnt beim Kunden und zwar bei DEM Kunden, die endet bei DEM Kunden, nicht irgendeinem. Und insofern ist es immer im Kundensinne ein (.) ein Prozess und Teilprozesse, die im Kunden Sinne optimiert werden müssen. Also nicht zum Selbstzweck oder mit sich intern einer wohlfühlt. Da kommen sicherlich ein paar Aspekte mit rein, dass man eben (.) auch interne Kunden mit berücksichtigt. Aber übergeordnet muss der Gesamtwertstrom kundenorientiert und kundenoptimiert sein. Und das (.) das sagt schon aus ich muss mit dem Kunden immer im Kontakt sein. Ich muss einen regelmäßigen Austausch haben, was für den Kunden überhaupt einen Wert darstellt. Ohne den Wert hab ich keinen Wertstrom.

01:03:16

Interviewer: Okay.

01:03:18

Interviewpartner: Also der Kunde sagt mir, (.) was der Wert in meinem Wertstrom ist. Ich generiere ja genau diesen Wert. Also am Ende meines Wertstroms muss ein aus Kundensicht höherer Wert entstanden sein als am Eingang meines Wertstroms.

01:03:32

Interviewer: Ja, ja.

01:03:33

Interviewpartner: Und (.) das sagt mir der Kunde. Und wenn er sagt aus deinem Wertstrom kommt irgendwie nichts raus außer heißer Luft, dann muss ich als Wertstrommanager dafür Sorge tragen, dass das auch passieren kann. Jetzt müssen wir da natürlich auch gut trennen und das fällt sicherlich schwer von einer Business Orientierung. Also ich hatte (.) ich hatte in meiner Verantwortung als Wertstrommanager auch sehr viel Kontakt mit den Kunden. Jetzt sind sie natürlich auch nicht immer nur eine Person. Na, das war es oftmals dann die (.) die Eingangsseite, die eben (.) die neuen Produkte bekommen haben. Oftmals

war es (.) ein Einkäufer, manchmal war es die Qualitätsabteilung, die mit uns gesprochen hat. Und manchmal war es eben auch der einzelne Entwickler, der uns gesagt hat, dass bei euch euer N.P.I. euer fast Prototyping (--) Angebot, das haut nicht hin in den 24Stunden. Das dauert Tage. Und dann war ich eben gefragt, ja was machen wir denn mit dem Wertstrom? Wir haben 24 Stunden zugesagt, das müssen wir irgendwie hinkriegen. Und das ist ja genau das, dass ich dann ein Soll-Ist-Abgleich mache und sag, das Ergebnis stimmt schon mal nicht. Wo liegt jetzt der Hase im Pfeffer? Man musste dann in den Prozess reingehen und gucken, wo kann ich wieder etwas rausholen, um genau diesen Kundenwert und das war für den einfachen ein Wert diese 24-Stunden Zusage, also kürzeste Laufzeit, um diesen Wert hinzubekommen.

01:04:59

Interviewer: Ja.

01:05:01

Interviewpartner: Also insofern, das ist eine ganz enge Kundenbindung. Aber nicht im Business Verständnis. Natürlich steht ultimativ ein Business dahinter. Aber in erster Linie einer (.) einer Prozessoptimierung.

01:05:14

Interviewer: Okay. (2s) Dann würde ich jetzt nochmal gerne übergehen auf diese cross-funktionale Abstimmung, wenn ich sie mal so benennen darf. Eben diese (.) diese Abstimmung mit ja, in dem Fall mit ihrem Wertstrommanager Pendant aus der Produktion. Wie (.) wie sieht so eine cross-funktionale Abstimmung aus oder auch gerade (.) auf verschiedene Bereiche, die sie (--) auf die sie Zugriff haben müssen. Wie wird sowas organisiert oder wie wird sowas täglich aussehen?

01:05:43

Interviewpartner: Also letztlich, (--) wenn es ideal ist in meinem Kopf, dann (.) dann brauche ich eine Abstimmung im Regelbetrieb eher nicht, weil ich meine Ressourcen im eigenen Häuschen habe. Jetzt ist es natürlich schon so gewesen, dass wir auch unser (.) unser Prototypen Service, unsere Bestückung von (.) von Prototypen auf Produktions Equipment gemacht haben, das nicht (.) ausschließlich uns zur Verfügung stand. Und das ist eben das, wo man dann schauen muss, wo überschneiden sich diese Wertströme. Wenn Sie eine nicht ganz (.) hundertprozentige Trennung hinbekommen, dann (.) dann haben Sie vielleicht auch eine überschreibe (.) Überschneidung bei den Mitarbeitern, weil sie einfach Produktionsmitarbeiter teilen. Weil N.P.I. Spezialisten in der Produktion eben stellenweise auch in der Produktion mitarbeiten. Weil es da Engpässe gibt. Die Flexibilität will eine Produktion auch haben, was ja auch verständlich ist. Dann brauchen die natürlich auch ne (--) stellenweise auch tägliche Abstimmung, die aber auf operativer Ebene passieren kann. Da hätte ich mich jetzt mit dem <Name> nicht immer auf (.) Tagesbedarf ist abgestimmt auch wieder, was Lieschen Müller jetzt gerade (.) tut, ob die für mich einen (.) Prototyp herstellen kann oder nicht, sondern da hätte ich gesagt, das sind dann (--) Abstimmungs-kreise, die im täglichen respektive wöchentlichen Shopfloor Zyklus passieren können. (2s) Aber auch wieder Shopfloor als Kaskade oder umgekehrt kaskadierte Information, die nach oben kommt, braucht dann auch wieder die Spange. Das heißt, (.) mit der Geschäftsführung war ich mit dem <Name> dann immer komplett im Austausch auf (.) was wirklich, (.) ich weiß gar nicht wie oft wir das gemacht haben. Vermutlich einmal pro Woche hatten wir eine Abstimmung (.) der übergeordneten Aktivitäten, ob alles noch im grünen Bereich

ist, also Eskalationen zu behandeln, die (.) die längerfristig angesiedelt waren, Qualitätsthemen, die aufgetreten sind.

01:07:40

Interviewer: (3s) Unterscheiden sich generell die Führungsaufgaben, die Sie als Wertstrommanager haben, denn von denen, ich setze jetzt mal in Anführungsstrichen restlichen (.) Managements, die keine Wertstrommanager sind, also wo sind da spezielle Unterschiede, oder gibt es spezielle Unterschiede?

01:07:59

Interviewpartner: Naja, (--) damals hätte ich gesagt ja logisch gibt's da Unterschiede.

01:08:05

Interviewer: Mhm.

01:08:05

Interviewpartner: Die sind (.) also der Wertstrommanager, der ist sehr stark (--) prozessorientiert, sehr stark auf das Thema Durchlaufzeit, Orientierung und in diesem (.) in diesem Dreiergespann Durchlaufzeit, (.) Qualität der Arbeit in Klammern und entsprechend Ressourceneinsatz oder -Verbrauch das zu optimieren. Heute würde ich tatsächlich sagen nee, da gibt's keinen Unterschied, weil die Aufgabe sowieso jede Führungskraft bei sich haben sollte.

01:08:33

Interviewer: Ja.

01:08:33

Interviewpartner: Aber jetzt wieder weniger aus der Wertstromsicht, sondern jede Führungskraft, ob Teamleiter, (.) Abteilungsleiter, Bereichsleiter, (--) was weiß ich was da alles noch kommt, die haben alle ihre (.) Teilprozesse und ihre damit ihre Teilprozessverantwortung. Und die sollten eigentlich genau die gleichen (---) Maßgaben haben und auch (.) daran orientiert sein, diesen Prozess zu optimieren, an den Schnittstellen (--) dafür zu sorgen, dass keine Verschwendung existiert und und und. Also wie gesagt, damals hätte ich sage logisch mehr Prozessorientierung als ein normaler Manager. Heute würde ich sagen, jeder normale Manager muss auch diese Prozesssicht haben. Aber zusammen geführt wird es eben dann aus allen Teilprozessen, Prozessen und so weiter im Wertstrom. Da ist eben noch eine übergeordnete Verantwortung, (.) die einzelne Prozesse wieder noch zusammenzuführen.

01:09:28

Interviewer: Okay.

01:09:29

Interviewpartner: Aber das lässt sich meines Erachtens beliebig (.) fragmentieren. Also von (oben) (.) Wertstrom muss mal geeignete Schnitte setzen, dann haben wir Prozesse und dann noch weitere Schritte (.) Schnitte haben wir Teilprozesse.

01:09:41

Interviewer: Okay. Also das hab ich jetzt so ein bisschen gehört, um (.) dieses dritte Thema im Prinzip Aufgaben des Wertstrommanagers auch (.) langsam nochmal zu zuschnüren, wo ich jetzt gerade auf die Uhr schaue, weil ich hab nämlich noch ein Kapitel, (---) dass man das doch, wenn man das jetzt auf verschiedene (--) Unternehmen betrachtet, doch (.)

sehr klar mit Sinn und Verstand abwägen muss wie, (.) wie trenne ich meine Wertströme ab? Wie teile ich die Prozesse, Teilprozesse ein? Also das ist jetzt kein (.) Rezept, sage ich mir, das ist ein Wertstrommanager das ist ein Wertstrom. Buff, (.) jetzt passt es.

01:10:16

Interviewpartner: Ja, genau. Das ist ähnlich wie Projektmanagement. Das können Sie auch nicht irgendwie drüber bügeln und sagen So, jetzt haben wir einen Projektmanager und der kann das schon, sondern auch sehr genau überlegen was ist überhaupt ein Projekt? Dann gibt es meistens große, kleine, mittlere, komplexe (.) Formen und schon wird es sehr schwierig. Und genauso handhaben sie das hier auch. Entsprechend brauchen Sie bei der Projektwelt vielleicht auch unterschiedliche Organisationen, die diese Projektklassen unterstützen und hier brauchen sie auch unterschiedliche Organisationen je nach Unternehmen, (.) die einfach eine Wertstromorganisation dann abbilden.

01:10:49

Interviewer: Okay. Okay, das fand ich jetzt aber nochmal ganz wichtig, noch von Ihnen zu hören. Weil nämlich genau diese (--) das hab ich (.) oder es war halt ganz schwierig herauszuarbeiten jetzt rein theoretisch eben aus (.) aus der einschlägigen Literatur, wobei sich da ja eigentlich nur auf (.) auf drei Hauptwerke sage ich jetzt mal so (.) ja klassischerweise zu beziehen ist. Ich hab immer nur diesen (.) dieses eine klare Beispiel von einem (--) sehr schlanken, sehr ne (.) schlank ist hier das falsche Wort einem sehr (.) kurzen, sehr einfachen Wertstrom und dann auch immer nur die (.) diese Beispiele in der Produktion.

01:11:29

Interviewpartner: Ja, ja.

01:11:29

Interviewer: Und deswegen war es immer schwierig, da diese (.) ja gut einen Wertstrommanager betreut eine Produktfamilie. Okay, gehe ich jetzt in ein Unternehmen, da gibt's halt nicht eine Produktfamilie, da gibt es 100 Produktfamilien. Was ist jetzt denn da der Wertstrom, hab ich jetzt zig Wertstrommanager da oder was war eben...

01:11:44

Interviewpartner: Also das ist (.) das ist genau das Thema, dass man das (.) speziell anschauen muss. Mal muss man einen Schnitt ansetzen und dann (.) dann würd ich tatsächlich sagen, es gibt einen Wertstrom und es gibt mehrere Prozesse und Teilprozesse. So würde ich dann gedanklich (--) einfach auch hygienischer machen.

01:11:58

Interviewer: Okay, dann würde ich jetzt diesen letzten (.) letzten Abschnitt der täglichen Routineaufgaben noch mit einer Frage (.) gerne schließen, um das Ganze nochmal so (.) zusammen zu schnüren. Wie wäre denn jetzt generell die prozentuale Verteilung der operativen und der ich sage jetzt mal Schreibtischtätigkeiten eines Wertstrommanagers?

01:12:18

Interviewpartner: Ja, das darf man natürlich einen Lean Mann nie fragen. Also (.) da gibt es nämlich gar keine Schreibtischarbeiten. ((lacht)) Also und auch da würde ich sagen, kann ich Ihnen gar keine einheitliche Antwort geben. Das hängt natürlich auch schon von der Tiefe der Wertstromorganisation ab. (.) Es hat sicherlich in meiner Vergangenheit einen (--) Anteil gehabt der vielleicht, wie würde ich sagen, vielleicht 20 bis 40 Prozent ausgemacht hat. Und der Rest war (---) ja Management by walking around. Na, da waren wir dann

wirklich unterwegs. Entweder beim Kunden viel, aber eben auch (--) in der Organisation unterwegs nach.

01:13:00

Interviewer: Okay, gut. (2s) Vielen Dank! Dann würde ich diesen (-) diesen dritten Block Aufgaben eines Wertstrommanagers beenden, wobei ich mir eigentlich sicher wäre, dass wir (.) auch noch da (.) genug Gesprächsstoff hätten.

01:13:15

Interviewpartner: Ich möchte Sie aber nicht zu quatschen, also bremsen mich auch ein bisschen.

01:13:17

Interviewer: Nein, alles (.) alles gut. Ich hab ja hier auch nicht nur den Leitfaden, den Sie bekommen haben, sondern ich habe mir auch so ein paar Unterfragen, die auf offenen oder nicht genau zu (.) beantwortenden Fragen eben dieser systematischen Literaturrecherche (.) heraus (--) intendieren. Die hab ich mir jetzt schon mal alle grün abgehakt. Es gäbe wahrscheinlich noch viel, viel mehr Themen, aber an dieser Stelle (.) muss ich dann (.) wieder den Fokus auf meinen Leitfaden richten.

01:13:43

Interviewpartner: Ja, genau.

01:13:43

Interviewer: Und würde dann (.) auf die (.) auf den vierten Block eingehen, auf die Eigenschaften eines Wertstrommanagers. Das würde ich ganz (.) einfach einfach mal einläuten. Und zwar (--) die Frage wie können Sie mir wahrscheinlich relativ schnell beantworten, dennoch gab es da keine einheitliche, in der Literatur (.) zu findende Meinung drüber. Und zwar gibt es ja klassische Lean Leadership Attribute, Werte von Lean Profis, Lehrte von (.) Werte, von (.) von Lean Managern. Klassischerweise eben diese gute Selbstorganisation, sehr systematische (.) systematische Arbeit, Leadership Expertise, Problemlösungsexpertise, analytische Expertise et cetera. Können Sie bestätigen, dass diese (.) diese vorgestellten Attribute einfach übertragbar sind auf einen Lean Manager also muss ein äh (.) auf einen Wertstrommanager, muss ein (.) Wertstrommanager gleichzeitig immer ein Lean Professional sein, ein Profi sein?

01:14:44

Interviewpartner: Also würde ich, würde ich, (--) jetzt muss ich aufpassen, zum Job passen, aber ich würde es glaube ich (.) unumwunden unterschreiben, dass es (.) das ist ein Thema, das ist fast synonym. Ich glaube, dass man (--) weiß gar nicht, wie das gehen soll, wenn man Wertstrom Denke haben soll und irgendwie kein Lean Verständnis.

01:15:03

Interviewer: Okay.

01:15:04

Interviewpartner: Das (.) das tut für mich gar nicht. Das kann dann nur sein, dass da halt, ich hadere auch immer mit dem Begriff Manager. Denn Management ist eigentlich in ein Sesseljob. Da kann man irgendwo sitzen und kann von da aus managen. Da kann ich den Controller neben dran setzten und man hätte es komplett. ((lacht)) Mache ein bisschen Datenjonglage und nehme das Telefon in die Hand und manage den Laden. Aber eigentlich (.) eigentlich sind wir wirklich Wertstrom Führungskräfte im klassischen Shopfloor Sinne

und müssen einfach sicherstellen, dass der Wertstrom optimal funktioniert. Und dazu muss ich (.) am Puls sein. Ich brauche ein Lean Verständnis. Ich muss wissen, was Verschwendung ist, was es sein könnte. Ich muss wissen, welche Risiken sich (.) in dem ganzen Geschäft verbergen. Ich muss mit dem Thema offen umgehen. Ich muss Fehler als (.) als Schätze anerkennen und den ganzen Schmutz außen rum, ohne dass kriege ich keinen Wertstrom optimiert da kriege ich ihn nur verwaltet und irgendwann nach fünf Jahren sag ich, irgendwie ist das ein großer Apparat geworden, ich weiß gar nicht, wie das passieren konnte.

01:16:12

Interviewer: Ja, okay. Aus diesen vielen verschiedenen Aufgaben, die wir jetzt (einbezogen haben) wobei ich mich jetzt (.) glaub ich eher auf die (.) kurzfristigen oder die Routineaufgaben stützte. Da intendieren ha gewisse Eigenschaften. Wir haben ja gerade schon diese (.) ja einmal jetzt gerade dieses Lean Verständnis, was ja basal ist, angesprochen. Wir haben diese (.) diese Prozess Denke angesprochen. Dann auch eine (.) bestimmte gewisse Kennzahlenaffinität. Was wären denn da so Eigenschaften, die aus diesen Aufgaben, die wir jetzt gerade genannt haben, heraus (.) ableitbar wären?

01:16:52

Interviewpartner: Also bei Eigenschaften bin ich da eher vorhin auch schon gesagt wurde eher Fundamentalist. Da gibt es bei mir relativ wenig (.) Eigenschaften, würde ich sagen. Im Wesentlichen Verbindlichkeit. Und daraus leitet sich für mich (.) fast alles ab. Wenn ich verbindlich sein will, dann muss ich Klarheit schaffen, dann muss ich Transparenz schaffen, muss immer in der Lage sein, kurzzyklisch (.) genau diesen Abweichungsprozess zu fahren Soll-Ist-Delta. Und dann kriege ich Verbindlichkeit hin. Das ist das, was einen Wertstrom ausmacht, dass er verlässlich, also das setzt sich gleich Verlässlichkeit und Verbindlichkeit. Das (.) das mein Prozess, mein Wertstrom verlässlich funktioniert.

01:17:35

Interviewer: Ja.

01:17:36

Interviewpartner: Und das ist viel mehr würde ich da gar nicht formulieren wollen. Also, was Sie gesagt haben, so diese Kennzahlenaffinität, das ist für mich auch nur Mittel zum Zweck. Und deswegen (.) gibt's viele, die haben wirklich so eine (--) übertriebene Kennzahlenaffinität. Das sind dann eher Manager, die gerne die Kennzahlen angucken uns sagen, uhhh, da läuft was aus dem Ruder. Dann (.) dann denken sie sich eine Maßnahme aus. Das ist aber eher beim (--) wenn Sie Verbindlichkeit wollen, gehen Sie vor Ort und gucken. Was läuft da gegebenenfalls aus dem Ruder? Was kann passieren, was kann ich tun, dass es nicht passiert? Und dann, um das (.) vielleicht auch nur zeitweise zu kontrollieren, implementieren Sie sich eine neue Kennzahl, eine geeignete. Aber nicht damit irgendetwas zum Reporten haben, sondern damit Sie was zum Steuern haben um da sauber am Thema dran zu sein. Und wenn das Ding funktioniert und Sie sind sicher, das läuft auch in Zukunft so, Fehler identifiziert und eliminiert (.) die Kennzahl weg. Na also. Das ist genau das. Nur (.) immer schauen was ist zielführend, um Verbindlichkeit zu schaffen.

01:18:43

Interviewer: Okay, ich würde jetzt gerne auch schon so einen speziellen Führungsstil gerne mal ansprechen beziehungsweise auch da offen fragen. Hat ein Wertstrommanager Ihrer

Meinung nach einen bestimmten Führungsstil einzunehmen oder welche (.) welcher Führungsstil ist für diese Funktionsweise eines Wertstrommanagers wegweisend?

01:19:03

Interviewpartner: Ja, auch da würde ich ganz mit dem Shopfloor Management gehen. Das sind situativ ganz unterschiedliche (--) Führungsstile. Es gibt sicherlich (.) bis hin zum Autokratischen also eher so der Vorgesetzte, die Vorgesetztenrolle, die wichtig ist oftmals, weil wir auch Vorgaben machen müssen als Wertstrommanager. Wir können das nicht basisdemokratisch aushandeln. Und trotzdem ist es eine Funktion, die viel Integration, also viel integrative Fähigkeiten braucht. Also eher dann die Moderation, das Mentoring (--) und eher so in der Ecke dann agierend. Also da (.) würde ich (.) da würde ich voll die (.) die situative Schiene fahren und sagen, das hängt ganz davon ab.

01:19:49

Interviewer: Okay.

01:19:49

Interviewpartner: Letztlich auch da wieder, je höher man in der Hierarchie ist, desto mehr muss man sich eben auch (--) zwangsweise mit Kennzahlen (.) begnügen, weil man einfach nicht alles am Wertstrom kennt. Und da wird es dann eher autokratisch, eher diktatorisch, eher führungsenger.

01:20:06

Interviewer: Ja.

01:20:07

Interviewpartner: Und nichtsdestotrotz ist dann die Aufgabe, in der Ebene eben die nächste Ebene Führungskräfte zu befähigen (.) richtig zu führen. Da ist man halt weniger an der Technik, weniger an den Prozessen dran und kann auch weniger da den Mentor spielen. Da sagen zwar viele, (.) ich erlebe viele so (.) so Entwicklungsleiter oder Produktionsleiter, Entwicklungs- (--) Einkaufsleiter. Die reden immer davon, dass sie ihre Mitarbeiter coachen. Das ist ja völliger Quatsch, die Coachen nicht, sondern die geben ab und zu mal einen tollen Spruch von sich und denken das wäre gecoacht. Aber das (.) das hilft den Mitarbeiter meistens gar nicht. () Insofern das (.) da sind schon (---) klassische Führungsaufgaben, aber situativ einzusetzen.

01:20:54

Interviewer: Ja, ja. Was muss denn, wenn wir jetzt von den Eigenschaften oder ich formuliere die Frage vielleicht mal anders. Was muss Ihrer Meinung nach vorab in die Rolle eines Wertstrommanagers mit eingebracht werden? Also welche Voraussetzungen (.) Voraussetzungen würden Sie erwarten oder fordern, wenn Sie jetzt sagen, ich brauch einen neuen Wertstrommanager?

01:21:14

Interviewpartner: Jetzt da seitens der Organisation oder seitens des Wertstrommanagers oder einer (.) einer Person, die das vielleicht werden möchte?

01:21:22

Interviewer: Genau, genau. Also wenn wir jetzt auf (.) Personen abhängig sind, was wären jetzt klassische Voraussetzungen. Bildungsvoraussetzungen, Voraussetzungen, Fachwissen, (--) persönliche Eigenschaften et cetera?

01:21:34

Interviewpartner: Ja, wenn ich (.) also bei persönlichen Eigenschaften, würde ich auch wieder sagen ein Begriff muss reichen. Es muss eine verbindliche (.) Person sein, also integer. (--) Und daraus leiten sich die restlichen (.) Eigenschaften meines Erachtens ab.

01:21:50

Interviewer: Okay.

01:21:51

Interviewpartner: Also so rein (--) bildungspädagogisch würde ich jetzt kein Studium voraussetzen. Natürlich hilft es, wenn man sich mit abstrakten Dingen schon mal auseinandergesetzt hat. Also, ich würde vor meiner Promotion auch sagen, eigentlich hat es nichts gebracht, außer dass ich mich auch mal mit theoretischen Sachen auseinandersetzen konnte. Sehr detailliert (--) nachgewiesen habe, dass ich mit (.) weiß nicht Mikro und Nano umgehen kann, was (.) was man nicht sieht. Aber so für den (.) für den Fertigungsalltag hat mich das jetzt auch nicht so sehr vorangebracht. Also da würde ich nicht sagen, dass es zwingend erforderlich ist. Ich denke, was wichtiger ist, ist eine Verbindlichkeit und eine Prozessorientierung. Also dass man wirklich (.) und wenn ich Prozessorientierung sagt, wird das oftmals zu ähm (--) zu technokratisch betrachtet. Für mich gehört Prozess immer in Verbindung mit den (.) mit den Menschen, die die Prozesse leben sollen. Also das ist immer, das geht immer einher. Also Prozessorientierung geht nur, wenn ich oder wird nur nachhaltig, wenn ich entsprechend die (--) Protagonisten im Prozess auch (.) führen kann entlang des Prozesses. Ja, also wenn die Leute sagen, das ist ein (.) blöder Prozess, dann hab ich schon mal gar nix gekonnt. Und wenn sie Umgehungsstraßen suchen und finden und die werden sie finden, dann muss ich auch erkennen das war nix. Na also, ich muss immer beides gleichermaßen entwickeln, Mitarbeiter und Prozesse. Und das würde ich in diese Prozessorientierung mit hineindenken. Also das wäre für mich (--) immanent. Also das gehört zusammen.

01:23:32

Interviewer: Ok. (--) Dann ziehe ich jetzt eine Frage, die so ein bisschen auf das Fachwissen (.) abzielt und zwar jetzt einmal in Bezug auf Prozess- und Produktverständnis beziehungsweise auch analytisches Fachwissen. Ist es obligat das ein Wertstro(.) oder anders gesagt ist das Branchen (.) oder ist es stark Branchen bezogen? Also muss ein Wertstrommanager sich jetzt mit dieser (.) in dieser Branche und diesen Prozessen in der (.) Branche besonders gut auskennen, wenn er jetzt neu in ein Unternehmen kommt oder könnte er jetzt, (.) wenn er vorher bei (--) bei XY Wertstrommanager war? Könnte der jetzt zu Firma YZ oder Firma ZZ kommen und hätte da gute Voraussetzungen, da Wertstrommanager zu werden? Oder hätte er da Restriktionen?

01:24:18

Interviewpartner: Ja. Ja, (.) Bildung hilft immer. Je mehr man gesehen hat, desto mehr hilft es auch. Ich fände das eher (--) bereichernd.

01:24:31

Interviewer: Mhm.

01:24:31

Interviewpartner: Nichtsdestotrotz hilft es natürlich auch, wenn man die Sprache (--) des jeweiligen, der jeweiligen Aufgabe spricht. Also, wenn ich irgendwo im Maschinenbau unterwegs bin, bringt es halt nichts, wenn ich vorher weiß ich nicht in der Landschaftsgärtnere-

rei war. Da tue ich mir dann schwer, da verstehe ich die Leute nicht. Da wird meine Kommunikation (.) stellenweise intransparent, auf jeden Fall ineffizient. Aber ganz grundsätzlich (.) würde ich sagen, wenn die die grundlegenden Eigenschaften gegeben sind, strukturiertes Denken, wirklich Wertstrom oder Prozessorientierung, Mitarbeiterorientierung, dann würde ich sagen, da steckt nirgendwo (.) ein Produktname oder ein (.) eine Fachlichkeit drin. Das würd ich in dem Fall tatsächlich auch entkoppeln wollen. Und die Diskussion ist ja ähnlich auch bei (--) ihm Produkt (.) Produktmanagement, noch mehr im Projektmanagement, (.) wo man dann anders sagt, ja, wir brauchen hier Leute, die sich auskennen mit der Thematik. Sag ich immer ne, (.) braucht ihr nicht. Also es ist manchmal hilfreich, wenn einer auch mal eine dumme Frage stellt und einfach sagt, er seit ihr sicher, dass euch das ans Ziel führt. Das war eine fachlich dämliche Frage, aber eine strukturell sehr sinnvolle Frage. Manchmal dann eben draufkommt nee, stimmt. Also so richtig gut war die Idee jetzt doch nicht. Und so es eben auch die Gefahr (.) durch eine ich mal übertriebene (---) Fachlichkeit eher die, dass man sich schnell vom System assimilieren lässt und sich dann eher ins System begibt, als am System zu arbeiten. Und das halte ich beim Wertstrommanager für richtig, dass er immer in der Lage ist am System zu arbeiten. Also der Wertstrom ist seine Arbeit und nicht die Arbeit im Wertstrom.

01:26:18

Interviewer: Okay.

01:26:21

Interviewpartner: Und wenn er sich im Wertstrom befindet, ist es wie die Frösche im Teich. Er wird sich nicht irgendwie optimieren können meines Erachtens. Er wird das Wasser nicht ablassen, weil er sagt, dann (.) dann wird der Kopf trocken. Also das macht er nicht. Insofern halte ich es für einen wichtigen Punkt, also die Arbeit am System. Wenn wir das gleich noch als Eigenschaft herausarbeiten wollten, wäre das vielleicht noch wichtig ist. Dann ist es eher, das der Wertstrommanager in der Lage sein muss AM System Wertstrom zu arbeiten (.) und diejenigen, die an den Berichten, die sollten fit sein (.) in der Arbeit im Wertstrom.

01:26:58

Interviewer: Okay, ja. Ja, perfekt. Das hat das Ganze nochmal abgerundet. Das wäre jetzt in der Tat nämlich auch noch eine Frage, die ich hätte, die Sie mir jetzt auch schon beantwortet haben. Das freut mich. Sehr schön. (--) Ich wäre in der Tat mit dem offiziellen Teil (.) meinerseits im Prinzip durch. Ich hab noch ein, zwei Fragen an Sie, die ich gerne im Nachgang nochmal klären würden, die jetzt aber mit der (.) mit der Arbeit sich nicht ganz überschneiden, aber doch eher persönliche Fragen wären.

01:27:30

Interviewpartner: Ja gerne.

01:27:30

Interviewer: Und würde dann gerne dieses Interview dann im Prinzip offiziell beenden.

01:27:36

Interviewpartner: Ja.

01:27:36

Interviewer: Mich dann nochmal bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben, mir da Auskunft zu geben und dass ich ihre Expertise verwenden darf. Und das hat mich in vielen

(--) Fragen, wo man jetzt im Kopf ja dann auch schon so ein bisschen vergleicht, (--) zwischen den anderen Interviews, die ich geführt habt, nochmal Klarheit in gewissen Bereichen gebracht und auch nochmal eine andere Sichtweise aufgezeigt. Und (.) fand auch nochmal, dass Sie sich mit meinen Definitionen so detailliert beschäftigt haben nochmal hilfreich. Und (--) das werde ich (.) werde ich gerne (--) mit aufnehmen und auch gerne verwerten.

01:28:12

Interviewpartner: Ja, freut mich. Also hat mir auch Spaß gemacht. Insofern, ja.

01:28:15

Interviewer: Ja, das ist schön. Perfekt. Dann würde ich jetzt an dieser Stelle offiziell hier die (.) die Aufzeichnung beenden.

Interview Nr. 5

00:00:00

Interviewer: Würde ich das Interview an dieser Stelle im Prinzip offiziell starten und Sie noch mal dazu begrüßen und noch mal bedanken, dass Sie an der Stelle (.) sich die Zeit nehmen ähm (---) und ja würde im Prinzip auch schon direkt durchstarten mit dem (.) mit dem ersten Teil und generell erst einmal fragen, in welchem Geschäftsfeld und in welcher Branche Sie denn arbeiten.

00:00:21

Interviewpartner: Ja, ich arbeite in der Branche (.) der Messtechnik. Das ist auch verbunden mit Mechanik und Elektronik, mittlerweile auch immer mehr die Software.

00:00:32

Interviewer: Mhm.

00:00:35

Interviewpartner: Und das andere, was war das noch? Die ...

00:00:41

Interviewer: Genau, aus welchem Geschäftsfeld [(.) Sie dort arbeiten?

00:00:44

Interviewpartner: Geschäftsfeld, (.) was] ist mit Geschäftsfeld gemeint?

00:00:47

Interviewer: Beziehungsweise in welchem Rahmen Sie sich in der Firma bewegen?

00:00:50

Interviewpartner: Okay.

00:00:50

Interviewer: Welche (.) welche Position Sie dort vertreten?

00:00:53

Interviewpartner: In der Position bin ich momentan als Lean Manager eingestellt (.) als Global Lean Manager, stark fokussiert (.) seit diesem Jahr auf diese lokale (--) Ausprägungen, die alle Facetten von dem Lean ähm (.) abbilden und (--) wir sind gerade dabei, weitere Lean Methoden wie zum Beispiel Shopfloor Management dann auch in die Firma einzuführen.

00:01:21

Interviewer: Mhm. Wie lange arbeiten Sie bereits in der jetzigen Position?

00:01:25

Interviewpartner: Schon seit 36 Jahren.

00:01:27

Interviewer: Okay!

00:01:28

Interviewpartner: [In der Position nicht. Ich bin 36 Jahre in der Firma.

00:01:31

Interviewer: Sehr schön. Ach so, ja.]

00:01:32

Interviewpartner: In der Position von dem Lean, wir hatten in den Neunzigern schon mit Lean angefangen. Damals hatten wir (--) gedacht, mit Kanban Lean verstanden zu haben und hatten in vielen Bereichen Kanban eingeführt. (.) Später sind wir dann in (.) die ersten (.) von der Werkstattfertigung umgestellte Fließfertigungen (.) waren damit auch sehr erfolgreich. Hatten schon die ersten U's gestellt, hatten auch das erste Material an die Linien ran gepackt und konnten dort auch (.) wirklich (.) sehr viel Erfolge machen. Und das Positive daran war, dass ich halt mit diesen Erfolgen dann halt immer wieder (.) dann aufgesetzt hab und immer wieder die nächsten Themen (.) dann (.) reingebracht habe und auch immer (.) wieder immer wieder neu lernen, das ist wichtig.

00:02:27

Interviewer: Sehr schön. Und wie lange beschäftigen Sie sich konkret mit der wertstromorientierten Ausrichtung in der Produktion?

00:02:33

Interviewpartner: Wertstrom haben wir dann so vor etwa zehn Jahren mit dazu genommen (.) und haben auch sehr, sehr gute Erfolge damit gemacht, (.) weil wir dann immer mehr Leute mit dann in das Boot rein bekommen haben, wenn wir dann diskutiert haben, über was wir uns gerade unterhalten, was für Verbesserungen wir reinbringen möchten oder auch natürlich, wo dann die Schwachstellen in dem Prozess dann sind.

00:02:59

Interviewer: (--) Ja ok. Sehr schön. (2s) Alles klar. Dann würde ich im Prinzip äh (.) an dieser Stelle einmal den (.) den ersten Block (.) einmal beenden und wir würden einmal zu den (.) allgemeinen Fragen im Wertstrommanagement und dem Wertstrommanager kommen. Vorab würde ich gerne einmal noch den Rahmen (.) noch mal kurz geben, wie ich auf diese Interviewführung gekommen bin. Das heißt, die Fragen die ich Ihnen stelle, aus (.) aus welcher Vorgehensweise die intendieren. Und zwar wie der <Name> schon am Anfang gesagt hat, (.) wird (.) ja der Wertstrommanager, insbesondere die Aufgaben und Eigenschaften höchst parenthetisch nur in der (.) Literatur erwähnt und äh (.) aus dem Grund (.) war eben auch diese systematische Literaturrecherche basal, (.) wo ich eben bestimmte Themenfelder herausgearbeitet habe, die ich einerseits bestätigen lassen möchte, andererseits (--) ja abgeleitete Deduktionen mit Ihnen besprechen möchte. Und ja, da zielen im Prinzip diese (.) diese Fragen einmal drauf ab. (2s) Ich würde an der Stelle Ihnen einmal kurz meinen Monitor teilen. Ich hoffe, Sie sehen jetzt einen Monitor von mir.

00:04:10

Interviewpartner: Moment, ich muss dann dieses (--) Leitfaden... (--)Ja, jetzt sehe ich es.

00:04:15

Interviewer: Ja, super. Und ich möchte Ihnen an dieser Stelle einfach zwei Definitionen vorstellen, die ebenfalls aus der (.) systematischen (.) Literaturrecherche gründen. Die würde ich gerne mit Ihnen durchsprechen, einmal Ihre Meinung dazu einholen, (.) ob Sie (.) der gleichen Auffassung sind oder ob Sie dem noch was hinzuzufügen haben oder eine andere Auffassung (.) haben. Und ich würde das gerne einfach nacheinander einmal äh (.) durchsprechen. Ich lese das einmal vor, dann haben Sie auch noch mal die Zeit, sich das in

Ruhe einmal (.) durchzulesen und mich würde es freuen, wenn Sie dazu ein Statement abgeben könnten, ob Sie die Definition so bestätigen können?

00:04:50

Interviewpartner: Mhm.

00:04:51

Interviewer: Genau. Und zwar verstehe ich unter dem Wertstrommanagement eine kontinuierliche, ganzheitliche und grenzüberwindende anzuwendende Managementfunktion. Darin inkludiert sind die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Wertstroms entlang sämtlicher Produktionsprozesse (.) um durch Lean Initiativen und Maßnahmen bezüglich der Wertschöpfung eine optimale und schlanke Wertstromausgestaltung entsprechend dem Gesamtfluss von Material und Informationen und gleichermaßen anlässlich (.) humanitärer Ressourcen zu erreichen.

00:05:26

Interviewpartner: Mhm.

00:05:26

Interviewer: (4s) Genau und da würde ich Sie an dieser Stelle schon mal fragen: Können Sie dieser Definition zustimmen oder (.) meinen Sie (.) da fehlt noch (.) was an der einen oder anderen Stelle oder wie ist Ihre Auffassung dazu? Das würde mich interessieren.

00:05:44

Interviewpartner: Ja, gerne würde ich ergänzen, dass es hier leider auf (.) oder es ist dargestellt Produktionsprozesse.

00:05:51

Interviewer: Mhm.

00:05:53

Interviewpartner: Der Geschäftsprozess fängt schon an (.) mit dem ersten Kundenkontakt (-) und dort entstehen Informationen, dort werden Informationen benötigt und (.) ähm, wenn man die Produktionsprozesse schlank hat, stellt man fest, dass es dort Bedarf gibt schon beim Kunden anzufangen. Also (--) beim übergreifend über die Grenzen der Produktion will ich damit ausdrücken. Das eine Wort Produktionsprozesse wäre für mich da zu eng.

00:06:23

Interviewer: Okay.

00:06:25

Interviewpartner: Sondern ich würde hier Geschäftsprozesse hinschreiben oder (.) würde das so empfinden, was ein Wertstrommanagement sein sollte (--) und würde losgehen bei dem Kontakt mit dem Kunden und endet (.) bei dem Zahlungsprozess, wenn der Kunde seine Ware bekommen hat.

00:06:43

Interviewer: Alles klar. (---) Dann habe ich mir an der Stelle notiert, dass ebenso ein bisschen der bottleneck in der Beschreibung diese Produktionsprozesse (.) darstellen und Geschäftsprozesse eben das Feld noch ein wenig weiter fassen würden, um eben diese Ram-

pe-Rampe-Funktion noch mal ein bisschen anders zu fassen. Habe ich das [richtig aufgefasst?

00:07:04

Interviewpartner: Ja,] ganz genau. Das ist nämlich sehr interessant, wenn Sie eine schlanke Produktion haben und welche Hindernisse dann außen rum noch überall sind.

00:07:15

Interviewer: Okay, (3s) alles klar. Vielen Dank für die(.) Ausführungen noch mal. Dann würde ich mit Ihrem Einverständnis in die nächste (.) Definition starten.

00:07:24

Interviewpartner: Mhm, sehr gerne.

00:07:25

Interviewer: Genau, und zwar wird hier dort die (.) ähm Rolle des Wertstrommanagers beschrieben. Und zwar der Wertstrommanager ist für mich der Gesamtverantwortliche für einen Wertstrom respektive (.) in der Produktion beispielsweise einer Produktfamilie und gilt als Koordinator von Maßnahmen betreffend der Wertstromplanung, Wertstromoptimierung und der (.) ständigen Verbesserung ganzheitlicher Prozesse. Er ist verantwortlich für eine optimale Nutzung von Ressourcen, hat (.) funktionale- und abteilungsübergreifende Verantwortung und dem gemäß Rückgriff für sämtliche Prozesse Bezug nehmend der Wertstromfamilie. Der Wertstrommanager ist somit in der Lage, durch Transparenz die systematische Implementierung der zugewiesenen Maßnahmen (.) regelmäßig zu koordinieren und deren Konvergenz hinsichtlich der Unternehmensziele und anderen Abteilungen sicherzustellen.

00:08:14

Interviewpartner: Mhm. (6s) Ja, klingt doch schon ganz gut. ((lacht)) Weil auch hier dann abteilungsübergreifend dann halt auch drin ist und das finde ich sehr gut.

00:08:32

Interviewer: (1s) Okay.

00:08:35

Interviewpartner: (3s) Kann man sich sehr gut vorstellen, dass er dann auch (.) den gesamten (--) ähm Informations- und Materialfluss dann (.) sich anschauen darf in dem Geschäftsmodell oder in dem Geschäftsprozess wirklich beginnend schon bei dem ersten Kontakt beim Kunden.

00:08:52

Interviewer: Okay, alles klar. (--) Gut, also sind Sie so d'accord mit der (.) mit der Definition?

00:09:01

Interviewpartner: Ja.

00:09:01

Interviewer: Alles klar, das freut mich. Sehr schön. Dann würde ich eine Frage mal weiter gehen. Und zwar haben wir uns ja gerade ein bisschen (.) oder bei beiden Definitionen auch so ein bisschen schon mit dieser Stellung (.) des Wertstrommanagers indirekt (.) beschäftigt. Also welche Blickweise er einnehmen kann, welche Grenzen er genau überwindet et cetera. Und dabei war natürlich auch für mich interessant, welche Stellung generell im

Organigramm einer (.) Organisation sollte Ihrer Ansicht nach (.) ein Wertstrommanager einnehmen? Sind Sie der Meinung, dass es (.) ein (.) ein klassisches Modell dazu gibt?

00:09:38

Interviewpartner: (---) Also so wie das hier steht, hat er keine Verantwortung für die Prozesse, sondern die Verantwortung, um die Prozesse darzustellen, um (.) die Prozesse mit den Kollegen zu optimieren. (--) Und da wäre es günstig, nach meiner Meinung, wenn er (.) weit oben (.) berichtet, also gerne direkt an die Geschäftsführung oder an einen (1s) ja, doch wenn es geschä (.) abteilungsübergreifend ist, sollte er an die Geschäftsführung berichten.

00:10:08

Interviewer: Okay. (---) Können Sie da so eine (.) so eine klassische, ja (.) Parallele vielleicht ziehen? Jetzt nicht bezogen auf die Rolle, sondern eher auf die Stellung (.) Werks (.) Produktionsplanung, Werksführer et cetera. Kann man da so eine Parallele ziehen? Oder würden Sie eine ziehen wollen?

00:10:31

Interviewpartner: Wenn wir wieder stark in der Produktion (.) verankert sind, dann wäre die (.) die Verankerung, dass es dann in der Supply Chain (.) dann stark wäre. Also er könnte an einen Supply Chain Manager (.) berichten oder (.) an einen COO. (---) Wo dann halt stark, wie schon gesagt, diese Supply Chain Rolle abgebildet ist. Was dann wichtig wäre nach meiner Meinung, dass dann diese Wertstrommanager Rolle es dann auch im Sales und auch in (---) was bleibt noch übrig, Entwicklung (--) dann sich wiederfindet.

00:11:13

Interviewer: Ok.

00:11:14

Interviewpartner: Dass diese Kollegen sich dann auch dann abstimmen können, weil (.) es wird dann weniger der Materialfluss sein, der optimiert werden könnte, sondern vielmehr die Informationen.

00:11:28

Interviewer: Wenn wir jetzt schon so ein bisschen auf Produktion, Entwicklung (--) einhergehen, würde ich gerne an dieser Stelle die Frage anführen, (.) ob es im Prinzip beigeordnete Stellen gibt. Also könnte ich mehrere Wertstrommanager in (.) in einem Geschäftsfeld haben, sprich (--) beispielsweise irgendwie einen (.) einen Wertstrommanager, der eher den Fokus auf die Produktion richtet und einen, der er in (.) in der Entwicklung ist oder muss ein Wertstrommanager beide (.) also unabhängig von der Größe oder vielleicht ist es ja abhängig von der Größe (.) des Geschäftes der Firma (.) beide Positionen innehaben?

00:12:05

Interviewpartner: Also in einer kleineren Firma (.) ist es finde ich durchaus denkbar, dass das einer sein könnte. (--) Man müsste halt nur darauf aufpassen, dass wenn ich in diesem Adminbereich bin, halt mir (.) diesen Informationsfluss mir anschau und im Produktionsbereich würde ich mehr auf den Materialfluss gehen. In einer größeren Firma werden wir dann mehrere (.) Wertstrommanager benötigen, weil es wird nicht mehr zu bewältigen sein. Es wird dann auch mehrere (--) Entwicklungsabteilungen müssten sich dann auch koordinieren. Ähm (--) dazu könnte das günstig sein, wenn man dann einen Wertstrom-

manager eingesetzt hat, sodass die Wertstrommanager sich dann auch wieder (.) auf einer (.) Vogelperspektive über das ganze Unternehmen dann abgleichen könnten, wie dann (.) Informationen von der Entwicklung in die Produktion oder was ist in der Produktion oder im Supply Chain wichtig, dass das schon vorne bei dem ersten Federstrich entstehen kann.

00:13:09

Interviewer: Okay. Dann hätte ich noch eine Frage in Bezug auf die (.) ich sage jetzt mal untergeordnete Stellen beziehungsweise als Führungsspanne könnte man es ja eventuell auch bezeichnen, betiteln. Wie sähe das beispielsweise gerade in der Produktion aus? Betreuung von Produktfamilien oder verschiedener Teilwertströme? Wie wäre da so eine Betreuungsspanne eines Wertstrommanagers? Also, wann hätte ich parallel auch in einem Geschäftsfeld mehrere Wertstrommanager? Gibt es (.) können Sie da bestimmte Anforderungen et cetera ableiten?

00:13:42

Interviewpartner: Also denkbar wäre auch einen ähm (3s) Prozessverantwortlichen (--) diesen Wertstrom mit ähm (--) ich würde aber nicht mehr davon einem Wertstrommanager sprechen, sondern ich würde dann wirklich von einem Prozessverantwortlichen sprechen, (.) der dieses (.) dieses Tool oder die Methode Wertstrom stark implementiert hat.

00:14:12

Interviewer: Mhm.

00:14:12

Interviewpartner: Und mir (.) also warum würde ich das so darstellen wollen, dass (.) man nicht nur jemand hat der für (.) den theoretischen Wertstrom, wie er irgendwann mal sein sollte, dann (.) ihn aufzeichnen kann und kennt diese ganzen Auswirkungen und Zusammenschlüsse, sondern dass er auch jemand hat, der verantwortlich ist (.) für diesen Prozess, inklusive der Kosten, der Qualität die hinten rauskommt und auch diese zeitliche Schiene. Alles was mit Terminen und (--) reinkommt. (---) Sodass dann auch das Unternehmen dann einen Ansprechpartner hat, (.) für den Prozess.

00:14:57

Interviewer: Okay.

00:14:58

Interviewpartner: Und es ist auch denkbar, dass (.) jetzt (--) in Logistik oder dann auch Einkauf es dann auch wieder Prozessverantwortliche gibt, (.) die dann die Methode des Wertstroms innehaben, sodass (.) man sich dann unter den Prozessverantwortlichen dann abgleichen kann.

00:15:28

Interviewer: (1s) Okay. (---) Wenn ich an dieser Stelle dieses Thema Organisation, Stellung in (.) in der Organisation einmal kurz noch mal zusammenfassen darf, was ich mir jetzt so zwischendurch notiert und behalten habe. Ich bin an der Stelle natürlich froh, dass ich das Ganze noch mal aufzeichne. (1s) Genau. Also ich habe mir jetzt noch mal notiert jetzt gerade noch mal die (.) die letzte Ausführung, die wir besprochen haben (.) in Bezug auf die Betreuungsspanne oder Granularität wie tief das Ganze geht, dass ab irgendeiner gewissen Ebene (.) ja, ich möchte gar nicht von Teilwertströmen, von Teilgeschäftsprozessen reden,

unter dem Wertstrommanager (--) je nach Ausführung. Bitte korrigieren Sie mich, falls [ich etwas falsch aufgefasst habe.

00:16:09

Interviewpartner: Ja, ja, ich höre aufmerksam zu.]

00:16:13

Interviewer: Okay. Wenn (--) dass an dieser Stelle eben (.) keine Unter-Wertstrommanager möchte ich sie jetzt mal nennen, sondern eben Prozessmanager oder (.) oder Wertstromassistenten oder wie sie man auch immer nennt, eingesetzt werden. Dass es beigeordnete Stellen gibt je nach (.) je nach Größe der Firma habe ich jetzt gerade noch mal herausgehört und (.) die (.) eben die Art und Weise auch dieser Zusammenarbeit. Gerade dieser übergreifenden Strukturen (--) beispielsweise wir hatten ja gerade Entwicklung und Produktion jetzt ähm (.) beeinflussen. Dass er tendenziell also, dass der Wertstrommanager trotzdem relativ (.) weit oben als Direct Report durchaus auch an die Geschäftsführung angegliedert ist und (--) genau das war ja mal ganz schnell zusammengefasst (2s) ein paar Aussagen aus diesem kleinen Unterkapitel.

00:17:04

Interviewpartner: Ja, ganz genau, so würde ich das (.) dann sehen. Also der Wertstrommanager sollte an die Geschäftsführung berichten, mehr strategisch (--) und es könnten in einem, wenn es (--) einen (.) in einem Modell, wie Sie das dann eben dargestellt haben, (.) Prozessverantwortliche auch an jeden Wertstrommanager berichten.

00:17:27

Interviewer: Okay, (--) alles klar. (---) Gut, dann würde ich an dieser Stelle diesen kleinen Unterblock schließen und somit auch das Thema zwei schließen, die (.) das Allgemeine zum (.) zum Wertstrommanager und zum Wertstrommanagement und will an dieser Stelle einmal auf den (.) dritten Block übergehen.

00:17:48

Interviewpartner: Mhm.

00:17:48

Interviewer: Und zwar würde ich mich gerne mit den (.) mit den Aufgaben des (.) des Wertstrommanagers an dieser Stelle beschäftigen. Und (--) zwar würden wir jetzt so ein bisschen den Blick (.) durchaus auf die Produktion gerichtet halten, gerne auch umschwenken, wenn wir über diese Schnittstellen hinausgehen. Aber primär beschäftigt sich (.) die Theorie des Wertstrommanagers in dem (.) in dem produzierenden Bereich. Aber gerne schwenke ich auch (.) natürlich durchaus (.)äh weiter aus. Und zwar würde ich jetzt erst einmal generell Ihnen ein paar Aufgabenebenen vorstellen, anhand wir uns dieses Kapitels einmal annehmen würden. Und zwar würden wir uns einmal (.) oder ich würde gerne ein paar (.) paar Fragen stellen bezüglich auf langfristige, planerische Aufgaben des Wertstrommanagers hinsichtlich ja überhaupt erst einmal der Planung, der Wandlungsfähigkeit des (.) des Wertstroms, würde dann übergehen über mittelfristige Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung beispielsweise der Flexibilität eines Wertstroms, welche dort in das Ressorts des (.) des Wertstrommanagers fallen. Und am Ende, wohlmöglich der größte Teil, (.) welche Routineaufgaben, Kernaufgaben, tägliche Aufgaben sich eben ein Wertstrommanager stellen muss. So würde ich gerne durch dieses (.) Kapitel führen.

00:19:08

Interviewpartner: Mhm.

00:19:10

Interviewer: Ja, und dann würde ich ja auch mit einer ganz offenen Frage (.) einfach mal starten. Welche langfristigen Aufgaben hinsichtlich der Wandlungsfähigkeit des Wertstroms würden Sie an dieser Stelle dem Wertstrommanager zuschreiben?

00:19:25

Interviewpartner: (3s) Die Wandlungsfähigkeit auf den Prozess oder auf den (.) auf den Manager gesehen?

00:19:28

Interviewer: Durchaus auf den (.) auf den Prozess erst mal gesehen.

00:19:34

Interviewpartner: Mhm. Also die Langfristigkeit wäre, (.) dass man von (.) einer (--) Ist-Darstellung auch eine Vision dann abbildet und sich über mehrere Etappen sehr nahe, immer wieder dann an diese (.) an dieses große Bild, an diese Vision, dann dran nähert. Also wirklich (--) dieses (.) der Manager oder diese Aufgabe wäre nichts was, wo man sagt, okay wir machen das jetzt einmal (.) und (.) diese Aufgaben oder Maßnahmen daraus werden umgesetzt, sondern wenn es dann umgesetzt ist, gibt es den Nächsten. So lange, bis (---) eine Vision wird man nicht erreichen aber bis man stark drangekommen ist.

00:20:29

Interviewer: Mhm. Also da habe ich jetzt gerade schon rausgehört, natürlich ist der Wertstrommanager dort ein (.) Hauptverantwortlicher, generell erst einmal um diesen Zielzustand zu beschreiben über eine WSA über eine WSD et cetera und dort eben in inkrementellen Schritten durch, (.) ja verschiedenen Methoden, wo wir auch durchaus gleich noch mal draufkommen könnten, eventuell, (--) eben diesen Zielzustand zu erreichen und eben auch kontinuierlich umzusetzen.

00:20:58

Interviewpartner: Kleinen Moment, wir müssen mal einen kurzen Break machen.

00:21:00

Interviewer: Ja, kein Problem.

00:21:01

Interviewpartner: [Schreibtätigkeit] Okay, erledigt.

00:21:35

Interviewer: Alles klar. (--) Ja, genau. Wir waren ja gerade stehen geblieben bei der (.) Erstellung einer Vision. Diese Umsetzung, wie ich das Ganze umsetze. Und ich habe jetzt herausgehört, dass auf jeden Fall diese Kontinuität (.) dabei im Vordergrund steht. Also nicht nach (.) nicht im Prinzip an einem Projekt Charakter zu gründen, dass ich sage jetzt ist Feierabend, jetzt haben wir das erreicht, sondern dort auch eine Kontinuität, (.) eine Weiterentwicklung durchaus (.) zu realisieren.

00:22:04

Interviewpartner: Mhm.

00:22:05

Interviewer: Okay. Welche Aufgabe (.) also der Wertstrommanager hat ja demnach, wir haben ja gerade über diese Stellung des Wertstrommanagers gesprochen, welche Bereiche er im Prinzip (.) dort abdeckt und jetzt gerade auch über die Aufgabe, dass der Wertstrommanager durchaus (.) diese (.) planerischen Aktivitäten (.) lenkt und dahingehend lenkt, dass eben kontinuierlich was verbessert wird. Welche Aufgaben intendieren denn aus dieser übertragenen Ergebnisverantwortung, die daraus entsteht?

00:22:38

Interviewpartner: Ja, die übertragene Ergebnisverantwortung (--) könnte ich mir so vorstellen, dass sie nicht da drunter (.) drunter beruht, dass er verantwortlich ist für die komplette Umsetzung, sondern dass er die Umsetzung betreut. Was ich damit meine ist, dass (.) Kollegen und Mitarbeiter geschult sind in der Umsetzung, dass man (.) die Maßnahme, die daraus resultieren, dann immer begleitet und (.) dann, auch wenn es (.) ähm Herausforderungen gibt, Probleme gibt, dann wieder (.) auch die Menschen zusammenruft, die Kollegen zusammenruft und gemeinsam diese Herausforderung dann (.) zu be (.)(meistern).

00:23:17

Interviewer: (2s) Okay. Das heißt, der Wertstrommanager hat ja in diesem (.) Sinne auch eine gewisse personelle Verantwortung beziehungsweise Aufgaben (--) auch betreuen (.) zu betreuendes Personal. Was wären denn da klassische Aufgaben, die daraus intendieren (--) aus dieser personellen Verantwortung?

00:23:40

Interviewpartner: Ja, dann gemeinsam diesen Wertstrom dann (.) zu realisieren, das heißt, Sie gehen ja dann in Abteilungen rein und dürften dann in enger Zusammenarbeit mit den Abteilungen dann (.) diese Prozesse dann anpassen, sodass Sie dann immer mehr dann dem tatsächlichen oder dem Ist-Wertstrom (.) ne dem Soll-Wertstrom dann entsprechen.

00:24:00

Interviewer: Mhm.

00:24:03

Interviewpartner: Die Mitarbeiter (--) könnten dann über diese Wertstrommethode weitere Qualifikationen haben oder sollten sie haben. Eine Wesentliche wäre dann, die Menschen zu erreichen, (.) dass sie dann auch begeistert sind, den Wertstrom dann anzupassen.

00:24:30

Interviewer: Okay. (--) Ich hatte gerade auch schon rausgehört, dass Sie sagten, diese Menschen eben zusammen zu bringen oder vielleicht auch zu vermitteln. Gerade über diese (.) diese abteilungsübergreifende Sichtweise, dass man vielleicht dort vermittelt in Bezug auf vielleicht verschiedene Denkweisen, verschiedene Vorstellungen, die durchaus für einzelne Abteilungen irgendwie vorrangig sind. Wäre das ein Aufgabenteil?

00:24:50

Interviewpartner: Das könnte ein Aufgabenteil sein oder es sollte ein Aufgabenteil sein. Also nicht (.) einfach hergehen und Prozesse oder (--) Prozessschritte zu verändern, sondern vielmehr die Menschen dafür begeistern. Und die Menschen die Mitarbeiter tun ihren Prozess selbst (.) oder helfen stark mit dem Prozesse selbst anzupassen.

00:25:17

Interviewer: Inwiefern ist der Wertstrommanager denn in die Ressourcen und generelle Zeitplanung da eingebunden? Wenn wir jetzt von langfristigen Aufgaben sprechen, würde ich jetzt mal so einen Horizont von (.) drei bis fünf Jahren vielleicht ansprechen. Also langfristige Planungsaufgaben, (.) inwiefern wäre der Wertstrommanager in die Ressourcen und Zeitplanung dort eingebunden?

00:25:33

Interviewpartner: Ich könnte mir gut vorstellen, als (.) so ein klassischer Projektmanager oder Projektverantwortlicher, dass er dann auch diese (.) Terminplanung (.) und auch Ressourcenplanung dann übernehmen könnte, um (.) dann das aufzuzeigen, was dann alles entsprechend noch notwendig ist in der Zukunft, um dann diesen Wertstrom dann auch zu (.) realisiert zu haben.

00:26:07

Interviewer: Mhm. (--) Welches Mittel würden Sie denn präferieren, um diese (.) diese Umstrukturierung zu organisieren? Wenn man sich jetzt beispielsweise mit Shopfloor Management auseinandersetzt, wäre das geeignete (.) oder wäre das ein geeignetes Mittel Ihrer Meinung nach, um (.) diesen, diese Überführung zu begleiten zu überwachen, zu steuern?

00:26:27

Interviewpartner: Das Shopfloor ist auf jeden Fall geeignet dafür. Gerne könnte man dann mit Maßnahmenplänen oder actionplans (.) dann den aktuellen Stand immer dann auch (.) überprüfen und auch die Rückmeldung dann geben, wo dann von diesen Shopfloor-Boards, das ist auch dann verdichtet, vielleicht auf ein Shopfloor-Board von diesem Wertstrommanager dann landet. Das ist denkbar, ja.

00:26:52

Interviewer: Ja okay. (--) Und inwiefern ist dort der Wertstrommanager dann, wenn wir gerade über Ressourcen- und Zeitplanung noch mal sprechen, inwiefern ist ein Wertstrommanager in Investitionsentscheidungen dort eingebunden? Also welche Befugnisse hat er da?

00:27:10

Interviewpartner: Ja, wenn er oben also bei der Geschäftsführung angesetzt ist, dann (--) dürfte auch (.) es dann klar sein, dass diese ganzen Maßnahmen, wenn dort Investitionen anstehen, in diesem großen Projekt, die Investitionen durchgeführt werden. (---) Ich denke, es wäre auch wieder in Abhängigkeit von der Größe der Firma. Wenn es eine kleinere Firma ist, dann ist es denkbar, dass es dann direkt an diesen Lean äh (.) an den Wertstrommanager dann (.) auch mit angehängt sein könnte. Ansonsten ist auch ein Modell denkbar, wie das sehr oft (.) anzutreffen ist, mit Kostenstellenverantwortlichen, die dann

auch Budgets haben, um dann das (.) in eigener Regie oder auch mit natürlich Unterstützung aber die die Investitionen in eigener Regie dann umzusetzen sind.

00:28:03

Interviewer: Mhm, okay. Inwiefern wäre denn der Wertstrommanager, grade dessen bezüglich, was wir gerade besprochen haben, beispielsweise in (.) eine Kostenrechnung oder ein gewisses Controlling eingebunden, (---) Bezug nehmend seines Wertstroms.

00:28:24

Interviewpartner: (1s) Ich würde ungern die Aufgabe des Controllings in einem Wertstrommanager noch mit implementieren, weil das Ausbildungsfeld (.) wird dann zu breit werden. Also wenn er eine (.) Basis hat, die sollte vorhanden sein, dass man (.) ähm auch durch den Wertstrom (--) eine (.) Kosten (---) oder eine (na wie will man sagen) Optimierung, (.) gewinnorientierte Ausrichtung dann hat aber es sollte kein Controller sein.

00:29:03

Interviewer: Das heißt, Kennzahlen durchaus zur Verfügung stehen haben beziehungsweise auch (.) vielleicht auch durch ein Controlling aufzubereiten, aber eben nicht diese Tätigkeit selbst zu haben.

00:29:17

Interviewpartner: Ich würde da (--) also Kennzahlen werden aus dem Wertstrom rauskommen und Kennzahlen werden (.) auch durch ein Team auch wieder in Abhängigkeit von der Größe der Firma dann auch bereitgestellt werden. IT, SAP, ERP-Systeme, Excel. (---) Ich sehe diesen Manager nicht da drin, dass er auch noch IT-Experte ist, (.) sondern es wäre nach meiner Meinung viel wichtiger, dass er weiß, welche Kennzahlen in Abhängigkeit zu seinem Erfolg stehen.

00:29:54

Interviewer: Ok.

00:29:57

Interviewpartner: (2s) Auch die Kennzahlen, wenn das jetzt dann die sind die in die Kosten gehen Wirtschaftlichkeitsrechnungen sollten vorhanden sein. Aber was dann weiter runtergeht, also wie werden Rechnungen in einem Unternehmen zu gebucht? Was ist ein Zahlungslauf? Das wäre zu klein (.) für, nach meiner Empfindung für so einen Manager. Er sollte dann wissen, wo die Daten herkommen (.) und wie man mit den Kennzahlen ich möchte es mal so darstellen spielen kann.

00:30:33

Interviewpartner: Ja.

00:30:35

Interviewpartner: Also vielleicht vergleichbar in der Musik, er sollte nicht das Klavier spielen (.) nicht das Klavier bauen, sondern diese (.) das Klavier spielen können.

00:30:44

Interviewer: Mhm, ok. Wären so, gerade in Bezug auf diese langfristigen Planungsaufgaben generell (--) ja interessant G & V in Bezug auf verschiedene Maßnahmen herunter zu brechen oder so?

00:30:59

Interviewpartner: (2s) Die G & V sollten im (--) runtergebrochen sein. Man sollte diese Abhängigkeiten aufzeigen. (---) Ich möchte es so sagen, ein Unternehmen wird das natürlich tun, um mehr Gewinne zu haben.

00:31:21

Interviewer: Mhm.

00:31:21

Interviewpartner: Wenn Sie aber, ich bleibe jetzt mal bei Lean oder wenn Sie einen Wertstrommanager haben und setzen den ein, dass sie mehr Gewinne haben, (.) könnte es auch sein, dass sie nicht erfolgreich sind.

00:31:34

Interviewer: Mhm.

00:31:36

Interviewpartner: Weil es könnte dann sein, dass bei einer Darstellung (.) herauskommen kann, dass dann zu viele Mitarbeiter da sind, und wenn sie das Tool nutzen, um eine Firma zu verschlanken, um am Ende Mitarbeiter zu entlassen, wäre mein Empfinden, dass sie nur ein einziges Mal erfolgreich sind. Die nächste Abteilung wird Sie nicht mehr reinlassen.

00:32:01

Interviewer: Ja, ja, gut, das ist ja generell konträr zum Lean Gedanken sage ich mal. Das Ganze vornehmlich aus monetärer Sicht zu betrachten. Genau.

00:32:13

Interviewpartner: Also ich möchte das gerne mal ergänzen, dass das abgerundet ist.

00:32:17

Interviewer: Ja gerne.

00:32:19

Interviewpartner: Es gibt Manager oder man findet es immer wieder in der Industrie, dass dann diese Methoden eingesetzt werden, um Menschen zu entlassen, das ist alles kurzfristig.

00:32:29

Interviewpartner: Ja.

00:32:29

Interviewpartner: Wenn sie den Prozess optimieren und sie können dann mehr Business machen und die Menschen werden weniger belastet und sehen das als langfristige (.) Investition, dann wird es erfolgreich.

00:32:47

Interviewer: Okay. (---) Demnach wird da auch eine gewisse Überzeugung gerade den Wertstrommanager betreffend, dieser (.) ja Lean Methoden natürlich (.) eventuell auch vielleicht eines Betriebes oder eine (.) eine (--) Geschäftsführung, (.) eine kaufmännische Geschäftsführung davon zu überzeugen.

00:33:09

Interviewpartner: Das könnte die größte Herausforderung sein für einen, ja.

00:33:12

Interviewer: Okay, gut. Vielen Dank für die Ausführung schon mal. Ich würde jetzt, wir hatten uns ja gerade schon auch ein bisschen (.) bewegt über diese Steuerung (.) des Soll-zum Ist-Zustandes und sind damit vielleicht indirekt auch schon so ein bisschen in mittelfristigen Planungsaufgaben bezüglich vielleicht auch einer Umgestaltung oder Flexibilität eines Wertstroms gerutscht. Und ich würde mich jetzt gerne auf diesem mittelfristigen Weg (.) ab diesem Zeilen bewegen. Vielleicht um den Rahmen zu setzen, da verstehe ich jetzt so eine Jahresplanung eventuell.

00:33:46

Interviewpartner: Mhm.

00:33:46

Interviewer: Und würde dort auch einmal (.) ganz offen einfach fragen, welche mittelfristigen Planungsaufgaben bezüglich der Gestaltung (.) der Flexibilität des Wertstroms fallen in das Ressort eines Wertstrommanagers Ihrer Meinung nach?

00:34:00

Interviewpartner: Nach meiner Meinung nach sollte der Wertstrommanager (.) dann oder kann auch dann über abteilungsübergreifend in mehreren Umsetzungsmaßnahmen mit integriert sein. Sollte diese Maßnahmen dann begleiten (--) in ihrer Umsetzung, sodass dann (.) am Ende des Jahres dann dargestellt werden kann, wie entweder ein Prozess oder mehrere Prozesse umgestellt sind und wie die dann gemeinsam (.) oder dann zusammenarbeiten. Der Prozess Zusammenarbeit schlanker geworden ist. Das könnte ich mir sehr gut vorstellen.

00:34:47

Interviewer: (4s) Welche Aufgaben würden denn zum Beispiel anfallen, wenn der Wertstrommanager (.) oder ich stelle erst mal eine andere Frage vorab. Wie nah ist in dem Fall eine Kundenbindung? (--) Also eine externe Kundenbindung? Wenn wir jetzt nicht die internen Kunden betrachten, sondern die externen Kunden. Wirklich die, die uns einen Auftrag geben. Wie eng wäre eine (.) eine Zusammenarbeit dort mit dem Wertstrommanager, wenn es eine gibt?

00:35:14

Interviewpartner: Ich empfinde, wie ich ja schon gesagt hatte, von (.) von Rampe zur Rampe der erste Kontakt ist (.) oder der erste (.) Kontaktschritt (--) oder Prozessschritte ist der Kunde, der Kundenkontakt und ich empfinde er sollte da ganz vorne mit dabei sein.

00:35:32

Interviewer: (1s) Okay. Wie nah wäre die Kundenbindung? Also wäre das wirklich die Schnittstelle (--) wenn wir jetzt klassisch (.) noch mal irgendwie ein Order Fulfillment et cetera dazwischen hätten, wäre trotzdem der Wertstrommanager die (.) die erste Schnittstelle in dem Fall, oder?

00:35:50

Interviewpartner: Also ich könnte mir gut vorstellen, dass (.) der Wertstrommanager wirklich auch (.) ähm sich diesen Prozess (.) welche Informationen benötigt der der Sales Mann? Welche Informationen fallen dort an und wie wird diese Information gehandelt,

dass er damit dabei sein sollte. Und in meiner Vorstellung sogar direkt bei einem Kundengespräch.

00:36:15

Interviewer: Okay, welche Aufgaben würde der Wertstrommanager dann übernehmen, wenn der (.) ja hinsichtlich Änderungen oder Kundenwünsche (---) wie wäre denn da der Eingriff sag ich mal in die (.) gerade wenn wir auf die Flexibilität eines Wertstroms noch mal zurück (--) äh darauf zu sprechen kommen. Wie wären dort die Aufgaben die daraus intendieren?

00:36:38

Interviewpartner: Also, wenn der Kunde ein anderes Produkt haben möchte, wäre das bei mir dann komplett der Sales Mann. Da hätte ein Wertstrommanager keine oder weniger Aufgaben. Wenn der Kunde aber sein Produkt jetzt (--) schneller haben möchte (.) oder er möchte für das Produkt weniger bezahlen. (.) Wir wären dann wieder in diesem Kennzahlenfeld, dann wäre das eine wesentliche Aufgabe, eine wesentliche Information für diesen Manager.

00:37:07

Interviewer: Ja.

00:37:08

Interviewpartner: Dass er dann im Anschluss (.) ich sage jetzt mal so, die ganzen Prozesse danach ausrichten kann. Das ist der Start.

00:37:20

Interviewer: Das heißt, bei Produktanpassungen, Bestellmengenänderungen et cetera, das würden (.) würde (.) das würde jetzt beispielsweise da reinfallen, was Sie gerade ausgeführt hatten?

00:37:28

Interviewpartner: Äh, wenn eine (--) eine Mengenbestellung sich reduziert, würde ich sagen hat es (.) bräuchte er nichts zu wissen. Also, ich wäre jetzt momentan in einer großen Firma. Der Kunde bestellt von 100 Stück und das nächste Mal bestellt er 150 Stück. Es (.) wird und seinen ganzen (.) Wertstrom nicht belasten, weil der Wertstrom stabil ist, auch für die 150 und wir können liefern in diesem Zeitraum mit der Qualität, wie der Kunde sich das wünscht und der Kunde zahlt.

00:38:01

Interviewer: Ok.

00:38:03

Interviewpartner: Wenn der Kunde jetzt aber sagt, (.) ich hätte gerne die 150 Stück in drei Tagen und vorher waren es zehn und der Prozess ist dann nicht mehr in der Lage, diese drei Tage dann auch (--) dann (.) dann gerecht zu werden. Dann sollte der Wertstrommanager wieder mit inkludiert werden, sodass der Gesamtprozess angepasst werden kann.

00:38:34

Interviewer: Okay, das habe ich verstanden. Wie schaut es aus, wir hatten ja gerade am Anfang noch mal drüber gesprochen über eine Zusammenarbeit ab einer gewissen Größe der Firma, der beiden Ebenen Produktion und (.) Entwicklung zweier Wertstrommanager

eventuell. Das wäre dann so ein klassisches Thema für eine Produktneueinführung diese Zusammenarbeit?

00:38:56

Interviewpartner: In der Produkteinführung (.) auf jeden Fall. Ich könnte es mir auch sehr gut vorstellen, dass (er) bestehende Produkte dann auch noch anpasst. Wenn Sie die Prozesse verändern, dann könnte es sein, dass dann bestehende Produkte in die neuen Prozesse nicht mehr reinpassen.

00:39:16

Interviewer: Mhm.

00:39:16

Interviewpartner: Das kann sein, dass durch diese Konstruktion, wir auf Lieferanten zurückgreifen müssen, die (.) die Qualität nicht halten, zu lange benötigen oder zu teuer sind. Da könnte man zum Beispiel dann (--) über die Entwicklung neue Produkte (.) neue Teile entwickeln, dass wir auf andere Lieferanten gehen können. Es kann auch sein, dass man dieses (.) dieser Klassiker (.) man hat 700 unterschiedliche Schrauben in einem Produkt und eigentlich kann man es reduzieren auf sieben.

00:39:55

Interviewer: Okay.

00:39:58

Interviewpartner: Oder in der Elektronik haben wir auch diese Klassiker. Jeder (.) jeder Lieferant (.) jeder Entwickler erfindet seinen eigenen Widerstand. Und es kann günstiger sein, zwei Widerstände drauf zu packen, dass man dann den einen Wert erreicht, wie das man eine neue Materialnummer einführt.

00:40:19

Interviewer: Okay. (--) Gerade jetzt bei Neueinführung habe ich da so ein bisschen herausgehört, dass der (.) Wertstrommanager produktionsseitig relativ früh auf jeden Fall eingebunden wird, habe ich das richtig verstanden?

00:40:28

Interviewpartner: Der muss bei dem ersten Zeichnungsstrich mit dabei sein.

00:40:32

Interviewer: Okay. Alles klar. (2s) Dann, also ich hätte persönlich natürlich noch (.) weitere Fragen. Ich muss mich allerdings auch so ein bisschen an diesen Leitfaden (.) einmal richten. Ich würde in diesem Fall gerne auf die (.) die (.) auf die Routineaufgaben, was auch bei mir (.) eigentlich der größte Block ist, und auf die Kernaufgaben des Wertstrommanagers kommen. Und auch da würde ich mit einer ganz offenen Frage anfangen. Welche Routineaufgaben oder Kernaufgaben, welche sich täglich widerspiegeln, würde Ihrer Meinung nach ein Wertstrommanager ausführen oder welchen Aufgaben muss er sich dort stellen?

00:41:09

Interviewpartner: Also eines der Routineaufgaben, die ich mir vorstellen (.) könnte, wäre, dass er zum Beispiel über diese Shopfloors (.) täglich dann (.) abrufen oder die Information bekommt, wie weit gerade (.) die Anpassungen von dem Ist-Wertstrom auf den Soll-Wertstrom ist, dass er diesen aktuellen Stand hat. Das nächste (--) auch eine Routine, aber die wird nicht täglich sein, sondern (.) vielleicht mehrfach in einem Jahr, (.) dass man

dann wieder abgleicht, wir werden den Soll-Wertstrom erreichen, was werden dann die nächsten Schritte sein. Also das würde dann heißen, man (.) würde die nächsten Projekte starten. Man würde (.) nächste Ist-Aufnahmen machen, von weiteren Wertströmen, (--) um dann auch wieder (.) ähm die Information mit den Mitarbeitern und Kollegen zu teilen, die Leute zu begeistern, an der Veränderung teilzunehmen, Maßnahmen zu starten und auch diesen dann wieder zu kontrollieren, (.) sodass das (.) also die kleinen Routinen (.) könnte ich mir wirklich vorstellen, dass sie täglich sind in Kontrolle des Fortschrittes. Größere Routinen mehrfach im Jahr, (--) weiß ich nicht, mehrfach im Monat, vielleicht auch in Abhängigkeit von der Firma (.) wieder in die Zukunft gerichtet, weitere Wertströme aufnehmen, um dann (.) immer mehr an diese große Vision zu kommen.

00:42:57

Interviewer: Okay. (---) Wie sollte gerade bei diesen Aufgaben, wenn wir jetzt noch einmal auf dieses täglich (.) auf das tägliche Geschäftsfeld äh (.) kommen, Ihrer Meinung nach so eine prozentuale Verteilung, sage ich jetzt mal, der (.) der operativen und der Schreibtisch-tätigkeit, den strategischen Verwaltungstätigkeiten ihrer Meinung nach rausfallen?

00:43:13

Interviewpartner: (Also nach) meiner Meinung nach hätte er (.) mehr diese strategische Aufgabe.

00:43:19

Interviewer: Mhm.

00:43:19

Interviewpartner: Und (--) mindestens (.) bestimmt zur Hälfte. Ein Drittel könnte ich mir vorstellen, dass man in diesen (.) täglichen Routinen mit reingeht, dass man dann auch den Kontakt hat zu den Veränderungen.

00:43:35

Interviewer: Mhm.

00:43:35

Interviewpartner: Und was bleibt dann noch übrig? Noch mal (.) gut, wir können in Viertel reden, dann passt es besser.

00:43:42

Interviewer: Okay.

00:43:42

Interviewpartner: Ähm (.), dann auch wieder (.) in die (.) die nächsten Themen anstoßen. Was ich da meinte mit in die nächste Abteilung gehen, weil man weiß, jetzt ist die Abteilung bald fertig, um dann den nächsten Wertstrom aufzunehmen. Aber er wäre mehr der Stratege.

00:44:02

Interviewer: Okay. (4s) Jetzt muss man ganz kurz schauen, ja. (--) Wie sähe denn diese (.) diese operative Arbeit im täglichen Alltag aus? Sprich, würde er überhaupt so richtige, operative Tätigkeiten übernehmen, direkt am Wertstrom? Also wir haben ja gerade irgendwie (.) gesagt, ein Drittel sollte er ja schon irgendwie die Bodenhaftung sag ich mal am Wertstrom, im (.) Shopfloor nicht verlieren. Was würden da so operationale Tätigkeiten sein? Hatte da (.) dort überhaupt welche, oder?

00:44:37

Interviewpartner: Also ich könnte mir gut vorstellen, der Kontakt zu der Veränderung ist wesentlich. Ohne diesen Kontakt (.) könnte es sein, dass man da auch Fehlentscheidungen trifft. Auch (.) darüber hinaus, dass man (--) Teams hat, die man anleitet, (.) in diese Richtung dann diese Umsetzung durchzuführen, (--) finde ich es wichtig, dass er auch Wertströme aufnimmt.

00:45:08

Interviewer: Okay.

00:45:09

Interviewpartner: Allerdings ist das nicht ein Tagesgeschäft, sondern das ist wie ein Fußballtrainer, der dann auch (.) mal wieder Fußball spielt, dass er es nicht (.) nicht verlernt.

00:45:20

Interviewer: Okay, ja. Wären denn so klassische Aufgaben hinsichtlich Planung und Steuerung der täglichen Auftragserfüllung (.) irgendwie obligat für den (.) für den Wertstrommanager? Oder hätte er dort (.) bestimmte Funktionen?

00:45:37

Interviewpartner: (2s) Ich könnte mir vorstellen, dass das weniger ist.

00:45:39

Interviewer: Mhm.

00:45:42

Interviewpartner: Dass das mehr dann (.) Mitarbeiter oder Prozessverantwortliche dann tun könnten.

00:45:52

Interviewer: (3s) Wie würde denn im Fall von so einem Engpassmanagement (.) also, wenn er sich hinsichtlich dieser (.) dieser Auftragssteuerung weniger beschäftigt, hätte er trotzdem den Anteil in so einem (.) ja Engpassmanagement, sei es jetzt akut oder prospektiv?

00:46:03

Interviewpartner: Engpassmanagement im Prozess oder Engpassmanagement in der Planung von der Durchführung?

00:46:11

Interviewer: Wir können gerne auf beides eingehen. Wir können gerne mit dem Prozess starten.

00:46:16

Interviewpartner: Also im Prozess wird es für mich mehr dann dieser Prozessverantwortliche, (.) der dann erkennt, dass (.) durch diese Aufnahme die (.) Maschine oder der (.) die (.) die Menschen dort ein Engpass sind. Und er würde dann auch den Vorschlag machen, (.) und die neue Maschine beschaffen. Der Wertstrommanager wäre für mich mehr derjenige, (.) der über Methoden und (.) ein (.) ausgeprägte gute Fragestellungen dem Prozessverantwortlichen dann dorthin bringt, dass der Prozessverantwortliche erkennt, dass dort die Engstelle ist.

00:47:07

Interviewer: Mhm. (2s) Also habe ich da jetzt ein bisschen rausgehört, (--) der Wertstrommanager arbeitet nicht IM Prozess, sondern eher so AM Prozess.

00:47:16

Interviewpartner: Mhm. Bei einer größeren Firma. Bei einer kleineren Firma (.) wäre das dann der Prozessmanager und der (.) Wertstrommanager eine Person.

00:47:26

Interviewer: Ok, ja. (1s) Wenn wir jetzt (.) noch mal vielleicht ein bisschen herausarbeiten würden, wie wären denn (.) oder unterscheiden sich tägliche Führungsaufgaben eines ist eines Wertstrommanagers zum, ich sage jetzt mal in Anführungsstrichen restlichen, normalen Management, also nicht Wertstrommanager? Können wir (.) können wir da einen gap aufzeigen, was jetzt wirklich der (.) was könnten dort Unterschiede in den täglichen Führungsaufgaben sein, die (ein) Wertstrommanager zu einem anderen (.) Manager anderer Ebene wahrnehmen muss? Haben wir dort eine spezielle (.) Ausprägung?

00:48:01

Interviewpartner: Also das, nach meinem Empfinden größte gap könnte dann da sein, dass der Wertstrommanager (---) abtei (.) abteilungsübergreifend den Prozess (.) versteht, (--) abteilungs- und geschäftsfeldübergreifend den Prozess versteht. Und ein normaler Manager wäre stark in seinem Fachgebiet drin. Also als Beispiel, der Sales Manager wäre der Experte, wie ich neue Kunden heranziehe und er würde nicht der Experte sein, wie jetzt dieses Produkt entsteht und wie ich das in drei Tagen an den Kunden bekomme.

00:48:46

Interviewer: Mhm.

00:48:48

Interviewpartner: Und der der Wertstrommanager sollte hochfliegen und sollte die Möglichkeit haben, wirklich von diesem Kundenkontakt hin bis zum (.) wie kommt das Geld in die Firma rein, haben. Das wäre für mich das größte gap.

00:49:05

Interviewer: Ok. (---) Da habe ich jetzt noch ein bisschen rausgehört, vielleicht können wir noch mal gedanklich kurz einmal zu unserem ersten Block springen, wo wir uns über die dieses Organigramm (.) die Stellung im Organigramm (.) unterhalten haben. Demnach habe ich jetzt rausgehört, steht ja irgendwie der Wertstrommanager noch mal über den (.) ja, ich nenne es jetzt mal Abteilungsleiter, Abteilungsmanagern irgendwie. Ist das irgendwie in einer Matrixorganisation abgebildet oder (.) wie kann man sich das dabei vorstellen?

00:49:36

Interviewpartner: Also ich (.) auch in einer größeren Firma könnte ich mir vorstellen, dass es (--) Wertstrom (.) der Wertstrommanager an die Geschäftsführung berichtet.

00:49:47

Interviewer: Mhm.

00:49:48

Interviewpartner: Weil er der größere Teil ist von dieser Strate (.) von (.) über diese Vision, Mission, in die Strategie rein und diese Strategie dann in diesem Konzern mithilfe umzusetzen.

00:50:03

Interviewer: Okay,

00:50:04

Interviewpartner: Wenn wir jetzt wieder kleiner sind (.) würde er trotzdem an die Geschäftsführung berichten. Nur er hätte dann halt mehr Aufgaben. Also er würde dann auch Aufgaben übernehmen von dem Prozessverantwortlichen, sprich, er kann dann (.) auch mithelfen, die Wirtschaftlichkeitsrechnung von der Maschine zu machen. Aber (--) wir müssen aufpassen, ich glaube nicht, dass er dann die Maschine dann auch noch bestellt. Ja, das sollte wieder jemand anders dann machen. Also (.) weil dann hätten wir ja so eine eierlegende Wollmilchsau. Das wird nicht funktionieren.

00:50:34

Interviewer: Ja. ((lacht)) Okay. Ja, das fand ich in der Tat auch schwierig herauszuhören aus dieser (.) einschlägigen Literatur, die ich jetzt durchforstet habe. Erst mal ist das Ganze ja sehr stark produktionsbezogen. (--) Und eben ja, was sie eigentlich beschreiben das ist gut, diese eierlegende Wollmilchsau. Wo ist die Grenze nach (.) nach unten hin? Es ist ja oft so dargestellt, dass der wirklich (.) der (.) Kollege schlechthin über den ganzen Wertstrom ist. Und ja, im Prinzip, wo die wo (.) wo die Befugnisse enden, das ist irgendwie schwer (.) schwer abgesteckt und deswegen bin ich ganz froh, dass wir das jetzt schon so ein bisschen eingrenzen konnte und über die Fragen herausarbeiten konnten.

00:51:17

Interviewpartner: Aus dem Grund bringe ich immer so diesen Prozessverantwortlichen ein. Das ist (.) wäre bei mir derjenige, der in der Abteilung ist oder in einem Bereich und das könnte dann der Ansprechpartner sein. Also das ist derjenige, der unten den Kontakt hat zu dem Mitarbeiter, zu dem Prozess, der weiß, warum diese (.) Schraube jetzt links rum drehen muss und warum der Kleber eingesetzt ist.

00:51:34

Interviewer: Okay.

00:51:34

Interviewpartner: Und (.) der Wertstrommanager stark von der Strategie her am (.) im Geschäftsmodell oben angesetzt ist. Er kann dann oder er sollte die Möglichkeit haben, den Prozessverantwortlichen zu begeistern, dass er seinen Prozess in diese Richtung anpasst, weil das dann für das Gesamtbild dann (.) ja hervorragend ist und am Ende wir in drei Tagen liefern können.

00:52:04

Interviewer: Mhm. Welche Aufgaben würden denn aus so einer, (.) er hat in diesem (.) in diesem, was Sie gerade angesprochen hatten, Bereichen auch eine bestimmte cross-funktionale Abstimmungsfunktion sage ich jetzt mal ich. Welche Aufgaben würden denn da heraus intendieren, wenn wir jetzt beispielsweise Belange aus der Produktion, aus einem Prozessinhaber und (--) beispielsweise Industrial Engineering et cetera hätten?

00:52:30

Interviewpartner: Äh (--), das wäre bei mir, (.) ich würde jetzt wieder mit der großen Firma anfangen, er sollte schon (--) Ahnung haben von Industrial Engineering.

00:52:43

Interviewer: Okay.

00:52:45

Interviewpartner: Er sollte aber nicht runtergehen und sollte (.) Zeiten aufnehmen oder (.)

sollte jetzt diese Verbesserungsvorschläge machen, diesen Kleber auszutauschen oder diese Schraube auszutauschen. Es sollte vielmehr das Verständnis haben, was hinten dran steht, dass er die (.) Leute begeistern kann. Also ich bin jetzt wieder bei dem Prozessverantwortlichen, ihn begeistern kann, in diese Richtung zu denken. Das der Prozessverantwortliche den Kleber ändert und auch dann die (.) die Verantwortung für die Veränderung übernimmt und die Durchführung der Veränderung übernimmt.

00:53:21

Interviewer: Mhm. Okay. (1s) Das haben wir jetzt auch schon so ein paar Mal oder habe ich jetzt schon ein paar Mal herausgehört und das wäre jetzt auch noch die letzte Frage in Bezug auf diese täglichen Routineaufgaben bezüglich (.) Personalführung des Wertstrommanagers. Also das (.) dieses Führen durch Fragen scheint natürlich hier, hatte ich rausgehört, eines der (.) Werkzeuge zu sein, um seine Mitarbeiter zu befähigen und zu führen.

00:53:52

Interviewpartner: Also die Mitarbeiter könnte ich mir vorstellen von so einem Wertstrommanager, dass es Mitarbeiter sind, die dann wieder den Veränderungsprozess unterstützen, sprich die würden in die Abteilungen gehen, würden dann in den Abteilungen die Ist-Wertströme aufnehmen und die Soll-Wertströme machen. Er würde die Umsetzung checken (--) und (.) könnte auch selbst natürlich Wertströme aufnehmen und könnte (.) dann auch die die Maßnahmen oder die Maßnahmenpläne erstellen und könnte das dann auch wirtschaftlich dann erklären. Ähm, (---) Mitarbeiter (.) Mitarbeiterführung, wenn es (--) cross-funktional wird, (2s) finde ich es dann immer interessant, weil dann irgendwo (.) dann der Fachverantwortliche für die Umsetzung dann irgendwann nicht mehr verantwortlich ist. Also daher wäre Fragetechniken wesentlich, dass wenn es außerhalb des eigenen Verantwortungsbereich geht, (.) man die Leute durch diese Fragestellungen begeistern kann, diese Veränderungen wahrzunehmen.

00:55:12

Interviewer: Okay, ja. (1s) Dann hätte ich jetzt noch eine abschließende Frage und dann würde ich diesen dritten Block im Prinzip beenden.

00:55:21

Interviewpartner: Mhm.

00:55:22

Interviewer: Wie sähe denn der Rückgriff eben auf diese Mitarbeiter, zuarbeitenden Bereiche der Produktion beispielsweise aus? Welche Befugnisse hat (.) wir haben ja gerade herausgearbeitet, dass () diese (---) Abteilungsleiter, Abteilungsmanager, wie man auch immer sie nennt, haben und die ja entsprechend wahrscheinlich die disziplinarische Führung et cetera der Mitarbeiter haben. Ab wann stößt so ein Wertstrommanager, wenn er sagt ich brauche jetzt hier für diesen Veränderungsschritt, der Kollege (.) im Wertstrom, der Prozessinhaber hat gerade dort einen Engpass, wir brauchen jetzt hier für diesen Kundenwunsch (--) hier müssen wir eine Priorität setzen. Wo würden dort die (.) die Befugnis (.) die Befugnisse enden? Hinsichtlich Weisungsbefugnis?

00:56:10

Interviewpartner: Die Weisungsbefugnis wäre, könnte ich mir gut vorstellen, könnte so aussehen, dass er die Befugnis hat, diesen (---) Ist-Prozess an den Soll-Prozess anzupassen. (--) Er (--) sollte alle Beteiligten in dem Prozess dann dafür begeistern, dass sie daran mitarbei-

ten. Aber er hätte nicht die Befugnis, (.) in die Abteilung zu gehen und dort die Leute anzusprechen, dass Sie jetzt ihre Aufgabe verändern.

00:56:42

Interviewer: Okay. Also das muss dann (.) durch die Führungskraft in die Mannschaft der jeweiligen Abteilung reinge (.) reingebracht werden.

00:56:51

Interviewpartner: Ja, ja.

00:56:51

Interviewer: Das heißt ja auch, oder ich höre jetzt auch noch mal raus, (.) dass auch diese zuarbeitenden Bereiche dann auch wertstromtechnisch irgendwie aufgestellt sein müssen beziehungsweise prozessbezogen aufgestellt sein müssen?

00:57:01

Interviewpartner: Ja, also in (.) je nach Größe der Abteilung wäre dann, (--) oder könnte ich mir gut vorstellen, dass es dann dort Ansprechpartner gibt. Ich nenne diesen Ansprechpartner Prozessverantwortliche. Also jetzt nicht (.) nur, dass er die Technik (.) zum Beispiel inne hat, sondern dass er einen Prozess innehat. Der Prozess, der in der Abteilung stattfindet. Und das könnte sein Ansprechpartner sein.

00:57:26

Interviewer: Okay. Okay. (2s) Ja, vielen Dank für die Ausführung. Ich würde an der Stelle den (.) den dritten Teil beenden. Wir hatten uns ja gerade schon über (--) doch ein bisschen abgedriftet in die (.) Führungserfahrungen des (.) oder Führungsaufgaben hinsichtlich Personalführung des Wertstrommanagers, was daraus intendiert. Ich würde gerne (.) einmal die Frage bestätigen lassen, (--) wie das aussieht in Bezug auf spezielle Lean Leader Attribute oder Werte von (.) von Lean Profis, die oftmals in einschlägiger Literatur verwendet werden, hinsichtlich (.) beispielsweise analytischen Fachwissens, analytischem Denken und Fähigkeiten generell dieser KVP-Gedanken, Leistungsmessung Six Sigma et cetera. Natürlich auch das Kontextwissen in Bezug auf Supply Chain Management oder so. (---) Ja, Führungserfahrung natürlich. Also gerade in Bezug auf so ein Trainer (Coach) (.) Coach Funktion und natürlich eben Erfahrung mit Lean Tools. Da wäre meine Frage an Sie, ob Sie eben bestätigen können, dass diese klassischen Lean Leadership Attribute, sind die komplett übertragbar auf den Wertstrommanager oder gibt's da eine (.) eine gewisse Ausprägungsstufe oder könnte ich jetzt sagen, wenn ich ein Lean Manager sein möchte äh (--) oder ist das Profil eines Lean Managers generell ableitbar auf den des Wertstrommanagers? Oder gibt's dort (.) spezielle Eigenschaften hinsichtlich des schlanken Denkens?

00:59:02

Interviewpartner: Ähm (---) ich möchte (.) ich würde (.) mir das so vor (.) oder meine Vorstellung über die, dass diese Wertstrommanager einen Anteil von diesem Lean (---) ist. Ähm, (--) also konkret (.) wäre der Wertstrommanager dafür verantwortlich, dass dann Shopfloors in den Abteilungen stehen. Das wäre für mich (.) der Ansprechpartner, der Kollege, der die Leute in der Lean Philosophie trainiert.

00:59:31

Interviewer: Mhm.

00:59:34

Interviewpartner: Dieses Kennzahlensystem aufstellen, das könnte zum Beispiel der Kollege

Lean dann (.) implementieren, sodass dann der Kollege von dem Wertstrom darauf zurückgreifen kann und (.) kann seine Schlüsse daraus ziehen. Oder auch der Umkehrschluss, aus dem Wertstrom entstehen neue Erkenntnisse, neue Kennzahlen, die dann zurück gespiegelt werden könnten an das Lean Team.

00:59:58

Interviewer: Okay.

00:59:58

Interviewpartner: Für mich also ich würde (--) weil wir (.) wir kommen dann zur einer eierlegenden Wollmilchsau. Ja, da wäre auf einmal der Wertstrommanager, der Arbeitsvorbereiter, der Controller, der Geschäftsführer, der (.) Mann, der in den Sales Prozess noch kennt und den Geldfluss noch kennt. Von daher wäre es (.) in meiner Empfehlung, dass es abgegrenzt ist, dass er sich (.) dass er Zeit hat, sich auf den Wertstrom zu konzentrieren und kann (.) mit seinen Kollegen aus dem Lean auf Elemente zugreifen. Also wie schon erwähnt Shopfloor (--) oder dass dann die Kollegen auch wieder die Abteilungen unterstützen, wenn sie von einer Werkstattsteuerung umstellen auf eine Fließfertigung.

01:00:58

Interviewer: Ok. (--) Ja, vielen Dank. Wenn wir uns dann noch mal konkret auf spezielle Attribute oder (.) oder Eigenschaften festlegen, (--) sei es jetzt hinsichtlich des Lean Denkens, der Lean Denke, der Identifikation mit dem Lean Gedanken et cetera. Ist das für einen Wertstrommanager obligat?

01:01:20

Interviewpartner: Auf jeden Fall. Da müssen die Methoden (.) also er muss nicht in jeder Methode Experte sein, aber er sollte die Methoden kennen.

01:01:30

Interviewer: Okay.

01:01:31

Interviewpartner: Also auf die Musik übertragen, er sollte wissen, dass es eine Geige gibt, eine Gitarre und vielleicht kann auch ein bisschen drauf rumspielen. Aber es (.) er wird kein Konzert geben (.) auf Geige oder (.) oder Gitarre.

01:01:41

Interviewer: Okay. (2s) Alles klar. Dann würde ich jetzt einfach noch mal (.) gerne auf die (.) ja wir hatten (.) ich habe ein paar Notizen nebenbei gemacht, auf ein paar Aufgaben, die wir gerade im dritten Teil schon genannt haben, schauen (.) zurückschauen und würde dort einfach mal fragen, welche speziellen Eigenschaften daraus intendieren? Wir hatten ja gerade generell diese Überprüfung beziehungsweise die Koordination von speziellen Maßnahmen und dem (.) demnach auch die Überprüfung der Wirksamkeit. Welche oder (.) welche speziellen Eigenschaften würden daraus intendieren? Also muss er eine gewisse Kennzahlenaffinität mitbringen et cetera?

01:02:22

Interviewpartner: (2s) Ähm, von (.) von seiner Ausprägung her, ich fange (.) ich fange mal weiter oben an.

01:02:32

Interviewer: Gerne.

01:02:32

Interviewpartner: Ich finde, dass es günstig ist, wenn er naturwissenschaftlich orientiert ist.

01:02:38

Interviewer: Mhm.

01:02:40

Interviewpartner: Weil vieles von diesen Themen dann auch (.) über diese (.) Mathematik, also die Kennzahlen oder dieses (--) Vor (--) man muss sich Dinge vorstellen können, die es noch nicht gibt.

01:02:58

Interviewer: Mhm.

01:02:58

Interviewpartner: Und man darf auch Kennzahlen (.) oder, oder zahlenaffin sein, das ist hilfreich.

01:03:09

Interviewer: Ja.

01:03:09

Interviewpartner: Und, (1s) aber (.) was haben wir noch, (--) ja auch das (.) was man (.) wenn man die Möglichkeit hat, sich Dinge vorzustellen, bräuchte man noch die Eigenschaft (.) wie kann ich andere Leute diese Vorstellung denn klarmachen. Also dieses Transformieren in (.) Bilder in Schrift, in Worte ist wesentlich. Also gerade bei ihm. Er muss die Leute begeistern.

01:03:45

Interviewer: Okay. Ist diese Mentoren Rolle dort besonders ausgeprägt an der Stelle?

01:03:50

Interviewpartner: Ja, es wird noch mit ausgeprägt sein. Ja.

01:03:55

Interviewer: Okay. (1s) Wir hatten ja auch ganz (.) äh ganz oft über Business Cases gesprochen. (--) Demnach also BWL technische (.) Kenntnisse, wie weit müsste der Wertstrommanager da (.) fortgebildet sein oder wie (.) wie schaut seine (---) wie schauen dort die Eigenschaften aus, die er mitbringen muss?

01:04:17

Interviewpartner: Also meinem Empfinden (.) sollten Grundkenntnisse da sein, wie eine Firma (.) funktioniert in der BWL. Also es würde nichts nutzen, wenn ich jetzt den perfekten Wertstrom habe und er ist nicht zu finanzieren.

01:04:38

Interviewer: Mhm. (3s) Okay. (1s) Sollte der Wertstrommanager generell (--) ja so (.) so eine Schulungs-, Trainingsfunktion auch einnehmen können?

01:04:50

Interviewpartner: Dass er als Trainer oder als Coach agiert meinen Sie?

01:04:54

Interviewer: Mhm.

01:04:54

Interviewpartner: Ja, auf jeden Fall erkennen! (---) Das wäre das dominantere vor BWL.

01:05:06

Interviewer: Okay. (2s) Okay. An welcher oder welcher (.) welcher Führungsstil, wäre für die Funktionsweise des Wertstrommanagers noch mal wegweisend? Können wir das vielleicht noch mal so ein bisschen zusammenfassen? Wir hatten ja gerade schon über diese verschiedenen Ausprägungen gesprochen. Gibt's eventuell einen Führungsstil, den Sie dem Wertstrommanager in besonderer Weise zuschreiben würden?

01:05:28

Interviewpartner: Der Führungsstil (.) sollte ähm (2s) er sollte nicht Laissez-faire sein.

01:05:37

Interviewer: Mhm.

01:05:41

Interviewpartner: Er sollte aber auch nicht direkt (--) keine Direktive einnehmen, sondern (.) es (.) er sollte die Möglichkeit haben, über (.) also der größere Anteil sollte dieses Coachen sein. Dieses Coachen und Begeistern. (3s) Kooperativer Führungsstil, wenn ich mich da (---) an (.) (ganz) recht erinnere.

01:06:07

Interviewer: Okay, also dezentral zu führen, wäre an dieser Stelle (.) nicht förderlich?

01:06:14

Interviewpartner: Was meinen Sie mit dezentral?

01:06:16

Interviewer: Ja, also wir haben ja gerade schon mal früher gesprochen, über diese (.) über diese Aufteilung, die Nähe zu den Mitarbeitern, die Nähe auf dem Shopfloor et cetera. Also (---) gut, klassischerweise sind natürlich, wenn ich diese Aufgaben belege, im Shopfloor Management die ja sowieso die Führung vor Ort und die direkte Interaktion mit den Mitarbeitern (.) förderlich. Aber dadurch, dass er natürlich auch (--) einen größeren Anteil, wie wir schon herausgearbeitet haben, an strategischen Aufgaben hat, (--) wäre trotzdem diese dezentrale Führung aus dem Büro heraus dort (.) auch anzutreffen? Oder ist...

01:06:49

Interviewpartner: Ich würde, (.) also ich (.) mir (.) mir gefällt das (.) in dem Wort das FÜHREN nicht, weil bei mir ist es so belastet, wenn ich eine Führungsverantwortung übernehme, übernehme ich die Verantwortung für Menschen.

01:07:00

Interviewer: Mhm.

01:07:00

Interviewpartner: (2s) Und die Menschen berichten an mich. So möchte ich das noch mal ergänzen.

01:07:09

Interviewer: Ja.

01:07:09

Interviewpartner: Was er (.) was ich mir gut vorstellen kann ist, dass er an dem Shopfloor unten dann (.) nicht diese Führungsrolle hat, sondern dieses (.) diese Coaching Rolle. Also

er dürfte schon auch (---) dann wahrgenommen werden und die Worte dürften gehört werden (.) und die Menschen würden das an dem Shopfloor auch umsetzen, was er sagt. Aber er wird keine Zielvereinbarungen oder (.) Weiterentwicklung von den Menschen machen.

01:07:42

Interviewer: Okay. Das wäre dann klassischerweise eher dieser (.) der (.) ich nenne es auch hier in Anführungsstrichen mal klassische (.) ja wirklich disziplinarische Vorgesetzte.

01:07:52

Interviewpartner: Ja.

01:07:52

Interviewer: Okay.

01:07:55

Interviewpartner: Der disziplinarische Vorgesetzte wäre der, der die Menschen weiterentwickelt (.) und auch wo die Menschen hin berichten. Also das wäre er (.) am Shopfloor unten nicht.

01:08:04

Interviewer: Okay. Alles klar. Sind bestimmte Werte, (.) vielleicht Ehrlichkeit, Teamarbeit et cetera, Verantwortung, Offenheit speziell für den Wertstrommanager, vielleicht auch mal um einen Vergleich auf andere (.) auf andere Führungs (.) normale in Anführungsstrichen wieder Führungskräfte. Haben wir spezielle Wertausprägungen?

01:08:31

Interviewpartner: (2s) Also er dürfte mehr (---) wo hätten wir die Abgrenzung zu anderen Vorgesetzten? Das ist eine gute Frage. Sehr gute Frage. (--) Ich denke, er dürfte noch mehr äh (2s) wie ein Fußballtrainer seine Mannschaft begeistern können. (---) Also wenn ich jetzt in einer Abteilung bin und ich bin verantwortlich für das Controlling, (--) werde ich mir diesen fachlichen Inhalt, dass die Zahlen stimmen.

01:09:07

Interviewer: Ja.

01:09:07

Interviewpartner: Und ich hätte vielleicht weniger (.) den Inhalt, dass ich meine Leute jeden Tag aufs Neue begeistern müsste, dass sie jetzt diese Rechnungen prüfen.

01:09:20

Interviewer: Mhm.

01:09:20

Interviewpartner: Er hingegen (1s) könnte ich mir gut vorstellen, dürfte Leute begeistern. Also mehr wie ein Missionar.

01:09:30

Interviewer: (2s) Ja, okay. Also das Zusammenbringen von (.) von Leuten und eine Begeisterungsfähigkeit [habe ich jetzt ganz oft herausgehört.

01:09:40

Interviewpartner: Ganz genau. (---) Ja.]

01:09:40

Interviewer: Okay, dann würde ich Sie gerne auch noch mal fragen, was Ihrer Meinung nach vorab in die Rolle eines Wertstrommanagers mit eingebracht werden muss. Also gibt's spezielle Voraussetzungen, wo Sie sagen, wenn Sie sagen möchten: ja, ich möchte jetzt hier (.) ich brauche einen Wertstrommanager (.) einen neuen Wertstrommanager für meine (.) für meinen Wertstrom. Was muss der denn mitbringen? Oder was hätte (.) was würde ich mir wünschen, was der mitbringen muss?

01:10:04

Interviewpartner: Vor der Qualifikation (.) von der Kompetenz?

01:10:06

Interviewer: Genau vielleicht Bildungsvoraussetzungen et cetera. Beispielsweise ist ein Studium obligat oder eine Ausbildung? Wenn ja, welcher Art?

01:10:18

Interviewpartner: (3s) Ja, das ist eine sehr gute Frage. Also ich rede jetzt rein von meiner Erfahrung, die ich machen durfte in den 36 Jahren. Und (.) wenn ich jetzt ein Wunschkonzert hätte, wen ich dann einstellen würde. Meine Einstellung würde gehen in jemanden, (--) der eine (.) Ausbildung hat, in Physik, im Maschinenbau. Also diese wissenschaftliche Prägung.

01:10:47

Interviewer: Mhm.

01:10:47

Interviewpartner: Ich würde keinen einstellen, der sieben Sprachen kann.

01:10:51

Interviewer: Okay.

01:10:51

Interviewpartner: Ähm (1s) dann darf es jemand sein, der (.) ein Studium hat. (---) Ich finde es dann wichtig in einer großen Firma, wenn er dann direkt an die Geschäftsführung (.) berichtet, ist das auf jeden Fall von Vorteil. Und das wäre für mich mehr derjenige, der vielleicht auch aus einer Universität kommt. Wenn ich an einer kleineren Firma bin, (--) dann dürfte dieser Praxisanteil größer sein. Das könnte dann, (.) also ich bleib in diesem klassischen (.) in dieser (.) FH, jemand der vielleicht auch einen Beruf gelernt hat, der den Kontakt (.) zu der Basis unten hat. Ich möchte es mit meinen Worten sagen, derjenige, der die Sprache von der Werkbank (2s) dann auch versteht oder (.) oder dann auch übersetzen kann.

01:11:54

Interviewer: Ja ok.

01:11:56

Interviewpartner: Und (2s) was hatten wir noch? Sie hatten gesagt, einmal die (.) die Qualifikation, die Kompetenz, was im Wesentlichen ist, aber das gilt in (.) das ist mein Empfinden für jede Führungskraft. (---) Das, was gesagt wird, ist wahr. Nicht alles, was wahr ist, muss gesagt werden. Also (.) was (.) was ich damit meine ist, (da) brauchst jemand, wo auch ein Vertrauen aufgebaut wird, von den Kollegen, von den Mitarbeitern.

01:12:36

Interviewer: Ja,

01:12:37

Interviewpartner: Das dann auch entsprechend das umgesetzt werden kann. (2s) Ohne Vertrauen geht es nicht. Das ist das, was ich eingangs sagte. Wenn Sie diese Methoden nutzen, um Menschen zu entlassen, haben Sie kein Vertrauen und Sie werden nicht [erfolgreich werden].

01:12:52

Interviewer: Okay ja.] (2s) Ich würde gerne noch mal auf die (.) auf die Bildungsvoraussetzungen. (--) Sie hatten ja gerade so ein sehr, sehr klares Bild davon, wen Sie, (.) ja, sie hatten gesagt aus dem naturwissenschaftlichen Bereich et cetera (.) einsetzen möchten. Was wäre denn so noch mal Ihre, ihre (--) Sachen, die Sie jetzt highlighten könnten, dabei? Also was (.) was unterscheidet die Personen von (.) von (.) von anderen Ausbildungsgängen? Also, ist das die (.) eine besonders analytische Denke oder eine besonders strukturierte Arbeitsweise? Oder (.) was ist da der Benefit, den Sie da rausziehen würden?

01:13:28

Interviewpartner: Also dieses strukturierte (.) strukturierte Arbeiten, ich möchte Einstein da zitieren. Einstein hatte da gesagt: Wenn der wüsste, dass die Welt in 60 Minuten untergeht, würde er 55 Minuten lange analysieren, woran es liegt. Und (.) sie benötigen (.) oder noch mal Einstein: (--) Wissen ist begrenzt und man braucht hier jemand, der Vorstellungskraft hat. Man wird über Dinge irgendwann reden und denken müssen, die noch nicht vorhanden sind.

01:14:09

Interviewer: Mhm.

01:14:09

Interviewpartner: Und das wäre gut, wenn das vorhanden ist.

01:14:13

Interviewer: Ja. (2s) Alles klar. (3s) Okay. Welches spezifische Fachwissen muss Ihrer (.) Auffassung nach der mitgebracht werden, wenn ich jetzt sage, ich würde jetzt (.) einfach zwei verschiedene Branchen vergleichen, ich würde jetzt eine klassischen (--) metallverarbeitenden Betrieb vergleichen mit einer Elektronikindustrie. Oder ich würde sagen, ich (.) brauche ein Wertstrommanager (.) in der Elektronik. Und wir haben hier einen Bewerber, der kommt aus dem Bereich Automobil, er kommt von einem Automobilzulieferer oder von einem Hersteller. Würden Sie sagen, dass das passt? Oder würden Sie jetzt sagen da (--) da ist mir (---) produktspezifisch die (.) die (.) der gap zu groß oder so? Also, inwiefern ist diese Rolle des Wertstrommanagers gebunden an eine bestimmte Branche?

01:15:12

Interviewpartner: Eigentlich gar nicht. Aber, (.) ich weiß nicht, wie es aktuell ist. Aber ich kann aus Erfahrung sagen, wie es (.) wohl in der Vergangenheit gewesen ist. In Physik-, in der Mechanik Ausbildung gibt es auch immer (.) diese Denke in Prozessen.

01:15:32

Interviewer: Mhm.

01:15:33

Interviewpartner: Das werden Sie als Maschinenbauer, werden Sie das bestätigen.

01:15:36

Interviewer: Genau.

01:15:39

Interviewpartner: Mein Empfinden ist, (.) ich denke, dass Sie vielleicht auch mit REFA schon einmal Kontakt hatten oder zu mindestens ja. (--) In der Elektronikausbildung ist das nicht vorhanden und von daher kann es (.) oder (---) wenn das immer noch so ist, kann es hervorragend sein, dass dann der Prozessverantwortliche vor Ort ein Elektroniker ist, (--) aber derjenige, der dann den Wertstrom macht oder diese Lean Philosophie dann reinbringt, dass der dann mehr aus diesen (.) Mechaniken kommt, also dieses Prozessdenken vorhanden ist.

01:16:14

Interviewer: Okay. Okay

01:16:14

Interviewpartner: Es ist, das möchte ich ergänzen, (das ist aber persönlich), es ist unwahrscheinlich schwierig, mit Menschen (.) Prozesse zu verändern, die nicht Prozess (.) die nicht die Möglichkeit haben, in Prozessen zu denken, sondern in ihrem eigenen Arbeitsplatz bleiben.

01:16:33

Interviewer: Ja, (2s) ja, das kann ich nachvollziehen. (2s) Ich würde da gerne mit einer (.) Frage auch diesen Block noch mal schließen und (--) vielleicht wenn man sich sag ich mal so diese Situation eines (.) Personal-, eines Vorstellungsgesprächs vor Augen führt, welche spezifischen Persönlichkeitsmerkmale muss Ihrer Auffassung nach ein Wertstrommanager für die Ausführung sämtlicher (.) Aufgaben mit sich bringen? Wenn Sie jetzt die Auswahl beispielsweise hätten zwischen verschiedenen Persönlichkeiten? Worauf würden Sie sagen das sind jetzt hier meine (.) meine trigger wo ich sage, jap der ist es?

01:17:09

Interviewpartner: Also wir haben jetzt (.) uns auf die Maschinenbauer oder auf den Physiker schon geeinigt. Und jetzt gehen wir auf die Persönlichkeiten, okay.

01:17:16

Interviewer: Mhm.

01:17:20

Interviewpartner: Er sollte (.) natürlich überkommen. (2s) Er sollte in dem, (.) was (.) wenn ich die Möglichkeit habe, in diesem Personalgespräch oder im Vorstellungsgespräch, dass ich mir einen Eindruck machen kann, dass das, was er sagt, auch stimmt. Also auf diese Ehrlichkeit.

01:17:40

Interviewer: Ja.

01:17:45

Interviewpartner: Was wäre dann noch wichtig? (.) Ja, wir brauchen noch die Möglichkeit, diese (.) Vision, die im Kopf ist, rüberzubringen, also auf Papier oder (--) Übersetzer an (.) an Menschen weitergeben kann, (das Wissen). Es nutzt nichts, wenn Sie (.) jetzt (.) den Einstein haben, der aber den ganzen Tag in (.) in seinem Büro sitzt und hat die Tür zu.

01:18:10

Interviewer: Okay.

01:18:12

Interviewpartner: Sondern er muss schon auf Menschen zugehen können. Also, (---) ja irgendwo noch diese soziale (--) Kompetenz, dann (.) auf Menschen, also zum Beispiel, wenn jemand im Sportverein war, dann hat er immer mit Menschen zu tun, auch mit unterschiedlichen Menschen und kann sich darauf einstellen.

01:18:32

Interviewer: Ja.

01:18:33

Interviewpartner: Wenn jemand (--) weiß ich nicht, (.) was haben wir (2s) jeden Tag Gitarre übt oder (.) oder Geige übt und hat nie ein Konzert gemacht und bleibt in seinen Raum, also ist mehr introvertiert, wird nicht gut gehen. Wir brauchen den (.) den Extrovertierten.

01:18:54

Interviewer: Okay. (---) Das wäre auch so ein bisschen auf das Auftreten (.) das wäre jetzt noch mal meine (.) meine schlussendliche Frage gewesen, wie das Auftreten eines Wertstrommanagers Ihrer Meinung nach, Ihrer Erfahrung nach sein sollte, im Optimalfall.

01:19:07

Interviewpartner: Ja, dieses extrovertierte.

01:19:13

Interviewer: Okay. (2s) Gut, dann ich werfe mal einen ganz kurzen Blick auf die Uhr. Wir sind ziemlich gut in der Zeit und ich habe auch meinen Fragenkatalog beziehungsweise meine Begleitfragen, die unter diesen Hauptfragen standen, wie Sie (.) im Leitfaden (---) sehen können (.) mit Ihnen zusammen bearbeitet und konnte mir überall auch etwas zu notieren. Ich würde noch einmal ganz kurz (--) grob den Ablauf noch mit Ihnen durchgehen. Noch mal zwei, drei Sachen (.) aufzählen, die mir jetzt noch in meinem Gedächtnis geblieben sind zu dem, was ich mir notiert habe und was natürlich (.) auch im Hintergrund noch mal aufgezeichnet wird. Und (.) ja, wir hatten uns ja am Anfang noch mal über das Allgemeine im Wertstrommanagement und Wertstrommanager gesprochen. Wir haben uns eben mit den Definitionen beschäftigt, wo Sie mir noch (.) zwei Tipps gegeben haben, gerade in Bezug auf die Produktionsprozesse, dass dort der Blick zu (.) zu fokussiert ist, dass man eher von Geschäftsprozessen an dieser Stelle spricht. (--) Gerade in Bezug auf das Organigramm haben wir (.) habe ich herausgehört, dass es durchaus (.) divers sein kann in Bezug auf die Größe eines (.) eines Unternehmens.

01:20:30

Interviewpartner: Mhm.

01:20:32

Interviewer: Ebenso die beigeordneten Stellen et cetera und natürlich die (.) Arbeit nach oben hin, der Report nach oben hin. Dann hatten wir uns mit den Aufgaben des (Wertstrommanagers) äh des (.) des (.) die Aufgaben des Wertstrommanagers zur Brust genommen und (.) äh dort die langfristigen, mittelfristigen und (.) kurzfristigen Aufgaben besprochen, wo eben diese long term Aufgaben wirklich sind, diese (.) diese Vision abzubilden und dort sehr strategisch, sehr planerisch im Voraus vorzugehen und (.) im mittelfristigen Bereich auch immer diese Kundenbindung (.) zu haben, gerade in Bezug auf (.)

auf Änderungen eventuell, dass dort auch der Wertstrommanager (--) Schnittstellen technisch immer sehr früh mit eingebunden ist. Wenn wir (.) neue Projekte et cetera Neueinführung haben (---) hin zu den Routineaufgaben, dass wir wirklich (.) auf dem Shopfloor durchaus in (.) in seiner (.) in seiner Stehung einen Abgleich fahren müssen und dort sich Kennzahlen berichten lassen, die eben zurückzuführen sind auf seine Maßnahmen, auf seinen Kaizen- oder Aktionsplan oder wie man es auch immer benennen möchte. Dass wir ungefähr ein Drittel, zwei Drittel Verteilung von täglichen (---) Aufgaben auf dem Shopfloor bis hin zu den strategischen (.) Aufgaben haben, dass dort auch ein gewisses (--) oder dass diese personaltechnische Frage eher auf diese Prozessverantwortung runter geht (--) und wir auch eine (.) eine klare Abgrenzung haben zwischen der Befähigung der Mitarbeiter durch den disziplinarischen (.) klassischen disziplinarischen Vorgesetzten. Dass wir eben aus dieser cross-funktionalen Abstimmung über verschiedene Bereiche hinweg (.) der Wertstrommanager dort vermitteln muss beziehungsweise eben dort die (.) die Maßnahmen im Gesamtblick halten muss und diese dann entsprechend zusammenführt. Allerdings keinen konkreten Rückgriff eben auf diese (.) diese Abteilung hat und (.) gerade da, wo wir uns mit beschäftigt haben noch mit den Aufgaben und (.) Eigenschaften, dass er stark ein Vermittler (.) ein Vermittler ist, ein (.) eine Person, die begeisterungs (--) die Begeisterung wecken muss, die begeisterungsfähig sein kann, Dinge (.) Dinge zu tun, Dinge zu verändern, oftmals als Coach (.) demnach auftritt und dort in einer bestimmten Weise (.) den Mitarbeitern (.) dann (--) motivierend entgegenwirkt. Dass das Ganze gründet auch noch in einer sehr strukturierten Denke, sehr analytisch, strukturierten denkenden oder in Prozessschritten denkenden Arbeitsweise, die dafür obligat ist. (--) Wo uns dann hinterher noch unterhalten hatten, dass der Wertstrommanager durchaus jemand aus dem (.) mit einer akademischen Ausbildung beziehungsweise eben aus den (.) naturwissenschaftlichen Ausbildungen jemand sein soll, der ein sehr strukturiertes Denken, ein prozessorientiertes Denken eben hat, wobei eben (.) nicht unbedingt das Ganze branchenspezifisch sein muss und dass wir wirklich uns mit Personen (.) beschäftigen, die doch ein wenig extrovertierter herüber kommen und (---) genau das noch mal so zu den letzten Themen.

01:24:17

Interviewpartner: Mhm.

01:24:17

Interviewer: Gut, dann würde ich an dieser Stelle das Interview in der Form beenden. Ich hatte alle Fragen, die ich mir vorher notiert habe äh (---) beantworten können, die eben aus dieser systematischen Literaturrecherche heraus fungieren und dann würde ich an dieser Stelle die offizielle Aufzeichnung im Prinzip beenden, wenn Sie nichts zu dem Interview noch zu (.) hinzuzufügen hätten, [inhaltlich].

01:24:45

Interviewpartner: Nee, können Sie gerne machen.] Nene alles gut, vielen Dank.

01:24:48

Interviewer: Gut.