

# Acht Jahre kontinuierliche Verbesserung

## Interview mit Herrn Dr. Martin Feldmann (Impuls Trainingscenter)

Ende des Jahres 2021 wird die langjährige und gute Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Martin Feldmann von der Firma Impuls aus Köln enden. Selten hatte der Landesbetrieb eine so intensive und langjährige Beratung. So wurde seit Ende 2013 die Thematik „Lean-Management“ bzw. der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ in den Landesbetrieb eingeführt. Gelegenheit also, Dank auszusprechen und zurück, aber auch noch vorn zu blicken:

**Redaktion:** Unsere Zusammenarbeit mit dem Impuls Trainingscenter (ITC) begann im Herbst 2013. Anfänglich haben Sie uns sehr intensiv begleitet, in den letzten Jahren dann noch punktuell für spezielle Themen. Da diese Unterstützung jetzt erstmal ausläuft, wollen wir gemeinsam zurücksehen: Was hat sich aus Ihrer Sicht bis heute im Landesbetrieb HessenForst verändert?

**Dr. Martin Feldmann:** Im Kern ist es die Kompetenz, mit einer strukturierten Problemanalyse zu beginnen und dann über eine methodengestützte Lösungsfindung zügig zur kontrollierten und nachhaltigen Umsetzung zu gelangen. Das hat sich erheblich und klar wahrnehmbar verbessert. So dachten zu Beginn unserer Zusammenarbeit noch viele beim Landesbetrieb, dass sie immer sofort eine Lösung haben müssen – unter Umständen sogar bevor man das Problem analysiert hatte. Hier wurde ein Kulturwandel etabliert. Von einer zu starken Fokussierung auf (vor-)schnelle Lösungen haben sie eine sinnvolle Problem- und Analyse-Orientierung im Sinne des PDCA-Zyklus erreicht.

**Redaktion:** Welche Veränderungen sind Ihnen dabei besonders aufgefallen?

**Dr. Martin Feldmann:** Man denkt jetzt stärker in Prozessen und beachtet dabei die Relevanz der Schnittstellen. Beginnend mit der Wertstromanalyse, der

5S Methodik bis hin zur Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA) oder dem Arbeitsplatzcoaching (APC) hat sich HessenForst erhebliche Methodenkompetenz aufgebaut und über eine eigene KVP-Organisation den Kulturwandel begleitet. Es freut mich sehr, dass viele Personen, die heute in der Verantwortung bei Ihnen stehen, in unserem Train-The-Trainer Programm in Köln qualifiziert wurden. Wie viele Trainer hat HessenForst eigentlich über all diese Jahre qualifiziert? Und wie viele Arbeitsplatz Coaches sind dazugekommen?

**Redaktion:** Gut 108 KVP-Trainerinnen und -Trainer. Seit 2019 haben wir in zwei Lehrgängen davon 22 selber qualifiziert. Ebenso bei den APC (25 insgesamt davon 14 in eigenen Ausbildungsgängen). Dass wir hier komplett aus eigener Kraft handeln und das Programm aktiv weitertreiben können, freut uns alle sehr. Wichtig ist auch, dass wir seit kurzem alle Nachwuchskräfte für Führungspositionen durch das KVP-Trainer Programm qualifizieren. Wir versprechen uns davon eine noch höhere Akzeptanz des KVP in der unmittelbar bevorstehenden nächsten Generation an Führungskräften.

**Dr. Martin Feldmann:** Ja, das sind ganz wichtige Schritte, um Lean in der Breite des Betriebs zu verankern. Das Vertrauen in die kontinuierliche Verbesserung und in die Kraft der vielen kleinen Schritte hat zu dem Wandel beigetragen, der Ihr Unternehmen zu einer lernenden Organisation entwickelt. Die Befähigung, sich auf neue Herausforderungen schnell und effektiv einzustellen, ist mit Sicherheit angestiegen. Die Resilienz damit gewachsen. Zugleich haben sich die Herausforderungen, vor denen Sie stehen, vervielfacht. Es wird daher weiter so sein, dass viele die gegenwärtige Arbeitssituation als verbesserungsfähig und durch erheblichen Stress geprägt wahrnehmen. Bei vielen

dieser Fragen kann und wird Ihnen die mit KVP trainierte Veränderungsmuskulatur Ihres Landesbetriebs helfen.

**Redaktion:** Kulturelle Veränderungen sind nur schwer belegbar. Woran machen Sie Ihre Eindrücke fest?

**Dr. Martin Feldmann:** Meine Wahrnehmung ist, dass die Organisation gelernt hat, Probleme klarer und offener anzusprechen und dann auch konsequent anzugehen. Es gibt bewährte Kanäle, die diese Impulse aufnehmen können. Und immer mehr Mitarbeiter trauen sich, diese Kanäle zu nutzen. In einem KVP-Team mitzuarbeiten bzw. eines zu beauftragen ist zunehmend „normal“ geworden. Dazu braucht der geführte Veränderungsprozess Strukturen, die Sie mit dem Lean-Team, den KVP-Trainern und APC-Coaches sowie Ihren KVP-Beauftragten mustergültig verankert haben. Die Vorstellung bewährter Lösungen im KVP-Teamraum bietet den Mitarbeitenden zudem die Möglichkeit zur schnellen Information.

**Redaktion:** Wir haben also nicht nur an Prozessen gearbeitet, sondern auch die Menschen erreicht?

**Dr. Martin Feldmann:** Genau. Z.B. konnte durch das Etablieren der Arbeitsplatz Coaches die individuelle Situation an vielen Arbeitsplätzen verbessert werden. Weiter haben wir über den 3x3-Ansatz die forstamtsübergreifende Zusammenarbeit gefördert und gedankliche Silos aufgebrochen. Personal wurde effektiver eingesetzt und Vertretungssituationen erleichtert – was auch zur Reduktion des täglichen Stresses beigetragen hat. Da zudem der Leistungsdialog auf Ebene der Regionalleitungen und Forstamtleitungen den KVP aufgreift und das Lean Team regelmäßig vor Ort in den FÄ zum „Forstamts-Dialog“ vorbeikommt, wurde die Nachhaltigkeit spürbar erhöht.

**Redaktion:** Wenn Sie nun zurücksehen – was freut Sie da besonders?

**Dr. Martin Feldmann:** Oh, da wären jetzt viele Aspekte nennbar. Ich greife mal drei heraus:

Mit den Leistungsdialogen konnte ein mittlerweile sehr gut etabliertes System eingeführt werden, das dazu beiträgt, die volle Leistungsbreite Ihres Betriebes regelmäßig anzusehen und keine Aspekte zu übersehen.

Mit dem 3x3 Ansatz ist ein Konzept entstanden, mit dem Sie sicher noch viel Schätze heben können.

Mit Ihren vielen qualifizierten Trainern und Ihrer internen KVP-Organisation gibt es zudem genügend Begeisterung, dieses Thema immer weiter zu treiben.

**Redaktion:** Welche Themen haben Sie zuletzt unterstützt?

**Dr. Martin Feldmann:** Den Entwurf eines flexibel gestaltbaren Leistungsdialogs zwischen FAL und RL, sowie einige übergreifende KVP-Themen. Aus einem wurde übrigens gerade ein Folge-KVP abgeleitet, bei dem es um die Wahrung naturschutzrechtlicher Vorgaben im Kontext der Verkehrssicherung geht. Er wird in einer Zusammenarbeit von ONB, UNB und HessenForst als behördenübergreifender KVP angegangen und sicher viel Potential aufdecken. KVP kennt halt keine Grenzen!

**Redaktion:** Was wünschen Sie HessenForst für die Zukunft?

**Dr. Martin Feldmann:** Die zunehmende Dynamik ist unser neues „Normal“. Wenn Sie aber bei HessenForst mit der bewährten Konsequenz am Ball bleiben, bin ich sehr zuversichtlich, dass sie diese gut meistern werden. Wir wissen oft nicht, welcher Weg vor uns liegt, kennen aber Instrumente, die uns bisher geholfen haben. Hier braucht es



*Dr. Martin Feldmann*

manchmal Mut, den unkonventionellen neuen Gedanken den nötigen Raum zu geben und auch Durchbruchverbesserungen anzugehen.

Dabei wünsche ich allen Beteiligten weiterhin einen hohen Wirkungsgrad und danke allen ganz herzlich, mit denen wir so gut und produktiv zusammengearbeitet haben. Vielen Dank!

**Redaktion:** Dem kann ich mich nur anschließen – vielen Dank für die intensive und kompetente Begleitung in den letzten Jahren und danke für das Interview.

- Michael Rost, Leitung Stabsstelle KVP-Koordination, LBL Kassel
- Dr. Martin Feldmann, Lean-Berater, Impuls Trainingscenter