

# Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Gruppenarbeit

Erfahrungen im Elektronikwerk Karlsruhe der Siemens AG



Jürgen Herrmany (l.) und Markus Schwind, beide bei der Siemens AG, Bereich Automatisierungstechnik, Referat Personal, Karlsruhe, sind die Autoren dieses Beitrags.

## S U M M A R Y

*The start of 1992 saw the commencement of the Continuous Improvement Process at the Karlsruhe electronics works of Siemens AG. This program is tailor-made for this plant and is based on the Kaizen philosophy. The purpose of the program is to ensure long-term compatibility with the Karlsruhe facility. One of the most important consequences has been that the entire production and administration have been converted to teamwork. The result has been that the company and its employees have undergone a radical change in organizational structure and corporate culture, one that is still continuing. The authors of the article report on the initiation of Continuous Improvement Process teamwork. Right from the start, they had acted as internal consultants and planned the program as a broad concept of organization and personnel development. The article explains the base concept, its method of introduction, the training approach and some important results and experience acquired.*

Das Elektronikwerk Karlsruhe (EWK) gehört zum Bereich Automatisierungstechnik der Siemens AG. Schwerpunkt des Fertigungsprogramms sind vor allem Automatisierungs- und dazugehörige Programmiergeräte, die beispielsweise zur Steuerung von Industrieanlagen eingesetzt werden. Derzeit sind ca. 1.700 Mitarbeiter im EWK beschäftigt.

Seit Anfang 1992 läuft im EWK das Programm Kontinuierlicher

Verbesserungsprozess (KVP). Dieses Programm ist ein auf das Elektronikwerk Karlsruhe zugeschnittenes Konzept, das an die „Kaizen“-Philosophie angelehnt ist. Ziel dieses Programms ist es, langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Werkes zu sichern. Eine der wichtigsten Konsequenzen daraus ist, daß die gesamte Produktion und die Verwaltungsbereiche auf Gruppenarbeit umgestellt werden. Das bedeutet für das Werk und seine

- Das KVP-Konzept
- Die Erfahrung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Das Qualifizierungskonzept für KVP-Gruppenarbeit
- Ergebnisse und Erfahrungen
- Typische Probleme während der Einführung

Mitarbeiter eine tiefgreifende strukturelle Veränderung der Arbeitskultur, die bis heute noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

Dieser Artikel dokumentiert die Vorgehensweise bei der Implementierung von KVP-Gruppenarbeit aus der Sicht der Autoren, die diesen Prozeß als interne Berater von Anfang begleitet und als ein umfassendes Organisations- und Personalentwicklungskonzept angelegt haben. Im folgenden werden das zugrundeliegende Konzept, die Einführungsstrategie, das Schulungskonzept sowie wichtige Ergebnisse und Erfahrungen dargestellt.

### Das KVP-Konzept

Der Grundgedanke des KVP ist sehr einfach. Durch zügiges Beheben



**Jeder Beschäftigte muß die ‚Qualitätsdenke‘ verinnerlicht haben, muß sich für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich fühlen. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein von Zielen.**



von Störungen und Beseitigen von Schwachstellen, durch Vermeiden von unnötiger Arbeit und Verschwendung sollen die Prozesse und Abläufe von den Mitarbeitern vor Ort kontinuierlich optimiert werden. Das speziell angepaßte KVP-Konzept für das EWK umfaßt dabei drei zentrale Kernelemente: Philosophie, Arbeitsmethoden und Gruppenarbeit (Abb. 1).

Die Philosophie des KVP ist im Grunde eine umfassende Qualitätsphilosophie mit starker Zentrierung auf den Kunden und auf Prozesse. In diesem Sinne betrifft KVP nicht nur die Produktion, sondern umfaßt das ganze Werk, einschließlich der Planung und Büros. Jeder Beschäftigte muß die „Qualitätsdenke“ verinnerlicht haben, jeder muß sich für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich fühlen und danach handeln. Unter Einbeziehung aller Mitarbeiter wird jeder Schritt des

Prozesses zum Gegenstand der Verbesserung.

### Zentrale Aussagen von Kaizen/KVP:

- Kaizen ist ein ganzheitliches Qualitätsmanagement
- Kaizen und Innovation ergänzen sich
- Der Kunde ist König
- Die Wertschöpfung hat absolute Priorität, vermeide Verschwendungen
- Optimierte vorrangig die Prozesse, nicht die Ergebnisse
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Die Gruppe ist dem einzelnen überlegen
- Sprich in Zahlen
- Löse Probleme systematisch

Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein von Zielen. Im EWK werden diese Ziele in einem sog. „3-Ebenen-Meeting“ vereinbart. Vom Leitungskreis des Werkes ausgehend werden konkrete Werksziele über Qualität, Kosten und Liefertreue für das Geschäftsjahr formuliert.



**Vereinbaren bedeutet im Zusammenhang mit dem KVP nicht ein Verkünden, sondern ein Aushandeln von realistischen, erreichbaren Zielen. Gegebenenfalls werden die ursprünglich geplanten Ziele über Rückmeldeschleifen korrigiert.**



Daraus werden abteilungsspezifische Ziele abgeleitet, die schließlich bis auf die Ebene der Arbeitsgruppe ausformuliert und mit ihr vereinbart werden. Vereinbaren bedeutet hierbei nicht ein Verkünden, sondern ein Aushandeln von realistischen, erreichbaren Zielen. Gegebenenfalls werden die ursprüng-

lich geplanten Ziele über Rückmeldeschleifen korrigiert. Dieses Vorgehen sichert darüber hinaus, daß der Sinn der Werksziele für den Mitarbeiter unmittelbar erkennbar wird. Damit wird ein zentraler Ansatzpunkt der intrinsischen Arbeitsmotivation berührt.

Die Arbeitsmethoden des KVP sind bereits aus der Qualitätszirkelarbeit bekannt. Um kontinuierliche



**Um kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen, gilt es, systematisch und konsequent Werkzeuge, Methoden und Instrumente zur Lösung von Problemen und Beseitigung von Schwachstellen anzuwenden.**



Verbesserungen zu bewerkstelligen, gilt es, systematisch und konsequent Werkzeuge, Methoden und Instrumente zur Lösung von Problemen und Beseitigung von Schwachstellen anzuwenden. Vom Erstellen eines Problemspeichers bis hin zur Problemlösung wird ein bestimmter Zyklus durchlaufen.

### So werden mit KVP Verbesserungen erzielt:

- Beschreiben des Problems
- Ermitteln des IST-Zustands
- Suche nach möglichen Ursachen
- Festlegen des Ziels
- Erarbeiten von Lösungen
- Bewerten der Lösungen
- Erstellen eines Aktionsplans
- Durchführen der Aktionen
- Erfassen der Ergebnisse
- Beschreiben des neuen Standards

Eine weitere Voraussetzung für systematisches Vorgehen ist Transparenz. Deshalb verfügt jede KVP-

Gruppe im EWK über eine KVP-Tafel, die zugleich ein wichtiges Arbeitsmittel für die Gruppe selbst und eine Informationsmöglichkeit für andere ist. Darauf sind neben einem Gruppenportrait die Werks-, Abteilungs- und Gruppenziele, bereits erzielte Erfolge, der

”

**Als ‚family team‘ praktizieren die Gruppen weitestgehend Selbstorganisation bei der internen Aufgabenverteilung. Die mit der Gruppe vereinbarten Ziele bilden den Korridor, innerhalb dessen die Gruppen Probleme zügig lösen.**

”

aktuelle Stand der zur Zeit bearbeiteten Probleme und noch ausstehende Aufgaben visualisiert. Diese Informationen ermöglichen ein unmittelbares und prozeßbezogenes Feedback.

Zentraler Bestandteil des KVP ist Gruppenarbeit. Die KVP-Gruppe integriert das bereits bei Siemens bestehende Konzept der Qualitätszirkel mit dem der teilautonomen Arbeitsgruppen. Als „family team“ praktizieren die Gruppen weitestgehend

Selbstorganisation bei der internen Aufgabenverteilung. Darüber hinaus hat die KVP-Gruppe Verantwortung für ihr Arbeitsergebnis bezüglich Qualität, Menge, Liefertermin und Kosten, soweit diese von ihr beeinflussbar sind. Die mit der Gruppe vereinbarten Ziele bilden den Korridor, innerhalb dessen die Gruppen eigene und kleinere Probleme zügig und mit wenig Aufwand lösen. Dazu führen die Gruppen ein- bis zweimal pro Woche ca. eine bis eineinhalb Stunden Besprechungen durch, die vom Vorgesetzten (Moderator) geleitet werden.

Im Laufe der Zeit sollen sich alle Mitglieder breiter qualifizieren, um so innerhalb der Gruppe stärker wechseln zu können. Zu diesem Zweck erstellen die Gruppen Qualifizierungslisten.

---

*Die Einführung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses*

---

Weil es für die Einführung eines solchen Veränderungsprozesses keinen „one best way“ gibt, der in allen Unternehmen zum Erfolg führt und einfach kopiert werden kann, wurde deshalb unter Berücksichtigung der Situation, der Rahmenbedingungen und der Ziele eine für das EWK

passende Umsetzungsstrategie zugeschnitten. In Kurzform kann der Grundgedanke der Einführungsstrategie auf die folgenden Kernaussagen verdichtet werden:

Bei der Verbesserung der Produktivität des EWK durch den KVP ist die aktive Beteiligung aller Beschäftigten nicht nur gewünscht, sondern notwendig. Weil es sich immer wieder gezeigt hat, daß nachhaltige Veränderungen in großen Organisationen nur erreicht werden, wenn es gelingt, Einstellungen, Verhaltensweisen und Strukturen zu verändern, wurde der Einführungs-

”

**Weil es sich immer wieder gezeigt hat, daß nachhaltige Veränderungen in großen Organisationen nur erreicht werden, wenn es gelingt, Verhaltensweisen zu verändern, wurde der Einführungsprozeß top-down im Leitungskreis initiiert.**

”

prozeß top-down im Leitungskreis in Gang gesetzt und danach schrittweise bis zu den Arbeitsgruppen ausgedehnt. Der wesentliche Vorteil dieser

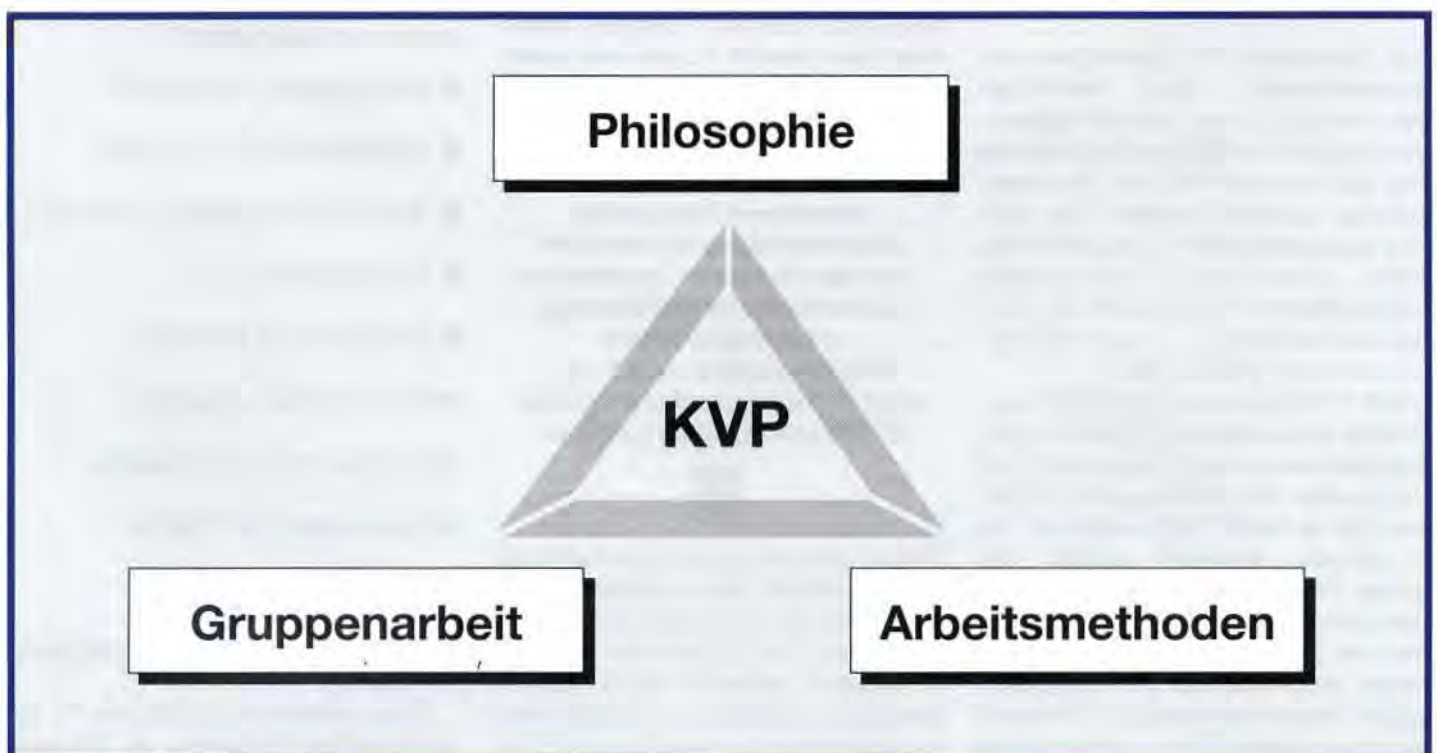


Abb. 1: Zentrale Konzepte von KVP

Strategie liegt in der Signalwirkung. Denn je hierarchisch höher ein Lern- und Veränderungsprozeß einsetzt, desto nachhaltiger ist seine Wirkung auf die Bereitschaft zum Wandel bei den Mitarbeitern. Das Verhalten der Führungskräfte hat Modellcharakter. Wichtig ist, KVP „wohl dosiert“ einzuführen, kurzfristige Aktionen hinterlassen negative Einstellungen.

Die Koordination der Einführung von KVP-Gruppenarbeit erfolgt durch einen Lenkungsausschuß und ein gebildetes Referat KVP (Abb. 2).

Der KVP-Lenkungsausschuß setzt sich zusammen aus Werksleitung, den Abteilungsleitern, Vertretern des Betriebsrates und dem Leiter des Referates KVP. Zu seinen Aufgaben gehören beispielsweise die strategische Planung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie die



**Je hierarchisch höher ein Lern- und Veränderungsprozeß einsetzt, desto nachhaltiger ist seine Wirkung auf die Bereitschaft zum Wandel bei den Mitarbeitern. Das Verhalten der Führungskräfte hat Modellcharakter.**



Herstellung förderlicher Rahmenbedingungen.

Das Referat KVP wurde für die Dauer der Einführung gegründet. Der Leiter des Referates KVP ist das Bindeglied zum Lenkungsausschuß. Mit seinen Mitarbeitern, den Trainern, sorgt er für die konkrete Ausgestaltung des KVP. In dieser Funktion obliegt ihm die Planung und Organisation der Einführung sowie die Durchführung von Trainings und Workshops. Er sorgt dafür, daß die Entscheidungen des Lenkungsausschusses in die Tat umgesetzt werden. Die Trainer bilden das Bindeglied zu den Vorgesetzten (Meister, Teamleiter), den sogenannten Moderatoren, und deren Arbeitsgruppen. Die Trainer sind förderungswürdige Mitarbeiter und Vorgesetzte mit Engagement aus allen Bereichen des EWK, die für einen begrenzten Zeitraum in das Referat versetzt werden. Für ihre Aufgabe

werden sie in „train-the-trainer“-Seminaren qualifiziert. Ausgestattet mit reichhaltigen Erfahrungen sowie methodischen und sozialen Kompetenzen kehren die Trainer als Vorgesetzte in die Linie zurück. Insofern ist das KVP-Referat ein „Talentschuppen“ und ein Instrument qualitativer Personalentwicklung.

Der Moderator ist kein gewählter Gruppensprecher, sondern der direkte Vorgesetzte einer KVP-Gruppe. Er soll seine Mannschaft bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Sein Verhalten trägt maßgeblich zur Motivation der Gruppenmitglieder für KVP-Gruppenarbeit bei.

Wesentliche Aufgaben der Autoren waren die Beratung des Managements, konzeptionelle Mitgestaltung, Training der Führungskräfte, Teamentwicklung, Konfliktintervention und Prozeßbegleitung.

#### Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des KVP:

- bei den Entscheidungsträgern muß ein Problembewußtsein vorhanden sein
- es muß eine ernsthafte Absicht zur Veränderung gegeben sein, klare Veränderungsziele müssen vorliegen und kommuniziert werden
- bei der Einführung darf kein ungesunder Zeitdruck herrschen



**Der Moderator ist kein gewählter Gruppensprecher, sondern der direkte Vorgesetzte einer KVP-Gruppe. Sein Verhalten trägt maßgeblich zur Motivation der Gruppenmitglieder für die KVP-Gruppenarbeit bei.**



- eine Unterstützung der Führungsspitze ist unerläßlich
- offene Information, Abbau von Mißtrauen; bei KVP ist nicht die Suche nach Schuldigen angesagt, sondern gemeinsame Problemlöseaktivitäten

- eine kooperativ und partizipativ ausgerichtete Führungspraxis
- die Bereitschaft, bei der Planung und Umsetzung auf „Bombenwurfstrategien“ zu verzichten und



**Bei der Einführung des KVP müssen ernsthafte Absichten zur Veränderung gegeben sein, klare Veränderungsziele vorliegen und kommuniziert werden – und es darf kein ungesunder Zeitdruck herrschen.**



statt dessen die Betroffenen zu beteiligen

- KVP ist kein Sanierungsprogramm, sondern eine Qualitätsphilosophie
- KVP erfordert eine umfassende Qualifizierung der Mitarbeiter

Die schrittweise Ausweitung des KVP-Programms erfolgt in Seminaren und Workshops für Vorgesetzte und Mitarbeiter, in denen konkretes Wissen, also Methoden, Techniken und Konzepte gelernt und eingeübt, aber auch neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung von Gruppen trainiert und sofort umgesetzt werden. Mit der Bildung und Betreuung von KVP-Gruppen wird der Verbesserungsprozeß angestoßen und stabilisiert.

---

#### Das Qualifizierungskonzept für KVP-Gruppenarbeit

---

Für Vorgesetzte bedeutet Gruppenarbeit, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren und festzulegen, Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu delegieren, Handlungsspielräume aufzuzeigen, Initiative zu fördern und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Qualifizierung der Mitarbeiter wird zur permanenten Aufgabe. Insofern wandelt sich die Rolle der Führungskräfte vom „Anweiser“ und „Controller“ hin zum „Teammanager“, zum Moderator von

miteinander kommunizierenden Gruppen und zum Coach, der optimale Rahmenbedingungen herstellt, unter denen die Mitarbeiter erfolgreich sein

”

**Der KVP ist kein Sanierungsprogramm, sondern eine Qualitätsphilosophie. Er umfaßt eine umfassende Qualifizierung der Mitarbeiter, setzt auf offene Information und den Abbau von Mißtrauen. Gemeinsame Problemlösungen sind angesagt.**

”

können. Für die Mitarbeiter bedeutet Gruppenarbeit erhöhte Anforderung an Flexibilität und Qualifikation sowie Bereitschaft, Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Realisierung von KVP-Gruppenarbeit verlangt von allen tiefgreifende Lern- und Umlernprozesse, die sowohl die innere Einstellung zum Betrieb als auch das konkrete Arbeitshandeln betreffen.

Um die vermittelten Kompetenzen direkt in die tägliche Praxis transferieren zu können, wurde bei der Ausgestaltung des Schulungskonzeptes besonderes Augenmerk auf Erfahrungslernen gelegt. Das Ausbildungskonzept ist modular aufgebaut und umfaßt drei Bausteine, die insgesamt elf Tage dauern.

Im Baustein „Teamentwicklung und Moderation“ erfahren die Teilnehmer Techniken und Methoden, um ihre Gruppe zu beleben und ihre Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Sie lernen und trainieren in Kleingruppen Problemlöse-, Kreativitäts-, Moderations- und Präsentationstechniken, die für ihre KVP-Praxis von unmittelbarer Relevanz sind.

Im Baustein „Konzepte und Methoden“ lernen die Teilnehmer wesentliche KVP-Konzepte in einem Planspiel kennen und einen unmittelbaren Bezug zu ihrer bisherigen Praxis herzustellen. In Beobachtungsübungen vor Ort vertiefen die Teilnehmer einzelne Schwerpunkte. Die systematische und methodische Bearbeitung

von konkreten betrieblichen Schwachstellen liefert die Grundlage.

Das „KVP-Praktikum“ vor Ort ist das Herzstück der Moderatorenausbildung. In diesem Workshop betreiben die künftigen Moderatoren gemeinsam mit den dort arbeitenden Mitarbeitern „KVP live“, d.h., sie ermitteln den IST-Zustand, sammeln Probleme und erarbeiten Lösungen, die den Workshop überdauern. Dieser

”

**Für Vorgesetzte bedeutet Gruppenarbeit, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren, Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu delegieren, Initiative zu fördern. Qualifizierung der Mitarbeiter wird zur permanenten Aufgabe.**

”

Workshop dient gleichfalls als „kick-off“ für eine neue KVP-Gruppe in diesem Bereich.

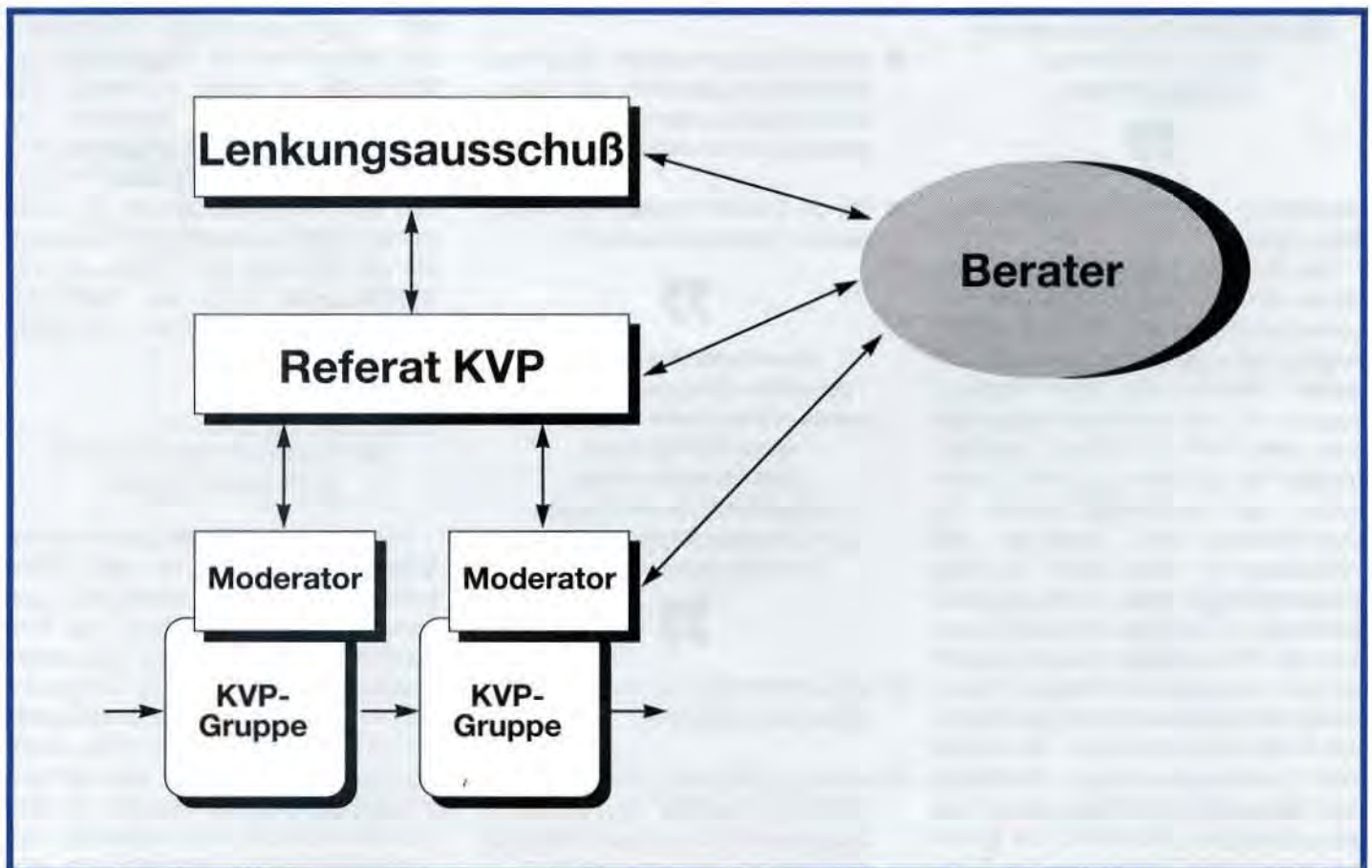


Abb. 2: Koordination und Entscheidungsstruktur

Nach ca. zwölf bis 16 Wochen finden „Follow-up“-Workshops mit den ausgebildeten Moderatoren statt, um ihre Situation, Erfahrungen und Probleme zu besprechen und, daraus abgeleitet, gemeinsam die weitere Vorgehensweise festzulegen.

### *Ergebnisse und Erfahrungen*

Faßt man die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen nach etwa zwei Jahren KVP-Gruppenarbeit zusammen, so ergibt sich folgendes Bild: Circa 170 ausgebildete Vorgesetzte aus fast allen Bereichen des EWK moderieren 120 KVP-Gruppen, das sind etwa 1.000 Mitarbeiter.

Die erzielten Ergebnisse werden von der Leitung als sehr erfolgreich beurteilt: Insgesamt ist die Produktivität



***Für die Mitarbeiter bedeutet Gruppenarbeit erhöhte Anforderung an Flexibilität und Qualifikation sowie Bereitschaft, Selbstverantwortung zu übernehmen. Sie verlangt von allen tiefgreifende Umlernprozesse.***



und die Qualität deutlich gestiegen, und die Durchlaufzeiten wurden erheblich verkürzt, teilweise sogar halbiert.

Aus Gesprächen und Interviews mit Mitarbeitern, die in KVP-Gruppen arbeiten, und mit Führungskräften läßt sich der Schluß ziehen, daß KVP-Gruppenarbeit überwiegend positiv beurteilt wird. Gruppenarbeit wird dort, wo sie funktioniert, von den Mitarbeitern als vielseitiger, abwechslungsreicher und verantwortungsvoller erlebt. Die Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten werden als deutlich verbessert eingeschätzt. Ebenfalls wird KVP-Gruppenarbeit von einigen als Möglichkeit gesehen, Wissen und Fähigkeiten, die vorher z.T. nicht eingesetzt werden konnten, auch einzusetzen. Die Zusammenarbeit untereinander, mit Kunden und Lieferanten sowie mit Kollegen planender Abteilungen wird von den meisten als

verbessert erlebt. Durch die aktive Einbeziehung und Mitwirkung an der Gestaltung der KVP-Gruppenarbeit wurde die Motivation positiv beeinflusst.

### *Typische Probleme während des Einführungsprozesses*

Die positiven Ergebnisse sollen jedoch nicht den Blick trüben für einige aufgetretene Schwierigkeiten, die typisch sind für die Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen.

### **Gruppenarbeit und betriebliches Entlohnungssystem**

Erhebliche Bedenken zeigten sich über Kompatibilität von KVP-Gruppenarbeit mit der Entlohnungsform des „Einzelakkords“. Grundsätzlich ist fraglich, ob Akkordsysteme bei schwankenden Belastungen überhaupt noch sinnvoll und praktikabel sind. Akkordsysteme zielen darauf ab, die Quantität zu maximieren; daraus resultiert die Tendenz, Bestände unabhängig vom jeweiligen Bedarf zu produzieren. Das gerade soll aber verhindert werden. Schließlich wird mit diesem Prinzip der Ausstoßmaximierung auch die KVP-Qualitätsphilosophie nicht belohnt.

Bei der Entwicklung einer angemessenen Entlohnungsform für KVP-Gruppenarbeit kam es darauf an, Leistungsanreize mit jenen Parametern zu koppeln, die für den Erfolg von Gruppenarbeit lebenswichtig sind.



***Die erzielten Ergebnisse werden von der Leitung als sehr erfolgreich beurteilt: Insgesamt ist die Produktivität und die Qualität deutlich gestiegen und die Durchlaufzeiten wurden erheblich verkürzt, teilweise sogar halbiert.***



Deshalb wurde ein Bonusentlohnungssystem vereinbart, das, basierend auf einem Sockellohn, die Einhaltung der Qualitätsstandards und Liefertermine ebenso berücksichtigt wie individuelle Anteile an der Gruppenarbeit.

### **Widerstände gegen Gruppenarbeit**

Durch die Einführung von KVP ergeben sich eine Reihe von Veränderungen für die Mitarbeiter und für die Führungskräfte. Weil ein Teil der Aufgaben, die bislang von Vorgesetzten und Planern ausgeführt wurden (z.B. Probleme lösen, koordinieren, Teile beschaffen, ...), in zunehmendem



***Es ist fraglich, ob Akkordsysteme bei schwankenden Belastungen überhaupt noch sinnvoll und praktikabel sind. Akkordsysteme zielen darauf ab, die Quantität zu maximieren, Bestände unabhängig vom Bedarf zu produzieren.***



Maße von der KVP-Gruppe selbst erduldet werden kann, sehen Vorgesetzte teilweise Einfluß und Status bedroht, ja selbst die eigene Position steht auf dem Spiel, wenn im Zuge der KVP-Gruppenarbeit über Personalabbau und Hierarchieverflachung diskutiert wird. KVP als umfassendes Qualitätsmanagement stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt, nicht ins Abseits. Die erforderliche Veränderung des Führungsverhaltens in Richtung Teammanager erfordert soziale Lernprozesse, die unterstützt werden müssen, aber nicht nennenswert beschleunigt werden können. Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene haben vor allem dann Vorbehalte gegen KVP, wenn andere, stellvertretend für sie, ihre Arbeitssituation verändern, ohne sie einzubeziehen.

Auf allen hierarchischen Ebenen können Barrieren entstehen, die sich auf KVP-Gruppenarbeit hinderlich auswirken und die es durch frühzeitige Information, Einbindung der Betroffenen in die Veränderung und qualitative Personalentwicklung zu vermeiden gilt. Dem Qualifizierungskonzept kommt nicht zuletzt deshalb eine besondere Bedeutung bei der Einführung der KVP-Gruppenarbeit zu. Genauso wichtig ist es, förderliche Strukturen im Unternehmen zu schaffen, die offene Kommunikation und kooperatives Verhalten unterstützen. **PF**