

MENSCH
TECHNIK
ORGANISATION
IN DER
PRODUKTION



FÜHRUNG UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IM KOMPLEXEN UMFELD

CONTRACT
menschlich wirksam

IHRE EXPERT*INNEN IM PRODUKTIONSUMFELD



Gerd Kullmann



Andreas Schornack



Nicolas Odenwalder



Katrin Saacke

Am Ort des Geschehens – Produktion im komplexen Umfeld

In der Produktion wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter ständig. Es wird viel Fachwissen gefordert und eine hohe Veränderungsbereitschaft. Mitarbeiter sollen nicht nur Teile fertigen und montieren, sie sollen auch aktiv in der Weiterentwicklung der jeweiligen Prozesse mitarbeiten.

Dies alles kann nur mit gut ausgebildeten Führungskräften in der Werkstatt funktionieren. Gelingende Führung auf dem Shopfloor zeichnet sich durch das Spannungsfeld von Klarheit und Empathie, Verständnis für die Mitarbeitenden und Umsetzung der Unternehmensinteressen aus.

Zugleich sind sorgfältig geplante, auf die Besonderheiten der Werkstatt angepasste Veränderungsprozesse erfolgsentscheidend für gelingende Digitalisierung, smarte Prozesse und robuste Abläufe.

In dieser Broschüre haben wir unsere Erfahrungen und erfolgreichen Leistungspakete zur Qualifizierung von Werkstatt-Führungskräften und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen auf dem Shopfloor zusammengestellt.

Bei uns gehen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung Hand in Hand. Wir unterstützen Sie darin, optimal qualifiziertes Führungspersonal für die Werkstatt zu entwickeln. Und wir gestalten und etablieren mit Ihnen robuste Abläufe und Strukturen für effektive End-to-end-Prozesse in einem volatilen und komplexen Umfeld.

Wir schneiden die passenden Schulungsformate für Ihre Anforderungen zu und setzen mit Ihnen das bestgeeignete Vorgehen für Ihre Veränderungsprozesse um.

Gehen wir es gemeinsam an.

ÜBERBLICK

Führung im Produktionsumfeld	05
Fit für den nächsten Schritt	06
Fachliche Führung für Facharbeiter	08
Vom Meisterbrief zur Meisterposition – Nachwuchsführungskräfte wirksam vorbereiten	10
100 Tage Meister	12
Meister in der Praxis – der Boxenstopp	14
Kollegiale Fallberatung für Meister:innen, Teamleiter:innen und Führungsteams	16
Cross-Management-Comms: Zusammenarbeit und Verständigung zwischen Führungsebenen [...]	18
<hr/>	
Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement im Produktionsumfeld	21
Crossfunktionale Teams in der Produktion	22
Nachhaltige Umsetzung von Konzepten zur ständigen Verbesserung (KVP)	26
Sie haben die Richtigen – jetzt und in Zukunft	30
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	32
Hand in Hand – bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Produktion	36
Integriertes Shopfloor- und Performancemanagement	38



FÜHRUNG IM PRODUKTIONSUMFELD

FIT FÜR DEN NÄCHSTEN SCHRITT

Die Herausforderung

„Wie können wir unsere guten Leute halten und wie können wir sie gut einsetzen?“

Die Herausforderung kennt jedes Unternehmen: viele gute Facharbeiter machen eine Fortbildung in der Meisterschule und erwarten über kurz oder lang die Beförderung zum Meister.

Aber sind die guten Facharbeiter auch immer gute Führungskräfte?

Ist die Meisterschule jeweils die beste Entscheidung?

Manche Facharbeiter absolvieren motiviert und mit viel Einsatz die Meisterschule und sind frustriert, wenn sie nicht als solche eingesetzt werden. Entweder, weil es keine passende Position für sie gibt oder weil das Unternehmen nicht von den Führungsqualitäten überzeugt ist. So können Sie motivierte und qualifizierte Leistungsträger verlieren.

Unser Konzept – Ihr Nutzen

Diesem Dilemma können Sie frühzeitig begegnen: Eine strukturierte Laufbahnberatung für Facharbeiter mit Potential und das Aufzeigen von beruflichen Alternativen als erfahrener Senior-Facharbeiter und fachliche Führungskraft, als Techniker oder technischer Betriebswirt oder auch als Meister, sorgen für gezielte Mitarbeiterbindung.

Hierfür haben wir zwei besondere Leistungsangebote entwickelt: Direkte Potential-Arbeit mit Ihren Mitarbeitern oder ein Train-the-Trainer für Ihre Führungskräfte.

Facharbeiter sehen oft nur die Meisterausbildung als Chance des beruflichen Weiterkommens. Dabei gibt es neben der Führungskarriere auch andere Pfade, wie zum Beispiel die Fachkarriere.

Was im akademischen Bereich geübter Standard ist, wird bei wachsendem Facharbeitermangel zu einem klaren Wettbewerbsvorteil: gemeinsam nach Wegen einer beruflichen Entwicklung zu suchen und die Bindung qualifizierter Facharbeiter zu sichern.

Potential-Arbeit mit Ihren Mitarbeitenden oder Train-the-Trainer für Ihre Führungskräfte

Potential-Gespräche und Potentialanalysen mit Mitarbeitern

Wir bearbeiten in kleinen Gruppen mit Ihren Fachkräften

- die Anforderungen an eine Werkstatt-Führungskraft
- die Unterschiede zwischen Fach- und Führungskarriere
- die eigenen Antreiber und Führungskompetenzen und
- geben den Mitarbeitenden eine Orientierungshilfe und Feedback für die nächste berufliche Karriereentscheidung.

Umfang und Format



1 x 2 Tage Workshop



2 h individuelles Coaching nach ca. 6 Wochen

Train-the-Trainer für Personalverantwortliche und Führungskräfte

Potentialanalyse und Potentialgespräche mit Facharbeitern auf der Werkstattebene haben spezifische Anforderungen und unterscheiden sich von klassischen Assessment-Centern im akademischen Bereich.

Wir teilen mit Ihnen unsere Erfahrungen und unser systematisiertes Wissen zu diesen spezifischen Anforderungen und machen Sie fit für ein systematisches Erheben und Bearbeiten der Potentiale, Erwartungen und Chancen Ihrer Mitarbeitenden.

Umfang und Format



1 x 1 Tag Seminar



2 x 0,5 Tage Coaching und Begleitung/Auswertung

FACHLICHE FÜHRUNG FÜR FACHARBEITER

Die Herausforderung

Führung auf dem Shopfloor unterliegt einem starken Wandel unter dem Einfluss von Gruppenarbeit und Digitalisierung. Das Anforderungsprofil an Meister hat entsprechend Veränderungen erfahren: Meister sind Manager ihres Bereichs und nicht mehr die besten Fachleute. Mit dem Ergebnis, dass sowohl inhaltlich als auch räumlich Distanz zur Mannschaft entsteht.

Damit entsteht ein Bedarf an fachlicher Führung direkt am Shopfloor. Dafür braucht es Menschen mit hoher fachlicher Kompetenz, die nah an den Mitarbeitenden sind und selbst im Prozess (mit-)arbeiten, die akuten Probleme lösen, Abläufe überwachen und verbessern.

Diese Rolle an der Seite des Meisters, ohne disziplinarische Führungsverantwortung, wird in der Praxis mit Begriffen wie Hancho, Schichtführer, Gruppenverantwortlicher etc. beschrieben.

Diese Mitarbeitenden sind fachlich hochqualifiziert, beim Thema Menschenführung aber nicht systematisch ausgebildet.



Um einen möglichst reibungslosen operativen Ablauf zu garantieren, muss der Schichtführer von heute Menschen informieren, einbeziehen, Hintergründe erklären und Anforderungen deutlich machen. Er muss Konflikte lösen, Teamgespräche führen können, mit ganz unterschiedlichen Bereichen im Unternehmen souverän und präzise kommunizieren. Er muss die Leistung im Blick haben und sicherstellen, dass die Schicht läuft. Er ist Vorbild und Ansprechpartner für seine Gruppe und wichtigster Unterstützer des Meisters.

Unser Konzept – Ihr Nutzen

Für Facharbeiter bieten wir ein Training an, das sie zielgenau für diese fachliche Führungsverantwortung qualifiziert. Im Ergebnis sind die Teilnehmer optimal vorbereitet für die operative Führung von Kollegen - auch ohne disziplinarische Vollmacht. Im guten Zusammenspiel mit Ihren Führungskräften sorgen sie für einen reibungsarmen Ablauf auf dem Shopfloor und halten ihnen den Rücken frei.

Durch eine gute Mischung von Impulsen der Trainer und praktischen Übungen mit der Gruppe können die Teilnehmer sich selbst ausprobieren und reflektieren. Durch Kleingruppenarbeiten und praxisnahe Übungen werden die Teilnehmer aktiv einbezogen und erarbeiten die für sie passenden Inhalte unter Anleitung und selbstgesteuert. Dadurch gelingt der Transfer in die Praxis schneller und leichter.

Umfang und Format



3 Tage Seminar



max. 12 Teilnehmende

Wir führen dieses Training in der Regel in einem bewährten 2+1-Format durch. Auf ein zweitägiges Training folgt nach ca. 3 Monaten ein Reflexionsmodul mit Impulsen für Verbesserungen. Hier haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich zu ihren Umsetzungserfahrungen auszutauschen, Erfolge und Herausforderungen anzusprechen und sich bei Problemen und „schwierigen Fällen“ Tipps und neue Impulse zu holen.

Inhalte und Formate schneiden wir gern auf Ihren konkreten Bedarf zu.

VOM MEISTERBRIEF ZUR MEISTERPOSITION – NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE WIRKSAM VORBEREITEN

Die Herausforderung

Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende stecken oft viel Energie und Aufwand in die Entwicklung von Führungskarrieren: Nochmal die Schulbank drücken, um den Meisterbrief in der Hand zu halten, anschließend möglicherweise ein umfassendes Programm zur Potentialentwicklung im Unternehmen. Dieser Einsatz soll sich für alle Beteiligten auch nachhaltig lohnen. Angehende Shopfloor-Führungskräfte optimal auf die neue Rolle vorzubereiten, idealerweise, bevor sie diese übernehmen – das ermöglicht hohe Wirksamkeit von Beginn an.

Führungskräfte der operativen Ebene setzen umfassende Veränderungen um, von der Digitalisierung über neue Formen der Arbeitsorganisation bis zu agilen Arbeitsweisen. Das Umfeld, in dem sich diese Führungskräfte bewegen, ist ausgesprochen vielfältig in seinen technischen, organisatorischen und menschlichen Anforderungen.

Es gilt, erfolgreich eine große Vielfalt von Menschen zu führen und sich sicher im Netzwerk der Organisation zu bewegen, mit verschiedensten Gewerken und Professionen, die End-to-end zusammenarbeiten sollen.



Unser Konzept – Ihr Nutzen

Modernes Führungs-Handwerkszeug und ein klares Verständnis der Führungsrolle 4.0 – das vermittelt unser Programm zur Vorbereitung auf eine erste Führungsposition auf dem Shopfloor in kompakter Form.

Eine gute Vorbereitung sichert die Motivation Ihrer Führungskräfte auch mittel- und langfristig. Sie stärkt Resilienz für herausfordernde Situationen und gibt Handlungssicherheit im Alltag. Selbstreflexion ist wesentlicher Bestandteil dieses Programms. Im Ergebnis sind Ihre angehenden Führungskräfte wirksam und optimal vorbereitet für den Einstieg in ihre neue Rolle.

Umfang und Format



3 x 2-3 Tage Seminar



Einzel- und Peercoachings, Training on the Job



max. 12 Teilnehmende

Wir konzipieren unsere Programme für Führungs-Nachwuchskräfte im engen Austausch mit Ihnen, passgenau zugeschnitten auf die Zielgruppe.

Das Programm richtet sich an Meister-Nachwuchs, Teamkoordinatoren, Small Factory Leads und Shiftleads.

100 TAGE MEISTER

Die Herausforderung

Nach dem Meisterbrief schließt sich oft unmittelbar die Führungsfunktion als Meister an. Hier geht es neben der Fachlichkeit vor allem um die Kompetenz, sich selbst und andere zu führen, den Meisterbereich zu steuern und dabei die Unternehmensziele umzusetzen. Sie im Unternehmen brauchen den frischen Wind und die hohe Wirksamkeit ihrer neuen Führungskräfte für die anstehenden Herausforderungen.

Die volle disziplinarische Verantwortung für den eigenen Bereich und die eigene Mannschaft ist für neue Führungskräfte eine deutliche Veränderung gegenüber den bisherigen Rollen. Mitunternehmertum in der Bereichssteuerung, kommunikative Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit sind gefragt.

Auch das Agieren an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten in der klassischen Sandwichposition ist neu und will gelernt sein.

Die „Einsamkeit an der Spitze“ ist für viele eine neue Erfahrung, ebenso, wie das klare Vertreten unliebsamer Entscheidungen, die oft an ganz anderer Stelle getroffen wurden. Ein Checkpunkt nach den ersten 100 Tagen mit Zeit für Sparring und kollegialen Austausch ermöglicht, diese Anforderungen und das eigene Führungshandeln zu reflektieren und bei Bedarf nachzuzustieren.



Unser Konzept – Ihr Nutzen

Unser Checkpunkt „100 Tage Meister“ bietet neuen Führungskräften die Gelegenheit, das eigene Führungskonzept und Handeln in der neuen Rolle nach den ersten Erfahrungen zu reflektieren. Wir bieten Sparring, wie es den „Jungmeistern“ bislang gelungen ist, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit zu leben und sich den Respekt der Mannschaft zu verschaffen.

Der eigene Führungsstil wird unter die Lupe genommen und anhand von Praxisbeispielen der Teilnehmer reflektiert. Viele Führungskräfte treten die neue Position mit hehren Ansprüchen an sich selbst an, mit diesem Format geben wir Gelegenheit, sie zu überprüfen. Neue Impulse, Anpassung und Korrektur sowie Bestärkung fördern die Handlungssicherheit der Teilnehmer im Führungsalltag und das wirksame Führungshandeln Ihrer neuen Führungskräfte.

Umfang und Format



2 x 2-3 Tage Seminar



Einzel- und Peercoachings, Training on the Job



max. 12 Teilnehmende

Wir konzipieren unsere Programme für Führungskräfte im engen Austausch mit Ihnen, passgenau zugeschnitten auf die Zielgruppe.

Das Programm richtet sich an Meister, Teamkoordinatoren, Small Factory Leads und Shiftleads.

MEISTER IN DER PRAXIS – DER BOXENSTOPP

Die Herausforderung

Einmal gut in der Führungsrolle angekommen, entwickelt sich über die Zeit Routine und Souveränität. Meister bilden ihre individuelle Führungspersönlichkeit und einen eigenen Stil aus, der sich mit der Zeit verfestigt.

Neben dem Alltagsgeschäft treten heute in hoher Schlagzahl Neuerungen und Veränderungen ein, Prozesse und Techniken sind volatil, agile Arbeitsweisen und die Digitalisierung verändern das Shopfloor-Umfeld. Die Meister sind die Schlüsselpersonen für diese Transformation auf der Werkstattebene.

Um Motivation, Leistungsbereitschaft und Produktivität auch unter diesen Veränderungen konstant zu halten, braucht es aktualisiertes Handwerkszeug in der Führung.

Die Rolle als Führungskraft bewegt sich dabei zwischen Captain und Coach, Changemanager und Mitunternehmer - je nach Situation und Gegenüber.

Unser Konzept – Ihr Nutzen

Mit diesem Boxenstopp unterbrechen wir bewusst die Routine der eignen Führung. Wir geben erfahrenen Führungskräften damit die Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten und Rollenverständnis nach einer längeren Zeit zu reflektieren und auf den Prüfstand zu stellen – eine Art „TÜV“ für die eigene Funktion. Wir bieten einen Rahmen für neue Impulse, aktuelles Wissen und den Austausch mit Kollegen über den Umgang mit anspruchsvollen und neuen Führungssituationen: Sie erwerben Kompetenzen und neues Handwerkszeug, um den eigenen Bereich auch in Zukunft nachhaltig erfolgreich zu managen.

Persönliches und professionelles Feedback durch unsere Trainer und die Führungskräfte untereinander runden das Format ab. Die Führungskräfte können im Ergebnis neuen Anforderungen angemessen begegnen und ihr Umfeld aktiv und wirksam gestalten.

Umfang und Format



2-3 Tage Seminar



max. 12 Teilnehmende

Bei diesem Boxenstopp geht es vor allem um ein Update für das Führungshandwerkszeug und um den kollegialen Austausch zu Ihren Herausforderungen auf anspruchsvollem Niveau. Die Teilnehmer verfügen über umfassende Erfahrungen als Führungskräfte. Diese Erfahrungen werden im Austausch mit Fachkollegen und Trainern systematisch reflektiert. Die Anforderungen der aktuellen und künftigen Entwicklungen im Produktionsumfeld werden mit bisherigen Vorgehensweisen in der eigenen Führung gespiegelt. Auf dieser Basis werden neuen Handlungsoptionen entwickelt und in den Alltag überführt.



KOLLEGIALE FALLBERATUNG FÜR MEISTER:INNEN, TEAMLEITER:INNEN UND FÜHRUNGSTEAMS

Die Herausforderung

Führungskräfte in der Produktion stehen im Alltag unter hohem Druck: Personalausfälle, Konflikte im Team, steigende Anforderungen und wenig Zeit für strukturierte Reflexion. Viele Herausforderungen lassen sich nicht „nebenbei“ lösen – gleichzeitig fehlt oft der Raum, um Themen systematisch zu sortieren und neue Perspektiven einzunehmen.

Der Austausch mit Kolleg:innen findet im Alltag meist informell statt und bleibt dadurch zufällig. Wertvolle Erfahrungen, Ideen und Lösungsansätze werden nicht konsequent genutzt.

Neben dem kollegialen Austausch unter Führungskräften eignet sich das Format auch für die gemeinsame Bearbeitung konkreter Fälle in bestehenden Führungsteams, etwa zwischen Meister:innen und fachlichen Führungskräften.



Unser Konzept – Ihr Nutzen

Die **kollegiale Fallberatung** bietet einen klar strukturierten Rahmen, um konkrete Führungssituationen gemeinsam zu bearbeiten. Eigene Fälle aus dem Arbeitsalltag werden eingebracht, gemeinsam reflektiert und mit Unterstützung eines erfahrenen Moderators weiterentwickelt. Auf diese Weise werden Entscheidungen schneller vorbereitet, Handlungsspielräume klarer genutzt und unnötige Eskalationen vermieden. Das entlastet Führungskräfte und stabilisiert Abläufe im Arbeitsalltag.

Der Fokus liegt auf:

- konkreten, alltagstauglichen Lösungsansätzen
- dem Perspektivwechsel durch den Austausch auf kollegialer Ebene
- geteilter Verantwortung und Beteiligung an realen, aktuellen Fällen

Teilnehmende profitieren von klaren Ideen für ihr konkretes Anliegen, neuer Handlungs- und Entscheidungssicherheit und spürbarer Entlastung im Führungsalltag.

Ablauf & Rahmen

- Moderierte Fallberatung durch erfahrene CONTRACT-Berater
- Durchführung wahlweise in gemischten Gruppen oder innerhalb bestehender Führungsteams
- Strukturierter Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Bereichen
- Vertraulich, praxisnah und lösungsorientiert

Zielgruppe & Umfang

- **Zielgruppe:** Meister:innen, Teamleiter:innen sowie operative Führungsteams mit Führungsverantwortung
- **Dauer:** 1 Tag – kompakt, fokussiert und direkt im Alltag anwendbar

CROSS-MANAGEMENT-COMMS: ZUSAMMENARBEIT UND VERSTÄNDIGUNG ZWISCHEN FÜHRUNGSEBENEN WIRKSAM GESTALTEN

Die Herausforderung

In vielen Organisationen wächst die gefühlte Kluft zwischen den Ebenen: Strategische Entscheidungen werden auf höheren Ebenen getroffen, kommen aber im operativen Alltag oft nur fragmentiert an. Rückmeldungen, Erfahrungen und Probleme vom Shopfloor erreichen die Führungsebenen hingegen verspätet oder gar nicht.

Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, in einem komplexen Umfeld Orientierung zu geben und Entscheidungen klar zu vertreten. Unterschiedliche Arbeitsrealitäten, Hintergründe, Sprache und Erwartungen zwischen den Ebenen erschweren die Verständigung und führen zu Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit.



Wirksame Führung erfordert Distanz und Rollenklarheit – zugleich braucht es bewusst gestaltete Kommunikations- und Beteiligungsformate, damit Strategie verständlich wird und Umsetzung gelingt. Gerade in Veränderungsprozessen entscheidet diese vertikale Zusammenarbeit darüber, ob Maßnahmen wirksam greifen oder Frustration und Widerstand entstehen.

Unser Konzept – Ihr Nutzen

Mit **Cross-Management-Comms** stärken wir die Zusammenarbeit und Verständigung zwischen Führungsebenen gezielt und praxisnah. Führungskräfte entwickeln ein gemeinsames Verständnis für Rollen, Verantwortung und Kommunikation über Ebenen hinweg.

Im Zentrum stehen:

- klare, anschlussfähige Kommunikation von Zielen, Entscheidungen und Erwartungen
- eine stimmige Haltung und ein wirksamer Auftritt der Führung
- der Aufbau von Vertrauen, Verständnis und Verantwortung zwischen Ebenen

Durch eine Kombination aus Reflexion, Training und praxisnahem Transfer entsteht eine gemeinsame Sprache zwischen Führung und Mitarbeitenden. Strategische Themen werden verständlich, Führung erlebbar und Zusammenarbeit verbindlicher.

Im Ergebnis:

- sinken Missverständnisse und Reibungsverluste
- wächst Vertrauen in Führung und Entscheidungen
- steigt die Akzeptanz von Veränderungen
- wird Zusammenarbeit über Ebenen hinweg spürbar wirksamer

Umfang und Format

Das Programm kann je nach Bedarf als Personalentwicklungsmaßnahme oder als begleitendes Beratungskonzept gestaltet werden.

Mögliche Bausteine:

- Trainings und Workshops (Präsenz oder virtuell)
- Praxisnahe Transferformate (Rollenspiele, Simulationen, Case Studies)
- Reflexion des eigenen Führungs- und Kommunikationskontexts
- Coaching und begleitende Transferunterstützung
- Hospitationen und Perspektivwechsel zwischen Ebenen

Die Module sind **individuell kombinierbar und anpassbar** - vom kompakten Trainingsformat bis zur umfassenden Entwicklungsarchitektur.

A hand is holding a precision-machined metal component, possibly a valve or actuator, in a factory setting. The component is complex, with various ports and a central shaft. In the background, there is industrial machinery with a control panel featuring several buttons and a digital display. The overall scene is brightly lit, emphasizing the metallic textures and the industrial environment.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IM PRODUKTIONSUMFELD

CROSSFUNKTIONALE TEAMS IN DER PRODUKTION

Die Herausforderung

In vielen Unternehmen ist sogenanntes Silodenken zwischen verschiedenen Fachabteilungen und Bereichen zu beobachten.

Kennen Sie das auch? Da schieben sich Logistik und Montage die Verantwortung für Fehlteile hin und her, da klagt die Instandhaltung, von der Produktion keine Zeiten zur vorbeugenden Wartung zu bekommen und die Konstruktion hat die Produkte auch nie fertig entwickelt, wenn die Planung die Prozesse entwerfen muss. Die Bearbeitung von Störungen und Problemen gerät genau an diesen Bereichsgrenzen immer wieder ins Stocken. Diese Rituale und das daraus resultierende Misstrauen sind oft über viele Jahre gewachsen und erweisen sich für den einzelnen Bereich scheinbar als vorteilhaft.

In der Vergangenheit waren solche Verhaltensweisen für das Gesamtunternehmen hinderlich, aber oft nicht existenzbedrohend. Und sie trugen durchaus zur Identitätsbildung innerhalb der Bereiche bei („wir hier in der....tun ja alles, aber...“)

Durch die sich immer schneller verändernden Anforderungen der Märkte und die aktuellen Herausforderungen bei der Teileverfügbarkeit, sowie die geringeren Planungssicherheiten in den Lieferketten verschärfen sich diese Themen allerdings. Und plötzlich sind die eingeübten Mittel und Wege der Konfliktbehandlung nicht mehr oder zumindest nicht schnell genug wirksam. Außerdem verursachen solche Aushandlungsprozesse oft hohe psychische Belastungen bei den Mitarbeitenden.



Unser Konzept – Ihr Nutzen

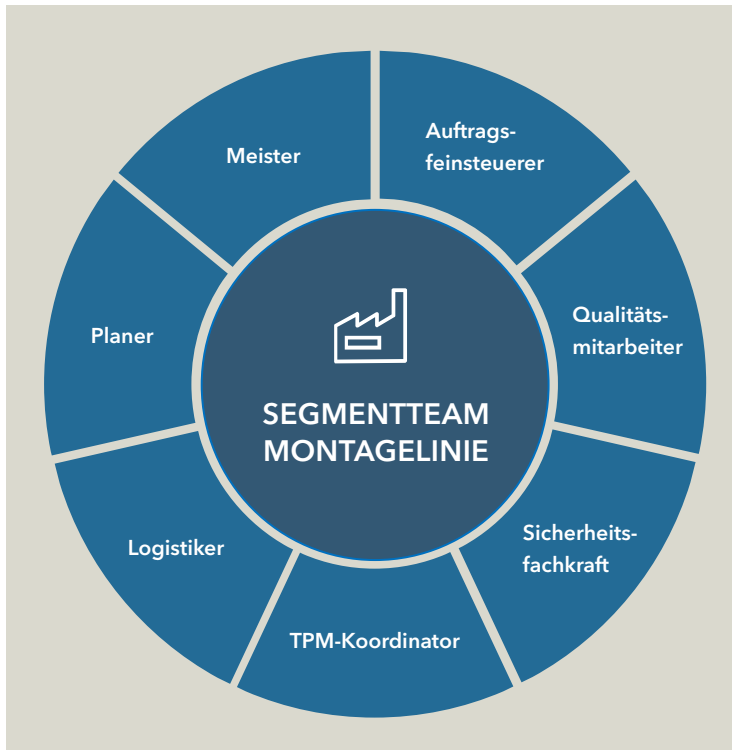
Crossfunktionale Teams, also Teams, in denen mehrere Fachdisziplinen zusammenarbeiten, sind eine schon lange bekannte Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen. Nicht immer genießen solche Teams in den Unternehmen den besten Ruf. Um sie tatsächlich erfolgreich einzuführen und zu etablieren, ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden.

Crossfunktionale Teams werden zu wirklichen Gamechangern, wenn sie an einer gemeinsamen Mission arbeiten. Im Zentrum stehen beispielsweise die wirtschaftliche Produktion und/oder die Liefertreue zum Kunden. Sie sind mit den notwendigen Verantwortlichkeiten und Mandaten ausgestattet, um die auftretenden Probleme gemeinsam operativ und schnell vor Ort zu lösen und als Sprachrohr bzw. Koordinatoren in die Organisation hinein wirken zu können.

So lassen sich beispielsweise je nach Teileverfügbarkeit und Dringlichkeit des Auftrages Anpassungen am Bauprogramm vornehmen, Wartungstermine mit Hintergrundwissen abstimmen, Total Productive Maintenance (TPM) integrieren und die Konsequenzen dafür aus allen Fachperspektiven evaluieren. Für den Erfolg dieser Teams sind sehr genaue Aushandlungs- und Planungsprozesse zwischen den beteiligten Bereichen und ihren Führungskräften notwendig. Die Abgabe von Bereichskompetenzen in solche crossfunktionalen Teams stellt in der Regel eine wesentliche Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur dar. Mit diesen Teams werden die eingespielten Rituale von Schuldzuweisung und Windschattensegeln durchbrochen.

Als Bindeglied zwischen den Fachabteilungen können diese Teams zu echten Gamechangern für Ihr Unternehmen werden.

PROJEKTBEISPIEL: GANZHEITLICHE PROZESSVERANTWORTUNG IN EINEM MONTAGEBEREICH



Unser Konzept – Ihr Nutzen

Die Einführung von crossfunktionalen Teams stellen eine erhebliche Veränderung der Entscheidungs- und Führungskultur dar.

Wir gestalten mit Ihnen entsprechende Prozesse, um die Handlungsbedarfe zu ermitteln, aktuelle Herausforderungen sichtbar zu machen und entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Als Organisationsentwickler bringen wir die fachliche Expertise zur Implementierung neuer Strukturen mit und als Veränderungsexperten stoßen wir den damit verbundenen Kulturwandel an.

Dabei ist jeder Prozess anders, so wie es die handelnden Menschen und die Anforderungen im Unternehmen auch sind. Dafür haben wir einen Masterplan, den wir mit Ihnen jeweils anpassen.

MASTERPLAN ZU EINER NEUEN CROSSFUNKTIONALEN KOOPERATIVEN ARBEITSWEISE



01

Situations-
Analyse

02

Erarbeitung
Zielbild

03

Grobentwurf
der Strukturen
und Abläufe

04

Aushandlung der
Rollen mit den
Führungskräften
und Betroffenen

05

Entwicklung
Feinkonzept
Organisation

06

Entwicklung
Feinkonzept
Kommunikations-
struktur

07

Umsetzungs-
begleitung
Team und
Rollencoaching
Führungskräfte

NACHHALTIGE UMSETZUNG VON KONZEPTEN ZUR STÄNDIGEN VERBESSERUNG (KVP)

Die Herausforderung

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil der kommunizierten Unternehmenskultur fast aller produzierender Unternehmen in Deutschland und weltweit. KVP, das ist der unbedingte Wille zur Verbesserung, konsequent umgesetzt in vielen kleinen Schritten. Fragt man aber nach den wirklich erzielten Erfolgen durch KVP, nach der Zufriedenheit von Führungskräften und Mitarbeitenden mit den Ergebnissen dieser Prozesse, nach der Anzahl der erfolgreich umgesetzten Ideen, erhält man ein sehr breitgefächertes Bild. Oft bleiben da die implementierten Prozesse hinter den Möglichkeiten zurück. Umsetzungsquoten von Vorschlägen unter 20% und Beteiligungsquoten der Mitarbeitenden um die 25% sind oft die Realität.

Für das erfolgreiche Umsetzen vom KVP sind Wille von Seiten der Führung und standardisierte Prozesse notwendige Voraussetzungen. Aber leider keine hinreichende Bedingung. Es benötigt deutlich mehr als Formulare und Appelle oder evtl. sogar kleine und große Prämien, um das Potenzial von KVP wirklich zu erschließen.

Oft kämpfen KVP-Projekte mit fehlendem Mut der Führungskräfte, die Ideen der Mitarbeitenden schnell und unbürokratisch umzusetzen. Zudem ist das Vertrauen der Mitarbeitenden in einen funktionierenden KVP-Prozess zerbrechlich, wenn keine erkennbare Umsetzung erfolgt. Prozess- und Transparenzprobleme sind dann schnell ein Vorwand für Mitarbeitende, sich selbst nicht mehr einzubringen.

Unser Konzept – Ihr Nutzen

Wir begleiten Sie auf dem gesamten Weg der Umsetzung des **5-Step-Cycle** Ihres KVP und unterstützen Sie nur dort, wo externe Expertise wirklich notwendig ist:

Vision

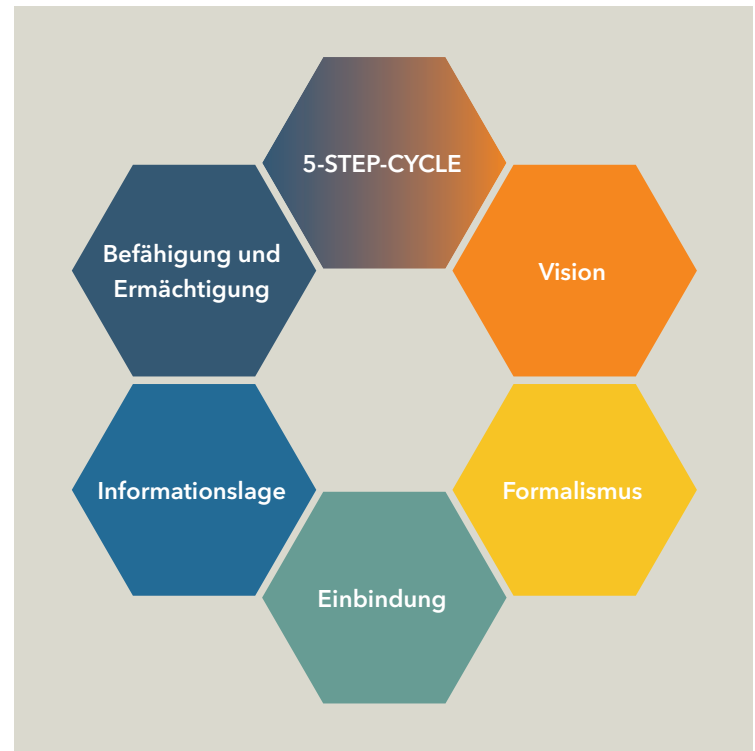
Wo wollen wir KVP leben? Wie sollen die Prozesse und Rollen aussehen?

- gemeinsame Zielformulierung
- Festlegung mittel- und langfristiger Ziele
- Definition zukünftiger Prozesse und Rollen

Formalismus

Mit welchen Arbeitsmaterialien und welche Ritualen wollen und können wir Verbesserung täglich zum Thema machen und konsequent verfolgen?

- Auswahl und Entwicklung geeigneter Werkzeuge
- Verbesserung als tägliches Umsetzungsthema
- Einführung als Teil des täglichen Routineablaufs mit einfach nutzbaren Arbeitsmaterialien



Einbindung

Wie erreichen wir die Mitarbeit aller an den wichtigen Themen? Und zwar aller Mitarbeitenden, Führungskräfte, aber auch aller Fach- und Unterstützungsbereiche?

- Konzeptionierung und Moderation von Verbesserungswerkstätten und Großgruppen
- Einbeziehen aller Betroffenen auf allen Ebenen: Mitarbeitende, Führungskräfte, Fach- und Unterstützungsbereiche

Informationslage

Wie erreichen wir volle Transparenz? Und zwar über unsere Herausforderungen und Probleme, den Stand unserer Entscheidungen und Maßnahmen?

- Erstellung und Umsetzung eines analogen und digitalen Visualisierungskonzeptes
- transparente und kontinuierliche Kommunikation über KVP-Kennzahlen, über Erfolge, Herausforderungen und Probleme, den Stand von Entscheidungen und Maßnahmen

Befähigung und Ermächtigung

Wie versetzen wir Mitarbeitende und Führungskräfte in die Lage, in Prozessen zu denken, gesamtbetriebliche Optima anzustreben und sich abzustimmen? Wie verteilen wir Entscheidungskompetenz und Umsetzungskompetenz so, dass wir Motivation schaffen?

- Begleitung bei der Implementierung in Pilotbereichen
- Rollendefinition und Training der Umsetzung von Entscheidungswegen und Abläufen
- Stärkung des prozesshaften Denkens bei Mitarbeitenden und Führungskräften
- Umsetzung gesamtbetrieblicher Optima und Etablierung der notwendigen Abstimmungen
- Umverteilung von Entscheidungskompetenzen und Umsetzungskompetenz

Handwerkszeug eines erfolgreichen KVP

Für alle fünf Komponenten des 5-Step-Cycle und die handwerklichen Teile eines erfolgreichen KVP bieten wir Ihnen zudem maßgeschneiderte Unterstützung an, z.B.:

So bringen Sie Ihren KVP auf ein nächstes Level und schöpfen Ihre Möglichkeiten wirklich aus.

Sie erhöhen die Qualität und Umsetzbarkeit der Vorschläge aus Ihrem KVP signifikant.



5-Step-Cycle-
Training:
ein spezielles
KVP-Training für
Führungskräfte



Moderation von
Strategie- und
Prozess-Work-
shops, sowie Visu-
alisierung bis hin
zu Versteh- und
Lernfilmen



Begleitung
iterativer Prozesse
zur Entwicklung
passender
Abläufe und
Arbeitsmaterialien



Vermittlung und
Anwendung von
Methoden zur
Problemfindung
und -analyse



Überarbeitung der
Regelkommuni-
kation, Erarbeitung
und Umsetzung
der entsprechen-
den Policy



Ausbildung von
Change Agents



Trainings für
Moderation und
Kreativitäts-
techniken

SIE HABEN DIE RICHTIGEN - JETZT UND IN ZUKUNFT QUALIFIZIERUNG UND PERSONALPLANUNG FÜR DEN SHOPFLOOR

Die Herausforderung

Qualifizierungsplanung und Personalplanung werden oft auf der Basis des aktuellen Zustands und Bedarfs vorgenommen. Der aktuelle Personalstand, die aktuellen Anforderungen und aktuelle Personal-Bedarfe werden in Qualifizierungsmatrizen überführt, ein hierfür bewährtes Instrument. In Zeiten von Fachkräftemangel und sich schnell verändernder Technologie reicht das jedoch nicht mehr aus.

Wenn digitale, technische oder Marktveränderungen und notwendige Strategieveränderungen eintreten, ist es oft zu spät, geeignetes Personal zu akquirieren.

Am Beispiel der Automatisierung einer Schweißlinie wird das deutlich: Die bisherigen Mitarbeitenden sind hochqualifizierte Schweißer, sind jedoch in der Regel nicht dafür qualifiziert, Anlagen zu bedienen oder zu warten.

An automatisierten Schweißlinien gehört dies allerdings zu den Kernaufgaben. Die Anforderung ist nun, zu beurteilen, welcher der Schweißer in überschaubarer Zeit zur Anlagenführung qualifiziert werden kann und will und welche Personen auf andere Tätigkeiten geschult werden müssen.



Unser Angebot - Ihr Nutzen

Wir etablieren mit Ihnen einen interaktiven, digital gestützten Prozess, der Ihren Führungskräften dabei hilft, optimale Qualifizierungs- und Personalplanung für 2 Zeithorizonte zu steuern:

- Qualifizierungs- und Personalplanung für den IST-Zustand und die nächsten 12 Monate. Dabei unterstützen wir Sie in der Definition der prägenden Arbeitsinhalte, bei der Schulung Ihrer Führungskräfte zum erfolgreichen Führen von Personalentwicklungsgesprächen und bei der Implementierung eines kontinuierlichen Bewertungs- und Entwicklungsprozesses.
- Zukunftsorientierte Qualifizierungs- und Personalplanung. Ausgangspunkt ist hier eine gemeinsame Analyse mit HR, Produktion, Produktentwicklung, Fertigungsplanung und Unternehmensstrategie zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Veränderungen der Arbeit im Unternehmen.

Dies können neue Technologie, Marktanforderungen oder Alterung der Belegschaft sein. Wir setzen diese Faktoren mit Ihnen in ein Bild zum Zielkompetenzprofil Ihrer Belegschaft und der Soll-Qualifikationen in fünf Jahren um.

Qualifizierung, Mitarbeiterbindung und langfristige Personalakquise werden auch und gerade auf dem Shopfloor zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Mit der klaren Planung Ihres Zielkompetenzprofils und der Entwicklungspfade, wen wollen und können wir entwickeln und mit welchen Zielen und für welche Mitarbeiter brauchen wir alternative Lösungen, wird Ihre Personalarbeit auf dem Shopfloor zu einem aktiven Beitrag bei der Bewältigung Ihrer Zukunftsthemen und bei der Umsetzung von Industrie 4.0.

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN

Die Herausforderung

Im betrieblichen Alltag von Produktionsbetrieben nehmen Arbeitstempo, Zeit- und Termindruck zu. Stress durch Leistungsverdichtung und beschleunigte Taktzahl sowie hohe Reibungsverluste durch holperige Arbeitsorganisation fordern Beschäftigten auf verschiedenen Ebenen heraus. All diese Einflüsse am Arbeitsplatz gehören zu den psychischen Belastungen.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, (verankert im Arbeitsschutzgesetz nach §5) hat zum Ziel, die arbeitsbezogenen Gefährdungen zu beurteilen, Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeit abzuleiten und umzusetzen sowie diese im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu kontrollieren.



In unserer Arbeit schildern viele Teilnehmer ihre Wahrnehmung über zunehmende betriebliche Belastungssituationen. Dies schlägt sich nieder in einer Verschiebung der krankheitsbedingten Ausfallzeiten im Betrieb: während die Arbeitsunfähigkeitszeiten aufgrund von Arbeitsunfällen sinken, steigt die Zahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen stark an.

Eine gut umgesetzte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kann Potentiale und Ressourcen im Betrieb erkennen und somit die Gesundheit der Mitarbeitenden, die Produktivität Ihrer Teams sowie Ihren Unternehmenserfolg nachhaltig stärken.

Hierfür arbeiten wir mit zwei bewährten und wissenschaftlich fundierten Methoden: ASiA und dem AB-Coaching. Die Arbeitssituationsanalyse (ASiA) ist ein Workshopverfahren zur Erfassung von Belastungen und Ressourcen aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften. Das Arbeitsbewältigungs-Coaching (**AB-COACHING®**) stellen wir Ihnen im Folgenden vor.

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN: AB-COACHING®

Unser Konzept

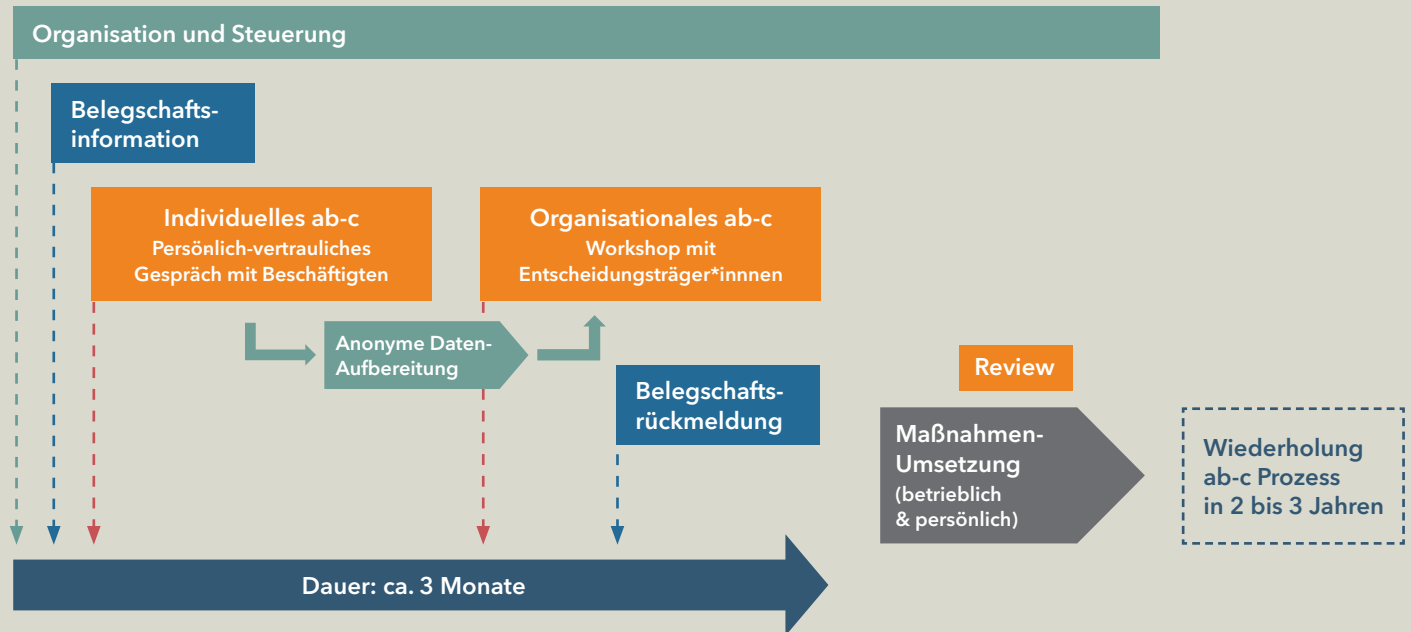
Wir gestalten mit unseren Kunden gemeinsam die Gefährdungsbeurteilung - vom ersten Projekt in einem Pilotbereich bis zu einem klar definierten Prozess für alle Unternehmensbereiche. Beim Arbeitsbewältigungs-Coaching (**AB-COACHING®**) arbeiten wir eng verzahnt mit allen Beteiligten zusammen, es ist Analyse, Monitoring und Intervention in einem. Bei der Planung und Umsetzung von Interventionen zur Belastungsoptimierung und Gesundheitsförderung greifen persönliche, betriebliche und ggf. überbetriebliche Ebenen ineinander. Entsprechend können die Maßnahmen von der Optimierung der Arbeitsorganisation und Abläufe, über den Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils bis zu Qualifizierungen und/oder Abbau von Risikoverhalten gehen. Gesundheitsgefährdende Bedingungen sollen verändert werden und Kraftquellen geschaffen und erhalten werden.

Unser Angebot - Ihr Nutzen

Sie haben als Unternehmen ein vitales Interesse daran, dauerhaft die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten. Über das **AB-COACHING®** können wir Ihnen eine anonymisierte Rückmeldung zu dem Stand der Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaft geben und unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeitenden Maßnahmen ableiten, die die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern.

Ein wiederholter Einsatz nach einem angemessenen Zeitraum ermöglicht eine Wirkungsüberprüfung der individuell und betrieblich umgesetzten Maßnahmen.

BAUSTEINE UND ABLAUF DER PROZESSBERATUNG ARBEITSBEWÄLTIGUNGS-COACHING®



Quelle: Darstellung in Anlehnung an das Arbeitsbewältigungs-Coaching® von Brigitta Gruber

HAND IN HAND – BEREICHSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT IN DER PRODUKTION

Die Herausforderung

Erfolgreiche und effiziente Produktion kann nur durch die Zusammenarbeit verschiedener Fachbereiche und Fachdisziplinen gelingen. Durch die Digitalisierung und die immer schnelleren Veränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette steigen die Anforderungen an dieses Zusammenspiel extrem an. Wo früher die hierarchische Koordination ausreichte (die Themen werden nach oben, bis zur Bereichsleitung oder noch höher, eskaliert und die Leiter geben die Richtung vor und dann wird unten wieder gearbeitet), sind zeitlicher Anspannungsgrad und Komplexität der Themen für diese Art der Koordination nicht mehr geeignet.

Hierfür braucht es stattdessen eine reibungsarme, interdisziplinäre Zusammenarbeit, in der die Fachlichkeit und die Strategie jedes Bereichs eingebunden sind und durch jeden Mitarbeitenden konstruktiv in Teams vertreten werden können.

Unser Angebot - Ihr Nutzen

Ob dauerhaft bestehende Teams, zeitlich befristete Projektteams oder Task forces – unser Entwicklungsprogramm versetzt Teams in die Lage, selbststeuernd rasche Entscheidungen zu treffen, die gemeinsam vertreten und effizient umgesetzt werden.

In vier Schritten begleiten wir Ihre Teams zum Erfolg:

1. Austausch der gegenseitigen Perspektiven und Erwartungen
2. Definition von gemeinsamen Erfolgskriterien
3. Klärung von Erwartungen und Rollen des einzelnen und des gesamten Teams, Stimmigkeit von Entscheidungsspielraum und Verantwortlichkeiten
4. Einüben von Retrospektiven und Ableitung von Verbesserungen für die Zusammenarbeit

Wollen Sie auch aus Schnittstellen Nahtstellen machen und die Zusammenarbeit an der Basis bereichsübergreifend fördern?

Beispiele unserer Erfahrungen aus Kundenprojekten

Zusammenarbeit Instandhaltung und Fertigung

Etablierung eines aktiven, regelmäßigen Austauschs über reale Engpässe und effiziente Möglichkeiten der Prozessverbesserung als integrierter Teil des Tagesgeschäfts



Zusammenarbeit Montage, IT und Instandhaltung

Mit dem Einzug der Industrie 4.0 steigt die Vernetzung in der Montage extrem an. Plötzlich sind bei der Produktionsinstandhaltung Akteure im Spiel, die zur Produktion bisher wenig Kontakt hatte. Ein gemeinsames Team aus Montage, IT Backbone, IT Applikation und mechanisch/elektrischer Instandhaltung verbessert die Reaktionszeit um 70%

Gemeinsame Planung Logistik und Montage

Gerade in den turbulenten Zeiten der Pandemie und der geringen Teileverfügbarkeit wurden gemeinsame Entscheidungen zur Optimierung von Prozessen und zur Ableitung von Maßnahmen essentiell. Ein Team hat hier im Tagesgeschäft völlig neue Herausforderungen gemeistert und eine neue Art der Zusammenarbeit kultiviert.

Fragen Sie uns als die Kultur- und Veränderungsspezialisten auf dem Shopfloor, wir gestalten gemeinsam mit Ihnen einen erfolgreichen Prozess.

INTEGRIERTES SHOPFLOOR- UND PERFORMANCEMANAGEMENT

Die Herausforderung

Die Sicherstellung der Umsetzung von strategischen in operative Ziele und die effektive Steuerung des Tagesgeschäfts sind die Königsdisziplin für eine erfolgreiche Wertschöpfungskette in Produktion, Logistik und angrenzenden Bereichen. Schnelles Erkennen von Abweichungen und Einleiten von nachhaltigen Verbesserungsmaßnahmen erfordern eine konstruktive und standardisierte Kommunikation. Oft gelingt es jedoch nicht, einen robusten und resilienten Prozess zu etablieren und auch dauerhaft sicherzustellen. Reaktiver Feuerwehrmodus beherrscht immer wieder das Tagesgeschäft.

In der Konsequenz herrschen fehlende Nachhaltigkeit, Unübersichtlichkeit, psychische Belastung, Störungen in den Abläufen und Konflikte zwischen den Beteiligten, die eine effiziente Problemlösung behindern.

Wie kann es Ihnen gelingen, alle relevanten Beteiligten in ein effektives Zusammenspiel zu bringen? Welche Instrumente helfen Ihnen dabei, robuste und resiliente Prozesse zu etablieren?

Unser Konzept - Ihr Nutzen

Effizientes und effektives Shopfloor- und Performance-Management wird durch 3 Faktoren beeinflusst: die passenden Methoden, vereinbarte Prozesse und eine förderliche Unternehmenskultur. Für diese 3 Faktoren bieten wir Ihnen ein maßgeschneidertes Set an Werkzeugen und begleiten Sie in der nachhaltigen Umsetzung auf dem Shopfloor.

Wir zeigen auf und setzen um, wie die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts mit allen entscheidenden Beteiligten dauerhaft gelingen kann. Alle Ziele, Kennzahlen und Informationen müssen von allen verstanden werden. Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung eines integrativen Shopfloor und Performance-Managements.

Wir ermöglichen Transparenz über die IST-Ergebnisse im Wertschöpfungsprozess. Wir sorgen für eine konsequente Prozessbeobachtung und strukturierte und systematische Problemlösung über alle Hierarchieebenen. Dabei nehmen wir die bereichsübergreifende Zusammenarbeit besonders in den Blick. Ein gemeinsam vereinbartes Eskalations- und Feedbackformat stellt eine nachhaltige Problemlösung mit der notwendigen Transparenz sicher. Das Gegenstromprinzip sorgt dafür, dass Informationen nicht nur von Oben nach unten fließen, sondern ein zielgerichteter Austausch aus dem Blick des Shopfloors systematisch durch die Wahrnehmungen und Entscheidungen des Managements ergänzt werden. Führungskultur und Rollenverständnis werden in einem integrierten Modul unseres Vorgehens weiterentwickelt. Hierfür stellen wir den notwendigen und für Sie passenden Werkzeugkoffer bereit.

Im Ergebnis gelingt es Ihnen, eine effizientere Planung und Prozessbeobachtung zu etablieren und ständig weiterzuentwickeln. Probleme werden nachhaltig und strukturiert gelöst.

Ressourcen werden besser eingesetzt. Ein verbessertes Zusammenspiel mit höherer Selbstdisziplin in den Teams verhilft Ihnen zu einer robusten Wertschöpfungskette.

Durch die Erfahrung der Wirksamkeit der eigenen Impulse und Ideen sinkt die psychische Belastung der Mitarbeitenden und steigt die Zufriedenheit.



FRAGEN SIE UNS ALS DIE KULTUR- UND VERÄNDERUNGSSPEZIALISTEN AUF DEM SHOPFLOOR.

Wir gestalten gemeinsam mit Ihnen einen erfolgreichen Prozess.



Katrin Saacke

Expertin für Shopfloor-Personal-
entwicklung und Projektmanagement

Tel. +49 151 57167018

katrin.saacke@contract-gmbh.com



Gerd Kullmann

Experte für Industrie 4.0
und Shopfloormanagement

Tel. +49 151 57167041

gerd.kullmann@contract-gmbh.com

BILDNACHWEISE ©chiradech - stock.adobe.com, ©istock.com/momcilog (Titelkomposition/U1); Katrin Saacke, Gerd Kullmann ©Jochen Klenk (S.2 & U4); Gina Kaulen ©Jürgen Mai, Nicolas Odenwälder ©PicturePeople (S.2); ©istock.com/momcilog (S.5); Monkey Business - stock.adobe.com (S.8); Halpoint - stock.adobe.com (S.10); Monkey Business - stock.adobe.com (S.12); ©istock.com/RgStudio (S.14); ©istock.com/nortonsrx (S.18); ©chiradech - stock.adobe.com (S.21); ©istock.com/TomML (S.22); ©littewolf1989 - stock.adobe.com (S.30); ©ultramansk - stock.adobe.com (S.32); Drazen - stock.adobe.com (S.37); ©istock.com/gorodenkoff (S.39)

CONTRACT

Beratungsgesellschaft für
Organisations- und
Personalentwicklung mbH

www.contract-gmbh.com

BÜRO KARLSRUHE

Erbprinzenstraße 4-12
76133 Karlsruhe
0721 92067-0

karlsruhe@contract-gmbh.com

BÜRO KÖLN

Lichtstraße 25
50825 Köln
0221 968194-0

koeln@contract-gmbh.com

BÜRO HAMBURG

Stresemannstraße 23
22769 Hamburg
0151 5716 7018

hamburg@contract-gmbh.com

CONTRACT
menschlich wirksam