

A man with a beard, wearing a grey blazer over a blue striped shirt and dark blue trousers, stands in a meeting room. He is smiling and pointing with a black marker towards a whiteboard. In his other hand, he holds an orange marker. To his left, the profile of another man with a beard, wearing a light blue shirt, is visible, looking towards the speaker. The background shows a modern office environment with windows and a desk.

Führungsalltag nachhaltig verändern

Tagesabläufe aktiv gestalten und Management-Aufgaben synchronisieren

Oft steht im Mittelpunkt des Führungsalltags das Reagieren auf Probleme – das aktive Verbessern der Prozesse ist meist eher Wunschdenken, als gelebte Realität. Jedes Unternehmen strebt danach, dass sich seine Mitarbeiter und Führungskräfte auf wertschöpfende Tätigkeiten fokussieren. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, verschwendende Tätigkeiten zu eliminieren. In diesem Beitrag geben wir Anregungen, wie dies besser gelingen kann.

Der Druck im Arbeitsalltag nimmt ständig zu. Je näher man am operativen Prozess ist, desto mehr kämpft man mit der Behebung der ständig auftretenden Probleme im Prozess. Je höher man in der Hierarchie angesiedelt ist, desto höher wird der Druck auf die Erreichung der Ziele und Ausrichtung des Bereiches auf zukünftige Anforderungen. Beides geht einher mit der ständigen Notwendigkeit, Prozesse ständig zu verbessern. Bei allen Führungskräften ist deshalb die Forderung nach einer entsprechenden Priorisierung der Aufgaben und des Fokussierens auf "das Wesentliche" groß. Dies endet nicht selten in einer fehlenden oder nicht ausreichend qualifizierten Bearbeitung der Aufgaben, was zu vermehrten Problemen in den operativen Prozessen führt. Natürlich fällt das den Kollegen und Mitarbeitern auf, die eine entsprechende Besserung der Situation fordern – es entsteht also auch hier Druck auf die Betroffenen. Im Extrem führt dieser allseits vorhandene Druck von Vorgesetzten und Kollegen zur Überforderung, bis hin zum Burn Out.

In meinen letzten beiden Artikeln bin ich auf die Erfassung der aktuellen Tätigkeitsstrukturen (vgl. Yokoten Ausgabe 03/2017) und die Gestaltung zukünftig angestrebter Tätigkeitsstrukturen (vgl. Yokoten Ausgabe 05/2017) eingegangen. Beides wichtige Schritte, um eine drastische Veränderung der o.g. Situation herbeizuführen. Anhand dieses Ist-Zustandes der aktuellen Tätigkeitsstrukturen und des Ziel-Zustandes (=geplante Tätigkeitsstrukturen) liegt ein konkretes Bild vor, so dass nun aktiv daran

gearbeitet werden kann, Verbesserung und Führung von Verbesserung im Arbeitsalltag zu verankern.

Hier einige Kernaussagen zur Gestaltung der Tätigkeitsstrukturen aus dem vorherigen Artikel:

- Wertschöpfende Tätigkeiten: Fokussieren
- Notwendige, nicht wertschöpfende Tätigkeiten: Reduzieren
- Verschwendende Tätigkeiten: Eliminieren (u.a. durch gezielte Verbesserung der Prozesse)
- Ausreichend Puffer für Probleme und Unvorhersehbares berücksichtigen
- Je Tätigkeit definieren, wie viel Zeit die jeweilige Person damit verbringen sollte
- Regel-Arbeitszeit berücksichtigen

Um diese Situation zu verändern, müssen alle Führungskräfte an einem Strang ziehen. Nur wenn Teamleiter, Meister/Gruppenleiter und Abteilungsleiter gemeinsam daran arbeiten, ist es möglich den Druck zu reduzieren und den Bereich für die Zukunft auszurichten. Betrachten wir beispielsweise die Kernaufgaben des Abteilungsleiters:

1. Abwicklung operatives Tagesgeschäft
2. Regelkommunikation und Shopfloor-Management betreiben (ca. 30 + 60 Min/Tag)
3. Verbesserungsaktivitäten aktivieren (ca. 105 Min/Tag)

Um das Tagesgeschäft mit Hilfe des Shopfloor-Managements sicherzustellen

und die Verbesserungsaktivitäten zu aktivieren, sollte der Abteilungsleiter ca. 3,5 Stunden je Tag damit verbringen. Den Rest des Tages hat er zur Abwicklung seiner restlichen Aufgaben.

Natürlich schafft es der Eine oder Andere in der Praxis, einen Teil der neuen Tätigkeiten im Arbeitsalltag unterzubringen. Dies sind meist diejenigen, die motiviert sind und sowieso schon viele (Zusatz-) Aufgaben übernehmen. Das ist jedoch eher die Minderheit. Betrachtet man die Abhängigkeiten der eigenen Tätigkeiten, z.B. vom operativen Prozess, dem Vorgesetzten und Kollegen bzw. relevanten Schnittstellen, ist dies kein Wunder. Viele der täglichen Führungsaufgaben erfordern eine enge Abstimmung mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Dazu gehören beispielsweise:

- Regelkommunikation zwischen Abteilungsleiter und seinen Meistern
- Coaching zwischen Bereichsleiter und Abteilungsleiter und auch zwischen Abteilungsleiter und Meistern
- Gemba-Walk

Deshalb müssen die relevanten Tätigkeiten stets im Kontext der Aufgaben des Vorgesetzten und der Kollegen betrachtet werden. Geplante und synchronisierte Tagesabläufe sind das A und O, soll erfolgreich verbessert und Verbesserung zur Normalität der Mitarbeiter werden.

Um die im Design der Tätigkeitsstrukturen definierten Aufgaben im Arbeitsalltag aller

Aufgabenübersicht Abteilungsleiter				
Schwerpunkt	Aufgabe	Dauer	Frequenz	Zeit je Tag
Regelkommunikation	BL mit AL's	15 Min	1x Tag	30 Min
	AL mit Meistern	15 Min	1x Tag	
SFM	Gemba-Walk	30 Min	1x Woche	ca. 60 Min
	Prozessbestätigung	30 Min	3x Woche	
	Problemlösung	60 Min	Täglich	
Kennzahlen & Ziele	Kennzahlen auswerten	20 Min	1x Tag	20 Min
Verbesserung	Vom BL gecoacht werden	15 Min	1x Tag	105 Min
	Coaching der Meister (1 Coaching je Meister)	90 Min	3 x Coachings	

Aufgaben des Abteilungsleiters.

Führungskräfte zu verankern, müssen zwei Dinge geschehen:

1. Gestaltung konkreter Tagesabläufe und Wochenpläne für Führungskräfte
2. Einleitung von Verbesserungsprojekten zur Eliminierung der Zeitfresser

Auf diese beiden Punkte gehen wir im Folgenden ein.

Planung des Tagesablaufs

Damit die definierten Aufgaben in die Praxis überführt werden, sollten die Aufgaben in einen Wochen- bzw. Tagesplan überführt werden. Zur Erstellung eines Wochenplans sollte für jede Aufgabe die geplante Bearbeitungsdauer und ein geeigneter Zeitpunkt (Tag und Uhrzeit) definiert werden.

Bei der Gestaltung des Wochenplans hilft es, auf einem Flipchart die Wochentage (horizontal) und die Uhrzeit (vertikal) zu visualisieren und die definierten Aufgaben beispielsweise auf Moderationskarten zu notieren. Auf diese Weise können die Moderationskarten auf dem Flipchart an einem geeigneten Zeitpunkt platziert und so für die jeweiligen Aufgaben gefunden werden. Dies kann jede Führungskraft für sich tun oder es wird im Führungskreis gemeinsam geplant.

Auf diese Weise kann mit einfachen Hilfsmitteln ein Wochenplan erstellt werden, der die wertschöpfenden und notwendigen Aufgaben beinhaltet. Da nicht-wertschöpfende Tätigkeiten erst durch die erfolgreiche Verbesserung der Prozesse aus dem Arbeitsalltag verbannt werden, muss auch für diese Aufgaben zunächst ausreichend Zeit im Tagesplan berücksichtigt werden. Wichtig ist, dass in diesem Plan ausreichend Puffer bzw. Zeit für die Behebung von Problemen vorgesehen wird.

Exkurs: Batch vs. Fluss

In den Projekten rund um Lean Management haben wir gelernt, dass Ein-Stück-Fluss und kleine Losgrößen sehr kundenorientiert, günstig und effizient sind und zu einer erheblichen Reduzierung der Durchlaufzeit und Steigerung der Termintreue führen. Diese Vorteile können Sie auch bei der Gestaltung des Arbeitsalltags erzielen. Führen Sie Ihre Aufgaben nicht "im Batch" (also großen Losen) aus! Streben Sie vielmehr kleine Umfänge an und führen die Aufgabe mehrfach in der Woche, aber in kleinen Mengen, aus. Dies führt zu mehr Gleichmäßigkeit, kürzeren Durchlaufzeiten und schnellerem Feedback. Am Beispiel der Durchführung von Feedback-Gesprächen bedeutet dies, nicht alle Gespräche geballt in einer Woche zu führen, sondern über

einen gewissen Zeitraum verteilt "jeden Tag" ein Gespräch durchzuführen.

Folgendes ist bei der Planung des Tagesablaufs zu berücksichtigen:

1. Begrenzte Kapazität: Es steht nur eine begrenzte Kapazität zu Verfügung
2. Muster: Aufgaben in kleine Einheiten auf die Wochentage aufteilen
3. Timing: Je Aufgabe ein geeignetes Zeitfenster definieren
4. Puffer: Übergangszeiten zwischen den Terminen berücksichtigen!
5. Team: Welche Mitarbeiter sind für die Ausführung der Aufgabe erforderlich?

Da sowohl die Aufgaben als auch die Zeitpunkte der Ausführung je Bereich und Hierarchieebene unterschiedlich sind, sollte der Wochenplan spezifisch für den jeweiligen Führungsbereich erstellt werden.

Achten Sie bei der Erstellung des Wochenplans darauf, ausreichend "Zeit-Puffer" einzuplanen. Zeitforscher gehen davon aus, dass man mindestens 30% der täglichen Zeit für unvorhersehbare Aufgaben einplanen sollte. Dies sind beispielsweise bei operativen Führungskräften ad hoc Probleme im Prozess und bei mittleren und oberen Führungskräften ad hoc Anfragen

und unerwartete Aufgaben. Beachten Sie hierbei, dass Sie mit zunehmender Verantwortung, bzw. Höhe in der Hierarchie, i.d.R. an mehr Meetings teilnehmen und Ihre Aufgaben zunehmend weniger planen können.

Im Arbeitsalltag werden auch weiterhin Probleme auftreten, die u.a. dazu führen, dass die geplanten Termine nicht eingehalten oder Aufgaben nicht ausgeführt werden können. Deshalb sollten die geplanten Tätigkeiten und deren tatsächliche Ausführung insbesondere zu Beginn auf einer Plantafel visualisiert werden. Hierfür sollte jede Führungskraft einen spezifischen Wochenplan haben. Dieser Wochenplan kann beispielsweise auf einem DIN A3-Blatt, dem oben beschriebenen Flipchart oder auf einer sogenannten T-Card-Tafel visualisiert werden. Hierauf sollte für jede Aufgabe eine Karte (z.B. Moderationskarte oder T-Card) erstellt werden, die auf der Vorder- und Rückseite eine unterschiedliche Farbe hat (z.B. Vorderseite: grün, Rückseite: rot). Diese Karte wird zum jeweiligen Zeitpunkt auf der Tafel "gesteckt" und nach Durchführung umgedreht (z.B. auf grün). Durch die Farbe wird visualisiert, ob die Aufgabe durchgeführt wurde. Wenn das Coaching-Gespräch beispielsweise um 11:00 Uhr geplant wurde, jedoch nicht durchgeführt wurde, bleibt die rote Seite der Karte sichtbar.

Anhand der Visualisierung ist die Ausführung der Aufgaben für alle transparent. So kann die Führungskraft zusammen mit ihrem Vorgesetzten regelmäßig die Ausführung der Tätigkeiten besprechen, Probleme erkennen und gemeinsam einen Weg suchen, wie die Aufgaben eingehalten werden können.

Freie Kapazität durch gezielte Verbesserung gewinnen

Damit sich Mitarbeiter und Führungskräfte auf wertschöpfende Tätigkeiten fokussieren können, müssen überflüssige

und aufwändige Aufgaben eliminiert oder deren Bearbeitungszeit drastisch reduziert werden. Es gibt zwei Möglichkeiten für den Umgang mit diesen Tätigkeiten:

1. Tätigkeiten verlagern: Andere Hierarchieebene oder Bereiche übernehmen
2. Prozesse gezielt verbessern: Aufwand für diese Tätigkeiten drastisch reduzieren

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass Führungskräfte Aufgaben ausführen, für die sie nicht zuständig oder verantwortlich sind. Dies sind beispielsweise operative Tätigkeiten, Auswertung von Kennzahlen, Teilnahme an Meetings. Durch die Gestaltung der Ziel-Tätigkeitsstrukturen ist bekannt, welche Aufgaben zukünftig mit welcher Dauer durchgeführt werden sollten. Um dies zu erreichen, müssen überflüssige Tätigkeiten an die jeweils verantwortliche Person verlagert werden. Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten, denn die Verlagerung der Tätigkeiten führt natürlich bei dem einen zur Erleichterung der Arbeit, beim anderen jedoch zu einer Mehrbelastung. Deshalb muss die Verlagerung der Aufgaben bewusst und unter Berücksichtigung der übergreifenden Tätigkeitsstrukturen erfolgen.

Ein Gros der Zeitfresser liegt jedoch in operativen Tätigkeiten und der aufwändigen Ausführung der Aufgaben. Hier sind beispielsweise das Firefighting, die Materialplanung oder die Abstimmung mit anderen Abteilungen zu erwähnen. Dies sind für die Führungskraft natürlich keine "wertschöpfenden" Tätigkeiten! Zudem werden Aufgaben aufgrund der Umstände häufig sehr aufwändig durchgeführt, wie beispielsweise die Auswertung von Kennzahlen (bei der zum Beispiel auf verschiedene Quellen zurückgegriffen werden muss). Demnach stellt sich die Frage, wie der damit verbundene Aufwand eliminiert oder stark reduziert werden kann. Schaut man sich die Ursache für diesen Aufwand an, wird

schnell klar, dass diese in der mangelnden Abstimmung der Schnittstellen, am Fokus auf das EDV-System und einer mangelnden Organisation der Führungsprozesse bzw. fehlenden Standards für diese Prozesse liegt.

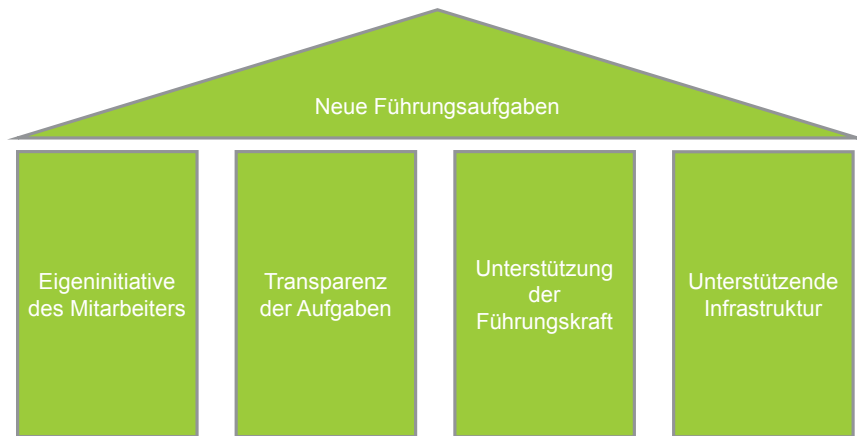
Ein wesentlicher Teil des Aufwands entsteht durch die operativen Prozesse. Im operativen Prozess entsteht aufgrund wechselnder Auftragsreihenfolgen, auftretender Materialabriss und prozessspezifischer Optimierungen hoher Aufwand für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieser Aufwand kann durch eine Synchronisierung und Standardisierung der einzelnen am Wertstrom beteiligten Prozesse deutlich reduziert werden. Schauen wir uns hierfür Beispiele an:

1. Steuerung:

Operative Führungskräfte verbringen nicht selten 30% und mehr ihrer Arbeitszeit mit der Steuerung und Feinplanung der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich. Durch Steuerung des Wertstroms an einem Punkt, dem "Einfrieren" des Produktionsplans für einen gewissen Zeithorizont (z.B. für 1 Woche) und das Heranziehen des Materials von vorgelagerten Prozessen wird der Feinsteuerungsaufwand in allen Bereichen drastisch reduziert. Im Lean-Umfeld wird dieser Plan Nivellierplan genannt.

2. Trennung von Produktion und Logistik:

Aufgrund von Materialabrissen und Fehlteilen helfen sich die Mitarbeiter im Prozess nicht selten selbst. Sie kümmern sich um das Material und gehen hierfür vielleicht sogar selbst ins Lager. Was kurzfristig hilfreich ist, lässt keinerlei Ursachenanalyse zu. Nicht selten führt dies dazu, dass das Problem regelmäßig auftritt und bei Mitarbeitern und Führungskräften zu einem wahren Zeitfresser wird. Durch klare Vergabe der Verantwortlichkeiten können Produktion und Logistik miteinander syn-



Standbeine der nachhaltigen Veränderung der Führungsaufgaben

chronisiert werden. Wenn die Logistik das Material in kleinen Losgrößen direkt am Verbauort anliefert, wird das Doppelhandling und die operative "Feinlogistik" durch den Teamleiter vermieden. Hierfür wird meist auf eine zyklische Materialanlieferung (z.B. alle 60 Minuten) zurückgegriffen, wo das Material aus einem nahegelegenen Supermarkt kommissioniert und in definierten Logistikrouten an den Prozessen bereitgestellt wird. Dies ist der aus dem Lean-Kontext bekannte Milk-Run o.a. Mizusumashi.

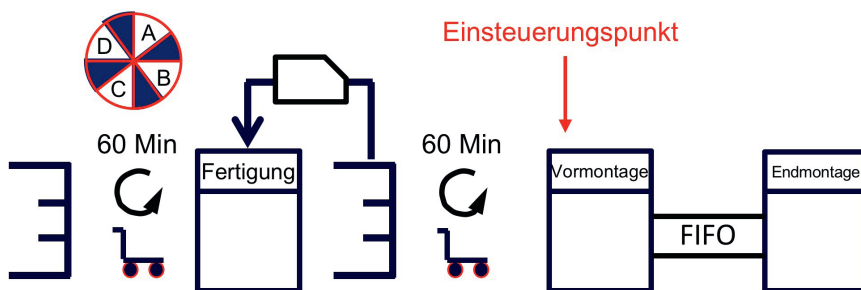
Von dieser Art Synchronisierung gibt es zahlreiche Beispiele, die zeigen, wie durch Synchronisation der einzelnen Prozesse des

Wertstroms operativer Aufwand bei den Führungskräften reduziert werden kann. Natürlich fallen die verschwendenden Aufgaben nicht von alleine weg. Um sich auf die wertschöpfenden Aufgaben zu fokussieren müssen Prozesse aktiv verbessert werden. Nur durch Eliminierung oder drastische Reduzierung von Verschwendung können der operative Aufwand und Firefighting beseitigt werden. Eine drastische Reduzierung des operativen Aufwands muss durch bereichsübergreifende Verbesserungen aktiv initiiert werden. Hierfür bietet es sich an, Einzelprozesse im Kontext des Wertstroms zu verbessern. Zur Realisierung des Ziel-Wertstroms sind i.d.R. sowohl bereichsübergreifende Verbesse-

rungen (=System-Verbesserungen), als auch gezielte Verbesserungen von Einzelprozessen erforderlich.

Um System- und Prozess-Verbesserungen miteinander zu verbinden, sollte eine Verbindung zwischen Kaizen-Workshops (zur Umsetzung der System-Verbesserungen) und der Toyota-KATA (zur Realisierung der Prozessverbesserungen innerhalb einer Abteilung) hergestellt werden. Auf diese Weise beteiligen sich viele Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv an der Gestaltung der Zukunft und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Um die Aufgaben nachhaltig und flächendeckend im Arbeitsalltag der Führungskräfte zu verankern, sollte aufbauend auf den ersten Erfahrungen in der Ausführung der Aufgaben eine enge Abstimmung mit der Personalabteilung stattfinden. Hierfür ist ein Abgleich mit den Stellenbeschreibungen, den Feedback-Strukturen und dem Entlohnungssystem erforderlich – die sogenannten unterstützenden Organisationsstrukturen. Durch die Verbindung der Eigeninitiative des Mitarbeiters und der Transparenz der Aufgaben mit der Unterstützung durch die direkte Führungskraft und einer unterstützenden Organisationsstruktur wird nachhaltige Verbesserung auf mehrere Standbeine verteilt. Durch ein solches Zusammenspiel können die angestrebten Tätigkeiten personenunabhängig, bereichsweit und nachhaltig im Arbeitsalltag verankert werden. ■



Aufwand zur Steuerung des Wertstroms

Der Autor

Marco Kamberg

Kontakt: mk@leadership-manufaktur.de