

# Shopfloor Management näher beleuchtet

## Teil 2: Die größten Verschwendungen im klassischen Office

Klassisches Office Management läuft oft heute noch nach althergebrachten Verhaltensmustern ab. Selbstverständlich gibt es genügend Unternehmen, die auch in den indirekten Bereichen schon sehr fortgeschritten die Prozesse managen und kontinuierliche Verbesserung fest installiert haben. Ich erlaube mir, hier zu übertreiben und schwarz zu malen, um die Themen auf den Punkt zu bringen.

von Traudel Orth

Prozesse in Büros oder produktionsnahen indirekten Bereichen mangelt es oft an Transparenz. Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, die wenig standardisiert sind. Das Wissen über die Prozesse behalten einige Mitarbeiter eher für sich, anstatt es offen mit Kollegen zu teilen, denn: Wissen ist Macht!

Wie ist die Prozess-Performance? Alleine diese Frage klingt nach Provokation. Prozesse in indirekten Bereichen sind doch nicht messbar, nicht wahr? Und wenn, klingt das nach Eingriff in die Persönlichkeitsrechte. Aus diesem Grund kann es im indirekten Bereich auch nicht wirklich Ziele geben, die im Team verfolgt werden. Auf die Frage, welche Ziele es im einzelnen Bereich gibt, erhalte ich oft die Antwort: „Unser Chef hat von oben natürlich Ziele bekommen. Aber die haben ja mit uns nichts zu tun.“

Ausgeprägtes Abteilungsdenken führt dazu, dass man sich sauber abgrenzt von Nachbarabteilungen. Dies gelingt besonders gut, indem immer mehr Regeln kreiert werden, um die Zusammenarbeit zu regeln – statt miteinander zu reden.

Jeder Mitarbeiter hat sein Spezialgebiet, auf dem er Experte ist. Natürlich kann dieses Wissen nicht geteilt werden – das

bekomme ich immer wieder zu hören. Es wurde schließlich über Jahre bei der Person aufgebaut. In diesen Situationen wünsche ich immer allen Beteiligten, dass sie gesund bleiben oder das Unternehmen nicht wechseln. Die häufigste Frage, wenn ich in einem Bereich Shopfloor Management neu starten möchte, lautet: „Aber bei uns hat doch jeder sein Aufgabengebiet. Warum sollten wir jeden Morgen zusammen stehen und uns erzählen, was jeder von uns macht? Das macht doch keinen Sinn.“ Genau! Es macht keinen Sinn, dass Kompetenzen, die dringend für den Prozess erforderlich sind, nur auf einzelnen Personen aufgebaut werden. Hier sollte man nicht von "Team-Arbeit" sprechen.

Die Arbeitsmengen bzw. Rückstände des Teams sind in der Regel weder bekannt noch visualisiert. Wenn in diesem Bereich Visualisierung gestartet wird, sind die Chefs oft schockiert. Oh, so viele Arbeitsstunden Rückstand, bis wir wieder auf "Zero" sind? Es gibt keinen Plan zum Abbau. Man fühlt sich eher als Opfer der Situation und lässt den Berg weiter anwachsen. Vorgesetzte steuern die einzelnen Mitarbeiter, sie steuern selten die Gruppe als Team. Es gibt also keine "Team-Entwicklung". Der Chef fördert eher Einzelpersonen in ihren Kompetenzen. Führung geschieht immer

noch wesentlich über Anweisung und Kontrolle.

Nun aber Schluss mit der "Schwarzmalerei"! Wie funktioniert Shopfloor Management im indirekten Bereich und was sind die konkreten Handlungsfelder? Es gibt schon genügend gute Beispiele, auf die wir zurückgreifen können. Führen wir uns zunächst die Verschwendungen in indirekten Bereichen vor Augen:

### Größte Verschwendungen im Office

**Meetings:** Die größten Zeitverschwendungen sind sicher die vielen Meetings und ungeplanten Besprechungen. Die Gründe sind den meisten Lesern bekannt: Es gibt vielleicht keinen Moderator, der das Meeting zum Ziel führt. Es gibt keine Struktur oder Agenda. Die Teilnehmer sind unaufmerksam, spielen am Smartphone oder arbeiten am Notebook. Es sind zu viele Teilnehmer anwesend oder es gibt kein Zeitmanagement, usw. Kognitiv wissen wir alle, was die Gründe für uneffektive Meetings sind. Die Herausforderung liegt woanders. Es gibt in Unternehmen gewachsene Strukturen und Verhaltensmuster, die über Jahre eingeübt wurden. Diese zu ändern, ist keine Kleinigkeit. Verhaltensmuster müssen reflektiert und erkannt werden. Dann beginnt harte Führungs- und Teamarbeit, um diese

nachhaltig zu ändern. In Unternehmen werden viele teure Stunden so verbracht. Dies führt dazu, dass Führungskräfte keine Zeit mehr für Führung haben, weil sie tagsüber in Meeting-Orgien abtauchen. Was braucht es in Ihrem Unternehmen, damit Sie künftig Meetings hinterfragen, darauf bestehen, dass sie anders geführt werden?

**E-Mails:** Ein Großteil der Kommunikation in den indirekten Bereichen geschieht heute per Mail, obwohl man weiß, dass dies die schlechteste Art von Kommunikation ist. Für mich gibt es immer den Leitsatz: Persönliche vor telefonischer vor E-Mail-Kommunikation! Mails führen dazu, dass Dinge inhaltlich und vor allem zwischenmenschlich missverstanden werden. Man nimmt gerne viele Kollegen

mit in den Verteiler und pflegt so die Rechtfertigungskultur. Viele versenden riesige Anhänge, in dem Glauben, die Empfänger würden diese tatsächlich lesen. Aber wir alle wissen, dass dem nicht so ist. Kein Mitarbeiter oder Chef kann heute noch alle Mails lesen, die bei ihm ankommen. Was muss passieren in Ihrem Unternehmen, damit Sie wieder der persönlichen Kommunikation vertrauen, wo man sich in die Augen schaut, die Körperreaktionen seines Gegenübers wahrnimmt und direkt darauf reagieren kann? Wo man Missverständnisse direkt aus dem Weg räumen kann? Vielleicht ist die Antwort: „Wir brauchen wieder kürzere effektive Meetings?“

**Delegation von Aufträgen:** Eine weitreichende Verschwendung in indirekten Bereichen ist das Vergeben von Aufträgen

an Mitarbeiter oder Nachbarbereiche, ohne diese ordentlich zu klären. Keiner fühlt sich so richtig verantwortlich, und die Aufträge werden so ausgeführt, wie man glaubt, dass es richtig ist. Die Hindernisse dabei sind oft Kommunikationsbarrieren, wie z.B. Angst vor Hierarchie, Auftragsvergaben per Mail, Angst vor Kompetenzverlust, usw. Das typische Beispiel ist der Chef, der eine Power Point-Präsentation zu einem Thema beauftragt in dem Glauben, der Mitarbeiter würde sich maximal 1-2 Stunden damit beschäftigen. Dann erhält er eine voll umfängliche Präsentation zurück, an der sein Mitarbeiter mehrere Tage gearbeitet hat. Wie geschieht Auftragsklärung in Ihrem Unternehmen? Wer ist bei Ihnen verantwortlich, den Auftrag zu klären? Der, der ihn ausführen soll oder der, der ihn erteilt?

Anzeige

### **SCHALLENKAMMER®** **MAGNETSYSTEME**

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen

Tel +49 9367 / 98977-0 | Mail [info@schallenkammer.de](mailto:info@schallenkammer.de) | Web [www.schallenkammer.de](http://www.schallenkammer.de) | Shop [www.magnetfolie.com](http://www.magnetfolie.com)

Bei Verschwendung im Büro steht Zeit an erster Stelle. Persönliche Kommunikation im Rahmen von Shopfloor Management wirkt Verschwendungen entgegen.

**Schnittstellen-Management:** „Wenn die Nachbarabteilung ihre Arbeit anständig machen würde, könnten wir auch eine bessere Qualität abliefern/schneller abliefern!“ Einer der meistgehörten Sätze, die mir im Rahmen von Prozess-Optimierung in indirekten Bereichen begegnen. IHR und WIR! Das wird über Jahre gepflegt, so dass vernünftige Zusammenarbeit nach einiger Zeit gar nicht mehr möglich ist. Aber wie kriegen wir wieder die Kurve? Wie sprechen wir die Nachbarabteilung an, so dass qualitative und vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich wird? Aus meiner Sicht ist es sehr hilfreich, dass jeder sich im Rahmen eines kleinen Workshops in die Perspektive des anderen begibt, um zu verstehen: Was sind dessen Rahmenbedingungen und warum liefert er nicht so, wie ich es mir wünsche? Über die Führungskräfte der beiden Bereiche muss ein Commitment geschlossen werden, dass Zusammenarbeit gewünscht und förderlich ist. Wenn das nicht geschieht, wird es i.d.R. auf Mitarbeiterbene keine Initiative geben. Wer sind Ihre größten Schnittstellen-Feinde? Wie wird die Zusammenarbeit mit ihnen in den nächsten Jahren verlaufen? Was ist Ihre Rolle dabei?

**Unzureichendes Prozess-Management oder fehlende Methodik:** Es gibt eine Menge von Projekten, die so nebenher laufen und alle wundern sich, warum

die Ergebnisse daraus eher bescheiden bleiben. Es lässt sich beobachten, dass es oft viel zu viele Projektvorhaben gibt und die Führung die Menge von Projekten nicht priorisiert. Lieber zuerst einmal alle Themen reinpacken als ein einmaliges vernünftiges "Nein", obwohl man genau weiß, dass dieses Thema eigentlich nicht mehr wirklich umgesetzt werden kann. Aber lässt Ihre Firmenkultur ein gut begründetes NEIN zu?

Wer koordiniert und "FÜHRT" das Projekt? In der Regel gibt es einen Projektleiter. Aber führt er diese Rolle wirklich aus? Hat er die Kompetenzen und das Standing dafür? Ich beobachte oft, dass diese Rollen vergeben werden, damit ein Name im Projekt-Sheet steht, aber diese Projektleiter oft "arme Würstchen" sind, die aufgrund ihrer hierarchischen Position oder ihres Standings gar nicht wirklich das Projekt durchsteuern können.

Eine dritte Problematik, die sich oft beobachten lässt, ist fehlende Methodik im Vorgehen. Damit meine ich nicht die professionelle Dokumentation von Projekten. Dort könnte man aus meiner Sicht eher etwas sparsamer sein. Ich meine damit, in regelmäßigen kurzzyklischen Abständen die betroffenen Abteilungen zusammenbringen, Wochenziele setzen und umsetzen, wöchentlich Koordinationsarbeit leisten und bei Bedarf Ziele frühzeitig

anpassen. Neue Methoden wie Scrum bieten im Zusammenspiel mit Shopfloor Management wunderbare Möglichkeiten, Projekte zum Erfolg zu führen.

**Intransparente Team-Performance:** Welche Leistung bringt ein Team? Was ist dessen Ziel und wo steht es aktuell? Wie will das Team sich aufstellen, um die Lücke aufzuholen? Diese Vorgehensweise, die in produktiven Bereichen längst Alltag ist, klingt für indirekte Bereiche immer noch völlig fremd. Aber es ist die eigentliche Basis für kontinuierliche Verbesserung, Ziele zu setzen und Abweichungen sichtbar zu machen, um dann gezielt Optimierungsprojekte zu initiieren. Welche Führungskräfte beherrschen diese Methodik? Was braucht eine Führungskraft, um in dieser Form zu führen? In erster Linie glaube ich, braucht es Vertrauen im Team, dass diese Art von Steuerung nicht zur Kontrolle der Mitarbeiter dient, sondern dass dies die Basis für gemeinsame Verbesserung ist. Weiterhin braucht es Spaß am Experimentieren im Team. Was passiert, wenn im Team transparent wird, wieviel Arbeitsrückstand jeder einzelne hat? Ist das eine Art von "Blaming"? Was fangen wir mit dieser Information an? Ein erster Schritt könnte sein, dadurch die prozessualen Engpässe im Team zu entdecken und gemeinsam zu überlegen, wie diese Engpässe gemeinschaftlich überwunden werden könnten. Dies könnte ein allererster kleiner Schritt sein, um aus einer Gruppe von Individualisten ein Team zu formen.

Soweit zur Ausgangsbasis. Im nächsten Beitrag erfahren Sie, wie Shopfloor Management konkret in indirekten Bereichen umgesetzt werden kann. ■

## Die Autorin

Traudel Orth ist Beraterin und Coach für Lean Management und Trainerin am CETPM zum Thema Shopfloor Management. Bei der Arbeit mit verschiedenen Unternehmen konnte sie bei der Implementierung von Shopfloor Management umfangreiche Erfahrungen sammeln. Bereits 2009 hat sie, damals noch als Managerin bei Daimler, den Einführungsprozess von Shopfloor Management in den indirekten Bereichen im Motorenwerk Mannheim mit begleitet und umgesetzt.

Kontakt: to@orth-consult.de

