

Kulturwandel zur lernenden Organisation

Aufgaben der Führungskräfte gestalten: Verbesserung und Coaching als Normalität

Verbesserung und Führung von Verbesserung im Arbeitsalltag zu verankern sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Entscheidend ist, dass die Beteiligten in der Lage sind, auch in einem stressigen Arbeitsalltag zu verbessern. In innovativen Unternehmen ist beides die Normalität der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Jede Führungskraft muss daran interessiert sein, dass ihre Mitarbeiter sich systematisch und täglich Zeit für Verbesserung, Kreativität und für die "Gestaltung der Zukunft" nehmen. Dies ist jedoch keineswegs der Normalfall im unternehmerischen Alltag.

von Marco Kamberg

Einen Einblick in den eigenen Alltag können Sie durch die Analyse der Tätigkeitsstrukturen erhalten (vgl. Yokoten Ausgabe 03/2017). In meinem Beitrag zu diesem Thema habe ich erklärt, wie Sie die Tätigkeitsstrukturen in ihrem Verantwortungsbereich erfassen und die Zeitfresser sowie die dafür verantwortlichen Prozesse identifizieren. Das Ergebnis der Analyse ist natürlich von Bereich zu Bereich unterschiedlich. Häufig zeigen sich jedoch über Jahre hinweg gewachsene Strukturen und Tätigkeiten, die heute längst "normal" geworden sind. Und damit sind nicht die zur Abwicklung

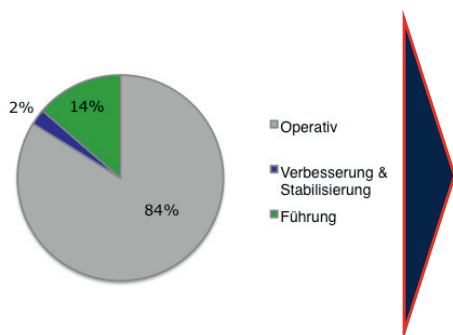
des Tagesgeschäfts erforderlichen Aufgaben oder das unerwünschte Firefighting gemeint. Es gibt vielfältige Ursachen für die im Alltag zu bewältigende Vielfalt an Aufgaben. So führen die meisten Unternehmen natürlich vielfältige Projekte durch, die für die Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort nicht ohne Konsequenzen bleiben. Darin werden neue Tätigkeiten (z.B. Betreuung des Prozesses oder neue Führungsaufgaben) definiert, die nach dem Workshop ausgeführt werden müssen, um die gesteigerte Leistung aufrechtzuerhalten. Diese Aufgaben beanspruchen jedoch Zeit (s. Abb. 1).

Im Arbeitsalltag schleichen sich weitere Aufgaben ein. Immer häufiger übernimmt man Aufgaben für einen Kollegen oder der Chef hat "mal wieder" etwas delegiert. Was zunächst temporär übernommen wurde, ist aufgrund der Umstände mit der Zeit zur Regelaufgabe geworden. Auf diese Weise "bürgern sich" im Laufe der Jahre immer mehr Aufgaben bei den Führungskräften ein, die zu einem erheblichen Mehraufwand führen. Lassen Sie sich von diesem Bild nicht erschrecken, es sieht nicht nur bei Ihnen so aus!

Das Problem: Die tägliche Arbeitszeit ist bekanntlich begrenzt. Schnell kommt es zu der Situation, dass einige der Aufgaben nicht mehr ausgeführt werden können. Möchte man all diese Aufgaben erfüllen, ist nicht selten ein chronischer Aufbau des Stundenkontos erforderlich, was der Chef natürlich nicht möchte (s. Abb. 2).

Das sichtbare Symptom dieser chronischen Überlastung: Aufgaben werden nicht ausreichend und termingerecht ausgeführt, das Firefighting nimmt zu und der tägliche Stress wird immer größer. Die Konsequenz dieses Kreislaufs ist, dass man abends mit einem schlechten Gefühl

Tätigkeitsschwerpunkte



Verteilung des operativen Aufwands



Anmerkung: Die Daten beziehen sich auf eine Meisterei mit sieben Teamleitern

Abb. 1: Beispielhafte Verteilung der Tätigkeiten



Abb. 2: Chronische Überlastung durch zusätzliche Aufgaben

nach Hause geht, weil viele der anstehenden Aufgaben nicht erledigt wurden. Wenn dieser Zustand über einen längeren Zeitraum bestehen bleibt, führt dies bei allen Beteiligten zu Frust und einem hohen Maß an Unzufriedenheit. Dies hat jedoch nicht "nur" Auswirkungen auf die Beteiligten. Auch das Unternehmen erleidet durch diese Situation erhebliche Verluste. So werden beispielsweise Aufgaben nicht gewissenhaft abgeschlossen, Projekte nicht termingerecht beendet oder der Krankenstand steigt erheblich.

Diese Situation führt über kurz oder lang bei den meisten Personen zu drastischer Unzufriedenheit. Dies zeigt eine jährlich vom Gallup Institut durchgeführte Studie. Das Institut befragt im Rahmen der "Gallup Engagement Studie" Führungskräfte, um das Engagement der Mitarbeiter und dessen Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zu analysieren. Die Studie besagt, dass nur ca. 12% der Mitarbeiter des Unternehmens motiviert sind. 68% sind unentschlossen und 20% haben geistig mehr oder weniger mit ihrem Job abgeschlossen – sie haben quasi "innerlich gekündigt". Betrachtet man die Studie einige Jahre in Folge, ist erschreckend, dass der Anteil der "innerlich gekündigten" Mitarbeiter seit Jahren kontinuierlich steigt und der der Motivierten abnimmt. Laut der Studie entstehen durch die Unentschlossenen und innerlich Gekündigten alleine in der deut-

schen Wirtschaft jährlich Kosten in Höhe von 220 Mrd. Euro. Die täglich zu erledigenden Aufgaben haben einen wesentlichen Einfluss auf das Engagement der Menschen im Unternehmen!

Um ein einladendes, attraktives und kreatives Umfeld für die Mitarbeiter zu schaffen, muss die Situation meist gravierend verändert werden. Neben dem Umgang miteinander ist ein wesentlicher Bestandteil die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Die täglichen Aufgaben der Führungskräfte bestimmen das Arbeitsumfeld erheblich. In den täglichen Aufgaben müssen deshalb neben Regelaufgaben auch ein gewisses Maß an Kreativität und Verbesserung etabliert werden. Um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, muss der Fokus der Führungskräfte darauf liegen, ihren Bereich "fit für die Zukunft" zu machen.

Deshalb muss der Tätigkeitsschwerpunkt weg vom Firefighting und operativem Tagesgeschäft, hin zu Verbesserung, "Strategie" und Ausrichtung des eigenen Verantwortungsbereiches verlagert werden. Da Verbesserung Kreativität fördert, steht diese im Mittelpunkt der neuen Aufgaben. Wenn Sie ernsthaft daran interessiert sind, Verbesserung zur Normalität werden zu lassen, dann reicht es nicht aus, neue Aufgaben zu definieren. Sie müssen "Ballast" abwerfen und sich auf das Wesentliche konzentrieren!

Hierbei bietet es sich an, ein solches Bild zusammen mit Ihren Mitarbeitern aufzubauen.

Um Verbesserung und Führung im Mittelpunkt des täglichen Handelns der Führungskräfte zu verankern, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

1. Welche Führungsaufgaben sind wertschöpfend, welche notwendig und welche Verschwendung?
2. Welche Aufgaben sollten die Führungskräfte zukünftig ausführen?
3. Wie viel Zeit sollen sie mit den Tätigkeiten verbringen?
4. Wie und von wem werden Nicht-Führungstätigkeiten ausgeführt?

Durch die Tätigkeits-Struktur-Analyse (TSA) haben Sie ein konkretes Bild aufgebaut, mit welchen Aufgaben die einzelnen Führungskräfte ihre Zeit verbringen. Diese Aufgaben können Sie nun näher betrachten. Hierfür sollten Sie sich mit Ihren Mitarbeitern gezielt Gedanken über deren Verantwortung und die damit verbundenen Aufgaben machen. Entwickeln Sie in der Gruppe ein gemeinsames Bild davon, welche Führungsaufgaben wertschöpfend, welche notwendig und welche Verschwendung sind.

Dieses Bild ist meist ernüchternd, da der wesentliche Teil der Aufgaben nicht nur langweilig, sondern auch nur begrenzt

wertschöpfend ist. So haben Aufgaben, wie beispielsweise Rüsten der Anlage, Materialbeschaffung und -transport und Auftragsklärung nichts bei den Regelaufgaben einer Führungskraft zu suchen. Natürlich kann es immer mal vorkommen, dass ein Problem auftritt und die Führungskraft sicherstellen muss, dass der Kundenauftrag termingerecht ausgeliefert wird und dass sie "selbst ran muss". Wenn diese Aufgaben jedoch zur Normalität werden, läuft bei Ihnen etwas erheblich schief – dann hat sich nämlich ein erhebliches Maß an Verschwendung bei Ihnen breit gemacht!

EXKURS

Im Lean-Management wird zwischen Wertschöpfung, notwendiger Verschwendung und Verschwendung unterschieden. Es ist sinnvoll, diese Unterscheidung auch in Bezug auf die Aufgaben von Führungskräften zu verwenden (Abb. 3).

An dieser Situation sollten Sie schnellstens etwas ändern, sonst ist die Stimmung und Leistung in Ihrem Bereich in Gefahr! Aus den aktuellen Führungsaufgaben sollten Sie definieren, welche davon zukünftig von den Führungskräften ausgeführt werden sollten. Fokussieren Sie sich bei der Gestaltung der Aufgaben im ersten Schritt auf die wertschöpfenden Aufgaben – hierauf gilt es sich zu fokus-

sieren! Je nach Hierarchieebene sollten Sie sich Gedanken über die in Abb. 4 dargestellten Aufgaben machen.

Verfolgt man beispielsweise die in der Tabelle angegebenen Ziel-Zeiten, verbringt jede Hierarchieebene täglich ca. 30% ihrer Zeit (unterschiedliche Anwesenheitszeiten angenommen) mit den aufgeführten Aufgaben. Aus Studien über Toyota wissen wir, dass beispielsweise Teamleiter ca. 50% ihrer Zeit mit Verbesserung und Stabilisierung der Prozesse verbringen. Bei Toyota steigt der Zeitanteil für Verbesserung, Führung und "Strategie" mit zunehmender Hierarchieebene. Dies sollten Sie bei der Gestaltung Ihrer Tätigkeitsschwerpunkte berücksichtigen, denn die hier genannte Liste ist nicht vollständig. Mittelfristig sollten Sie anstreben, dass Teamleiter ca. 50%, Gruppenleiter ca. 60% und Führungskräfte mindestens 50% ihrer Zeit mit wertschöpfenden Führungsaufgaben verbringen.

Aufbauend auf den wertschöpfenden Aufgaben sollten als nächstes die notwendigen Aufgaben "herumgebaut" werden. Die notwendigen Aufgaben variieren von Bereich zu Bereich und von Hierarchieebene zu Hierarchieebene. Auch hier erhalten Sie einen Überblick der relevanten Aufgaben aus der Tätigkeitsstrukturanalyse. Da sie zur Abwicklung des Tagesgeschäftes erforderlich sind, nehmen sie im Ausgangszustand (aus

TSA) in der Regel einen großen Zeitanteil ein. Bei der Planung der notwendigen Aufgaben sollten Sie sich zunächst vom aktuellen Aufwand lösen und überlegen, welche dieser Aufgaben zukünftig von Führungskräften ausgeführt werden sollte und wie viel Zeit damit verbracht werden sollte.

Zu guter Letzt muss die Zeit für unvorhersehbare Aufgaben und Probleme bzw. Firefighting betrachtet werden. Diese Zeit lässt sich natürlich nur bedingt planen, die zukünftig dafür eingesetzte Zeit muss jedoch bei Ihrer Betrachtung berücksichtigt werden.

Die Planung all dieser Aufgaben ist vergleichbar mit der Planung von Kapazitäten eines Montageprozesses. Je Person steht nur eine begrenzte Zeit zu Verfügung. Innerhalb dieser Zeit müssen alle Aufgaben erledigt werden. Hierbei sollten Sie die typischerweise in den Arbeitsverträgen vereinbarte Zeit als Grundlage heranziehen! Durch die wertschöpfenden, notwendigen und verschwendenden Aufgaben füllt sich die geplante Kapazität mit jeder Aufgabe. Sie sollten es tunlichst vermeiden, die gesamte Kapazität zu verplanen. Planen Sie hingegen einen ausreichend großen Puffer für unerwartete Aufgaben und Probleme ein!

Natürlich sind die Aufgaben je Hierarchieebene vollkommen unterschiedlich, sonst hätte Hierarchie keine Berechtigung. Aus

Art	Beschreibung	Beispielhafte Aufgabe	Strategie
Verschwendung	Überflüssige Führungsaufgaben	Firefighting	Eliminieren oder (an Verursacher) verlagern
		Material (Fehlteile) organisieren	
		Material an Prozess bereitstellen	
Notwendige Verschwendung	Notwendige, aber nicht wertschöpfende Führungsaufgaben	Arbeitsabläufe & Aufträge planen	Reduzieren
		Abstimmung mit anderen Abteilungen	
		Mitarbeiter unterstützen	
Wertschöpfung	Führungsaufgaben mit Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter oder Unternehmen	Prozess verbessern	Fokussieren / Ausbauen
		Arbeit mit Kennzahlen & Fakten	
		Mitarbeiter entwickeln	

Abb. 3: Wertschöpfende, notwendige und verschwendende Führungsaufgaben.

Hierarchie	Beispielhafte wertschöpfende Aufgaben	Ziel-Zeit (min/AT)	Summe	Häufigkeit	Toyota
Teamleiter	Verbesserungsprojekt bearbeiten	45	130 Min	täglich	50% (Schwerpunkt: Verbesserung & Stabilisieren)
	Regelkommunikation mit Mitarbeitern	10+10		täglich	
	Prozessbestätigung (Soll-Ist-Abgleich)	20		täglich	
	Mitarbeiter einlernen/entwickeln	30		2x Woche	
	Arbeit mit Kennzahlen	15		täglich	
...
Gruppenleiter/ Meister	Mitarbeiter coachen & entwickeln	60	140 Min	täglich	60% (Schwerpunkt: MA führen, Anleiten & coachen)
	Regelkommunikation	30		täglich	
	Strategie/Richtung geben/Ziele setzen	20		2x Woche	
	Verbesserungsprojekt bearbeiten	30		täglich	
...
Abteilungsleiter	Mitarbeiter coachen & entwickeln	60	165 Min.	täglich	70% (Schwerpunkt: Richtung geben, MA führen, Anleiten & coachen)
	Regelkommunikation	30		täglich	
	Strategie/Richtung geben/Ziele setzen	45		2x Woche	
	Verbesserungsprojekt bearbeiten	30		täglich	
...

Abb. 4: Aufgaben der Führungskräfte.

diesem Grund sollten Sie die Führungsaufgaben immer separat für jede Hierarchieebene definieren. Überlegen Sie, welche Aufgaben auf der betrachteten Hierarchieebene richtigerweise durchgeführt werden sollten. Listen Sie diese auf, konkretisieren Sie deren Inhalte und definieren Sie die Zeit, die die Führungskraft damit verbringen und wie oft sie ausgeführt werden sollte.

Die Aufgaben und die dafür geplanten Zeiten sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Führungsteam ausarbeiten. Auf diese Weise erhalten Sie im Führungskreis ein gemeinsames Bild und alle Beteiligten gestalten ihre Zukunft aktiv mit. Bei diesem Workshop ist es ratsam, eine Person aus der Personalabteilung zu beteiligen. Sie kann die nach dem Workshop entsprechend nächsten Schritte (z.B. Neubeschreibung der Stellenbeschreibungen, Anpassung der Feedback-Strukturen und Abgleich mit dem Entlohnungs-System) einleiten. Achten Sie bei der Gestaltung der Aufgaben darauf, sowohl die vertraglich vereinbarte als auch die tägliche Arbeitszeit zu beachten. Bei der Planung der Aufgaben-Dauer sollten Sie ausreichend Puffer einplanen!

Findet diese Planung auf allen Hierarchieebenen statt, entsteht ein durchgängiges Bild der Aufgaben und Verantwortlich-

keiten. Jede Führungskraft hat ein Bild vor Augen, wie sie die Zukunft ihres Verantwortungsbereichs gestalten und ihren Bereich zum Erfolg führen sollte. Durch dieses Bild haben alle Beteiligten ein gemeinsames Bild vor Augen, auf das sie als Gruppe hinarbeiten können. Die gemeinsame Arbeit aller Führungskräfte an ihrer Zukunft ist sinnstiftend, motivierend und hilft beim Teambuilding – dies ist die Grundlage für eine nachhaltige Kulturveränderung!

Um die Ziel-Zeiten nun im Arbeitsalltag zu verankern, sollten entsprechend der individuellen Schwerpunkte der Personen realistische Etappenziele abgeleitet und zur Erreichung der Ziel-Zeiten erforderliche Verbesserungsprojekte definiert werden. Bei der Definition der Verbesserungsprojekte müssen die in der TSA erkannten Zeitfresser gezielt angegangen werden. Die für die Zeitfresser verantwortlichen

Prozesse müssen verbessert werden. Dies können beispielsweise die Materialversorgung, die Auftragssteuerung oder die Mehrfachqualifizierung der Mitarbeiter sein. Durch deren Verbesserung können sich die Führungskräfte auf die neuen Führungsaufgaben fokussieren.

Ab dem Zeitpunkt, ab dem die neuen Führungsaufgaben im Mittelpunkt des Arbeitsalltags aller Führungskräfte stehen, ist Verbesserung in Ihrem Unternehmen Normalität. Auf dem Weg dorthin hilft es, die definierten Aufgaben in eine Wochen- bzw. Tagesplanung zu überführen, damit alle Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung des Arbeitsalltags haben und Regeltermine (z.B. Coachings oder Shopfloor-Meetings) aufeinander abgestimmt sind. In der nächsten Ausgabe des Yokoten-Magazins lesen Sie mehr über die konkrete Wochen- und Tagesplanung, sowie die Definition der notwendigen Verbesserungsprojekte. ■



Der Autor

Marco Kamberg ist Management-Berater, Organisationsentwickler, Kata-Coach und Buchautor. Er unterstützt Unternehmen bei der nachhaltigen Etablierung von Lean-Management und der Toyota-Kata.

Auf seinem Blog www.Taegliche-Verbesserung.de, berichtet er über das aktuelle Geschehen in der Lean- und Kata-Szene.

Kontakt: mk@leadership-manufaktur.de