

Shopfloor Management näher beleuchtet

Teil 3: Erfolgreiche Anwendung von Shopfloor Management in indirekten Bereichen

In der Yokoten-Ausgabe 05/2016 hatten wir uns damit befasst, was beim klassischen Office Management alles schief laufen kann und wo die größten Verschwendungen liegen. Mit diesem Beitrag möchten wir Wege aufzeigen, wie es mithilfe von Shopfloor Management gelingen kann, die Bereiche jenseits der Produktion in Bezug auf Lean Management gut aufzustellen. Dabei steht die Teamentwicklung im Vordergrund.

von Traudel Orth

Damit Shopfloor Management erfolgreich und wirkungsvoll sein kann, sollten folgende vier Bestandteile Beachtung finden:

1. Das Shopfloor-Meeting
2. Das Shopfloor-Board als "Steuer-Board"
3. Integration des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
4. "Lean Leadership".

Noch mehr Meetings? Ja, Shopfloor-Meetings

Die meisten Büromitarbeiter sind einer Flut von Meetings ausgesetzt. Daher erfordert es zunächst Mut und auch Durchhaltevermögen, nun auch noch Shopfloor-Meetings einzuführen. Denn: Shopfloor-Meetings finden täglich statt. Ja genau: täglich und nicht etwa wöchentlich. Dies gilt auch für die indirekten Bereiche. Die Meetings sind Teil einer Kommunikationsstruktur in einem Team, das für die kurzzyklischen operativen Themen steht. Daneben sollte es für die strategischen Themen ein Teammeeting geben und möglichst regelmäßige Zweier-Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter. Die Regelkommunikation im Team sollte auf diesen drei Grundbausteinen aufbauen, welche die Bühne für die Führungskraft darstellen, um ein Team zu führen.

Was macht ein Shopfloor-Meeting aus?

Ein Shopfloor-Meeting ist immer ein "Steh-Meeting" möglichst an einem Stehtisch direkt vor dem Shopfloor-Board. Ein Steh-Meeting ist dynamischer und dauert in der Regel deutlich kürzer als "Sitz-Meetings". Durch stringente Moderation und "Time-Boxing" erreicht der Moderator, dass das Meeting nur sehr kurz dauert (zwischen 10 und max. 20 Minuten) und trotzdem die wichtigsten Themen für den Tag besprochen sind. Erfolgreich wird es dann, wenn die Führungskraft es als IHR eigenes Meeting versteht und selbst moderiert.

Ein Shopfloor-Meeting fällt nie aus

Selbst wenn der Chef nicht da ist, gibt es in etablierten Teams einen definierten Vertreter, der das Meeting professionell durchmoderiert. Dadurch wird für jeden Mitarbeiter klar, welche Wichtigkeit dieses Meeting für den Chef hat. Nur so kann eine dauerhafte Routine aufgebaut werden. In regelmäßigen Abständen sollte die Führungskraft von außen Feedback bekommen zu ihrer Moderation, so dass auch sie die Möglichkeit hat, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Das ist die Arbeit von sogenannten Shopfloor-Coaches. Diese

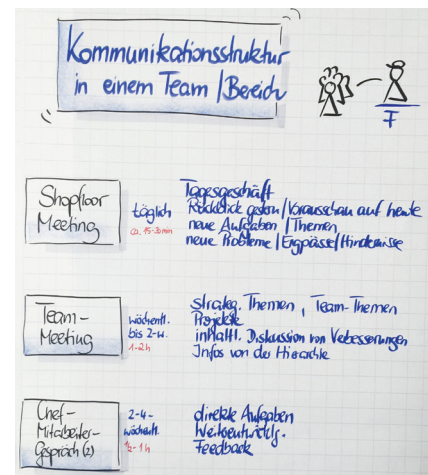


Abb. 1: Das Shopfloor-Meeting ist wichtiger Bestandteil der Kommunikation in einem Team.

wohnen einem Meeting bei und beobachten. Im Anschluss gibt es ein kurzes Coaching von ca. 15 Minuten mit der Führungskraft alleine, um ihr EINE Sache zu spiegeln, die sie besonders gut macht und weiterhin stärken sollte sowie EINE Sache, wo der Coach Potenzial zur Verbesserung gesehen hat. Das Coaching endet mit einer konkreten Aufgabe für die Führungskraft.

Das Steuer-Board

Wie passt ein Board, das mit handschriftlichen Sheets, Haftnotizen und Kennzahlen, die täglich handschriftlich ergänzt werden, in die Welt von Industrie 4.0 und Digitalisierung? Ich persönlich glaube,

dieses Board wird elementar wichtig, da bei all der Datenflut letztendlich jemand da sein muss, der die wichtigsten Daten selektiert, priorisiert und die relevanten Themen auf den Punkt bringt. Und dafür ist dieses "Steuer-Board" gedacht.

Der begrenzte Platz sorgt dafür, dass Team und Chef sich täglich entscheiden müssen, was wirklich wichtig ist für das Team. Dadurch wird eine Fokussierung erreicht, die in vielen Teams heute fehlt. Wenn ich ein Board das erste Mal sehe, gewinne ich schon einen Eindruck, ob dieses Board wirklich als Arbeitsmedium vom Team genutzt wird oder ob es ein "Show-Board" ist.

Meine Empfehlung ist immer, einfache visuelle Tools zu verwenden sowie haptische Elemente, wie Haftnotizen, Magnete, usw. die das Team dazu einladen, das Board zu nutzen. Ob ein Board erfolgreich ist, mache ich daran fest, ob sich die Mitarbeiter damit identifizieren. Es sollte nicht "das Board vom Chef" sein. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das Board gestalten und stetig weiterentwickeln. Damit wächst der Grad der Identifikation deutlich.

Setzen Sie Ihren Mitarbeitern die Potenzialbrille auf!

Probleme sehen und wahrnehmen – das sehe ich als die große Herausforderung der Führungskräfte an. Wie schaffen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter wieder die Probleme und Engpässe "sehen", an die sie sich schon so sehr gewöhnt haben und wo sie eigentlich gar keine Hoffnung mehr haben, dass sich daran je etwas ändern könnte. Und wie bringen Sie die Probleme an das Board?

Meist gelingt das ganz gut, wenn man in einem Start-Workshop eine sogenannte Problemwand zuerst einmal grundsätzlich mit dem Team befüllt und

gemeinsam priorisiert. Dann gilt es, im täglichen Meeting genau zuzuhören, wenn über Probleme gesprochen wird. Sobald sie etwas hören, bringen Sie es an das Board und machen Sie es sichtbar. Damit wird es auch bearbeitbar! In meinen Trainings habe ich mit meinen Teilnehmern den Begriff der "TOP-3-Probleme" geprägt, um sicherzustellen, dass bei zu vielen vorhandenen Themen auch von der Gruppe priorisiert wird. Viele von Ihnen kennen sicherlich die übervollen Ideenlisten, wo niemand mehr so recht weiß, wo er anfangen soll und wie er das alles schaffen soll. Fokussieren Sie auf die TOP-3-Themen, die Sie verbessern wollen.

Kerninhalte auf dem Shopfloor-Board

Inhaltlich sollten sich folgende Elemente auf dem Board wiederfinden:

- Ziele:** Die wichtigsten drei bis fünf Ziele, mithilfe derer das Team bei der täglichen Arbeit klare Orientierung hat.
- TOP-Themen:** Eine Sammlung der Probleme und Verbesserungsideen, die das Team hat. Daraus eine Priorisierung der TOP-3-Themen, die zuerst bearbeitet werden sollten.
- Kennzahlen:** Messen Sie Ihre eigene Zielerreichung nach Qualität, Kosten und Lieferung -> Ziele-Kennzahlen. Messen Sie bei Ihren Verbesserungsprojekten, die Sie gerade durchführen, wo Sie aktuell stehen und welche Auswirkung diese auf Ihre Ziele haben -> Verbesserungs-Kennzahlen.
- Kapazitäts-Management:** Steuern Sie innerhalb des Teams und mit dem Team gemeinsam die vorhandenen Kapazitäten zu den Themen hin, die wirklich wichtig sind.

Diese vier Kerninhalte sind sichtbare Überschriften auf dem Board und bestimmen natürlich auch den Inhalt der Meetings.

Integration des KVP - arbeiten Sie an Ihrem "Arbeits-System"!

„Arbeite nicht nur IM System, sondern auch AM System“. Dieser Satz beschreibt wunderbar die eigentliche Bedeutung der kontinuierlichen Verbesserungsarbeit in den indirekten Bereichen.

Wie können Sie nun den KVP in Ihren Arbeitsalltag integrieren? Damit ist nicht gemeint, ein- bis zweimal pro Jahr einen

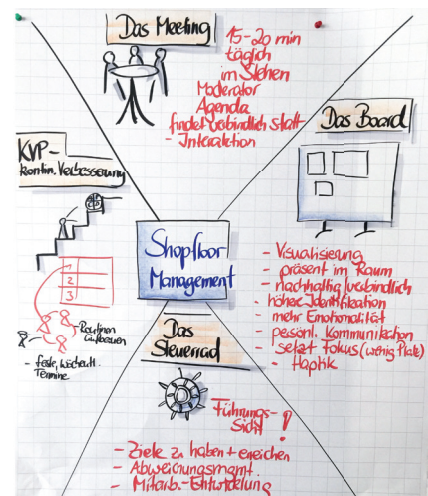


Abb. 2: Skizzierung der wichtigsten Elemente des Shopfloor Management.

Verbesserungs-Workshop durchzuführen, sondern Verbesserungsarbeit wirklich in das Tagesgeschäft zu integrieren. Und zwar so gut, dass KVP für das Team zur Routine und somit auch zur Selbstverständlichkeit wird.

Wie kann das funktionieren?

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Sie Ihre TOP-Probleme und -Ideen mit Ihrem Team bereits priorisiert haben. Und genau an diesen sollte nun gearbeitet werden.

Der nächste Schritt ist, das jeweilige TOP-Thema an eine kleine Gruppe von Mitarbeitern zu übertragen, so dass die

Verantwortung für die Erarbeitung der Verbesserung/Lösung in der Gruppe liegt. Die Teilnehmer dieses Verbesserungs-zirkels sollten gut gewählt sein. Diese sollten möglichst Experten auf ihrem Gebiet sein (Mitarbeiter auf Arbeitsebene), die ihre Arbeit kennen, weil sie diese täglich ausführen. Dazu macht es sich gut, einen weiteren Teilnehmer auszuwählen, der das Thema überhaupt nicht oder eher weniger kennt, da er einen "Fremdblick" einbringen kann, der gepaart mit gesundem Menschenverstand oft sehr heilsam für die Problemlösung sein kann. Das Team sollte möglichst als Basis nicht mehr als drei bis vier Teilnehmer haben.

Verantwortung übernehmen

Oft hört man: „Daran können wir sowieso nichts ändern! Das Problem verursacht eine andere Abteilung ...“. Sehr häufig ist es in indirekten Bereichen der Fall, dass von einem Problem mehrere Abteilungen betroffen sind. Dann gilt es zu schauen, dass die wichtigsten Schnittstellenpartner Teil des Teams sind. Die Koordination der Teilnehmer aus anderen Teams wird von der Führungskraft mit ihren Führungskollegen vorbereitet.

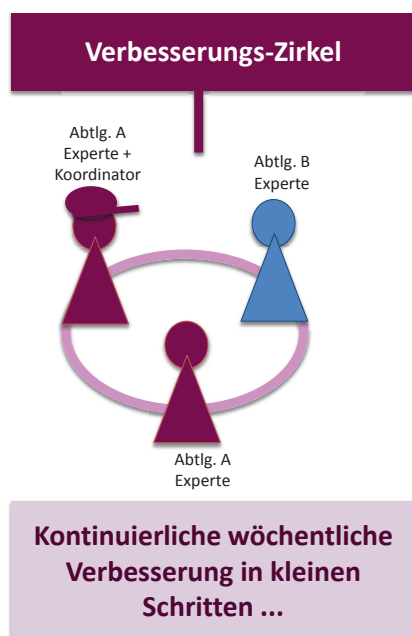


Abb. 3: Etablierung eines Verbesserungs-Zirkels.

Nun beginnt sich diese Gruppe innerhalb ihres Verbesserungs-zirkels mindestens einmal pro Woche zu treffen und an dem Problem bzw. an der Idee zu arbeiten. Der Termin ist fix im Kalender und ein Regeltermin, um auch hier eine Routine zu etablieren. Das Team organisiert sich selbst und kann bei Bedarf einen Koordinator unter sich wählen.

Die Struktur für die Zusammenarbeit liefert der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act), siehe Abb. 4.

Zu Beginn wird der Ist-Zustand gemeinsam gründlich analysiert und grob daraufhin bewertet, welcher "wirtschaftliche Schaden" durch das Problem für das Unternehmen entsteht. Für die Analyse des Ist-Zustandes wird viel Zeit investiert, um ein gutes Verständnis über das Problem herbeizuführen. Auf dieser Basis wird der Zielzustand gemeinsam festgelegt und wirtschaftlich bewertet.

Welchen (wirtschaftlichen) Vorteil bringt uns die Lösung des Problems?

Die wirtschaftliche Betrachtung bestärkt das Team darin, dass es an den richtigen Themen arbeitet. Wenn dann das Team in die eigentliche Struktur der PDCA-Methode einsteigt, werden weitere Details analysiert und es werden Hypothesen gebildet, auf deren Basis Experimente durchgeführt werden. Das Team bewertet die durchgeführten Experimente und überführt diese bei nachhaltigem Erfolg in neue Standards.

Damit die PDCA-Methode richtig und wirkungsvoll angewendet wird, braucht das Team entsprechende Methodenkompetenz. Diese kann beispielsweise entstehen, wenn bei den ersten Zirkeln jemand die Gruppe moderiert, der bereits die Methode beherrscht, um dann den Stab langsam an die Gruppe zu übergeben (Train-the-Trainer-Ansatz).

Genau so oft, wie das Team sich trifft, erhält es außerhalb der eigentlichen Verbesserungsarbeit von der Führungskraft kurze Coachings bezüglich der Arbeitsweise und der Art und Weise, wie das Team zusammenarbeitet. Dies hilft, die Problemlösekompetenz des Teams kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Abb. 4: PDCA-Zyklus.

Der Knackpunkt liegt nach meiner Erfahrung in der richtigen Anwendung des PDCA und in der Art und Weise, wie der Chef das Team coacht. Dazu bedarf es oft im Startmodus entsprechender Unterstützung, solange bis die Teams und Chefs alleine loslaufen können.

Welcher Leadership-Stil unterstützt Shopfloor Management?

Im Rahmen von Lean Leadership wollen und müssen sich Führungskräfte weiterentwickeln, um im Rahmen von Shopfloor Management erfolgreich und wirksam zu werden.

Welche Haltungen des Chefs unterstützen den Erfolg?

Der persönliche Wille und Wunsch der Führungskraft, den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zu übertragen, ist



Abb. 5: Das Team sollte bei der Problemlösung gemeinsam die wirtschaftlichen Aspekte im Blick behalten.

entscheidend. Ich gebe als Führungskraft mehr Gestaltungsraum aus der Hand, ich lasse mich auf die Lösungen der Mitarbeiter ein und gebe nicht mehr einfach meine eigenen Lösungen vor. Schon nach kurzer Zeit kann ich meist von meiner Investition ernten, denn die Mitarbeiter werden selbstbewusster und zeigen in der Regel auch sehr schnell mehr Eigeninitiative. Mehr Gestaltungsraum führt zu vermehrter intrinsischer Motivation der Mitarbeiter.

Die wichtigsten Führungsaufgaben

Was sind die wichtigsten Führungsaufgaben im Rahmen von Lean Leadership? Hier ein kurzer Überblick:

1. Zielbilder schaffen:

Auch in indirekten Bereichen brauchen Mitarbeiter Zielbilder, an denen sie sich

orientieren können. Diese leiten sich aus den oberen Unternehmenszielen ab. Die Aufgabe der Führungskraft ist hier, die Zielbilder gemeinsam mit dem Team zu gestalten und die Ziele für die Mitarbeiter handhabbar zu machen und in die Sprache der Mitarbeiter zu übersetzen.

2. Abweichungen sichtbar machen:

Schaffen Sie einfache visuelle Tools, die täglich/wöchentlich Ihre Ziel-Abweichungen sichtbar machen, ohne dass man sich zuerst in komplexe Exceltabellen einlesen muss. Nutzen Sie graphische Darstellungen und "Handschriftlichkeit" als Grundlagen. Sehr wichtig ist es, bei auftretenden Abweichungen ins Tun zu kommen und in die Verbesserungsprozesse einzusteigen. Zumindest in die wichtigsten TOP 3! Professionalisieren Sie Ihr Arbeitssystem!

3. Mitarbeiter weiter entwickeln:

Wer am Shopfloor erfolgreich sein möchte, muss Menschen mögen. Ein wichtiger Teil der Führungsarbeit ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Es geht meist um "Wollen" und um "Können" bzw. um "Nicht-Wollen" und "Nicht-Können". In beiden Fällen brauchen die Mitarbeiter das Feedback oder die Unterstützung der Führungskraft, um sich weiterzuentwickeln. Ich erlebe oft, dass Manager den ganzen Tag damit beschäftigt sind, zu koordinieren und zu steuern, aber die Aufgabe der Mitarbeiterentwicklung schlichtweg nicht im Blickfeld haben. Ein gutes Tool, um die Führungskraft dafür fit zu machen, ist das Shopfloor-Coaching.

Ich hoffe, ich konnte Sie auf das Thema "Shopfloor Management" in indirekten Bereichen neugierig machen. Machen Sie sich auf den Weg und beginnen Sie, auszuprobieren. Jedes große Projekt beginnt mit dem ersten kleinen Schritt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß dabei und viel Erfolg!

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

