

YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Agilität und New Work

06

Dezember 2020

9. Jahrgang

9,50 EUR

Wettbewerbsfähigkeit steigern

Management Contribution als Ergänzung zum klassischen Shopfloor Management

www.yokoten.de

Expertendialog
Sinnhaftes Wirtschaften

Shopfloor Management digital
Mit "Bordmitteln" Wertschöpfung
maximieren



Foto: © Demarmels

Agile Teams versuchen spielerisch, Probleme zu erkennen und Lösungen zu finden. Agile Poker befähigt Menschen dazu, Probleme kreativ zu lösen und neue Ideen zu entwickeln.

Mit Agile Poker weist das Team den Aufgaben eine relative Punktzahl zu, die ungefähr den Aufwand abbilden soll. Dazu werden oft Fibonacci-Zahlen verwendet: Die zwei jeweils vorhergehenden Zahlen werden addiert: 1, 2, 3, 5 usw. Daraus ergibt sich eine immer steiler ansteigende Reihe.

In Workshops lasse ich Teilnehmenden zur Auflockerung pokern – und dabei lernen sie auch etwas über Agilität und Kommunikation. Ausgangslage sind beispielsweise Zettel mit Namen von Bundesländern. Zunächst sollen die Zettel nach Größe der Bundesländer sortiert werden. Erste Herausforderung, zu der sich die Spielenden einigen müssen: Was bedeutet "Größe"? Geht es um Fläche oder Einwohnerzahlen? Alle erhalten einen Satz Pokerkarten. Dann beginnt die Runde mit dem kleinsten Bundesland. Die Teilnehmenden überlegen für

sich, welchen Wert sie diesem Bundesland geben würden und legen eine Karte verdeckt vor sich ab. Wenn alle eine Karte gewählt haben, drehen sie gleichzeitig die Karten vor sich um.

Relationen erkennen

Damit lässt sich verhindern, dass es Mitläufer gibt, die sich einem Alphanier anschließen. Stille Menschen müssen sich genauso einbringen wie extrovertiertere. Die Personen mit den kleinsten und mit den größten Werten erklären, was sie sich bei ihrer Wahl überlegt haben. Danach nehmen alle ihre Karten zurück und entscheiden anhand der neuen Ausgangslage wieder, welchen Wert sie zuordnen würden.

Wenn für ein Bundesland Konsens hergestellt wurde, geht es zum nächst größeren. Die Frage lautet jetzt: In Relation zu den bereits

bestimmten Bundesländern – welchen Wert würde ich diesem nächsten Bundesland geben?

Am Anfang ist dies meistens relativ einfach, dann wird es zunehmend schwieriger: Ist das nächst größere Bundesland wirklich fast doppelt so groß oder eher gleich groß? Die Diskussionen zeigen auch auf, dass wir Mühe haben Dimensionen zu schätzen, je größer und unberechenbarer die Dinge werden. Dies ist ein Argument dafür, dass man Aufgaben lieber klein halten sollte, um sie besser im Blick zu haben zu. Agile Poker macht das erlebbar. ■

Die Autorin

Dr. Sascha Demarmels
Agile Communication Coach
saschademarmels@kommunikation30.ch



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ein aufregendes Jahr geht zu Ende. Für uns alle ist es ganz anders verlaufen, als wir uns dies vorgestellt hatten. Ob wir es wollen oder nicht, durch die Corona-Krise wird sich einiges verändern. Viele müssen finanzielle Einbrüche in Kauf nehmen oder verlieren sogar ihre berufliche Basis. Andererseits werden sich neue Chancen eröffnen. Wir als "Lean Community" haben viele Möglichkeiten, um agil und kreativ auf Herausforderungen zu reagieren.

Eine große Rolle wird künftig die zunehmende Digitalisierung spielen. Sie wird uns in vielen Bereichen noch mehr als bisher unterstützen. Dennoch finde ich es wichtig, dass wir auch das "Analoge" nicht vernachlässigen. Persönliche Begegnungen und ein Austausch bei einer guten Tasse Kaffee oder einem Glas Wein sind durch nichts zu ersetzen. Hoffen wir, dass dies bald wieder gefahrlos möglich sein wird und dass es uns gelingt, die "Neue Normalität" gemeinsam gut zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen eine besinnliche Zeit zum Jahreswechsel und freuen uns auf ein Wiedersehen im nächsten Jahr.

Herzlichst Ihr




Prof. Dr. Constantin May
Herausgeber Yokoten

ANZEIGE

Wertschöpfungsmanagement

Bachelor of Arts (B.A.)

Berufsbegleitend zum Studienabschluss

- ▶ Praxisorientiertes Studium zu Operational Excellence und Lean Management
- ▶ Direkte Anwendung und schneller Wissenstransfer in die Unternehmen
- ▶ Innovatives Studienkonzept insbesondere für Meister, Techniker und technische Betriebswirte

WSM

HOCHSCHULE
ANSBACH

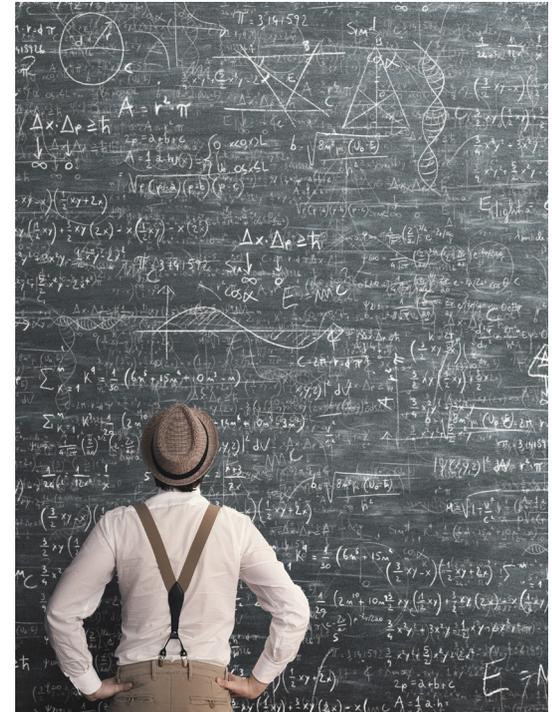


Der nächste Studienbeginn ist im Oktober 2021. Interesse?
Kontaktieren Sie uns unter 0981/4877-124 oder über unsere Website.

www.hs-ansbach.de/wsm



06 Wenn Pull die falsche Lösung ist



08 Lean, Agile, New Work

Fachartikel

06 Verbrauchssteuerung

Wenn Pull die falsche Lösung ist
von *Christoph Roser*

22 Shopfloor Management digital

Wie Sie mit "Bordmitteln" Ihre Wertschöpfung auf digitaler Ebene maximieren
von *Michael Meiss und Dirk Müller*

28 Expertendialog

Sinnhaftes Wirtschaften
von *Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska*

02 Agile Spiele

03 Editorial

35 Vorschau & Impressum

Serie

08 Lean, Agile, New Work

Teil 6: Fazit und persönliche Einschätzung
von *Friedrich Dürst*

18 Digitale Events gestalten

Teil 1: So erzeugen Sie ein virtuelles Gemeinschaftsgefühl
von *Melanie Eschle, Thorsten Jekel und Ralf Schmitt*

25 Hoshin Kanri

Teil 3: Hierarchische Hoshin
von *Prof. Dr. Christoph Roser*

32 Mitarbeiterentwicklung

Teil 11: Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba. Kommunikation muss morgens stattfinden...
von *Michael Klein*

Praxisbericht

12 Wettbewerbsfähigkeit steigern

Management Contribution als Ergänzung zum klassischen Shopfloor Management
von *Hans-Sönke Hartmann und Catalin Melas*



18 Digitale Events gestalten



32 Mitarbeiterentwicklung

Kolumne

21 Mays Meinung

Wirksam entscheiden und handeln



Wenn Pull die falsche Lösung ist

Ausnahmefälle, die gegen eine Verbrauchssteuerung sprechen

von Christoph Roser

Die Verbrauchssteuerung oder Pull-Produktion ist ein äußerst nützliches Instrument in der Fertigung, der Logistik, im Dienstleistungssektor und in anderen Branchen. Es gibt jedoch Fälle, in denen die Pull-Produktion möglicherweise nicht die beste Option ist. Sie sind selten, aber es gibt sie. Und genau diese Fälle möchte ich Ihnen in diesem Beitrag vorstellen.

Pull-Systeme sind insgesamt sehr robust und stabil und eignen sich für so gut wie jedes Produktionssystem. Tatsächlich können sie auch außerhalb der normalen Industrie eingesetzt werden (z. B. im Gesundheitswesen, beim Militär, in Callcentern, im Bankwesen, in der Datenverarbeitung und in anderen Dienstleistungsbranchen). Oftmals wird der Begriff "Pull" jedoch falsch definiert. Für mich bedeutet Pull, dass eine feste Obergrenze für die Anzahl der Teile oder Jobs im System vorhanden ist. Wenn Material das System verlässt, wird nur nachproduziert, um den Bestand auf diese Obergrenze wieder aufzufüllen:

Vermeiden Sie Pull, wenn Sie keine Kontrolle über die Anzahl der ankommenden Teile haben

Pull begrenzt die Anzahl der Teile in Ihrem System. Eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung von Pull ist daher die Kontrolle der Anzahl der Teile, die in Ihr System gelangen. Wenn Sie das nicht tun können, dann können Sie auch keine Verbrauchssteuerung nutzen.

In der Fertigung haben Sie normalerweise die Kontrolle über die Anzahl der ankommenden Teile. Teile kommen nur dann an, wenn Sie diese explizit bestellen oder produzieren. Ohne einen Einkaufs- oder Pro-

duktionsauftrag erhalten Sie keine Teile. Daher können Sie den maximalen Bestand begrenzen indem Sie einfach nicht mehr bestellen oder produzieren, wenn Sie dieses Limit erreichen.

Gegenbeispiele wären der Einzelhandel, ein Reparaturgeschäft oder eine Schlüsselkopiererei. Ein typisches Geschäft dieser Sparten hat normalerweise keinen Einfluss darauf, wann ein Kunde auftaucht. Sie können die Anzahl der Kunden im Geschäft in der Regel nur schwer begrenzen, es sei denn, sie wollen verärgerte Kunden. Wenn stattdessen mehrere Kunden kommen, muss der Kunde warten. Wenn nur sehr

wenige Kunden ankommen, muss das Personal warten. Es gibt keine festgelegte Obergrenze für die Anzahl der Kunden.

Natürlich werden Geschäfte aus diesen Branchen irgendwann an eine Grenze stoßen, an der sie physisch nicht mehr Kunden in das Geschäft bringen können. Aber das ist in der Regel weit jenseits jeder vernünftigen Arbeitsbelastung oder sogar weit jenseits aller Brandschutzvorschriften. Eine geringere Begrenzung ist aber schwierig, auch wenn dies aus anderen Gründen aufgrund der Corona-Krise aktuell gemacht wird.

Vermeiden Sie Pull, wenn es zu kostspielig ist, den Prozess abzuschalten

Ein weiterer Fall, der gegen Pull spricht, ist, wenn es sehr teuer oder unmöglich ist, den Prozess abzuschalten. Selbst wenn der Kunde weniger kauft, müssen Sie möglicherweise produzieren und Lagerbestände aufbauen, um die noch größeren Kosten für das Abschalten des Prozesses zu vermeiden. Dies kann bei Hochöfen für die Stahlschmelze vorkommen. Konventionelle Weisheit ist es, den Ofen einzuschalten und ihn dann zwanzig Jahre lang ohne Unterbrechung laufen zu lassen, bis die Anlage erneuert und ersetzt werden muss. Das Anhalten und Wiederanlassen dieses Prozesses ist sehr teuer. Die Unternehmen versuchen, dies zu vermeiden.

Ein anderes Beispiel sind Ölplattformen, bei denen die Hauptkosten für das Aufstellen der Plattform und das Bohren eines Lochs anfallen. Wenn die Plattform einmal in Betrieb ist, ist es oft wirtschaftlich sinnvoll, den Betrieb aufrechtzuerhalten, auch wenn die Nachfrage und der Ölpreis sinken. Für manche Spezialfälle wie z. B. bei Ölsand wird teilweise der Untergrund erhitzt, um den Teer flüssig zu machen. Dies abzustellen würde nicht nur enorm viel Energie verschwenden, sondern möglicherweise auch die Ausbringungsmenge dauerhaft verringern.

Vermeiden Sie Pull, wenn Sie dieses Prinzip mit anderen Methoden übertreffen können

Schließlich kann die Verbrauchssteuerung die schlechtere Wahl sein, wenn Sie ein sehr hohes Maß an Kontrolle über Ihr System und ein ausgezeichnetes Wissen über bevorstehende Fluktuationen haben (d.h. wenn Sie nahezu allwissend und allsehend in Ihrem Produktionssystem sind). Natürlich würde Pull immer noch funktionieren.

Es ist jedoch vorstellbar, eine Plansteuerung zu haben, welche eine Verbrauchssteuerung übertrifft, falls Sie ein so ausgezeichnetes Verständnis Ihres Systems haben. Ein Pull-System reagiert sofort, wenn ein Teil verbraucht oder fertiggestellt wird. Ein Push-System, das von Menschen, Computerlogik oder künstlicher Intelligenz gesteuert wird, muss in der Lage sein, Pull-Systeme zu übertreffen, indem es entweder eine bessere Verfügbarkeit (bei der Lagerfertigung) oder eine bessere Auslastung (bei der Auftragsfertigung) für den gleichen Bestand oder einen geringeren Bestand bei gleicher Verfügbarkeit oder Auslastung oder eine Kombination davon bietet.

Wenn die Kenntnis der menschlichen, computergestützten Logik oder KI künftiger Fluktuationen und Unterbrechungen also außergewöhnlich gut ist, können sie möglicherweise mit einer Plansteuerung eine Verbrauchssteuerung übertreffen. Dennoch glaube ich, dass solche Unternehmen so selten sind wie Einhörner. Zwar kann man gelegentlich einen Manager treffen, der glaubt, dass seine Organisation allwissend ist (normalerweise in den höheren Rängen, weit entfernt von der Produktion), aber das stimmt in der Regel nicht.

Abgesehen davon bin ich immer auf der Suche nach guten Beispielen, bei denen Pull nicht besser ist als Push. In der Literatur findet man viele wissenschaftliche Artikel, die behaupten, dass Push in einigen Fällen

besser ist, aber wenn man tiefer greift, wird man feststellen, dass die Autoren einfach nicht verstanden haben, was Pull eigentlich bedeutet. Pull ist viel besser im Umgang mit Unsicherheit und schneller bei der Aufrechterhaltung Ihres Bestandspuffers.

Der übliche Ansatz besteht in der Regel darin, die alltägliche Kontrolle der Fertigung dem Pull-System zu überlassen, und die Mitarbeiter greifen ein, wenn sie von einer bevorstehenden Fluktuation wissen. Das können saisonale Nachfrageschwankungen sein, oder Ihr Containerschiff mit Waren ist gerade gesunken, oder alle Ihre Produkte haben den Sicherheitstest nicht bestanden und müssen neu hergestellt werden, oder es gibt eine Begeisterung für Ihre Produkte, nur weil Beyoncé gesagt hat, dass sie sie liebt, oder Ihre Produkte sitzen wie Blei in den Regalen, nur weil Beyoncé gesagt hat, dass sie sie hasst, oder... oder... oder... Ich bin sicher, Sie kennen viele solcher Beispiele in Ihrer Branche.

Zusammenfassung

Insgesamt ist Pull meiner Ansicht nach immer noch die beste Lösung für fast alle Fälle, da es ein einfach zu bedienendes System bietet, das außer gelegentlichen Aktualisierungen nur wenige Eingriffe erfordert. Es gibt nur sehr wenige Ausnahmen, bei denen, wie oben erwähnt, die Verbrauchssteuerung schlechter ist. Daher empfehle ich weiterhin fast immer eine Verbrauchssteuerung. ■

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "When NOT to Pull!" auf dem Blog des Autors: www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser
Professor of Production Management,
Hochschule Karlsruhe
christoph.rosen@hs-karlsruhe.de





Erst LEAN, dann AGILE und jetzt NEW WORK - Was noch?

Teil 6: Fazit und persönliche Einschätzung von Friedrich Dürst

Nach vielen Methoden, Frameworks, Sichtweisen und Bewegungen folgt nun der letzte Beitrag dieser Serie. In den Recherchen zu einzelnen Themen wurde klar, dass alle vorgestellten Sichtweisen eine bessere Arbeitswelt mit zufriedenen Menschen und Kunden anstreben – aber auch hochprofitable Unternehmen. Das Versprechen von grenzenloser Effizienz, übersummativer Potenzialentfaltung und explosionsartiger Innovation kann keiner der "neuen" Ansätze garantieren. Die zugrundeliegenden Prämissen sind in vielen Fällen unvereinbar und ungültig. Auch täuschen die durchwegs abstrahierten, trivialisierten und stark vereinfachten Modelle, denn die Herausforderungen hochkomplizierter und komplexer Systeme sind damit nicht ansatzweise zu beantworten.

Zunächst sollte geklärt werden, auf welche Situation wir heute und vielleicht in naher Zukunft eine Antwort suchen müssen. Oft werden dezidierte Zukunftsszenarien postuliert, die nur dem Propheten dienen. Durch fortschreitende Industrialisierung und Globalisierung haben sowohl Materialfluss als auch Informations-

fluss in einer explosionsartigen Weise unser gesellschaftliches Leben beeinflusst. Vor allem die neuen Kommunikationsmedien, genauer deren Systemarchitektur, leisten einen großen Beitrag. Die vielen Teilnehmer, mit ihren hohen Spontanaktivitäten, in einer hohen Koppelungsdichte erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Entstehung nichtlinearer

Symptome, die jederzeit maximal überraschen. Dynamik in Form von Aufschaukeln oder Hypes sind an der Tagesordnung. Neue Technologien und Geschäftsmodelle erobern disruptiv die gesättigten Märkte und medial unbedeutende Influencer verbreiten unfundierte Meinungen an ihre siebenstellige Anzahl unkritischer Follower.

Erfolgreiche Unternehmen mit Historie kommen mit dieser zunehmenden Vernetzungsdichte an ihre Grenzen. Die lineare Systemdynamik, in der die Wirkung der Ursache entspricht, wandelt sich zu einer nichtlinearen Systemdynamik, in der unvorhersehbare oder kleinste Ursachen eine gewaltige Wirkung erzeugen. Zunehmende Marktsättigung und Demokratisierung haben eine Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager (Käufermarkt) generiert. Der Indikator VUCA wird meist als Ergebnis bezeichnet, das dieser Dynamik entspringt. Damit ist es unmöglich, vorherzusagen was und wie sich etwas in Bezug auf das Morgen entwickelt. Die Dynamik ist somit die größte Herausforderung bereits im Heute. Prognosen sind dadurch im Ansatz schon autologisch, denn wirkliche Entscheider müssen zukünftig auf Sicht segeln. Steigende Anforderungen und veränderte Spielregeln an die Wirtschaft spiegeln sich in den Anforderungen an Führung und Arbeitsalltag wider.

Anforderungen an Führung von Morgen

Wir haben eine Systemveränderung durch erhöhte Vernetzungsdichte und im Markt durch Web 2.0 erzeugte Nichtlinearität und Komplexität, in der individuelle Entscheidungen einzelner Führungskräfte immer erfolgloser werden. Aus dieser Begebenheit entsteht der verständliche Wunsch nach Orientierung. „Heute so, morgen so“ prägt nicht all zu selten das Verhalten von machtorientierten Entscheidungsträgern. Menschen in Organisationen spüren diese Unsicherheit. Die Grundlagen von Entscheidungen und deren Begründung in einem dynamischen Umfeld scheinen ihnen zunehmend sinnlos. Dieser Sachverhalt wird auch die "Komplexitätsfalle" genannt, in der natürlich der Drang nach Lösung entsteht!

In dieser Situation muss Führung sich fragen, was in dieser neuen Welt der Mehrwert von Führung ist. Damit beschäftigte sich der leider verstorbene Organisationspsychologe Peter Kruse. Er beschreibt unterschiedliche

strategische Muster, wie Entscheider komplexen Problemen begegnen. Ein erstes Muster ist das Verfahren "trial and error". Das schlichte kindliche Ausprobieren ist jedoch in komplexen Situationen keine echte Lernstrategie und nahezu wirkungslos. Eine zweite, oft verbreitete Strategie ist "Ausblenden oder Verdrängen". Hierbei verharren Menschen in ihrem altbekannten Muster und tun so, als ob nichts passiert wäre. Die Strategie, auf die wir in unserem Kulturkreis stolz sind, ist "rationales Durchdringen". Dabei versuchen Menschen, eine Komplexität über die Details zu verstehen. Bei einer weiteren Strategie, der "Vereinfachung", konzentriert man sich auf einzelne Faktoren des Systems, die reduziert oder trivialisiert sind. Diese beiden Strategien sind jedoch nur in einfachen oder in komplizierten Systemen wirkungsvoll.

Komplexität verlustfrei reduzieren

Die fünfte Strategie ist das emotionale Bewerten, die Intuition. Dabei reduziert das menschliche Gehirn Komplexität durch Musterbildung, die jenseits des rationalen Verstehens hilfreich ist. In dem Moment, in dem man Muster versteht, kann man Komplexität verlustfrei reduzieren. Der Grad an Komplexität in der heutigen Zeit ist jedoch so hoch, dass ein individuelles Gehirn an seine Leistungsgrenzen stößt. Ein Ausweg ist der Begriff des Kollektiven. Durch gemeinschaftliches Reflektieren und Nachdenken sollen Muster verstanden werden, um Entscheidungen zu treffen. Die Antwort auf die gestiegene Vernetzungsdichte der Welt ist folglich die Vernetzung des Kollektivs.

Diese Erkenntnis wurde bereits in den 1950er Jahren beschrieben von einem der Pioniere der Kybernetik, dem Briten William Ross Ashby. In seinen Meisterwerken "Einführung in die Kybernetik" und "Design for a brain" formuliert er das "Gesetz von der erforderlichen Varietät" – auch als "Ashby's Law" bekannt. Das Gesetz besagt, dass ein System, welches ein anderes steuert, umso mehr Störungen in dem Steuerungs-



Intuition: Musterbildung, jenseits rationalen Verstehens.

Foto: © pathdoc - stock.adobe.com

prozess ausgleichen kann, je größer seine Handlungsvarietät ist. Die Varietät ist hierbei eine Zunahme (wachsender Vorrat) an Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eines Systems.

Für eine Führungskraft bedeutet dies eine Verschiebung der Macht in Richtung des Netzwerks durch eine kollektive Entscheidungsfindung. Macht hat in diesem Netzwerk nicht der, der in einer Hierarchie oben ist, sondern der, der im Netzwerk Bedeutung (Einfluss) bekommt. Dieses Phänomen tritt in "alten Organisationsmodellen" auch zum Vorschein, und zwar immer dann, wenn es der Organisation existenziell schlecht geht. Diese kulturelle Veränderung führt in einer weiteren Stufe auch in gesunden Unternehmen zu einer Infragestellung von Führung. Durch die Verschiebung der Macht in Richtung des Netzwerks erfolgt auch eine Verschiebung dessen, was organisationale Stabilität gibt. Wo früher Stabilität über Identifikation mit einer abgegrenzten Struktur (Unternehmen) entstand, entsteht heute diese Stabilität über die Systemgrenzen hinweg. Kooperation ist das neue Gewinnerprinzip, das an den eigenen Systemgrenzen nicht halt macht. Damit hat der Identitätskern eines Unternehmens nicht mehr die tragende Kraft. Menschen folgen heute nicht mehr interessanten Führungsfiguren oder attraktiven Marken – sie stellen sich die Frage nach der momentanen individuellen Bedeutsamkeit. Die Attraktivität der Aufgabe ist wichtiger

als die Reputation aus der Vergangenheit. Sichtbar ist dies bereits seit einigen Jahren in der Wechselbereitschaft wirklich kompetenter Fachkräfte, die bei Unzufriedenheit die Möglichkeit zur Sinnfindung durch Jobangebote im Internet nutzen. Die Attraktivität als Arbeitgeber ist somit eine neue Herausforderung. Sinn und Bedeutung der Aufgabe darf nicht nur versprochen werden, sie muss tagtäglich neu angeboten werden. Damit ist die radikale Managementform des Taylorismus am Ende.

Die neue Aufgabe von Führung ist ein Paradigmenwechsel. Der Quantenphysiker Hans Peter Dürr definiert Führung im Kontext gesteigener Komplexität nicht mehr als das Anbieten von stabilitätsgebendem Verfügungswissen (Ziele geben, Strategievorgaben und Umsetzungsbegleitung), sondern als Orientierungswissen, das ein Verständnis der Rahmenbedingungen des Handelns beinhaltet. Einsichten und das Verstehen von Zusammenhängen sind im ersten Schritt wichtiger, als naives Handeln. Schließlich geht es um Komplexitätsreduktion durch Mustererkennung, nicht um monotones Abarbeiten von Maßnahmen.

Kulturbildung

Um in der "Glaskugel Zukunft" gemeinschaftlich wirkungsvolle Entscheidungen zu treffen, die Resonanz im dynamischen Geschäftsleben erzeugen, sind zunächst alle Vektorenkräfte einer Organisation auf einen gemeinsamen Punkt auszurichten. Je nachdem, wo der Vektor beginnt, gilt es dabei, verschiedenste Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Direkte und verlustfreie Wege sind nur in einfachen oder theoretischen Systemen möglich. Das Schlagwort in diesem Zusammenhang ist "Problemlösung durch gemeinschaftliches Lernen". Es reicht nicht, lediglich gegenseitige Perturbationen zu sein, vielmehr muss ein überindividuelles System geschaffen werden, das kollektives Lernen zulässt. Überindividuelle Systeme nennt man Kultur. In einer Kultur erzeugen und teilen Menschen gemeinsame Werte-



Bewertung und Interaktion in sozialen Systemen.

muster, um kooperationsfähig zu werden. Vertreter des Konstruktivismus sprechen dabei oft über eine Koevolution.

Kultur und Wertemuster werden wahrscheinlich am treffendsten im Modell der soziologischen Systemtheorie oder der Soziokybernetik des Soziologen und Gesellschaftstheoretikers Niklas Luhmann beschrieben. Er hat in seinen wissenschaftlichen Studien seine Theorie sowohl an sozialen Mikrosystemen (Beziehungen zwischen zwei Menschen) als auch an Makrosystemen (Beziehungen zwischen Kulturen) verifiziert. Diese in den 1980er Jahren erschienene Theorie über soziale Systeme ist nicht leicht verständlich. Begriffe wie System, Umwelt und Kommunikation treten in völlig neuer Bedeutung auf. Die soziale Systemtheorie erlangt im Kontext der Komplexität jedoch eine gewaltige Bedeutung. Vereinfacht beschreibt das Modell Luhmanns, dass Menschen nur in eine lernende Beziehung treten können, wenn in ihren Gehirnen ähnliche Vorstellungen entstehen, die jedoch nie gleich sind.

Da diese Vorstellungen nicht über die Sprache vermittelbar sind, müssen Menschen ko-konstruieren. Die Ko-Konstruktion ist ein gemeinschaftliches System zwischen Menschen, das eine Eigendynamik besitzt. Jeder dieser Menschen nimmt an diesem

System über Kommunikation (Bewertung) teil, wird von diesem beeinflusst, ist aber selbst nicht Teil dieses Systems. Der Mensch ist immer Teil der Umwelt, sonst könnte er an anderen Systemen nicht teilnehmen.

In der gemeinschaftlichen Welt (System), in der Menschen über Kommunikation (Bewertung) interagieren, kann eine Kultur entstehen. Dazu müssen Bewertungen (vgl. Wert-Schöpfung) über Diskurs, Austausch, gemeinschaftliche Erfahrungen oder auch Streit stattfinden. Diese Bewertungen müssen auf Qualität (Wirksamkeit), nicht auf Quantität (Menge), basieren. Dieser Kommunikationsprozess ist unumgänglich und untermierbar, denn die gegenseitigen und individuell konstruierten Ansichten eines jeden müssen für alle anderen nachvollziehbar werden, auch wenn sie nicht den eigenen entsprechen. Oft ist dabei von einer Sinnkoppelung die Rede. Kulturen werden also nicht aktiv durch ein Projekt gebildet, sie können nicht bearbeitet oder geformt werden, sie wachsen. Wenn es gelungen ist, ähnliche Wertepreferenzen oder Bewertungen (Sinnkoppelung) zu erzeugen, also eine gemeinsame Kultur zu generieren, dann kann kollektives Lernen stattfinden. Die Anzahl der teilnehmenden Menschen an diesem Diskurs ist dabei nicht entscheidend. Ohne diese gemeinsamen Werte kann keine Kooperation oder Veränderung erfolgen.

Lernen durch Kreativität

Eine der gravierendsten Erkenntnisse der sozialen Systemtheorie und der aktuellen Hirnforschung ist, dass eine Kultur der Innovationsfähigkeit und Kreativität von Menschen nicht direkt gefördert oder "gemacht" werden kann. Hierbei muss man zwischen direkten und indirekten Variablen unterscheiden. Kultur ist eine indirekte Variable, die, wie bereits beschrieben, nicht erzeugt werden kann. Es lassen sich lediglich Rahmenbedingungen erzeugen, in denen bestimmte Kulturmuster emergieren. Man sollte sich fragen unter welchen systemischen Rahmenbedingungen Kreativität erscheinen kann oder verhindert wird. Werkzeuge und Methoden zur Kreativitätsförderung sind nach der Sozialkybernetik vollkommen unsinnig.

Einer der indirekten Möglichkeitsräume von Kreativität ist "Diversität". Die Erhöhung der Unterschiedlichkeit im System erzeugt Spannungen, mit denen das System umzugehen lernen muss. Kulturen, die gelernt haben, zu akkumulieren (Wissen anhäufen) statt zu assimilieren (sich anpassen), die folglich den Prozessmusterwechsel beherrschen, bewältigen auch instabile Phasen. Instabilität ist die Voraussetzung für den Übergang zu neuen Mustern. Einheitliche und harmonische Systeme hingegen verhindern Kreativität (Norm vs. Standard). In der Natur entstehen Ordnungsmuster immer aus Widerspruch, nie aus Harmonie. Ein zweiter Möglichkeitsraum ist die bereits beschriebene Vernetzung. Die dabei auftretenden nichtlinearen Rückkoppelungseffekte zwingen stabile Zustände immer wieder in eine Instabilität. Je mehr Menschen daran beteiligt sind, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit von übersummativer Intelligenz.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Sie spiegelt die hochwissenschaftlichen Ergebnisse aus Neuropsychologie und Hirnforschung wider, denn unser menschliches Gehirn funktioniert

exakt nach diesen Mechanismen. Es ist das Werkzeug für uns Menschen im Umgang mit Unvorhersagbarkeit. Eine wirklich lernende Organisation ist das Abbild eines individuellen Gehirns mit den Eigenschaften: Vernetzung, Störung und Bewertung. Das Menschenbild und Managementmodell von Arbeitsteilung, Entscheidungsübernahme und Normung ist daher absolutes Gift für Kreativität – und damit für das Lernen.

Fazit: Real "real" Change

Jedes natürliche System versucht, stabile Zustände zu erzeugen. In dieser Stabilität existiert eine Ordnung, die es handlungsfähig macht. Ein stabiles System überlebt bei veränderter Umwelt jedoch nicht. Wenn man im Kontext von Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement von "Change" spricht, dann bedeutet das konkret den Übergang eines stabilen Ordnungsmusters zu einem neuen stabilen Ordnungsmuster, der meist durch eine krisenhafte Störung erfolgt. Der Übergang von einer Ordnung auf die nächste ist die einzige Möglichkeit, Mehrwert zu generieren. Der Wechsel zwischen Stabilisierung (Steuern und Regeln) und Prozessmusterwechsel (Veränderung) ist ein strukturelles Rahmenwerk, das es Systemen ermöglicht, Probleme zu lösen. Die höhere Ordnung sollte ein strategisch höheres Ziel anpeilen, sonst sind die Wirkungen im besten Fall wirkungslos. Somit bekommen Führung, Strategieentwicklung, Zielformulierung und Problemlösung eine völlig neue Bedeutung. Entscheider und Organisationsverantwortliche sollten sich ganz genau bewusst werden, wie und wozu sie Menschen in einer Organisation befähigen und welche formellen Strukturen sie ermöglichen. Das Risiko, mit halbherzigen und werbeträchtigen Verbesserungsprogrammen und -projekten die Lebensfähigkeit von gesunden Unternehmen aufs Spiel zu setzen, ist in der aktuellen und zukünftigen Dynamik des Marktes einfach zu groß. Konzepte wie Agilität und New Work sind im Grundgedanken völlig richtig, in der Ausge-

staltung und Umsetzung jedoch meist substanzlos. Zu wenig hat man scheinbar aus 30 Jahren Lean-Implementierung gelernt. Tausende Firmen sind daran gescheitert, das Thema Lean in ihrer Organisation zu verankern. Aus Unwissenheit und Fehlinterpretation hat man die dahinterliegende systemische Philosophie von Toyota nicht verstanden. Ganz im Gegenteil, wurden Werkzeuge und Methoden in tayloristische Strukturen integriert, falsch angewendet und verunstaltet. Das aktuell einzige System, das es erlaubt wirklich zu lernen, ist und bleibt das TPS und die Kaizen-Philosophie. 5S ("Stabilisierung"), A3 ("Systemstörung"), Hoshin Kanri ("Richtungsgebung und Sinnkoppelung"), Heijunka ("Auf Sicht segeln"), JIT ("Kundenorientierung") und Jidoka ("Prozessbeherrschung") sind Prinzipien, die im europäischen Kulturkreis vielleicht in einem ganz neuen Kontext diskutiert werden müssen. "Lean Management" muss eine Renaissance erfahren. Es wird Zeit für die "Lean System Culture"!

Quellen- und Literaturhinweise

Kruse, Peter: next practice: Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, Gabal Verlag Offenbach, 9. Auflage, 2020

Willemsen, Joop und von Ameln, Falko: Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns, Springer-Verlag GmbH Berlin, 1. Auflage, 2018

Dürr, Hans-Peter: Es gibt keine Materie!, Crotona Verlag GmbH Amerang, 2. Auflage, 2012

Ashby, W. Ross: Einführung in die Kybernetik, Suhrkamp Verlag Frankfurt/Main, 3. Auflage, 2016

Ashby, W. Ross: Design for a brain, Martino Fine Books Eastford USA, 3. Auflage, 2014

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Suhrkamp Verlag Frankfurt/Main, 1. Auflage, 1987

Der Autor

Friedrich Dürst

DHT Consulting & Management UG
duerst@dht-conflo.de





Wettbewerbsfähigkeit steigern

Management Contribution als Ergänzung zum klassischen Shopfloor Management

von Hans-Sönke Hartmann und Catalin Melas



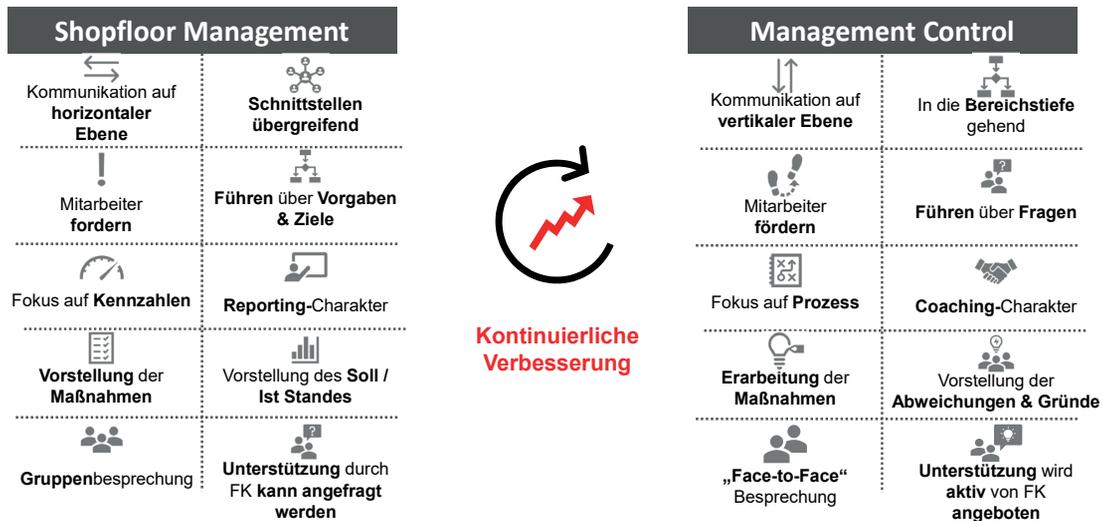
Um als Hochlohnland in unserer globalisierten Welt wettbewerbsfähig zu bleiben gilt es, Kostenrahmen einzuhalten und ein gleichbleibendes Qualitätsniveau sicherzustellen. Im Alltag bedeutet das für die Produktionsverantwortlichen, dass auch geringfügige Abweichungen im Prozess frühzeitig erkannt und eliminiert werden müssen. Maximale Prozessstabilität ist dabei Voraussetzung für eine hohe Kosteneffizienz. Ein passendes Werkzeug, um die Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenspiel von Management und Belegschaft zu erhalten, ist der von fischer Consulting entwickelte Ansatz "Management Contribution".

Der Begriff "Management Contribution" beinhaltet einerseits den Beitrag der Führungskräfte am Gemba und andererseits die vertikale Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig erkennen die Mitarbeiter eigenverantwortlich, was sie zum übergeordneten Ziel beitragen können. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Management Contribution als Ergänzung zum klassischen Shopfloor Management am Global Distribution Center (GDC) der fischerwerke und der fischer Consulting am Hauptsitz der Unternehmensgruppe fischer in Waldachtal eingeführt wurde. Das Ergebnis: Eine hohe Prozessstabilität mit einem unmittelbar positiven Einfluss auf die Prozesskosten und die Liefertreue. Der Ansatz ist unter anderem auch bei weltweit aktiven Automobil- und Industrielieferern erfolgreich verprobt und eingeführt. Insbesondere in diesem wettbewerbsintensiven Segment überzeugte Management Contribution mit nachhaltigen Ergebnissen.

Über das Global Distribution Center

Das Global Distribution Center der fischerwerke gehört zur Unternehmensgruppe fischer, die über 5.200 Mitarbeiter weltweit beschäftigt und im Jahr 2019 einen Umsatz von 887 Millionen Euro erzielte. Der größte Teil der Unternehmensgruppe sind die weltweit bekannten Befestigungssysteme. Diese versendet das Global Distribution Center an Kunden in 110 Ländern und versorgt die 49 eigenen Landesgesellschaften. Die Unternehmensgruppe fischer verfügt über starkes Wissen und über Methoden im Bereich der schlanken Produktion, verbunden mit einem hohen Lean-Reifegrad. Unter der Abkürzung FPS (= fischer ProzessSystem) ist bei fischer der kontinuierliche Verbesserungsprozess eines schlanken, zukunftsorientierten Unternehmens zusammengefasst.

Das Global Distribution Center hat eine Gesamtfläche von 14.000 m², in dem unter anderem ein automatisches Hochregallager mit 12.600 Palettenstellplätzen sowie ein automatisches Kleinteilelager mit 22.000 KLT (Kleinladungsträger) integriert sind. Täglich verpacken 104 Mitarbeiter im Drei-Schicht-System im Durchschnitt 17.000 Lieferpositionen. Sie versenden durchschnittlich 3.000 Pakete und 600 Paletten. Die größten Herausforderungen, denen sich das Global Distribution Center stellen muss, sind die täglich großen Schwankungen im Abrufverhalten der Kunden. Diese Schwankungen können bis zu 35 Prozent betragen, sodass an Spitzentagen bis zu 4.300 Pakete und 800 Paletten pro Tag abgerufen werden. Kunden, die bis 15 Uhr bestellen, erhalten die Ware am Folgetag. Um diese Herausforderungen erfolgreich und kosteneffizient zu meistern, wurde gemeinsam mit der fischer Consulting GmbH das Tool Management Contribution eingeführt.



Trennschärfe zwischen Shopfloor Management und Management Contribution.

Die Unternehmensgruppe fischer besticht besonders durch den starken Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit. Firmeninhaber Prof. Klaus Fischer betont:

„Das größte Kapital und der wichtigste Erfolgsfaktor in unserem Unternehmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – nicht Anlagen und Gebäude!“

Ziele des Projekts

Die Zusammenarbeit des Global Distribution Centers mit der fischer Consulting hatte zwei Ziele: "Erhöhung der Kosteneffizienz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes" sowie die "Stärkung vertikaler Zusammenarbeit innerhalb der Werksorganisation". Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen werden eingebunden und befähigt, sodass eine messbare Hebelwirkung auf die Werksziele ausgeübt wird. Unter Einbezug der bewährten FPS Lean-Werkzeuge wird das bestehende Shopfloor Management zur Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und Wirksamkeit operativer Verbesserungstätigkeiten auf die übergeordneten Ziele ergänzt. Dabei sollen

der Beitrag des Einzelnen gestärkt, Mitarbeiter vor Ort gecoacht sowie Prozesse und Kennzahlen gekoppelt werden. Für diese und ähnliche Zielstellungen, in denen die Prozessstabilität maßgeblich ist, eignet sich Management Contribution, um den gewünschten Erfolg effizient und zeitnah zu erzielen.

Management Contribution

Zu Beginn des gemeinsamen Projektes glichen die Beteiligten die Sach- und Beziehungsebene ab und tauschten sich über die Vorteile und die Umsetzungserfahrung seitens der fischer Consulting im Hinblick auf Management Contribution aus. Auf der Sachebene wurden die faktischen Anteile

der Kollaboration und Führung zusammengefasst wie Kennzahlen, Ziele oder Aufgaben. Im Vergleich dazu umfasst die Beziehungsebene Anteile der Kommunikation, der Führungsphilosophie oder Mitarbeiterbefähigung. In diesem Zug wurden die Hauptkennzahlen auf Bereichsebene festgelegt, die durch die Mitarbeiter und deren Befähigung sowie deren Beitrag verbessert werden sollen. Zur Sicherstellung der Kosteneffizienz wurden dabei die in der Abbildung unten dargestellten Kennzahlen definiert.

Zur Sicherstellung des Erfolgs und der Effizienz des Projekts ist es maßgeblich, rechtzeitig und wiederkehrend mit dem richtigen

Bestandsreichweite:
$$\frac{\text{Gewichteter Mittelwert des Gesamtbestandes pro Bewertungsklasse}}{\text{jeweiliger Monatsumsatz pro Bewertungsklasse}}$$

Kommissionierkosten:
$$\sum \text{Abweichungen aus Kostenstellenreporting}$$

Liefertreue:
$$\frac{\sum \text{Lieferpositionen rechtzeitig zugestellt im betrachteten Zeitraum} *}{\sum \text{aller Lieferpositionen im betrachteten Zeitraum}}$$

*auf Basis des unverhandelten Kundenwunschtermins.

Kennzahlen zur Sicherstellung der Kosteneffizienz.



Mentor und Mentee gleichen ihre Sichtweise über die Lagerperformance ab.



Mentor coached Intralogistikverantwortlichen über neue Möglichkeiten der Auszeichnung bei Transportfreigabe.

"Medienkanal" sowie an die richtigen Personen zu kommunizieren. Damit wird Verständnis generiert und der Mehrwert für alle Betroffenen, im Besonderen für die Belegschaft und Mitarbeitervertretung, wird transparent. Notwendige Veränderungen können so erfolgreich umgesetzt werden. Hierfür baute das Team eine Kommunikationsmatrix aus dem Change Management auf, in der festgelegt wurde, "wer", "an wen", "wozu", "was", "wie oft" und "mit welchem Medium" berichtet.

Gemeinsam entschied man sich für den Projektnamen Management Contribution. Dieser sorgt zum einen für eine einheitliche Stimme innerhalb des Global Distribution Centers und zum anderen knüpft er an die Erfolge aus der Vergangenheit an. Damals hatten einzelne Führungskräfte Rundgänge durchgeführt, um sich Probleme und Abweichungen am Ort des Geschehens anzuschauen. Allerdings waren diese Rundgänge nicht koordiniert, effektiv und effizient gestaltet. Eine Hebelwirkung auf die Geschäftsbereichsebene war ebenfalls nicht vorhanden. Die Rundgänge haben sich durch das Projekt dahingehend verändert,

dass nun täglich mehrere Einzelgespräche gleichzeitig stattfinden mit Fokus auf Erhöhung des Verständnisses der Mitarbeiter. Diese Vorgehensweise ersetzt den Gemba Walk einzelner Führungskräfte und hilft, das Verständnis der Führungskräfte zu erhöhen.

Es erfolgte ein Abgleich mit den Shopfloor-Management-Routinen, weil Management Contribution stark mit dem Shopfloor Management verknüpft ist. Dieser Abgleich zeigte, dass das Shopfloor Management sehr gut durch die fPS-Koordinatoren etabliert wurde und die Einwirkung der Führungsmannschaft im Werk sehr stark ist. Dadurch bestand eine sehr gute Grundlage für die erfolgreiche Einführung von Management Contribution.

Um die Prozessstabilität zu verbessern hatten die Teams Prozesse auf der operativen Ebene identifiziert, die eine Hebelwirkung auf die definierten Hauptkennzahlen haben. Dazu verwendeten sie Kennzahlenbäume auf Basis des Ursachen-Wirkungsprinzips. Dabei wurde eine durchgehende Verbindung von der operativen

Ebene bis zur Hauptkennzahl identifiziert und der jeweilige Wirkungsgrad errechnet. Auf Basis der Kennzahlenbäume erfassten die Teilnehmer die Prozesse mit der größten Hebelwirkung, um diese im Rahmen von Management Contribution zukünftig zu besprechen. Vier Mentoren aus den Reihen der Führungsmannschaft begleiteten die ersten Rundgänge, um jeweils maximal 30 Minuten pro Tag die Prozesszustände mit drei bis vier Mentees (Mitarbeitern vor Ort) in fünf bis zehn Minuten zu besprechen. Dadurch wurden im ersten Schritt bereits 14 Prozesse abgedeckt.

Der Fokus von Management Contribution liegt auf "täglich": jeden Tag konsequent die Prozessstabilität sicherstellen. Durch die geringe Anzahl der Mentoren und die Fokussierung werden durch Management Contribution schnelle Ergebnisse erzielt – wohl wissend, dass neben den Prozessen in der ersten Runde noch viele weitere zunächst unberücksichtigt, aber nicht vergessen sind. Um die einzelnen Rundgänge möglichst effektiv zu gestalten, wurden auf Basis der identifizierten Prozesse einzelne Routinen aufgebaut. Unter Routinen ver-



Ein Mentee wird zum neuen Mentor und stimmt sich mit neuem Mentee über die Routine ab.

stehen wir fest vereinbarte Wegrouten im GDC mit haltestellenähnlichen Stopps pro Fokusprozess. Pro Führungskraft legen wir hierzu unter anderem folgende Parameter fest: Route im Werk, Zeiten, Mitarbeiter, Prozesse, Definition der Abweichung und Definition der Kennzahlen. Liegen für einzelne Prozesse keine Kennzahlen vor, wird empirisch vorgegangen und während der täglichen Routinen eine aussagekräftige Kennzahl festgelegt. Auf Basis der ausgearbeiteten Routinen wurden die entsprechenden Mentoren/Mentees effizient vor Ort in ihren jeweiligen Routinen geschult und trainiert. Der Gesprächsleitfaden für die Zweiergespräche zwischen operativen Mitarbeitern und Führungskräften basiert auf den KATA-Coaching-Fragen nach Mike Rother.

Sichtweisen systematisch angleichen
Management Contribution stellt durch die einzelnen Stationen, in denen die Prozessstabilität überprüft wird, die systematische Angleichung der Sichtweisen zwi-

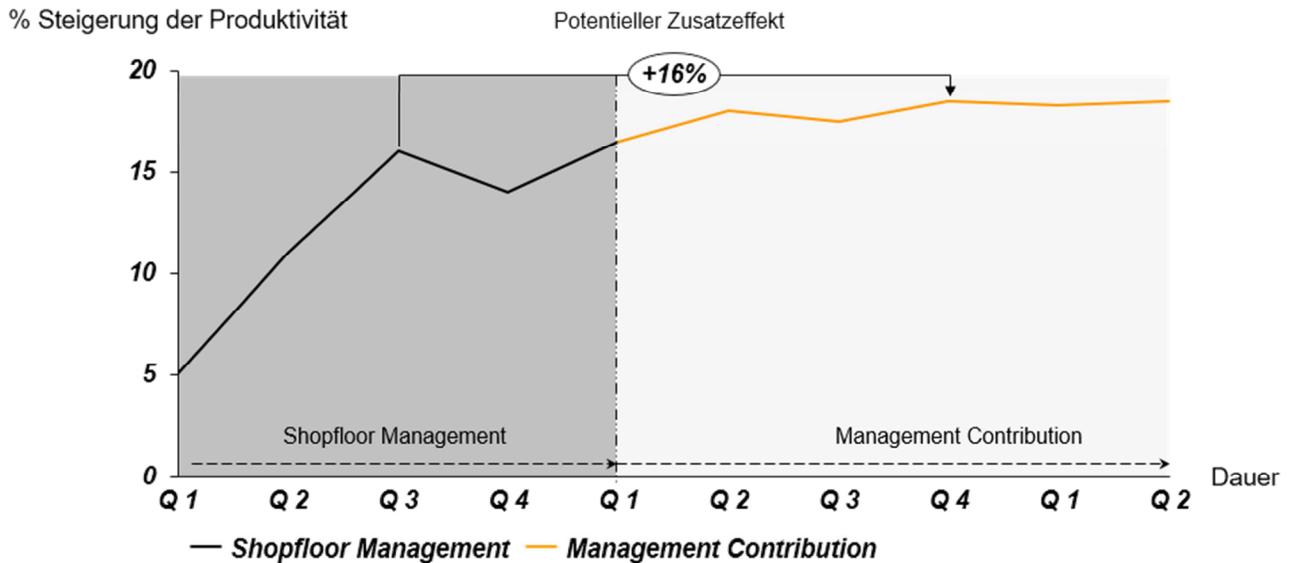
schen Mentoren und Mentees sicher. Dies geschieht durch die Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung des Mentors bzw. der Mentees. Dabei können folgende vier Möglichkeiten auftreten:

1. Mentor und Mentee sehen den aktuellen Prozess als stabil an.
2. Mentor und Mentee sehen den aktuellen Prozess als instabil an.
3. Mentor sieht den Prozess als instabil an, Mentee als stabil.
4. Mentee sieht den Prozess als stabil an, Mentor als instabil.

Bei dieser Vorgehensweise lernen beide Parteien auf Basis des Prozesses: Einerseits wird der Mentee befähigt, den Prozess stabil zu halten und er versteht die Auswirkung seines Prozesses auf das Werksergebnis. Andererseits lernt der Mentor operative Prozesse, Prozessdetails und Prozessschwachstellen besser kennen, was zu einer Veränderung seiner Sichtweise auf die einzelnen Prozesse führt.

Wann gilt ein Prozess als instabil? Wenn sich der Prozess noch innerhalb der Eingriffsgrenzen bewegt, aber andeutet, diese in naher Zukunft zu überschreiten, sodass eine Abweichung vom Tagesziel verursacht werden könnte. Steigt beispielsweise die Fehlerquote an, befindet sich aber noch innerhalb der Eingriffsgrenzen, wird proaktiv gehandelt, bevor die Eingriffsgrenzen überschritten werden. Wird diese Instabilität in einem Prozess festgestellt, dann wendet der operative Mitarbeiter die bewährte PDCA-Vorgehensweise aus dem "fPS-Werkzeugkasten" für das rechtzeitige Abstellen des Risikos für zukünftige Abweichungen an. Ziel dabei ist es, die Problemlösung innerhalb von 24 Stunden durchzuführen, was zu einer höheren Dynamik in der Problemlösung führt. In diesem Zuge befähigt der Mentor seinen Mentee zur Problemlösung und ermutigt ihn zum Einsatz seiner Mitarbeiterexpertise.

fischer Consulting trainierte Mentoren und Mentees in ihren täglichen Routinen. Die



Steigerung der Produktivität und Sicherung der Prozessstabilität durch Management Contribution.

Abstände der Coachings zueinander wurden dabei immer länger, um schnell den langfristigen Erfolg von Management Contribution sicherzustellen. Nach erfolgreicher Einführung der täglichen Routinen und Plausibilisierung der Ergebnisse auf Geschäftsbereichsebene erhöhte sich die Anzahl der Mentor/Mentee-Einheiten indem ursprüngliche Mentees zu Mentoren wurden.

Das Unternehmen

Die fischer Consulting GmbH ist Teil der Unternehmensgruppe fischer und fokussiert auf die Prozessoptimierung externer Unternehmen sowie der Unternehmensgruppe fischer. Als eines der führenden Beratungsunternehmen im Bereich Prozessoptimierung im Umfeld Operations berät sie Kunden aus dem Zulieferbereich und dem Bereich Industriegüter sowie Systemhersteller. Die Produkte, Methoden, Werkzeuge und Vorgehensweisen der fischer Consulting sind praxiserprobt. Management Contribution wurde durch fischer Consulting bei mehreren "Global Players" der Automobilindustrie sowie der Zuliefererindustrie erfolgreich eingeführt.

Mehr Infos: www.fischer.consulting

Fazit

Mit Abschluss des neunmonatigen Projektes wurden zahlreiche Erfolge durch die Einführung der Management Contribution sichtbar: die Reklamationsquote verringerte sich um 13 Prozent; die Prozesskosten reduzierten sich weiterhin um 9 Prozent.

Durch externe Veränderungen am Markt, wie beispielsweise durch Corona, ist die Anzahl der Lieferungen um 11 Prozent gestiegen. Durch Management Contribution ist es gelungen, die Effizienz so zu steigern, dass alle Kunden weiterhin pünktlich beliefert wurden – mit derselben Anzahl an Mitarbeitern.

Auch auf der Beziehungsebene gab es große Erfolge: Die Mitarbeiterzufriedenheit wies eine erfreuliche Steigerung auf. Durch das proaktive Handeln entstanden weniger Abweichungen sowie eine geringe Anzahl an "fire fighting" Aktionen, da Probleme mithilfe der PDCA-Vorgehensweise nachhaltig abgestellt werden.

Durch die Strukturierung der Kennzahlen über einen Kennzahlenbaum wurde außerdem erreicht, dass sich die Kennzahlen auf operativer Ebene direkt bis auf die Geschäftsbereichsebene auswirken.

Der nächste Schritt im Rahmen von Management Contribution ist nun die Übertragung der Vorgehensweise auf weitere Bereiche bei gleichzeitiger Anpassung der derzeitigen Routen nach neuen identifizierten Schwerpunkten der Kosteneffizienz.

Die Autoren

Hans-Sönke Hartmann

Senior Project Manager
fischer Consulting GmbH
Hans-Soenke.Hartmann@
fischer.consulting



Catalin Melas

Senior Project Manager
fischer Consulting GmbH
Catalin.Melas@fischer.consulting



Serie

Digitale Events gestalten

Digitale Lagerfeuermomente

Teil 1: So erzeugen Sie ein virtuelles Gemeinschaftsgefühl

von Melanie Eschle, Thorsten Jekel und Ralf Schmitt

Foto: © .shock - stock.adobe.com

Zur Zeit boomen digitale Events und ihre Anbieter schießen wie Pilze aus dem Boden. Doch perfekte Streamingtechnik ist noch keine Garantie für ein gutes Event. Dafür braucht es Emotionen und ein Gefühl von Gemeinschaft und es muss authentisch sein. Ebenso trägt eine gelungene Interaktion zum Erfolg bei. Wie Sie mit Ihren digitalen Events Begeisterung wecken können, erfahren Sie in dieser dreiteiligen Serie.

Der größte Vorteil von digitalen Events liegt in ihrer dezentralen Durchführung. Genau das stellt aber auch die größte Herausforderung dar: Schließlich soll ein gutes Event emotionalisieren und den persönlichen Austausch untereinander anregen. Doch wie funktioniert das digital, wenn jeder alleine am Bildschirm sitzt und das Event im Live-Stream verfolgt?

In Zeiten von Social Distancing bieten digitale Events mit ihrer standortunabhängigen Durchführung eine große Flexibilität und damit Planungssicherheit. Die Veranstaltung kann komplett digital oder aber in kleiner Runde in einem Pop-Up Studio stattfinden. Eine fast unbegrenzte Zahl an Zuschauern schaltet sich dann überregional

oder sogar weltweit in den Internet-Stream dazu. So weit, so gut – so langweilig. Jeder, der schon einmal ein Geisterspiel aus dem Fußballstadion angesehen oder sich in den Live-Stream eines Konzertes in einer leeren Halle reingeklickt hat, kennt das schale Gefühl, das danach bleibt. Das Programm findet zwar statt, aber es fehlt die Teilhabe am Event, die Emotionalität und vor allem das Gemeinschaftsgefühl.

Die Dramaturgie ist entscheidend

Um bei einem digitalen Event die Teilnehmer wirklich zu erreichen, ist es nicht genug, ein klassisches, analoges Veranstaltungskonzept einfach abzufilmen. Es muss inhaltlich und dramaturgisch an das neue Medium angepasst werden. Daher

ist neben der ersten Säule, einer einwandfreien Technik, eine zweite Säule mit einer guten, digitalen Veranstaltungsdramaturgie unerlässlich. Nur so gelingt es, die verbindenden "Lagerfeuermomente" zu schaffen, die ein Event emotional und damit für die Teilnehmer einzigartig machen. Nicht ganz einfach über die Distanz zum Geschehen und alleine am Bildschirm sitzend.

Nähe über die Distanz herstellen

Vor allem gemeinsame Aktionen rufen das Gefühl hervor, Teil einer großen Gemeinschaft zu sein. Damit sorgen besonders interaktive Programmpunkte eines digitalen Events dafür, sich aktiv am Geschehen zu beteiligen und so eine höhere Verbundenheit aufzubauen. Sie sollten ganz

bewusst in die Veranstaltungs-dramaturgie eingebunden werden.

Möglichkeiten zur gemeinsamen digitalen Interaktion

Interaktion ist auch im digitalen Raum möglich. Sie muss nur neu gedacht, gezielt eingesetzt und vor allem bewusst gefördert werden. Es gibt einige technisch einfach umsetzbare Möglichkeiten, die Teilnehmer aktiv einzubinden:

Chat

Bei den meisten Streaming-Anbietern ist eine Chatfunktion bereits integriert. Diese sollte unbedingt genutzt werden, denn sie bietet dem Veranstalter eine Standleitung direkt zu den Teilnehmern. So lassen sich zum Beispiel Fragen stellen und Reaktionen auf Redebeiträge erhalten. Es empfiehlt sich, einen eigenen Redakteur für den Teilnehmer-Chat einzusetzen, um schnell auf die eingehenden Kommentare und Fragen reagieren zu können.

Gute Webmoderation

Der ganz praktische Umgang mit einem Teilnehmer-Chat zeigt es schnell: Eine gute Webmoderation ist für die direkte Ansprache unerlässlich. Sie sollte die Teilnehmer nicht nur gut durch das Programm führen, sondern sie auch für die Interaktionsmöglichkeiten aktivieren und gegebenenfalls anleiten. Natürlich muss der Input am besten sofort in die Gespräche des Events eingebunden werden. Die Teilnehmer sollten sich tatsächlich wahrgenommen fühlen und spüren, dass sie echten Einfluss ausüben können. Ein echter Pluspunkt ist es, wenn der Webmoderator auch bei kleineren technischen Problemen direkt behilflich sein kann. Dies sorgt dafür, dass die Bedürfnisse der Teilnehmer nicht in der anonymen Masse verloren gehen.

Stimmungsabfragen / Wordclouds

Über den Chat hinaus gibt es eine Vielzahl an digitalen Tools, die für Stimmungsab-



Kreative Ideen zur gemeinsamen Interaktion schaffen einen Mehrwert bei digitalen Events.

fragen oder Wordclouds eingesetzt werden können. Diese Tools sollten so bedienerfreundlich wie möglich ausgewählt werden und nach Möglichkeit ohne weitere Installationen einfach browserbasiert laufen. Um Interaktionen optimal mit den Teilnehmern durchführen zu können empfiehlt es sich, mit einem Two-Device-Konzept zu arbeiten. Hier schauen die Teilnehmer den Live-Stream auf einem Device – meist dem Computerbildschirm, Tablet oder Smart-TV, und nehmen parallel mit ihrem Smartphone an den Interaktionsmöglichkeiten teil. Auf diese Weise kann unkompliziert über einen eingblendeten QR-Code zu den Interaktionstools geleitet werden.

Quiz

Um die online präsentierten Inhalte nachhaltiger zu verankern, bietet sich ein Quiz mit den Teilnehmern an. Ähnlich wie bei der Stimmungsabfrage können bei verschiedenen Tool-Anbietern individuelle Wissensspiele erstellt werden, an denen sich die Teilnehmer einzeln oder auch in Teams beteiligen können. Die Auswertung erfolgt in Echtzeit und kann im Live-Stream ansprechend visualisiert werden.

Event-Pakete

Um die Teilnehmer auch möglichst multisensorisch in das digitale Event einzube-

ziehen, können vorab Pakete verschickt werden. Der Inhalt ist auf die jeweilige Veranstaltung angepasst und stimmt auf das gewünschte Thema ein. Bei einer Tagung könnte der Inhalt aus Kaffeebecher, Instantkaffee, Tagungssnack oder gebrannten Give-Aways bestehen. Zu einem Produktlaunch werden vielleicht Proben oder ein Modell des Prototypen verschickt. Oder das Paket enthält von Glühwein über gebrannte Mandeln, Wichtelmütze und einem kleinen Präsent alles, was eine digitale Weihnachtsfeier braucht. Der Kreativität sind hier fast keine Grenzen gesetzt.

Gemeinsame analoge Aktionen

Das Event-Paket kann auch als Startschuss für gemeinsame, analoge Aktionen genutzt werden. Wie wäre es mit einem Kochevent, für das vorab die Zutaten direkt nach Hause geschickt werden? Das gemeinsame Kochen wird dann über den Stream angeleitet. Dasselbe Konzept eignet sich auch für einen gemeinsamen Kurs zum Cocktail mixen oder ein Gin-Tasting ... Vielleicht backen die Mitarbeiter bei der Weihnachtsfeier gemeinsam Kekse mit einer Backmischung aus dem Event-Paket?

Gemeinsam digital sichtbar

Eine wunderbare Möglichkeit, den Teilnehmern ein Gesicht zu verleihen, sind zum

Beispiel Mediawalls. Hier kann jeder seine Ideen oder Fotos zu einem bestimmten Thema hochladen, die dann in Echtzeit von den anderen angesehen werden können. Bleiben wir beim Keksbeispiel, könnte etwa

– angeleitet vom Webmoderator – ein Preis für die kreativste Backdekoration ausgelobt werden. Oder die Mitarbeiter machen Selfies von sich vor dem Bildschirm, lichten einen Gegenstand zum Veranstaltungsthema ab etc. Sich aktiv einzubringen macht Spaß und sorgt für Sichtbarkeit.

Eine besonders wirksame Variante ist ein gemeinsamer Unternehmensfilm: Die Mitarbeiter reichen jeweils kleine Handyvideo-Sequenzen zu einem vorgegebenen Thema ein. Aus diesen Schnipseln kann recht unkompliziert und schnell ein kurzes Video erstellt werden, das noch lange nachwirkt – und an dem alle beteiligt waren.

Events vorhanden, lassen sich Nähe und Mitwirkung an vielen Stellen und auf vielfältige Weise in ein Streaming-Event integrieren. Je emotionaler das Event wirken soll, desto hybrider muss bereits bei der Konzeption gedacht werden, um die digitale mit der analogen Welt zu verschmelzen. Dabei sorgen vor allem die zwischenmenschlichen Töne dafür, dass ein auf den ersten Blick sehr technisches Veranstaltungsformat authentisch und persönlich bei den Teilnehmern ankommt. ■



Weitere Tipps und Tricks finden Sie in dem Buch "Digitale Events" aus der Reihe "30 Minuten" erschienen bei GABAL

Je emotionaler – desto hybrider

Ist erst einmal ein Bewusstsein für die Bedürfnisse der Teilnehmer eines digitalen

Autorenkontakt

Ralf Schmitt

Buchautor und Geschäftsführer bei Impulspiloten GmbH
info@impulspiloten.de



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



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

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 | Web www.schallenkammer.de



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

Wirksam entscheiden und handeln

Mit dem Pareto-Prinzip Ergebnisse mit weniger Aufwand erzielen

Effizienz und Effektivität spielen eine wichtige Rolle bei Anwendung der Lean-Philosophie. Doch Effizienz nützt wenig, wenn eine Maßnahme nicht effektiv ist. Meist können 80 Prozent der Ergebnisse mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes erzielt werden. Diese "80/20-Regel" ist bekannt unter dem Namen "Pareto-Prinzip", benannt nach dem Entdecker dieses statistischen Phänomens Vilfredo Pareto (1848-1923).

Folgende Phänomene sind Ihnen vielleicht bekannt: 20 Prozent des Produktsortiments bringen 80 Prozent des Umsatzes ein. Oder für 80 Prozent aller Probleme im Produktionsprozess sind 20 Prozent der Anlagen verantwortlich. Wenn Sie im Vorfeld die Hauptumsatzträger oder die häufigsten Problemfelder identifizieren, dann kann es mit relativ wenig Aufwand gelingen, effektiv Umsätze zu steigern oder Problemlösungen zu optimieren.

Natürlich können die Zahlen dieser Pareto-Verteilung auch schwanken, zum Beispiel 70/30. Die "Minderheiten", also Produkte mit weniger Umsatz oder kleinere Störungen, dürfen selbstverständlich auch nicht vernachlässigt werden. Aber effektiv ist es, wenn Sie sich zunächst auf die "dicken Brocken" konzentrieren. Auf jeden Fall lohnt es sich, genauer hinzuschauen und zuerst das Gesamtszenario zu betrachten bevor man sich mit "blindem Aktionismus" abmüht, bestimmte Ziele zu erreichen. Häufig hatte ich schon Gespräche mit Geschäftsführern und Produktionsleitern, die davon überzeugt waren, zur Verbesserung der Produktivität müssten nun Rüstworkshops mit der SMED-Methode durchgeführt werden. Bei einer genaueren Verluststruktur-Analyse zeigte sich aber häufig, dass die größten Produktivitätskiller

Kurzstillstände waren. Ein Problem, das man mit der TPM-Systematik angehen sollte und nicht mit SMED.

Bei den Problemen, die von Medien und Politik vorzugsweise behandelt werden, wünsche ich mir oft, dass das Pareto-Prinzip mehr Beachtung findet. Gerade im Hinblick auf Klimawandel und Umweltschutz wäre es sinnvoll, sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, bei denen am meisten bewirkt werden kann. So hatte z. B. Deutschland im Jahr 2018 nur einen Anteil von 2 Prozent an den weltweiten CO₂-Emissionen. Nur 19 Prozent dieser CO₂-Emissionen entfallen auf den Verkehr, weltweit betrachtet also gerade einmal 0,39 Prozent. Eine Verringerung der CO₂-Emissionen im deutschen Verkehr hätte auf die weltweiten Emissionen also keinen spürbaren Effekt. Umso verständlicher ist es für mich, dass die EU-Kommission unter deutscher Leitung auf Biegen und Brechen versucht, den CO₂-Ausstoß von PKWs und Nutzfahrzeugen zu reduzieren. Ab 2025 soll die neue Euro-7-Abgasnorm in Kraft treten, die festschreibt, dass die Fahrzeuge in jeder Fahrsituation quasi emissionsfrei bleiben müssen, was technisch unmöglich ist. Das kommt einem Verbot von Verbrennungsmotoren gleich. Die EU-Kommission sägt also eifrig am

dicksten Ast des deutschen Wohlstands. Am Ende sind wir irgendwann deindustrialisiert, ohne nennenswerte Auswirkungen auf den weltweiten CO₂-Ausstoß. Pareto tut not!

In diesem Kontext lohnt der Blick nach Asien. Dort wurde unter Führung Chinas das Freihandelsabkommen "Regional Comprehensive Economic Partnership" (RCEP) geschlossen. Am 15.11.2020 unterzeichneten 15 asiatische Staaten einen Vertrag, der ein Drittel des Welt Handels umfasst und einen Wirtschaftsraum mit 2,2 Milliarden Menschen betrifft. Diese Länder werden Zölle senken und andere Handelschranken beseitigen. Und das Handelsabkommen enthält keinerlei Standards oder Anforderungen bzgl. Umwelt- oder Klimaschutz sowie Arbeitnehmerrechte. Ich habe schon Stimmen von deutschen Automobilherstellern gehört, die sich überlegen, auch die Fertigung hochwertiger Oberklasse-Modelle aus Deutschland nach Asien zu verlagern. Das sollte uns zu denken geben!

Ich freue mich über Ihre Erfahrungsberichte zum Thema Pareto. ■

Der Autor

Prof. Dr. Constantin May, Herausgeber YOKOTEN
constantin.may@cetpm.com



Shopfloor Management digital

Wie Sie mit "Bordmitteln" Ihre Wertschöpfung auf digitaler Ebene maximieren

von Michael Meiss und Dirk Müller

Shopfloor Management als Teil des Lean Management zielt auf maximale Wertschöpfung auf der Produktionsebene ab. Dieser Ansatz oder entsprechende Management-Praktiken sind in zahlreichen produzierenden Unternehmen vertreten. Auch hier vollzieht sich der Wandel von analog zu digital. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihr Shopfloor Management mit Standard-Apps von Microsoft schnell, einfach und kostengünstig realisieren können.

Spezifische Betrachtungen durch Meiss & Partner bei Unternehmensbesuchen belegen, dass rund 80 Prozent aller betreffenden Betriebe eine Art visuelles Shopfloor Management Tool verwenden, um aktuelle Aufträge und die Wertschöpfung darzustellen. Die nach wie vor häufig klassische, größtenteils analoge, Ausrichtung dessen stößt jedoch zunehmend an ihre Leistungsgrenzen. Die Lösung: Digitales Shopfloor Management, welches nicht nur die Defizite analoger Verfahrensweisen behebt, sondern weiterführende, deutlich differenziertere Möglichkeiten schafft.

Spezielle Tools, die genau das erreichen lassen, gibt es viele. Diese sind jedoch im Regelfall teuer und häufig zu komplex. Sehr wichtig ist bei der Auswahl einer digitalen

Lösung, dass es gelingt, eine funktionell und finanziell ökonomische Basis zu finden, sowie eine einfache und intuitive Bedienbarkeit zu gewährleisten. Was könnte hier zuträglicher sein, als typische Microsoft-Apps zu verwenden, die einen hohen Grad an Usability aufweisen und mit denen die meisten Mitarbeiter zumindest schon häufiger Umgang hatten oder sogar tagtäglich in irgendeiner Form verfahren?

Was bedeutet digitales Shopfloor Management?

Der Begriff "Shopfloor" steht für "Hallenboden". Die Halle bzw. der Produktionsbereich sind im Ansatz von Shopfloor Management wiederum als Ort der Wertschöpfung zu verstehen. Shopfloor Management zielt grundsätzlich auf die Maximierung der wirtschaftlichen Leis-

tungen oder der Wirtschaftlichkeit auf dieser Ebene ab. Genauer geht es darum, die Leitungs- und Führungsaufgaben einer Fertigung entsprechend zu optimieren. Dies wird im Wesentlichen dadurch erreicht, dass Mitarbeiter und Management stärker bzw. effizienter zusammenarbeiten – und zwar in erster Linie genau an diesem Ort der Wertschöpfung. Demgemäß begeben sich Führungskräfte verstärkt in die Produktion, um Mitarbeiter bedarfsgerecht zu qualifizieren, zu motivieren, zu informieren, Rücksprache zu halten und wichtige Fakten an weitere Abteilungen weiterzugeben oder mit der Unternehmensstrategie abzustimmen. Ferner werden auch Führungskräfte aus der Produktion in diese Vorgänge integriert.

Die Unterstützung seitens des Managements bzw. der Führungskräfte führt idea-

lerweise dazu, dass Produktionsmitarbeiter die kontinuierliche Prozessverbesserung als Teil ihres Arbeitsalltags sehen und dass sie lernen, diese selbst zu steuern. Umfassendes Ziel des Shopfloor Managements ist das Erreichen einer kontinuierlichen Optimierung der Produktionsvorgänge in Richtung der gemeinsamen Betriebsziele zur vollumfänglichen Erfüllung der Kundenanforderungen/-bedürfnisse. Durch die Verknüpfung der Prozesse mit der Strategie sowie den Zielen des Unternehmens wird die Effektivität maßgeblich gesteigert.

Eine motivierende selbstreflektierte Führungsarbeit, eine offene Kommunikationskultur zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, eine einfache und dabei nachhaltige strukturierte Problemlösung, sowie eine hinreichende, aussagekräftige und ansprechende Dokumentation sind fundamentale Bestandteile eines jeden erfolgreichen Shopfloor Managements. Dabei bildet letztere bzw. die Datenerfassung und -bereitstellung zu typischen Produktionsprozessen eine wichtige Schnittstelle zur Erreichung der genannten Grundvoraussetzungen und sämtlicher Ziele des Shopfloor Managements.

De facto erfolgt die Dokumentation häufig immer noch über klassische Boards mit Ausdrucken, händischen Einträgen, Fotos und anderen analogen Elementen. Die Umsetzung genau dieser so zentralen datenbasierten Organisation mithilfe digitaler Techniken steht im Fokus des digitalen Shopfloor Managements.

Herausforderungen und Nutzen

Der erste und naheliegendste Nutzen einer Einführung von digitalem Shopfloor Management besteht darin, dass die vielfältigen Nachteile der Arbeit mit konventionellen Boards effektiv beseitigt werden können. Das Hauptmerkmal analoger Boards sind ausgedruckte Excel-Tabellen und handschriftliche Übersichten. Dies führt zu zahlreichen Problempunkten:



Digitale SQDC-Grafik realisiert mit Power BI Visual.

- Starke Zeitverzögerung vom Erfassen der Informationen bis zur Veröffentlichung am Board.
- Keine automatischen Aktualisierungen.
- Die entsprechenden Daten sind ausschließlich lokal am Board sichtbar.
- Problemanalysen sind nur im direkten Austausch vor Ort am Board möglich, was natürlich gerade hinsichtlich der aktuellen Corona-Krise ganz besondere Schwierigkeiten bereitet.
- Keine übergreifenden Ansichten aller Boards eines Betriebs.
- Datenerfassung und -darstellung am Board fast in Echtzeit.
- Präzise Umsetzung mit Struktur, die genau auf den jeweiligen Produktionsbereich zugeschnitten ist.
- Online-Erreichbarkeit über unterschiedlichste Devices – stationär und mobil.

Natürlich muss jedes Unternehmen seine spezifischen Anforderungen selbst für sich definieren und auf das digitale Shopfloor Management übertragen.

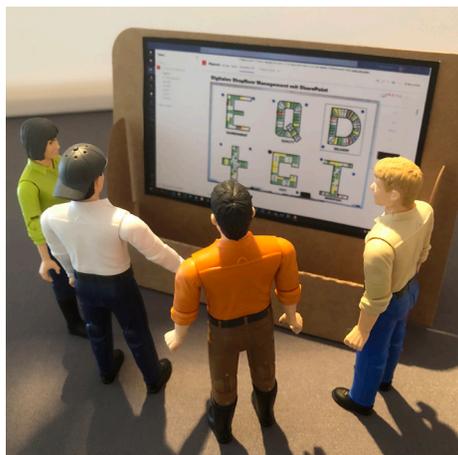
Nutzung vorhandener Software-Tools

Der Markt bietet durchaus viele spezielle Portallösungen zur Einführung eines digitalen Shopfloor Managements. Diese sind jedoch in der Regel auf die Bedarfe von Großbetrieben ausgerichtet. Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) hingegen lohnt sich die Anschaffung solcher Komplettlösungen zumeist nicht.

Oft sind mit der Anschaffung der eigentlichen Software zusätzlich Schulungen und Wartungsverträge verbunden. Zudem – und das ist ein wesentliches Argument gegen spezielle Shopfloor Management-Programme – sind bei derartiger Software in aller Regel Funktionen enthalten, die für KMU nicht erforderlich sind.



Team vor analogem Board.



Team vor digitalem Board.



Erläuterung einer Problemmeldung anhand eines Fotos.

Fakt ist: Um im Shopfloor Management eine ökonomische Umsetzung mit Struktur zu schaffen, reicht es meistens aus, Features ohnehin schon vorhandener oder vergleichsweise günstig anzuschaffender Standard-Software geschickt zu kombinieren. Das sind zum Beispiel Produkte von Microsoft, wie SharePoint, oder auch Lösungen von Nintex, dem Marktführer bei Workflow-Engines. Der Einsatz des Verbunds von Werkzeugen in Office 365/Microsoft 365 bietet hier besonders vielfältige Möglichkeiten. Mit der Kombination der dort gebündelten 10 Tools (Teams, OneNote, Power BI, To Do, Planner, OneDrive, Outlook, Share-Point, Power Apps und Power Automate) können alle wesentlichen Erfordernisse an digitales Shopfloor Management sehr gut abgedeckt werden.

Diese Tools müssen zwar manuell auf die Anforderungen des jeweiligen Betriebs ausgerichtet werden, sind dann aber höchst genau an die zutreffenden Workflows angepasst bzw. unterstützen diese besonders effizient und effektiv. Diese Werkzeuge sind überaus funktional sowie funktionell. Sie ermöglichen allen Beteiligten eine einfache Nutzung und eine zuträgliche Anwendung auch in anderen Geschäftsbereichen. Das alles ist sehr nachhaltig, relativ schnell umgesetzt und langfristig deutlich kostengünstiger als die Inanspruchnahme einer speziellen Shopfloor Management Lösung.

Besonderes Augenmerk liegt hier auf der zielgruppenspezifischen Darstellung der wichtigsten Kennzahlen.

Visualisierung und Reporting mittels Power BI

Visualisierung und Reporting von Kennzahlen als Teil des Shopfloor Managements sind prinzipiell nicht neu. Doch die dabei traditionell in der Produktion eingesetzten analogen Visualisierungsboards besitzen eine ganze Reihe von Nachteilen. So ist oft nicht ersichtlich, wie Zahlen zustande kommen. Auch können die Mitarbeiter die Auswahl der Kennzahlen nicht beeinflussen. Das Ergebnis: Auf Probleme wird lediglich reagiert, anstatt sie proaktiv im Vorfeld anzugehen.

Genau hier setzen die Data-Science- und Analytics-Experten von pmOne mit entsprechenden Reports in Microsoft Power BI an. Im Zentrum steht dabei ein individuelles Reporting der relevanten Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPIs). Power BI Reports bieten umfangreiche Möglichkeiten und Dashboards mit passgenauen Visualisierungen zur Überwachung Ihres Shopfloors in Echtzeit. Durch die individuelle Konfiguration von Data Alerts und Benachrichtigungen können Sie bei Bedarf sogar unmittelbar per Remote-Zugang in das Geschehen auf dem Shopfloor eingreifen. Das Ergebnis: optimierte Prozesse und Kos-

teneinsparungen durch einen vollständig datengetriebenen Ansatz.

Auf Basis der von Meiss & Partner eingeführten Microsoft-Applikationen sorgt pmOne dafür, dass die Visualisierung von Kennzahlen im Shopfloor Management kein Selbstzweck wird. Es geht jederzeit darum, die konkreten Prozesse vor Ort zu managen. Das bedeutet: Abweichungen erkennen, Probleme nachhaltig lösen und den Einsatz der Ressourcen zu optimieren.

Hierzu werden im Rahmen des digitalen Shopfloor Managements den Mitarbeitern alle Informationen so verfügbar gemacht, dass sie schnell die richtigen Entscheidungen ableiten können. Insbesondere KMU zeigen großes Interesse an den Praxiserfahrungen von Meiss & Partner und pmOne bei der Realisierung von digitalem Shopfloor Management. ■

Die Autoren

Michael Meiss

Gründer und Geschäftsführer von Meiss & Partner – Transformation mit Struktur und Konsequenz
m.meiss@meiss-und-partner.de



Dirk Müller

Account Manager und Data-Science und -Analytics-Experte bei pmOne
dirk.mueller@pmOne.com



Fotos und Grafiken: © pmOne Group

Hoshin Kanri

Teil 3: Hierarchische Hoshin

von Christoph Roser

Foto: © Vink Fan - stock.adobe.com

In dieser Serie werden wir das Thema Hoshin Kanri (方針管理, Policy Management) näher beleuchten. Der Begriff "Hoshin Kanri" wird oft als eine Art Wundermittel für die Probleme in einer Organisation betrachtet. Das Werkzeug selbst ist jedoch eher banal – obwohl es Toyota erheblich geholfen hat. Das hielt westliche Unternehmen natürlich nicht davon ab, es zu komplizieren und zu hypen. Hier erfahren Sie, wie Sie mit Hoshin Kanri auf pragmatische Art und Weise sich und Ihr Unternehmen kontinuierlich verbessern können.

Hoshin Kanri lässt sich zwar individuell einsetzen, aber sein volles Potenzial zeigt sich auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie. Die Ziele eines Hoshin Kanri sollten aus dem Hoshin Kanri der nächsthöheren Hierarchieebene abgeleitet werden. In diesem Teil der Serie schauen wir uns die Hierarchiestruktur an.

Hoshin Kanri auf dem höchsten Level
Die höchste Ebene des Hoshin Kanri beginnt logischerweise an der Spitze des Unternehmens. Dort entsteht ein Dokument für die oberste Führungsebene. Die Inhalte

dieses Hoshin Kanri basieren auf der langfristigen Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur und der Unternehmensvision. In welche allgemeine Richtung soll sich das Unternehmen bewegen? Diese Richtung wird verwendet, um die Punkte für die Hoshin Kanri der Top-Führungskräfte zu entwickeln.

Zwei Dinge finde ich hierbei wichtig. Erstens: Wir sprechen von einer langfristigen Perspektive! Die Elemente im Hoshin Kanri in diesem Jahr sollten den Elementen des letzten Jahres ähnlich sein

und werden auch im nächsten Jahr ähnlich sein. Ein Unternehmen bewegt sich nicht wie ein Sportwagen und es kann sich nicht im Zickzack in verschiedene Richtungen bewegen. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Schwerfälligkeit gibt es zu überwinden. Wenn die oberste Ebene jedes Jahr die Ziele und die Richtung ändert, dann wird am unteren Ende eine völlig verwirrende Botschaft ankommen. „Links, rechts, lasst alles fallen und tut dies. Nein, streichen Sie das. Tun Sie stattdessen das. Beeilen Sie sich und warten Sie ...“. Je nachdem, wo Sie arbeiten, mag dies vertraut klingen.

Je länger der Geschäftsführer die gleiche Richtung beibehält, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich das Unternehmen tatsächlich in diese Richtung bewegt. Toyota hat die gleiche Richtung seit über einem halben Jahrhundert beibehalten!

Es ist in Ordnung, große Ziele zu haben oder sogar Ziele, die im Moment unmöglich erscheinen. Sie werden wahrscheinlich nicht in diesem oder im nächsten Jahr in Erfüllung gehen, aber vielleicht wird es in zehn oder in dreißig Jahren geschehen. So gründete Elon Musk beispielsweise 2002 SpaceX mit dem Ziel, die Kosten für den Raumtransport zu senken und die Kolonisierung des Mars zu ermöglichen. Es dauerte sechs Jahre, bis seine erste Flüssigtreibstoffrakete die Umlaufbahn erreichte. Von der Kolonisierung des Mars ist das Unternehmen noch Jahre, wenn nicht Jahrzehnte entfernt, aber es ist sein ultimatives Ziel.

Zweitens sollten diese Ziele prozessorientiert sein, wobei es sich nicht unbedingt um ein numerisches Ziel handeln muss. Anstatt sich das Ziel "weniger als xx Unfälle pro Jahr" zu setzen, sollte eine sicherheitsbewusste Kultur gefördert und ein Umfeld ermöglicht werden, in dem Sicherheit wichtig ist. Diese prozessorientierten Ziele sind für die Festlegung der Richtung oft viel besser geeignet als eine einfache Zahl (die ohnehin gefälscht werden kann).

Der Hierarchie nach unten folgen...

Die nächste Ebene in der Hierarchie leitet ihre Ziele von der darüber liegenden Ebene ab. Natürlich handelt es sich dabei nicht um eine einfache Kopie der Ziele, sondern um eine Anpassung der Ziele des Chefs an seinen eigenen Verantwortungsbereich. Der Vorgesetzte muss allzu detaillierte Anweisungen vermeiden, vielmehr sollte er seine Mitarbeiter selbst darüber nachdenken lassen. Vermeiden Sie Mikromanagement, so verlockend es auch sein mag. Prozessorientierte Ziele zu haben hilft und gibt den Mitarbeitern mehr Freiheit, das zu tun, was sie für richtig halten, um die Ziele zu erreichen. Mit jeder Ebene nach unten werden diese Ziele stärker auf den Verantwortungsbereich konzentriert. In der Regel findet die eigentliche Umsetzung auf der untersten Ebene der Hierarchie statt.

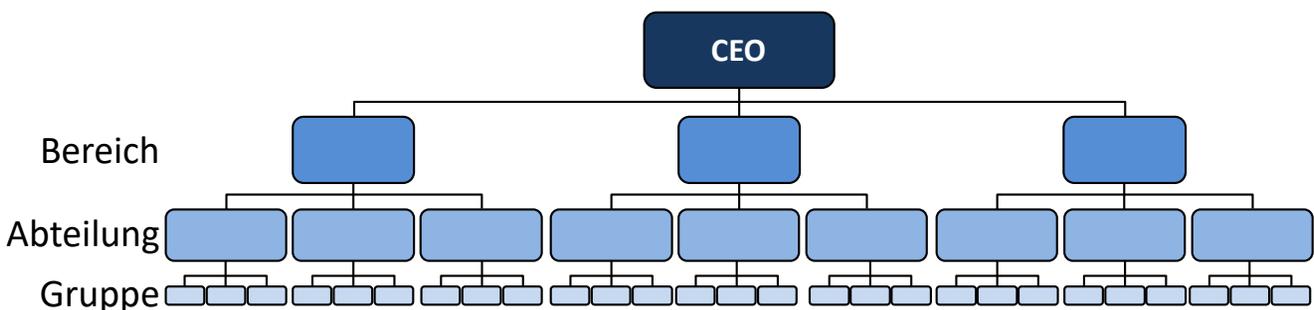
Überprüfung des Hoshin Kanri

Der am häufigsten vernachlässigte Teil des PDCA ist das eigentliche "Check and Act", das Überprüfen und Handeln. Daher ist die Überprüfung des Hoshin Kanri entscheidend für seinen Erfolg. Diese Überprüfung hilft nicht nur den Mitarbeitern, sondern gibt auch dem Vorgesetzten wertvolle Informationen über den aktuellen Stand, die er schließlich für die Bewertung seines eigenen Hoshin Kanri benötigt. Nachfolgend finden Sie einige Vorschläge für den Überprüfer des Hoshin Kanri.

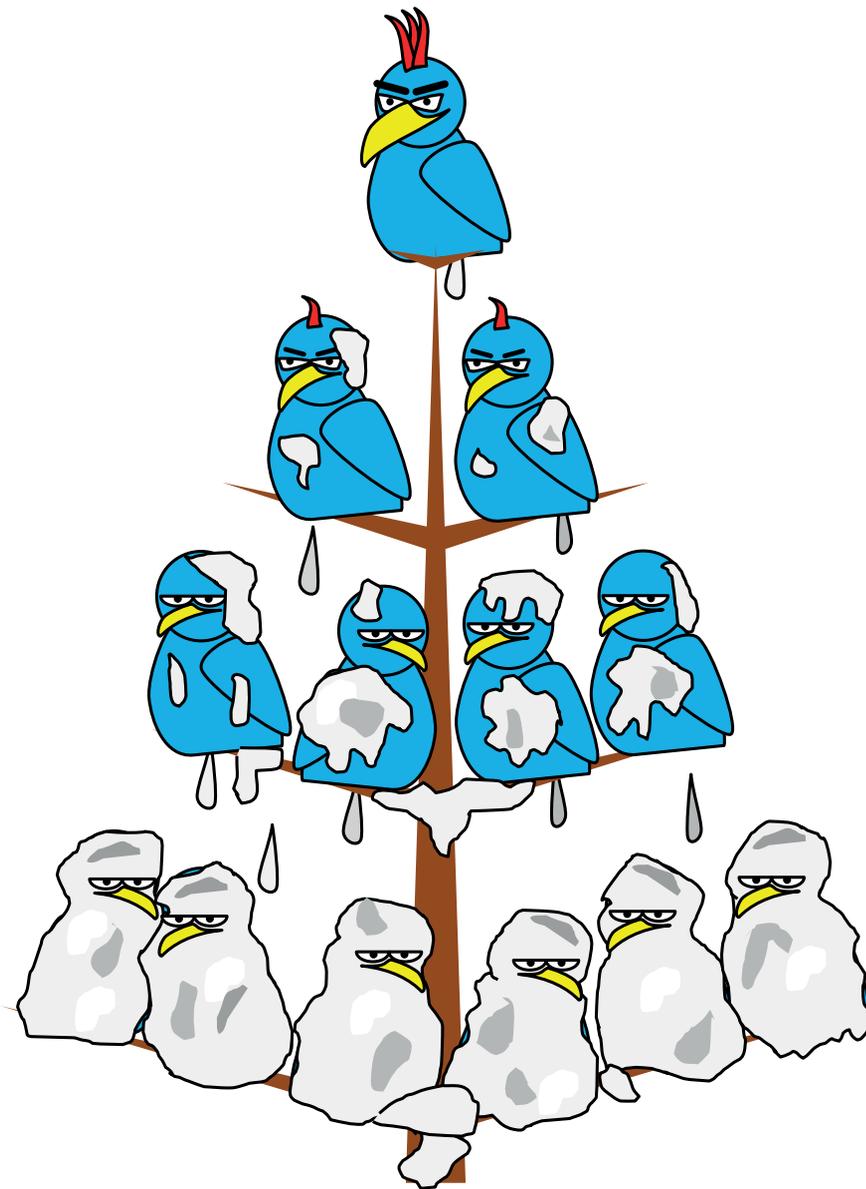
Das Hoshin sollte mindestens zweimal überprüft werden. Die erste Überprüfung findet statt, wenn ein neues Hoshin erstellt wird. Hier sollte der Überprüfer zu den Punkten auf der Liste Stellung nehmen. Basieren sie auf einem Prozess (gut) oder einem Ziel (nicht so gut)? Spiegeln sie die Bedürfnisse und das Hoshin der nächsthöheren Ebene (idealerweise das Hoshin des Überprüfers) wider? Die zweite Überprüfung findet statt, wenn der Zeitraum abgelaufen ist und die Bewertung des Ergebnisses beginnt (die Abschnitte "Prüfen und Handeln" des PDCA). Toyota verwendet auch eine Halbevaluierung, um den aktuellen Fortschritt zu überprüfen, und die Manager können regelmäßig zusätzliche Überprüfungen durchführen, um den Fortschritt zu überprüfen. Es ist kein Selbstläufer.

Dies sollte wenn möglich nicht in einem Sitzungssaal stattfinden, sondern am Ort des Geschehens (in Lean-Worten: Gehen Sie zum Gemba!). Die Auswertung des Ergebnisses ist vor Ort viel einfacher und es wird auch für Sie viel einfacher sein, die Auswertung zu verstehen und Input zu geben.

Zweitens – und das mag für manche schwierig sein – gilt es, schlechte Nachrichten zu akzeptieren! Egal, wie sehr Sie es auch verabscheuen, es wird Misserfolge geben. Um aus diesen Misserfolgen zu lernen und den nächsten Versuch, sie



Das Unternehmensziel sollte vom Top-Management per Hoshin Kanri selbst bearbeitet und über die Hierarchie-Ebenen jeweils an die nächste Stufe kommuniziert werden.



So sollte Hoshin Kanri über die Hierarchien nicht aussehen.

zu beheben, zu verbessern, ist es wichtig, ehrlich über diese Misserfolge zu sprechen. Wenn Sie Menschen für Fehler bestrafen, werden diese ihre Fehler verbergen. Sowohl Ihre Mitarbeiter als auch Sie selbst können viel aus Fehlern lernen. Fördern Sie aktiv die Meldung von Fehlern. Das geschieht aus einem Grund, denn schließlich heißt es "Trial and Error" (Versuch und Irrtum) und nicht "Trial and Success" (Versuch und Erfolg). Ich könnte noch stundenlang über dieses Thema reden, aber kurz gesagt: werfen Sie Ihren Leuten ihre Fehler nicht vor!

Wie man es nicht machen sollte

Die Umsetzung von Zielen über die gesamte Hierarchie hinweg kann sehr hilfreich sein, aber wenn sie falsch gemacht wird, kann sie auch ein Unternehmen in den Wahnsinn treiben. Inkonsistente und sich häufig ändernde Ziele werden den Prozess durcheinanderbringen. Menschen für schlechte Nachrichten zu bestrafen, wird Lügner ermutigen und belohnen. Die Moral des Unternehmens wird leiden und Menschen werden in einen Stillstand geraten, weil sie mehr auf Äußerlichkeiten achten müssen, ohne viel Zeit für tatsächliche Verbesserungen zu haben.

Ich habe einst von einer Geschichte gehört, in der ein Berater einen Gabelstaplerfahrer aus Neugier gefragt hat, was seine Unternehmensziele seien. Ohne zu zögern sagte er: 5 Prozent Gewinn vor Zinsen und Steuern. Der Berater war darüber etwas verwirrt und fragte, wie er dies erreichen wolle. Der Gabelstaplerfahrer sagte, dass er keine Ahnung habe, denn er wisse nicht einmal, was dies bedeute, aber dies seien seine Ziele. Es stellte sich heraus, dass dies auch die Ziele seiner Vorgesetzten, des Vorgesetzten seiner Vorgesetzten usw. waren, denn der Geschäftsführer wollte einen Gewinn vor Zinsen und Steuern von 5 Prozent haben. Klarerweise funktioniert das nicht so!

Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen sind nicht so sehr wegen der Erstellung von Strategien erfolgreich, sondern eher wegen der Umsetzung der Strategie. Insgesamt können Hoshin Kanri und deren Einsatz auf verschiedenen Hierarchieebenen Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Strategie helfen. Obwohl es ein nützliches Werkzeug ist, kann es Ihnen nur helfen, sich auf die wichtigen Themen zu konzentrieren – aber handeln müssen Sie schlussendlich selbst.

Wenn Sie einfach nur ein Thema auf Ihr Hoshin Kanri setzen, wird es nicht auf magische Weise gelöst, sondern es wird nur das Thema priorisiert und einem PDCA-Prozess unterworfen. Nun gehen Sie in diesem Sinne hinaus, setzen Sie Ihre Strategien ein und organisieren Sie Ihr Unternehmen!

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "Hoshin Kanri" auf dem Blog des Autors: www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser
Professor of Production Management,
Hochschule Karlsruhe
christoph.rosen@hs-karlsruhe.de



Sinnhaftes Wirtschaften

Wie schaffen wir die Reduzierung auf das Maximum?

von Constantin May und Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über das Thema "Sinnhaftes Wirtschaften". Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

Produkte effizient herzustellen ist die eine Sache. Doch was nutzt es, wenn Dinge produziert werden, die niemand braucht? In der aktuellen Krise bietet sich die Gelegenheit, unser gesamtes Wirtschaftssystem auf den Prüfstand zu stellen. Wie kann das Wirtschaftssystem der Zukunft aussehen, welche Rolle spielen Operational Excellence, der Markt und die Nachhaltigkeit?

Prof. Syska: Ein zentraler Punkt von Operational Excellence ist die Eliminierung von Verschwendung und damit der Effizienzgewinn. Ist alles, was wir hocheffizient und verschwendungsfrei tun auch gut für die Gesellschaft? Oder gibt es auch Produkte und Wirtschaftszweige, die schädlich sind, deren Herstellung wir mit unseren Lean-Instrumenten aber perfektionieren? Ich vermisse bei aller Begeisterung für das Thema die Diskussion um den Nutzen für

den Menschen und den Beitrag für das Allgemeinwohl.

Prof. May: Sicherlich ist die Eliminierung von Verlusten und Verschwendung ein Teil des Weges von Operational Excellence. Aber es gibt zwei grundlegende OpEx-Prinzipien. Erstens: Mitarbeiter entwickeln und zweitens: Wert für den Kunden schaffen. Damit wird der Nutzen von OpEx für den Menschen und das Allgemeinwohl sehr schnell deutlich. Und dem Aspekt der Produkte würde ich mich ganz einfach nähern: Die Produkte mit Wert, also für die jemand bereit ist, Geld zu bezahlen, sind gut. Punkt. Unternehmen, die es verstehen, Kundenbedürfnisse richtig zu befriedigen, werden erfolgreich sein. Und wir helfen ihnen dabei, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Prof. Syska: Diese Marktwirtschaft lässt aber Produkte und Dienstleistungen zu,

deren Notwendigkeit den Menschen eingeredet wurde.

Prof. May: Ja, das mag sein. Aber wer soll entscheiden, was notwendig ist und was nicht? Ist eine gute Flasche Pfälzer Riesling notwendig? Sicher nicht, aber ich gebe gerne Geld dafür aus. Und die meisten Menschen werden bei entsprechendem Einkommen nicht nur notwendige Dinge kaufen. Solche Produkte würden auch gekauft werden, wenn sie aus ineffizienten Fabriken kämen – dann lieber verschwendungsarm produzieren. Lassen Sie uns für bestens qualifizierte Menschen kämpfen, die neue Technologien und Produkte entwickeln. Sorgen wir dafür, dass alle ihr volles Potenzial entfalten können.

Prof. Syska: Vorausgesetzt, dass dieses Potenzial in die richtige Richtung gelenkt wird.



Foto: © LEKSTOCK 3D - stock.adobe.com

Prof. May: Welche Richtung richtig ist, entscheidet der Markt. Nicht unsere Gesinnung!

Prof. Syska: Stimmt. Ihren Riesling will ich Ihnen auch gar nicht wegnehmen...

Prof. May: Bin ich froh...

Prof. Syska: ...Ich ziele auf etwas anderes. Bei Operational Excellence stellen wir uns nämlich die Frage, *wie* wir eine Sache machen. Wir sollten uns aber die Frage stellen, *warum* wir diese Sache machen.

Prof. May: Das tun wir doch. Im Rahmen des Zielentfaltungsprozesses steht zuerst die Frage nach der Unternehmensvision. Diese sollte auch eine Antwort auf das "Warum" bzw. nach dem Sinn – oder wie man derzeit viel hört – dem "Purpose" geben. Die Corona-Krise bringt es nun mit sich, alles auf den Prüfstand zu stellen und uns gegebenenfalls neu auszurichten.

Prof. Syska: Krisen machen meistens Unsichtbares sichtbar. Wie die Schwächen unseres Wirtschaftssystems, das offenbar nur deshalb ins Schwanken gerät, weil Menschen nur noch das kaufen, was sie wirklich brauchen.

Prof. May: Ja, zum Beispiel Klopapier – am besten gleich einen Dreimonatsvorrat.

Prof. Syska: Wäre der Effizienzgewinn der letzten beiden Jahrzehnte in Zeit ausbezahlt worden, hätten wir heute die 20-Stunden-Woche. Stattdessen treiben wir das Hamsterrad immer weiter an und erzählen uns auf Konferenzen gegenseitig voller Stolz, wie gut uns das gelingt.

Prof. May: Dann wären wir aber auch auf dem Lohnniveau von vor 20 Jahren stehen geblieben, hätten also etwa 35 Prozent weniger Netto als heute. Wobei – vermutlich gäbe es dann überhaupt keine Arbeitsplätze mehr in der freien Wirtschaft. Ihre Aussage mit dem Hamsterrad impliziert, dass OpEx auf ein Antreiben des Hamsterrades zielt. Dabei geht es doch um smarteres Arbeiten, nicht schnelleres. Es soll übrigens auch Menschen geben, die unheimlich viel Spaß an ihrer Arbeit haben und gerne 40 oder 60 Stunden in der Woche arbeiten.

Prof. Syska: Derzeit setzen wir Arbeit mit Erwerbsarbeit gleich. Gerade jetzt erlebe ich einen Ausbruch an Kreativität, an Nachbarschaftshilfe und vielem mehr. Ich finde es furchtbar, dass wir das nicht

zur Entfaltung kommen lassen, nur weil wir glauben, die Menschen müssten unbedingt die von Ihnen erwähnten 40 bis 60 Stunden pro Woche mit Erwerbsarbeit verbringen. Der Monitor unseres Wirtschaftssystems nimmt Leistung nur in Form von sozialversicherungspflichtigen Jobs oder Beiträgen zum Bruttoninlandsprodukt wahr. Zum Beispiel gilt Kindererziehung erst dann als Leistung, wenn sie nicht mehr selbst durchgeführt, sondern externen Dienstleistern zugeschoben wird.

Prof. May: Da stimme ich Ihnen zu. Also müssen wir den Begriff "Wertschöpfung" neu denken im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Prof. Syska: Ja, und ich spreche nicht nur einigen Produkten und Dienstleistungen ihren Sinn ab, sondern ganzen Branchen.

Prof. May: Jetzt bin ich aber gespannt.

Prof. Syska: Nehmen wir das Gesundheitswesen, das wir eigentlich Krankheitswesen nennen sollten. Dort geht es ja fast nie um Vorbeugung oder gar Empowerment von Gesundheitskunden, sondern fast ausschließlich um Genesung von

Kranken, also die störungsbedingte Instandsetzung des Systems "Mensch". TPM bezeichnet dies als "Shut Down" und damit als Verlust. Warum gelten diese Dinge also als Wirtschaftsleistung?"

Prof. May: Spannender Gedankengang...

Prof. Syska: ... der viele Beispiele zu Tage fördert. Eines davon ist die Logistikbranche, welche die Aufgabe hat, im Auftrag von Produzenten und Händlern, Material zu transportieren, zu lagern und zu zählen. In den Fabriken bezeichnen wir so etwas als Verschwendung, außerhalb aber als Wirtschaftsleistung. Das verstehe, wer will.

Prof. May: Der Kunde ist bereit, für die Logistikdienstleistung zu bezahlen – also keine Verschwendung.

Prof. Syska: Wenn das so wäre, könnte ich meine Intralogistik einem externen Dienstleister übertragen. Schon wäre sie keine Verschwendung mehr, schließlich bezahle ich ja dafür. Wenn Sie diesen Gedanken zulassen, dann sind wir mit OpEx ganz schnell fertig.

Prof. May: Okay, aber vielleicht kennen Sie den Begriff "Notwendige Verschwendung" – die ist doch dann wieder sinnvoll?"

Prof. Syska: Sinnvoll erscheint derzeit alles, was sozialversicherungspflichtige Arbeit schafft. Auch, wenn es sich um Muda-Jobs handelt, über die wir an dieser Stelle vor einiger Zeit sprachen. Zum Beispiel beschäftigten Unternehmen Menschen, um die vom Staat und seinen Behörden geforderten Zahlen, Deklarationen oder Kontrollmitteilungen zu erzeugen, zusammenzutragen und abzuliefern. Dies bindet in Deutschland die Arbeitskraft von über 600.000 Menschen. Diese Administration in Form von Reporting hat mit Wertschöpfung nichts zu tun. Die dahinterliegenden Prozesse könnten wir nach allen Regeln der Makigami-Kunst in Richtung Operational

Excellence führen. Damit wird aber kein Kunde glücklicher.

Prof. May: Da stimme ich Ihnen zu.

Prof. Syska: Gut 20 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts entstehen im Krankheitswesen und in der Logistik – und dieser Anteil steigt auch noch. Unsere Volkswirtschaft, also das "Unternehmen Deutschland", ist weit weg von Operational Excellence und merkt es nicht einmal. Natürlich könnten wir die Abläufe auf einer Intensivstation effizienter machen. Aber wäre es nicht besser, dafür zu sorgen, dass Menschen da gar nicht erst hinmüssen?"

Prof. May: Auch hier bin ich bei Ihnen, die autonome und vorbeugende Instandhaltung am Menschen sollte mehr Gewicht bekommen, dann hätten wir weniger "Shut Downs". Und das Arbeitsumfeld sollte niemanden krank machen.

Prof. Syska: Genau darum geht es mir: OpEx zielt auf smarteres Arbeiten. Was halten Sie davon, diese Sichtweise auf die ganze Volkswirtschaft zu übertragen? Von der Vision über Zielzustände zu konkreten Schritten. In Unternehmen funktioniert dies sehr gut. Warum sollte es nicht auch für eine ganze Volkswirtschaft funktionieren?"

Prof. May: OpEx für Deutschland?

Prof. Syska: Und für alle anderen Volkswirtschaften, die sich hierfür interessieren. Dabei wird Spannendes herauskommen. Nämlich die Antwort auf die Frage, wohin wir als Industriegesellschaft unsere Kreativität, Leistungsbereitschaft und unsere mentalen sowie natürlichen Ressourcen lenken sollten. Darauf einen Riesling?"

Prof. May: Unbedingt. Besser gleich zwei!

Prof. Syska: Unter diesem Aspekt sind wir auch schnell wieder bei den begrenzten

Ressourcen. Natürlich können wir unnütze Dinge kaufen und weiter auf Wachstum setzen, aber die Party ist irgendwann vorbei. Wir hören ja bereits die Kehraus-Musik.

Prof. May: Ich bin da ein wenig skeptisch. Erinnern Sie sich an die 70er Jahre? Seit 50 Jahren sprechen wir über die Grenzen des Wachstums und wir hören: Die Welt geht unter. Wir haben keine Ressourcen mehr... Bis jetzt ist nicht eingetreten, was man seinerzeit vorhergesagt hatte. Der Mensch ist unglaublich erfindungsreich, wenn gewisse Ressourcen eng werden. Aber ich bin insofern bei Ihnen, dass es weltweit noch sehr viele Menschen gibt, die Wohlstand anstreben und sich ganz viele Dinge kaufen möchten. Wenn dieser Wohlstand, was ja wünschenswert ist, sich weltweit verbreitet, dann bekommen wir ein Problem. Betrachten wir nur den Plastikmüll in den Meeren und die Umweltverschmutzung. Da müssen wir gut überlegen, wie wir Produkte so gestalten können, dass sie der Umwelt keinen Schaden zufügen.

Prof. Syska: Mir ist auch nicht bange davor, dass Rohstoffe ausgehen können. Beispielsweise ist es nicht der Fall, dass die Ölvorkommen erschöpft sind, nur die Exploration wird immer aufwändiger. Was uns Probleme macht sind die Verdauungs-Endprodukte unseres Wirtschaftens. Wir vermüllen unser eigenes Heim und bekommen gerade zu spüren, dass wir uns selber vergiften. Wir kippen Flüssigkeiten, die wir selber nie trinken würden, in Gewässer. Wir schicken Gase in die Atmosphäre, die wir niemals einatmen würden. Produkte verrotten in der Erde und wir nehmen diese über die Nahrungskette durch Pflanzen zu uns. Das sind die Grenzen des Wachstums, nicht die Rohstoffe.

Prof. May: Verstehe. Doch ich glaube, das "Wir" kann man nicht so allgemein stehen lassen. Wir haben in Deutschland unheim-

liche Fortschritte – in den, sagen wir mal, zurückliegenden 70 Jahren – gemacht, was unsere Umwelt angeht. Flüsse sind wieder klar, die Luft ist sauber. Mehr Sorgen macht mir, dass in den Schwellenländern das Bewusstsein für Umweltthemen noch nicht sehr ausgeprägt ist. Bei Reisen in Süd-Ost-Asien sah ich beispielsweise, dass die Menschen einfach ihren Müll in den nächstgelegenen Fluss reinkippen und dann landet er irgendwann im Meer. Das sind eher die Punkte, wo man angreifen müsste. Dennoch möchte ich Deutschland nicht als sendungsbewusstes Land sehen, das meint, es müsse anderen Ländern vormachen, wie man vorbildlich lebt. Da müssen die Menschen schon selber draufkommen.

Prof. Syska: Sie wollen also keine sauberen Technologien entwickeln und diesen Ländern verkaufen?

Prof. May: Doch, oh doch, aber nicht mit erhobenem Zeigefinger.

Prof. Syska: Das ist richtig. Der erhobene Zeigefinger verkauft bekannterweise immer ganz schlecht.

Prof. May: Wir haben z. B. tolle Produkte, mit denen man aus Abfall Energie gewinnen kann. Technologien bei uns herstellen, die in anderen Ländern Probleme lösen und damit Geld verdienen – das begeistert mich. Aber zu sagen, wir müssen unbedingt vorbildlich leben und wir müssen jetzt Wattestäbchen ohne Plastik haben und wir dürfen keine Plastiktüten mehr verwenden... Das wird die Welt nicht weiterbringen, wenn man sieht, was für Plastikmassen in anderen Ländern in die Meere gekippt werden...

Prof. Syska: ...von denen die Industriationen einen Großteil dorthin exportieren.

Prof. May: Wir brauchen kein Sendungsbewusstsein, wir sollten uns zuerst um unsere eigenen Probleme kümmern.

Prof. Syska: Sendungsbewusstsein – das Wort bekommt beim Müllexport einen ganz anderen Klang. Ich habe einen Vorschlag: Entsorgen wir unseren Plastikmüll doch selbst, statt ihn nach Asien zu schicken. Der Export von Müll sollte so hoch besteuert werden, dass es wirtschaftlich lukrativer ist, ihn hier zu entsorgen. Gleichzeitig bekämen Entsorgungstechnologien ihre Anwendung und könnten zur Reife gebracht werden. Dies stoppt nicht nur den Müllexport sondern auch den Fluss der Krokodilstränen sowie das Finger Pointing in Richtung Asien. Und wenn wir schon mal dabei sind, schicken wir den Elektronikschrott auch nicht mehr nach Westafrika, sondern entsorgen ihn hier.

Prof. May: Wir sehen mal wieder, dass viele Probleme nicht lokal lösbar sind, sondern nur global. Am Ende gilt: wenn wir es schaffen, bei uns mit Erfindungsreichtum und mit gut ausgebildeten Menschen tolle Technologien zu entwickeln, die die Welt besser machen und die helfen, Probleme zu lösen, dann haben wir auch genug industrielle Wertschöpfung bei uns. Das ist der Weg – der deutsche Weg. Wir sollten mit dem, was wir gut können – mit dem Kopf arbeiten, Erfindungsreichtum, guter Ingenieurarbeit, guten Fabriken – dann sowas herstellen. Das wäre für mich eine schöne Perspektive, mit der ich wieder eine Zukunft für den Industriestandort Deutschland sehe.

Prof. Syska: Hier schließt sich der Kreis, dass wir Erfindergeist brauchen und ihn fördern sollten. Es gibt deutliche Indikatoren, die das zeigen. Ich habe vor zwei Jahren eine Mitteilung gelesen, welche Studiengänge sich hierzulande gut entwickeln. Die MINT-Studiengänge treten auf der Stelle und haben einen Zuwachs von 1 Prozent, aber enormen Zuwachs verzeichnen Verwaltungsstudiengänge, Wirtschaftsprüfung und Steuern. Warum? Weil es zukunftssträftig ist, weil es da ja eine Menge Jobs gibt.

Prof. May: Genau diese Jobs tragen weder zur Wertschöpfung noch zur Ökologie bei.

Prof. Syska: Nein, es wird aber damit verwechselt und ich sehe es mit Sorge, wenn junge Leute sich auf solche Jobs stürzen. Und es kann sein, dass wir uns damit unsere Grundlage entziehen. Wir verwalten uns nur noch und machen Konzepte füreinander, aber wer bezahlt die Party?

Prof. May: Genau das ist der Punkt.

Prof. Syska: Was halten Sie von einer grundlegenden Reform unseres Steuersystems? Steuern sollen ja steuern. Ich fordere eine Reform, die den Namen verdient, statt des heute praktizierten „on-top“. Meine Vorstellung: Nicht wer Leistung erbringt, soll zahlen, sondern derjenige, der diese Leistung rücksichtslos erwirtschaftet. Unternehmensgewinne und Löhne wären künftig steuerfrei, der Raubbau an Ressourcen, Flächenverbrauch, Ausstoß von Klimagasen und Lärm wird aber so teuer, dass die so hergestellten Produkte am Markt nicht mehr interessant sind. Und bevor jetzt das allgemeine Lamento angestimmt wird, wonach die Abgabenlast immer größer wird: ich habe Ihnen soeben sämtliche Steuern auf Unternehmensgewinne, Löhne und Gehälter erlassen.

Prof. May: Das ist doch mal eine tolle Perspektive zum Abschluss! Machen Sie einen Termin im Finanzministerium für uns beide? ■

Die Autoren

Prof. Dr. Constantin May
Akademischer Direktor, CETPM
Hochschule Ansbach
constantin.may@cetpm.com



Prof. Dr. Andreas Syska
Lehr- und Forschungsgebiet
Produktionsmanagement,
Hochschule Niederrhein
andreas.syska@hs-niederrhein.de





Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 11: „Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba. Kommunikation muss morgens stattfinden. Interessiert und voller Zutrauen Gespräche führen.“

von Michael Klein

In den bisherigen Kapiteln haben wir bereits erkannt, dass dem regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften eine sehr hohe Bedeutung für die Entwicklung der Mitarbeiter und damit auch zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens beigemessen wird. Auch im folgenden Kapitel 4 dreht sich in den ersten Lektionen alles um das Thema Kommunikation. So startet Kapitel 4 auch unter der Überschrift „Teams fördern – Wie Toyota kommuniziert“.

Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba

Lektion 1 dieses Kapitels beginnt mit dem Hinweis „Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba“. Als Quintessenz heißt es dazu:

„Ein Prinzip bei der Kommunikation mit Mitarbeitern ist es, so häufig wie möglich am Gemba (vor Ort) einen direkten Draht zu den Mitarbeitern aufzubauen. Das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern bringt die Mitarbeiter weiter.“

Direkter Draht zu Mitarbeitern

Ob man diesen Hinweis nun wörtlich nehmen und sich tatsächlich mit Kehrschaufel und Besen "bewaffnen" und auf den Weg zum Gemba machen soll, sei einmal dahingestellt. Aus meiner Sicht ist der entscheidende Faktor der häufige direkte Kontakt zu den Mitarbeitern – und zwar dort, wo deren Arbeit stattfindet. Das ist nicht wirklich neu. Vielen von Ihnen, die im Unternehmen ggf. bereits Shopfloor Management eingeführt haben, sind

mit dieser Idee sicher bestens vertraut. Dennoch lässt sich hinterfragen, ob sich dieses "Shopfloor Management" auf einige schöne Info-Tafeln und die morgendlichen Besprechungsrunden in der Produktion beschränkt oder ob die Führungskräfte in diesen Unternehmen den Gedanken hinter dem Shopfloor Management wirklich verinnerlicht haben. Wie bewerten Sie die Situation diesbezüglich in Ihrem Unternehmen?

Zurückkommend auf die Frage, ob man nun wirklich mit Besen und Kehrschaufel durch seine Produktion läuft, wird die Erfahrung eines ehemaligen Linienleiters bei Toyota diesbezüglich wie folgt dargestellt:

„Mit einem Besen und der Kehrschaufel in der Hand kam er mit den Leuten leichter ins Gespräch.“

Genau das sehe ich als den zentralen Punkt: möglichst häufig mit den Menschen in ihrem Arbeitsumfeld ins Gespräch kommen. Wenn Sie dies schaffen, dann werden Sie sicher genügend Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten von Ihren Teams erhalten bzw. Ansätze für die Unterstützung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter finden.

5S ist auch eine Basis um Menschen zu entwickeln (Hitozukuri)

Insbesondere von japanischen Unternehmen kennen wir gemeinsame Abende in Restaurants und Bars, die sicher die Kommunikation untereinander fördern und Distanz abbauen. Auch einige Unternehmen bei uns haben auf diese Weise versucht, den "Teamgeist" zu entwickeln.

Ich denke als gelegentliche Veranstaltung ist so etwas sicher förderlich, nicht jedoch, wenn es Gefahr läuft, zu einer Art Pflichtprogramm zu werden. Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gibt es genügend andere Gelegenheiten. Hierzu gehören beispielsweise auch 5S-Rundgänge, bei denen sich immer wieder gute Gelegenheiten bieten, aufgetretene Abweichungen anzusprechen und die Gründe dafür zu hinterfragen. So ist es möglich, gemeinsam Schwachpunkte zu identifizieren und zu eliminieren. An dieser Stelle wird im Buch deutlich hervorgehoben, dass die Führungskraft auf eine Meinungsäußerung eines Mitarbeiters auf jeden Fall reagieren muss, da sich nur dann die Menschen bewegen.

Häufige Gespräche mit den Mitarbeitern bieten Führungskräften ebenso die Chance, bei diesen Gelegenheiten die eigene bzw. die Sichtweise des Unternehmens zu vermitteln. Auf diese Weise wächst bei den Mitarbeitern das Verständnis für Standards und Regeln.

Die Lektion schließt mit dem Hinweis ab, wie wichtig es sei, die Mitarbeiter gut ken-



Foto: © Oatvee - stock.adobe.com

Kommunikation muss morgens stattfinden.

nenzulernen und so eine Plattform zur Vermittlung der eigenen Gedanken zu schaffen.

Kommunikation muss morgens stattfinden

Damit startet die Lektion 2 von Kapitel 4. Aber warum nun gerade morgens? Ist nicht jede andere Zeit des Tages ebenso gut? Toyotas Philosophie ist auch diesbezüglich sehr tiefgreifend. Man ist der Überzeugung, dass sich die Motivation des Tages mit der Stimmung am Morgen entscheidet. Gespräche mit den Mitarbeitern werden als Beitrag zur Entwicklung der Mitarbeiter gesehen. Daher wird bei Toyota großer Wert auf morgendliche Gesprächsgelegenheiten gelegt. Dabei werden natürlich Dinge angesprochen wie Probleme des gestrigen Tages, Aufgaben des Tages, etc. Doch der wichtigste Aspekt der Führungskräfte ist es, den Mitarbeitern in die Gesichter zu sehen, deren Stimmungslage zu erkennen und "deren Herzen zu einen". Letztlich ist es das Bestreben der Führungskräfte, dadurch die Chance zu erhalten, das Team positiv in den Tag zu führen und Vertrauen aufzubauen.

Allerdings sind damit bei weitem keine morgendlichen Runden gemeint, in denen Vorgesetzte ihre Teams mit Motivationsreden berieseln. Vielmehr wird ein gegenseitiger Austausch angestrebt. Der Austausch mit den Mitarbeitern und die aufrichtige Anteil-

nahme an deren Sorgen und Problemen helfen Vorgesetzten nicht nur dabei Vertrauen aufzubauen, sondern bieten ebenso täglich die Chance, Talente und Stärken ihrer Mitarbeiter zu entdecken, um diese dann fördern zu können. Die Durchführung solcher morgendlichen "Warm-up"-Runden muss dabei für Vorgesetzte zur Gewohnheit werden, wenn ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden soll. Viele Vorgesetzte bei Toyota tragen sich dies daher als festen Tagespunkt "Gemba", der die gleiche Wichtigkeit wie andere Dinge hat, in ihrem Terminkalender ein.

Ein weiterer sehr interessanter Tipp, der in diesem Zusammenhang gegeben wird, lautet, bei den Gemba-Begehungen auf jeden Fall die "Trampelpfade" zu benutzen, also ganz bewusst von den Hauptgängen abzuweichen und die verschlungenen Wege zwischen Maschinen, Anlagen und Arbeitsplätzen zu nutzen. Dies eröffnet den Blick darauf, wie gut beispielsweise 5S-Standards umgesetzt werden und eröffnet so weiteres Verbesserungspotenzial:

Gespräche interessiert und voller Zutrauen führen

Zu Beginn der Lektion 3 im Kapitel 4 geht es um die Art und Weise, wie Vorgesetzte Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen. Gleich zu Beginn wird darauf hingewiesen, dass Führungskräfte diese Form der Mit-



Foto: © Thomas Reimer - stock.adobe.com

arbeitergespräche nicht zu kompliziert angehen sollten. Die Quintessenz lautet:

„Mit Mitarbeitern Gespräche zu führen darf man sich nicht zu schwierig vorstellen. Man muss sich einfach nur für den Menschen interessieren und ihm vermitteln können, dass man ihm etwas zutraut. Das ist genug.“

Häufig stellt der Gesprächseinstieg für die eine oder andere Führungskraft eine Hürde dar, die dazu führt, dass diese Vorgesetzten das Gespräch mit einer Frage nach aktuellen Problemen der Mitarbeiter einzuläuten versuchen. Sofern nicht zuvor schon ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, wird man in der Regel von den meisten Mitarbeitern keine ehrliche Antwort erhalten. Daher sollten Führungskräfte solche Gespräche viel entspannter mit Themen einleiten, die nichts mit der Arbeit zu tun haben (z. B. Wetter, Sport, etc.). Hervorgehoben wird ebenso der Aspekt, immer auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu sprechen.

Aus solchen Gesprächen mit den Mitarbeitern ergeben sich sehr häufig auch

Impulse für Verbesserungen. Dabei wird im Buch auf die Wichtigkeit hingewiesen, Dinge, die ohne großen Zeitaufwand erledigt werden können, sofort zu erledigen. Auf diese Weise spüren die Menschen die Ernsthaftigkeit ihres Vorgesetzten und schenken ihm zunehmend Vertrauen. Generell sollten Vorgesetzte auf Hinweise von Mitarbeitern schnell eine Reaktion zeigen, auch dann, wenn Maßnahmen nicht direkt umgesetzt werden können. Hierbei kann es schon als förderlich betrachtet werden, Mitarbeitern z. B. darzulegen, warum Maßnahmen nicht sofort oder vielleicht nur in Teilen realisierbar sind. Solche Gespräche helfen den Vorgesetzten, ihre Mitarbeiter – und umgekehrt den Mitarbeitern ihre Vorgesetzten – besser zu verstehen.

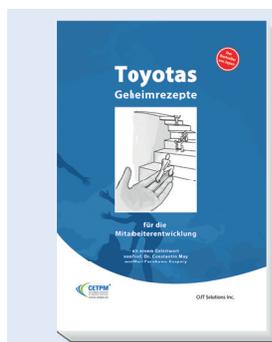
Mitarbeiter mit Namen ansprechen

Die Mitarbeiter mit ihrem Namen anzusprechen signalisiert ein gewisses Interesse und Wertschätzung seitens des Vorgesetzten. Als Beispiel wird im Buch auf Trainer Shinichi Yamada verwiesen, der es sich in seiner Zeit als Abteilungsleiter, in der er für 200 bis 300 Mitarbeiter verant-

wortlich war, zur Angewohnheit gemacht hatte, jeden Tag auf seinen Rundgängen jeden Mitarbeiter wenigstens einmal mit seinem Namen anzusprechen. Zum Ende des Kapitels wird nochmals eindringlich auf die Bedeutung dieser Praxis hingewiesen. Ganz konkret heißt es, dass die meisten Führungskräfte maximal bis zu 50 Mitarbeiter hätten und die Alarmglocken klingeln müssten, wenn die Führungskraft es bis zum Ende des Tages nicht schaffe, mit allen Mitarbeitern zu sprechen. Aus Sicht Toyotas ist solch eine Führungskraft nicht imstande, ihre Mitarbeiter zu verstehen. Mit dem Hinweis auf die große Bedeutung solcher Zwiegespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern für die Schaffung von Vertrauen endet Lektion 3.

In der kommenden Ausgabe betrachten wir die letzten Lektionen des vierten Kapitels mit folgenden Aspekten:

- Die Bedeutung horizontaler Verbindungen in einer Organisation für die Entwicklung von Menschen.
- Der richtige Einsatz von Lob.
- Werde zum Vorgesetzten, der "vier Jahreszeiten" hat.
- Mache die Fähigkeiten der Mitarbeiter sichtbar.



In dieser Serie stellt Michael Klein seine Gedanken und Überlegungen zu dem Buch "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung" vor. Mit der Übersetzung ins Deutsche machte Mari Furukawa-Caspari dieses in Japan erschienene Werk auch deutschsprachigen Lesern zugänglich.



Der Autor

Michael Klein
IBK Ingenieurbüro Klein
ib.klein@t-online.de



Vorschau

Das erwartet Sie im Heft 01/2021



Miba setzt auf KATA-Problemlösungskultur

Seit mehr als drei Jahren üben und praktizieren Mitarbeiter bei der Miba Austria Gleitlager GmbH die Verbesserungs- und Coachingkata. Um die KATA-Kultur zu erhalten und weiter zu fördern macht sich das Team nun Gedanken, wie neue Mitarbeiter schnell und zuverlässig mit der KATA-Vorgehensweise vertraut gemacht werden und den Erfolgskurs mittragen.



Warum Perfektion bei digitalen Events kontraproduktiv ist

Zur Gestaltung eines Online-Events kommen täglich Tools auf den Markt, die immer einfacher zu bedienen sind. Doch ist ihr Einsatz auch sinnvoll? Gerade bei der Kommunikation auf Distanz gilt es, Vertrauen aufzubauen. Das gelingt jedoch mehr mit Authentizität – und weniger über technische Perfektion.



Wie das Corona-Virus die Logistik beeinflusst

Christoph Roser lässt uns an seinen Beobachtungen darüber teilhaben, wie die aktuelle Pandemie Lieferketten verändert, wie diese reagieren und wie sich die Lieferketten in Zukunft verändern werden. Er zeigt die Chancen und Risiken durch die weltweit veränderten Rahmenbedingungen auf.

Impressum:

Herausgeber

Prof. Dr. Constantin May

Verlag:

Deutscher Management Verlag
ein Label der CETPM GmbH
Institut an der Hochschule Ansbach
Schernberg 34
91567 Herrieden
Tel.: +49 9825 2038-100
Fax: +49 9825 2038-111
Internet: www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de

Redaktion

Sabine Leikep
E-Mail: redaktion@yokoten.de

Layout

Antonia Frank

Anzeigen / Abonnements

Helena Wolf
Tel.: +49 9825 2038-118
E-Mail: helena.wolf@cetpm.de

Anzeigenschluss:

15. Februar, 15. April,
15. Juni, 15. August,
15. Oktober, 15. Dezember
Anlieferung der Druckdatei jeweils
zwei Wochen vor Drucklegung.
Gültige Anzeigenpreisliste und Media-
daten: www.cetpm.de/mediadaten



ISSN 2193-4835
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Einzelheft: 9,50 EUR inkl. MwSt.

Jahresabo Print: 48,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Digital: 41,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Kombi Print und Digital:
52,00 EUR inkl. MwSt.

Einzelheft und Print-Abo inkl. Versand
innerhalb Deutschlands

Entdecken Sie unser neues Programm 2021

Erfolg - erst recht in turbulenten Zeiten



Jetzt Code scannen und
Programm downloaden:



oder Print-Katalog per E-Mail anfordern
unter: info@cetpm.de

Das Wirtschaftsmagazin FOCUS-Business hat die Top-Anbieter für Weiterbildung ausgezeichnet. Über eine umfangreiche Online-Analyse von 20.000 Weiterbildungsanbietern konnte sich das CETPM aus Herrieden als einer der besten Dienstleister Deutschlands auch gegen deutlich größere Anbieter durchsetzen und erhielt das Siegel "Top-Anbieter für Weiterbildung 2021" mit der höchstmöglichen Punktzahl.

CETPM - Institut an der Hochschule Ansbach

Schernberg 34
91567 Herrieden
Tel.: +49 9825 2038-100
E-Mail: info@cetpm.de

TOP

ANBIETER FÜR
WEITERBILDUNG

2021

FOCUS

WEITERBILDUNGS-
ANBIETER
IM VERGLEICH

FOCUS-BUSINESS
03 | 2020