

Fachbericht

Lean Management

Coaching und Shopfloor Management
als Führungsinstrumente zur
Veränderung der Unternehmenskultur

Autor:



Urban Caluori

Geboren 1969 in Chur GR, Senior Consultant bei der Staufen AG in Winterthur ZH.

Er arbeitet seit vier Jahren als Berater für Lean Management und konzentriert sich dabei auf die Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in Unternehmen, insbesondere im indirekten Bereich. Vorher war er in internationalen Führungspositionen im NPO-Bereich tätig. Caluori besitzt einen Abschluss in Sozialwissenschaften (lic. phil. hist.) und einen Executive MBA in General Management.

Firma:

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung
Seidenstrasse 27
CH-8400 Winterthur
Tel: +41 (0)52 316 37 59
Fax: +41 (0)52 316 37 68
www.staufen.ag/schweiz
kontakt.ch@staufen.ag

Staufen steht für Industrieerfahrung und Praxiswissen in Lean Management. Aus der Schweiz vereinigen wir die Marktnähe der national führenden Lean-Beratung mit der Leistungskraft eines globalen Netzwerks von über 150 Beratern und Beraterinnen. Wir schaffen für unsere Kunden – Produktionsunternehmen und Dienstleister – Werte ohne Verschwendung.

Datum: 5. September 2012

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
2. Lean Management als Ansatz für das gesamte Unternehmen.....	5
3. Die Rolle der Führungskraft in einem schlanken Unternehmen.....	6
4. Coaching als unterstützendes Führungsinstrument.....	6
5. Shopfloor Management als Leitungsphilosophie	7
6. Quellennachweis.....	9

1. Management Summary

Lean Management ist heute ein unbestritten erfolgreicher Management-Ansatz. Oft werden aber nur einzelne Methoden angewandt oder einzelne Bereiche mit den bekannten Tools wie 5S, SMED, etc. optimiert. Damit Lean aber seine volle Wirkung entfalten kann, muss der Lean-Gedanke in allen Bereichen eingeführt und alle Prozesse optimiert werden. Nur so kann es gelingen, das bei den Mitarbeitenden gespeicherte Know-how zum Wohl des Unternehmens und der Mitarbeitenden selbst zu nutzen. Dazu müssen alle Mitarbeitende in einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung eingebunden werden, der Teil der Unternehmenskultur wird.

Lean Management beginnt bei den Führungskräften. Nur sie können den Stein ins Rollen bringen, der die volle Wirkung des Ansatzes entfalten lässt. Das Management muss die Fähigkeit entwickeln, die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeitenden tagtäglich in die kontinuierliche Verbesserungsarbeit einfließen zu lassen und die Problemlösungskompetenzen der Mitarbeitenden stetig auszubauen.

Coaching ist ein modernes Führungsinstrument, das diesen Ansatz unterstützt. Dafür sind Sozial- und Methodenkompetenz mindestens genauso wichtig wie Fachkompetenz. Während traditionale Vorgesetzte Lösungen vorgeben und sie bei den Mitarbeitenden durchsetzen, unterstützt ein Coach seine Mitarbeitenden dabei, eigenverantwortlich Probleme zu lösen und ihre Lösungen in der Realität zu testen.

In den letzten Jahren haben sich Führungskräfte aber zunehmend vom Ort der Wertschöpfung entfernt. Oft fällen sie ihre Entscheide auf Basis von Zahlen und Berichten, ohne den Ort des Geschehens gut genug zu kennen. Die Leitungsphilosophie Shopfloor Management kehrt diese Entwicklung um und bringt Führungskräfte wieder zurück zu den Mitarbeitenden und an den Ort der Geschehens. Shopfloor Management steht für ein verbessertes Management auf dem Weg zu einer lernenden Organisation und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche. Ziel ist es, die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu optimieren, um alle betrieblichen Tätigkeiten von der Entwicklung bis hin zur Qualitätssicherung so auszurichten, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei gestaltet werden kann

Coaching und Shopfloor Management gehen Hand in Hand und unterstützen, zusammen mit den bekannten Lean tools, den langen Weg hin zu einer Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung. Diese ist unabdingbar, um die Wirkung von Lean Management in seiner ganzen Tiefe entfalten zu lassen.

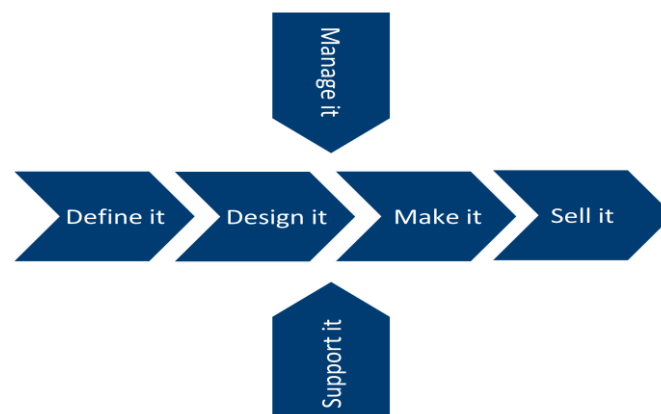
2. Lean Management als Ansatz für das gesamte Unternehmen

Gemäss dem Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) ist die Schweizer Wirtschaft im zweiten Quartal 2012 gegenüber dem Vorquartal um 0,1 Prozent geschrumpft. Hauptverantwortlich dafür waren die Exporte. Die Schweiz sei keine Insel der Seligen mehr, wurde David Marmet, Spezialist für Schweizer Ökonomie bei der Zürcher Kantonalbank, von der Nachrichtenagentur sda kürzlich zitiert. Die Binnenwirtschaft sei zwar noch robust, bald werde sich aber die Exportschwäche durchschlagen. Janwillem Acket, Chefökonom der Bank Julius Bär, sieht die Schweiz gar „am Rand der Rezession“.

„Natürlich tragen die europäische Schuldenkrise und der starke Schweizer Franken ihren Teil bei“, sagt Alexander von Jarzebowski, CEO des Schweizer Beratungsunternehmens Staufen AG. „Aber die Schweizer Wirtschaft ist auch von anderen Dynamiken betroffen, die in Zusammenhang mit gesamtgesellschaftlichen Veränderungen stehen.“ So wollen beispielsweise Mitarbeitende heute anders geführt, gefordert und gefördert werden als dies in der Vergangenheit der Fall war. Zu einer zeitgemässen Leadership gehören heute wohl gute Führungskräfte. Aber wichtig sind Mitarbeitenden auch eine ausgeprägte Mentoring-Kultur, interessante Aufgabengebiete sowie Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (Schlager et al. 2011).

„Unternehmen können die mit der Schweizer Exportorientierung verbundenen Risiken und die heutigen Ansprüche an Leadership besser auffangen und ihre Konkurrenzfähigkeit markant steigern, wenn sie Lean Management konsequent einführen“, sagt von Jarzebowski. Firmen müssen Kundenbedürfnisse wie kurze Lieferzeiten und hohe Qualität ihrer Produkte kompromisslos in den Mittelpunkt ihrer Anstrengungen stellen. Dass die Herstellungskosten so automatisch sinken, ist allgemein anerkannt. Marco Brancato, Betriebsleiter der in Bellach/ SO ansässigen Firma Carrosserie Hess, die einen ganzheitlichen Ansatz zur Reorganisation ihrer Abläufe nach Lean-Prinzipien gefahren ist, sagt: „Wir sind heute in der Lage, viel schneller zu reagieren. Wir hätten uns niemals vorstellen können, wieviel Verschwendungen wir im Prozess hatten.“

„Damit Lean Management langfristig Erfolg bringen und seine volle Wirkung entfalten kann, muss es unternehmensweit und – besonders wichtig – in seiner ganzen Tiefe eingeführt werden“, so von Jarzebowski. Eine Optimierung von einzelnen Montagelinien oder eine einmalige 5S-Aktivität im administrativen Bereich kann zwar grosse Potenziale freisetzen. Schlanke Unternehmen müssen aber all ihre Prozesse vom Vertrieb bis hin zur Produktion durchleuchten und verschwendungsarm gestalten. Das Bewusstsein, dass sich Geschäftsprozesse nicht auf die eigentliche Herstellung begrenzen lassen, ist zwar nicht neu, hat sich in der Praxis aber noch immer nicht durchgesetzt. „Lean Kultur“ heisst demnach: Alle Prozesse sind betroffen, und alle wertschöpfenden Prozesse gehören zusammen; der Output eines Prozesses wird zum Input des nächsten Prozesses. Effizient kann nur werden, wer alle Prozesse entsprechend gestaltet und steuert (Haas et al. 2006).



Haas et al. (2006): Wertschöpfung, grob vereinfacht

So wie Toyota es seit Jahrzehnten tut, muss sich das Unternehmen stetig als „in der Krise“ betrachten. Wo scheinbar keine Probleme bestehen, müssen Herausforderungen künstlich geschaffen werden, beispielsweise, um Durchlaufzeiten zu senken oder Qualitätsprobleme zu beseitigen (Glenn Uminger, pers. Mitteilung 2011). Dies bedingt eine unternehmensweite Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die es der Firma erlaubt, zu einer stetig lernenden Organisation zu werden. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden Höchstleistungen erbringen und ihr Leistungsniveau permanent erhöhen. Dieses Verhalten ist integraler Bestandteil ihrer Unternehmenskultur (Haas et al. 2006).

3. Die Rolle der Führungskraft in einem schlanken Unternehmen

„Diese Kulturveränderung kann einzig vom Management ausgehen“, so von Jarzebowski. Dazu müssen Führungsstil und -methoden neu überdacht werden, denn wie letztlich Führung wahrgenommen und praktiziert wird, überlässt man oft dem Zusammenspiel der Fähigkeiten von Fachkompetenz, Sozialkompetenz und der Methodenkompetenz eines jeden Vorgesetzten.

Das Spannungsdreieck der Kompetenzbilanz eines Vorgesetzten ist aber nie ausgewogen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Im Lean Management sind Sozial- und Methodenkompetenz mindestens genauso wichtig wie die Fachkompetenz. Eine Führungskraft in einem schlanken Unternehmen darf ihre Mitarbeitenden nicht als reine Befehlsempfänger betrachten und behandeln. Die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeitenden müssen tagtäglich in die kontinuierliche Verbesserungsarbeit einfließen und ihre Problemlösungskompetenzen stetig ausgebaut werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, ein Klima zu schaffen, das jedem Mitarbeitenden erlaubt, angstfrei das zu tun, was getan werden muss. Das Motto heisst: „Coaching statt Befehlsausgabe“ (Haas et al. 2006). Doch was bedeutet Coaching im Management?

4. Coaching als unterstützendes Führungsinstrument

Die Rolle eines Coaches im Management ist ungleich diffiziler und anspruchsvoller als diejenige des Befehlsausgebers: Nicht nur muss eine Führungskraft auf fachliche Kompetenzen zurückgreifen können. Entscheidend ist, dass sie über grosse Sozial- und Führungskompetenz verfügt.

Voraussetzung für die Rolle als Coach ist, dass Führungskräfte „linear-kausale Denkweisen“ ablegen (Radatz 2008). Probleme dürfen nicht mehr in simple Ursache-Wirkung-Schemata gepresst werden, die ihrerseits simple Lösungen produzieren, aber das Problem nicht in ihrer Tiefe lösen oder schlimmer: es unternehmensintern verlagern. Vielmehr müssen Probleme „systemisch-kybernetisch“, in ihrer Gesamtheit, also das gesamte Unternehmen betreffend, erfasst, analysiert und gelöst werden. So agieren beispielsweise Einkäufer heute aufgrund steigender Materialpreise, sinkender Verkaufspreise und der Verschärfung des globalen Wettbewerbs unter immer grösserem Druck. Einseitig preisorientiertes Handeln, wie es ein linear-kausales Denken vorgeben würde, ist hier aber keine Lösung. Vielmehr darf der Einkauf Entscheidungen nicht mehr allein in Abhängigkeit vom Materialpreis treffen, sondern muss wertstromoptimiert „von Kunde zu Kunde“, also systemisch, agieren. Der italienische Werkzeugmaschinenhersteller Pama SpA beispielsweise entschied im Team von Einkauf, Qualitätskontrolle und Strategischer Planung, über mehrere Jahre hinweg die Hälfte seiner Lieferanten auszutauschen, weil sie seinen Ansprüchen an Qualität der Produkte und Termintreue nicht standhielten.

Führungskräfte als Coaches betrachten Probleme und Herausforderungen in ihrer Einzigartigkeit, das spezifische Unternehmen und den bestimmten Mitarbeitenden betreffend, denn in der

systemisch-kybernetischen Betrachtungsweise sind Probleme subjektive menschliche Konstrukte und daher für jeden Einzelnen bloss in dessen eigenen Wirklichkeit wahrnehmbar (Radatz 2008). So kann die Verkürzung der Lieferzeiten vom Top-Management eines Unternehmens als grosse Dringlichkeit wahrgenommen werden, während dies für den Gruppenleiter an der Montagelinie bloss tiefste Priorität auf seiner langen Aufgabenliste geniesst. „Man darf die Mitarbeitenden nicht überfordern – sie müssen sich allmählich daran gewöhnen dürfen, dass Veränderungen zur normalen Selbstverständlichkeit gehören“, sagt Wilhelm Goschy, Vorstand der Unternehmensberatung Staufen AG.

Konfrontiert mit einem Problem regen Führungskräfte als Coaches eher neue Denk- und Verhaltensmuster an, anstatt Ziele mit der Brechstange durchzusetzen. Zusammen mit den Mitarbeitenden suchen sie nicht nach Ursachen oder Schuldigen, sondern überlegen zielorientiert, welche Muster von Kommunikationen, Beziehungen und Handlungen zu einem bestimmten Ergebnis führen (Radatz 2008). So entwickeln sie langfristig tragfähige Lösungen innerhalb des Unternehmens und befähigen die Mitarbeitenden, ihre Prozesse stetig weiter zu verbessern. Die Kerntätigkeit von Coaches besteht darin, Fragen aufzuwerfen, Antworten zusammenzufassen und den Ablauf des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu sichern. In diesem Sinne unterstützt ein Coach seine Mitarbeitenden dabei, eigenverantwortlich Probleme zu lösen und die Lösungen in der Realität zu testen.

Radatz (2008) unterscheidet drei Haltungen in der Beratung:

1. die Expertenhaltung
2. die Arzt-Patienten-Haltung
3. die Coaching-Haltung

Die Coaching-Haltung unterscheidet sich von der Expertenhaltung oder der Arzt-Patienten-Haltung insofern, als der Coach dem Mitarbeitenden keine Lösungen präsentiert, sondern ihm zu erkennen hilft, wo sein Problem liegt und ihn dabei unterstützt, seine Lösungen zu finden. Die Zuständigkeiten in der Problemlösung sind klar vergeben: Der Coach ist für den Prozess und die Zielerreichung zuständig, der Coachee für die Inhalte. Das Motto dabei lautet dabei aus Sicht des Kunden: „Helfen Sie mir dabei, dass *ich* erkenne, wo mein Problem liegt, und unterstützen Sie mich bei *meinen* daran angrenzenden Lösungsversuchen“ (Radatz 2008).

5. Shopfloor Management als Leitungsphilosophie

Wie weiss die Führungskraft, welche Probleme im Unternehmen existieren und wo ihre Mitarbeitenden Unterstützung in Form von Coaching benötigen? Und vor Allem: Wo kann eine Führungskraft die nötige Zeit finden, um ihre Mitarbeitenden zu coachen? Die Leitungsphilosophie Shopfloor Management ermöglicht genau dies. Der Begriff steht für ein verbessertes Management auf dem Weg zu einer lernenden Organisation und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche. Shopfloor Management bietet Methoden zur Implementierung einer Kultur an, die darauf abzielt, die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu optimieren, um alle betrieblichen Tätigkeiten von der Entwicklung bis hin zur Qualitätssicherung so auszurichten, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei gestaltet werden kann (Riegger 2011). „Damit leistet Shopfloor Management mehr als herkömmliches Management“, sagt Mark Hiller, CEO von Recaro Aircraft Seating, ein deutsches Unternehmen, das die Leitungsphilosophie erfolgreich eingeführt hat. „Es leistet einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Umsetzung unserer Exzellenz-Strategie.“

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten haben sich viele Führungskräfte von der Werkbank – dem Ort der eigentlichen Wertschöpfung – weg in Richtung Schreibtisch und Computer bewegt. Entscheidungen wurden zunehmend aufgrund abstrakter Daten und ERP-Systemen gefällt. Shopfloor Management kehrt diese Entwicklung um und holt die Führungskräfte zurück an den Ort des Geschehens, „an den Ort, an dem das Problem aufgetreten ist“, so Hiller.

Herkömmliches Management	Shopfloor Management
Ziele werden von der übergeordneten Stelle vorgegeben.	Zielsetzungen sind im Rahmen der Managementpolitik bekannt.
Probleme am Shopfloor sind an übergeordneten Stellen nur unzureichend bekannt.	Probleme an der Wertschöpfung werden prioritär behandelt. Problemlösung geht vor Zielsetzung.
Eine lernende Organisation kann sich aufgrund der Top-Down-Betrachtung nicht entwickeln.	Shopfloor meldet Probleme an übergeordnete Stelle. Von hier aus wird gemeinsam nach Mentor-Mentee-Prinzip eine Lösung angestrebt.

Zentrale Elemente von Shopfloor Management sind tägliche Kurzbesprechungen – im Stile von Coachings – und das sogenannte Shopfloor Board. Bei Recaro Aircraft Seating befindet sich das Shopfloor Board in Form einer Magnetwand direkt im Eingangsbereich der Produktion. Dort finden sich alle wichtigen Informationen zu verschiedenen relevanten Aspekten wie Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbelegung, Qualität oder Ausbringung. Das Motto dabei ist: Folienstift statt Powerpoint oder SAP. Alle so visualisierten Kennzahlen folgen dem Prinzip der Ampelfunktion. Sind beispielsweise verglichen zu einem Soll-Wert zu wenige Mitarbeitenden in einer Montageinsel, setzt der Linienverantwortliche einen roten Magneten neben die Zahlen. Dasselbe gilt für die Ausbringung: Die Linienverantwortlichen halten nicht nur fest, ob sie zu viel oder zu wenig produziert haben, sie geben auch die jeweiligen Gründe dafür an. Das Problem wird direkt hinter der aktuellen Zahl notiert und im Detail auf einem gesonderten Blatt erfasst, Hier wird auch festgehalten, wie weit der Problemlösungsprozess fortgeschritten ist (Riegger 2011).

Dieses Prinzip ermöglicht das sogenannte Drei-Minuten-Management: Führungskräfte müssen sich nicht durch unzählige E-Mails und Notizen kämpfen oder Präsentationen durcharbeiten, um den Status quo und allfälligen Handlungsbedarf zu erkennen. Die Zeitersparnis kann erheblich sein und setzt Ressourcen frei, die sinnvoll in die strategische Arbeit oder die Mitarbeiterführung und -entwicklung investiert werden können. Zudem ermöglicht es sofortiges Handeln (Riegger 2011).

Wichtig bei der Einführung von Shopfloor Management und Coaching ist vor allem eines: Vertrauen zu schaffen. Shopfloor Management mit seiner transparenten Visualisierung von Kennzahlen kann von den Mitarbeitenden leicht als Kontrolle wahrgenommen werden. Um dem entgegenzuwirken, müssen Führungskräfte zeigen, dass dies nicht das Ziel ist. Sie müssen unter Beweis stellen, dass Shopfloor Management und Coaching Hilfestellungen sind und einen Mehrwert für das Unternehmen, insbesondere aber auch für die Mitarbeitenden bringen: Probleme können rasch und effizient angegangen werden. Schnelle Entscheidungen motivieren die Mitarbeitenden, aktiv am Problemlösungsprozess teilzunehmen und ihre jeweiligen Kompetenzbereiche kreativ mitzugestalten.

So unterstützen Coaching und Shopfloor Management den langen Weg hin zu einer Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung, die unabdingbar ist, um die Wirkung von Lean Management in seiner ganzen Tiefe entfalten zu lassen.

6. Quellennachweis

Martin Haas et al. (2006): Mit Konsequenz zur Exzellenz. Wertschöpfung systematisch managen. LOG_X Verlag.

Sonja Radatz (2008): Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag systemisches Management.

Markus Riegger (2011): Grosser Qualitätssprung durch Shopfloor Management. In: MaschinenMarkt. Ausgabe 27/ 2011.

Tobias Schlager et al. (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. In : Journal of Services Marketing, Vol. 25 Ausgabe: 7. Seiten 497-508.

Glenn Uminger (2011, pers. Mitteilung): Toyota Executive in Residence, University of Kentucky: Director Lean Systems.



KMU SWISS AG

Stadtturmstrasse 19

CH-5400 Baden

Telefon +41 (0)56 210 96 90

Fax +41 (0)56 210 96 91

www.kmuswiss.ch