

SCRIPTS

Shopfloor Management wird oft als ein Instrument verstanden, bei dem viele ordentlich sortierte Tafeln mit einer Fülle von Kennzahlen in der Fertigung, dem sogenannten Shopfloor, ausgehängt werden. Oft ist nicht klar, dass Shopfloor Management viel mehr ist: Es ist eine Führungsphilosophie, bei der viele Führungskräfte tradiertes Verhalten komplett überdenken und ändern müssen.

Shopfloor Management

Erfolgreich durch unterstützende Führung vor Ort

Von Holger Möhwald

Die Führungskräfte waren nie weg vom Shopfloor, aber was haben sie dort gemacht?

Shopfloor Management ist die konsequente und systematische Ausübung von Führung direkt am Ort der Wertschöpfung. Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen in festgelegten Rhythmen über gemeinsam festgelegte Kennzahlen und deren aktuelle Entwicklung sowie über Störungen und deren Ursachen. Letztere werden sofort gemeinsam geklärt und unmittelbar durch die Mitarbeiter, mit Unterstützung der Führungskraft, beseitigt. Deshalb ist Shopfloor Management zuallererst eine Führungsphilosophie!

Die betriebliche Realität sieht meistens anders aus:

Müde gähnend lehnt sich der erfahrene Produktionsmeister eines mittelständischen Produktionsbetriebes zurück: „Shopfloor Management? Schon wieder eine neue Sau durchs Dorf treiben? Na, meinestwegen...“ Gelangweilt wendet er sich ab und zeigt mit dem Finger in Richtung einer mit einer Reihe vergilbter Blätter gespickten Tafel: „Außerdem haben wir das doch schon alles ...!“

Zugegeben, die Haltung dieses Produktionsmeisters ist überzogen und darf nicht pauschal genommen werden. Aber in vielen Fällen entspricht die Reaktion leider genau der Realität in vielen unteren und mittleren Führungsebenen. Shopfloor Management sei doch nur eine weitere Methode, die von Managern und deren Beratern in der Fertigung eingeführt

wird, um noch effizienter, noch schlanker und erfolgreicher produzieren zu können. Außerdem sei alles nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ und das Aufhängen von Kennzahlen würde doch schon seit der Einführung der Gruppenarbeit vor 15 Jahren praktiziert werden.

Bei oberflächlicher Betrachtung kann mit dem Shopfloor Management ein beliebtes (Vor-)urteil über die „Lähmschicht“ unterer und mittlerer Führungsebenen angegangen werden: Führungskräfte sind weit weg vom Geschehen und sollen wieder näher an das Tagesgeschäft herangeführt werden. Hört sich doch gut an, oder? Stellt sich die Frage: Wo waren die Führungskräfte denn sonst in all den letzten Jahren? Fragt man mal unter Führungskräften der unteren und mittleren Ebenen herum, so waren sie nirgendwo anders, als am Ort des Geschehens. Und wenn sie mal nicht vor Ort waren, dann saßen sie in Meetings.

Shopfloor Management ist eine Führungsphilosophie

Ein Shopfloor Manager muss mehr sein als ein Produktionsmeister, der von Fertigungsinsel zu Fertigungsinsel geht, die Urlaubsscheine einsammelt, die Arbeitsplätze zuweist und hinter Fehlteilen her ist.

Die meisten Führungskräfte der Produktion und der produktionsnahen Bereiche waren in Wirklichkeit nie weg vom Tagesgeschäft oder „vom Ort der Wertschöpfung“. Sie haben jedoch oftmals ihre Aufgabe des Führens nicht wahrge-

¹ Definition Holger Möhwald

Holger Möhwald ist Diplom Sozialwissenschaftler und seit über 15 Jahren als Projektbegleiter und Trainer in der deutschen Industrie erfolgreich tätig. Schon frühzeitig hat er sich der Themenfelder rund um das Veränderungsmanagement angenommen und berät Unternehmen bei der Einführung eines Shopfloor Managements. In vielen Aufsätzen und Fachbüchern hat er über seine Themen geschrieben.

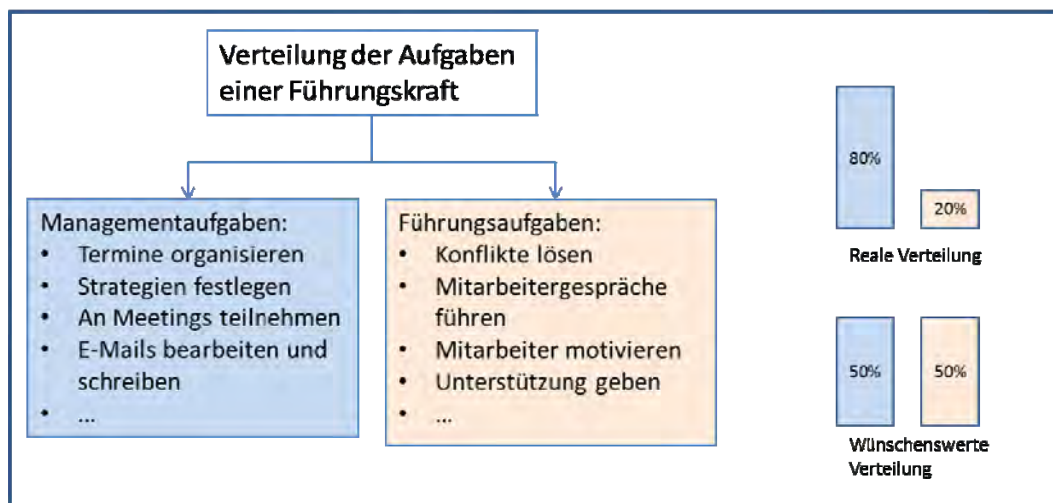


Abb.1: Führungskräfte müssen in einem vernünftigen Verhältnis führen und managen

nommen, sondern haben sich auf das Management beschränkt.

Im Shopfloor Management nimmt die Führungskraft eine neue Rolle ein. Sie bleibt natürlich disziplinarischer Vorgesetzter ihrer Mitarbeiter, wechselt aber die Instrumente und Methoden: Sie regiert nicht, weist weniger an, managt weniger und straft nicht ab. Sie betreut, fördert und motiviert aktiv zur Mitarbeit. Sie führt intelligenter, weil die Potenziale der Mitarbeiter erkannt, geschätzt und nutzbar gemacht werden. Deshalb ist Shopfloor Management eine Führungsphilosophie!

Die Anzahl der Instrumente für das Shopfloor Management sind sehr vielsei-

tig. Das Ziel muss sein, dass alle aufgeführten Instrumente (und vielleicht noch weitere, die hier nicht gelistet sind) von der zuständigen Führungskraft eingeführt und beherrscht werden. Ein hoher Anspruch? Ja, aber gute Führung unterliegt generell einem hohen Anspruch!

Unterstützende Führung ist die Grundlage erfolgreicher Verbesserungsprozesse

Unterstützende Führung ist eine neue Qualität aufgeklärter Führung. „Wir haben unsere Mitarbeiter doch immer schon unterstützt“, hallt der Ruf der Führungskräfte durch die Werkshallen. Das stimmt

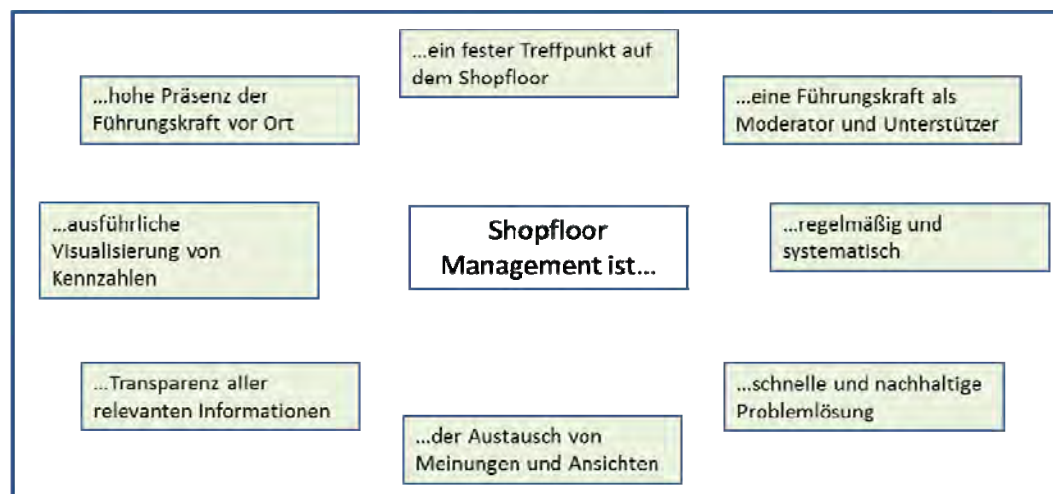


Abb.2: Instrumente und Vorgehen des Shopfloor Managements

auch, aber die bisherige Form der Unterstützung hat an der Rollenverteilung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nichts verändert, sondern den Gegensatz Führung – Mitarbeiter nur weiter verstärkt. Der Mitarbeiter wurde durch Anweisungen und Vorgaben darin unterstützt, Ausführer zu sein. Hier ist aber eine Form unterstützender Führung gemeint, die das bisherige Rollenbild von Führung in Frage stellt.

Erfolgreiche Verbesserungsprozesse werden durch unterstützende Führung initiiert. Die Führungskräfte sehen dabei ihre Mitarbeiter als Partner, denen sie bei der optimalen Ausübung ihrer Aufgaben unterstützend zur Seite stehen. Unterstützung bedeutet dabei ausdrücklich nicht, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter Aufgaben abnimmt, die er aufgrund fehlerhafter Prozesse im Tagesgeschäft nicht schafft (Typus „Teilejäger“)! Hier ist vielmehr eine Form der Unterstützung gemeint, die ein Arbeitsumfeld schafft, in dem der Mitarbeiter sein Potenzial optimal abrufen und eine bestmögliche Leistung für das Unternehmen erbringen kann.

Die Führungskraft unterstützt ihn, sein volles Potenzial abzurufen und für das Unternehmen einzusetzen. Die Führungskraft moderiert KVP-Workshops, hilft den Mitarbeitern bei Konflikten, führt Mitarbeitergespräche und fördert die Kompetenzentwicklung.

Bei alledem ist sie aber vor allem auch eins: Sie ist die Führungskraft, die sich aufgrund ihrer Handlungen, ihrer Vorgehensweise und ihrer Persönlichkeit den absoluten Respekt ihrer Mitarbeiter verschafft hat. Sie zeigt den Mitarbeitern Grenzen auf, die oft lange Jahre nicht betrachtet worden sind. Sie spricht mit Mitarbeitern, die nicht mitziehen wollen oder nicht mitziehen können. Sie klärt die Gründe und hilft, wo es möglich ist. Sie spricht aber auch Ermahnungen und Abmahnungen aus, wenn das Verhalten von Mitarbeitern dies erforderlich macht. Die unterstützende Führungskraft ist nicht plötzlich der beste Freund der Mitarbeiter, sondern sie ist ein Chef mit klaren Vorstellungen, der durch seine Unterstützung dem System als Ganzem den größten Dienst erweist.



Abb. 3: Unterstützende Führung bedeutet in vielen Fällen einen deutlichen Wechsel in der Führungsphilosophie

Instrumente des Shopfloor Management für eine erfolgreiche Führung

In der zurzeit noch verhältnismäßig wenig vorhandenen Literatur zum Shopfloor Management herrscht Einigkeit darüber, dass „Führungskräfte wieder näher an das Tagesgeschäft zu bringen sind“². Es entsteht bei der Auseinandersetzung mit dem Thema der Eindruck, als hätten sich die unteren und mittleren Führungsebenen in den vergangenen Jahren mit Begeisterung vom Ort der Wertschöpfung weg in Richtung Büro oder womöglich gar in Richtung endloser Besprechungen über Fehlteile und Liefertreue bewegt: „In den letzten Jahren haben sich die Führungskräfte nur allzu oft von der Werkbank in Richtung Schreibtisch bewegt. Statt um Verwaltung und Bürokratie sollen sich die Meister, Gruppenleiter und Abteilungsleiter nun wieder um die Produktion kümmern.“³

Die meisten von ihnen wollten jedoch nie wirklich weg vom Shopfloor, denn dort fühlen sie sich am sichersten. Sie wollten viel lieber bei ihren Mitarbeitern sein, dort, wo sie sich mit den Aufgaben und den Prozessen auskennen. Ob sie aber ein systematisches Shopfloor Management wollten, das ist eine ganz andere Frage!

> Das Shopfloor Management eint Mitarbeiter und Führungskraft am Ort der Wertschöpfung

Eigentlich sollte es ja selbstverständlich sein, dass Führung dort stattfindet, wo auch die zu führenden Personen sind. Vielfach ist es ja auch so gewesen, dass Führungskräfte durchaus eine gewisse Präsenz in den von ihnen zu verantwor-

tenden Bereichen gezeigt haben. Dort haben sie dann entweder ad hoc auf Basis spontaner Beobachtungen auf Missstände reagiert und den/die Schuldigen „mal zur Brust“ genommen. Oder sie haben Einzel- oder Kleingruppengespräche im Büro geführt, in ihrem sicheren Umfeld.

Beim Shopfloor Management findet viel Führungsarbeit, die bislang gar nicht oder hinter Bürotüren stattfand, direkt und unmittelbar am Ort der Wertschöpfung statt. Dafür gibt es oft in der Produktion eine Besprechungscke. Die Gestaltung der Ecke ist keineswegs trivial: Hier gehören alle wichtigen Kennzahlen tagesaktuell und in gut lesbarer Form aufgehängt. Die Darstellung muss für jedermann verständlich sein, ggf. nach kurzer Einweisung.

Führungskraft und Mitarbeiter treffen sich jeden Tag mindestens zweimal in dieser Ecke. Es werden gemeinsam alle tagesrelevanten Kennzahlen durchgesprochen. Wochen- und monatsrelevante Kennzahlen werden gemäß dem festgelegten/termingerechten Rhythmus hinzugenommen. Es gibt für diese Treffen eine feste Zeit, die nicht tagesaktuellen Schwankungen unterliegt, sondern aufgrund der hohen Relevanz mit höchster Priorität feststeht.

Das Hauptaugenmerk gilt dabei Störungen und Abweichungen von der Norm. Sobald in diesen Richtungen etwas erkennbar wird, tritt der Notfallplan in Kraft. Ist die Liefertreue z.B. aus dem Limit gefallen, werden sofort gemeinsam Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, damit ohne zeitlichen Verzug Verbesserung eintritt. Das gilt gleichermaßen für alle weiteren Kennzahlen. Die Führungskraft ist aktiv mit dabei und begleitet unterstützend den Lösungsprozess. Es gibt in diesem Moment keine Aufgabe mit höherer Priorität!

² Remco Peters, Shopfloor Management: Führen am Ort der Wertschöpfung, LOG_X Verlag GmbH, Ludwigsburg, Oktober 2009, ISBN: 978-3932298394

³ Richard Glahn, Effizientere Büros – Effizientere Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, Ansbach 2010. ISBN: 978-3940775061



Abb. 4: Meeting Point der Firma Munsch Chemiepumpen GmbH

> Mit unterstützender Führung lassen sich Potenziale ausschöpfen

Der Clou beim Shopfloor Management ist die veränderte Philosophie von Führung. Die Führungskräfte sind mit höchster Priorität am Ort der Wertschöpfung präsent. Wenn es die Situation erfordert, sind sie mehrmals am Tag oder auch längere Zeit am Stück vor Ort. Dies ist die eigentliche Revolution: Deutlich erhöhte Präsenz von Führung unter Ausübung der veränderten Aufgabe „Unterstützung“.

Die zweite Besonderheit ist die Art des Führens während der Anwesenheit vor Ort. Die Führungskraft ist nicht der Platzanweiser oder Einpeitscher für die Mitarbeiter, sondern Moderator und Helfer. Sie stellt Fragen zum aktuellen Stand verschiedener Kennzahlen und erkundigt sich vor allem über Probleme, Defizite und Ausfälle. Sie tut das nicht, um dann mit erhobenem Zeigefinger zu kritisieren und Lösungen anzumahnen. Vielmehr möchte sie gemeinsam mit den Mitarbeitern schnell Verbesserungen erzielen.

Eine wertschätzende Kommunikation mit den Mitarbeitern und die tatsächliche Unterstützung bei Problemen legt enormes Verbesserungspotenzial frei. In vielen Unternehmen werden Probleme lieber verdrängt und verlagert, anstatt sie schnell zu lösen. Führungskräfte erfahren oft zu spät von Problemen und werden dann in vielen Fällen mit Beschönigungen oder Beschuldigungen gegenüber anderen konfrontiert.

Für die unterstützende Führungskraft tun sich damit aber auch eine Reihe von Kompetenzanforderungen auf, die sie bei traditioneller Führung kaum oder gar nicht brauchen. So müssen sie absolut glaubwürdig, vertrauenswürdig und zuverlässig sein. Sie müssen motivieren, moderieren und kommunizieren. Sie müssen Konflikte lösen und sich durchsetzen. Sie müssen insgesamt eine anerkannte Persönlichkeit sein und auch im Gespräch mit anderen Bereichen schnell etwas erreichen können. Auf diese Herausforderungen müssen Führungskräfte vorbereitet und trainiert werden.

> *Kennzahlen und Transparenz des Geschehens*

Für ein erfolgreiches Shopfloor Management ist die optimale Auswahl der Kennzahlen, die Grundlagen für die Shopfloor Meetings sein sollen, eine wichtige/ zwingende Voraussetzung.

Je weniger geübt die Führungskraft mit der Moderation des Shopfloor Meetings ist und je weniger Erfahrung die Mitarbeiter selbst mit der Vorgehensweise haben, desto wichtiger ist ein standardisierter Fahrplan für das Shopfloor Management. Die Kennzahlen bilden den roten Faden der Meetings.

Die Kennzahlen sollen den Bereich optimal dokumentieren und am besten gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter ausgewählt werden. Das Geschehen in dem Bereich muss durch die Kennzahlen dargestellt werden können. Positive und negative Entwicklungen müssen erkennbar sein und es muss Möglichkeiten zur Einflussnahme und Steuerung geben. Dabei ist sehr darauf zu achten, dass alle Beteiligten die ausgewählten Kennzahlen auch verstehen und interpretieren können. Gegebenenfalls sind Einstiegsschulungen notwendig.

Es ist empfehlenswert, die Kennzahlen in temporäre Kategorien zu unterteilen. Bei vielen Kennzahlen sind beispielsweise keine tagesaktuellen Veränderungen feststellbar. In diesen Fällen ist es natürlich müßig, sich die Kennzahlen jeden Tag in der Shopfloor Runde anzusehen. Es ist vielmehr empfehlenswert, nach tagesaktuell, wochenaktuell und monatsaktuell zu clustern. Dadurch behält das tägliche Meeting seine Dramaturgie. Am besten legt der Bereich einen festen Rhythmus zu den ausgewählten Kennzahlen fest. Die A-Kennzahlen werden täglich betrachtet, die B-Kennzahlen wöchentlich und die C-Kennzahlen monatlich. Ein hoher Aktualitätsgrad der Kennzahlen ist für eine sinnvolle Bearbeitung eine wichtige Voraussetzung.

Für den Umgang mit den Kennzahlen ist ein Ampelsystem empfehlenswert. Die Ampelsystematik von rot, orange und grün ist jedermann geläufig und hat somit einen unausgesprochenen Interpretationskonsens. In regelmäßigen Abständen werden zu jeder Kennzahl die Grenzen festgelegt, innerhalb derer die Kennzahl entweder gut, tolerierbar oder aber kritisch ist. Idealerweise ermöglicht der erste Blick auf die Kennzahlen die visuelle

Tägliche Kennzahlen	Wöchentliche Kennzahlen	Monatliche Kennzahlen
Ausfallraten, Fehlerlisten	Lieferzeit	KVP-Maßnahmen und – Umsetzungen
Auftragsbestand	Produktivität	Durchlaufzeiten
Rückstandsliste	Krankenstand	Kundenreklamationen
	Rüstzeiten	Liefertreue
Maschinen (Prozess-) störungen	Maschinenbelegung und –auslastung	Betriebsergebnis
		5S-Auswertungen

Abb. 5: Relevante Kennzahlen nach Bearbeitungsrhythmus aufgeteilt.

Erfassung kritischer Sachverhalte. Das Team fokussiert sich in der Besprechung auf die rot angezeigten kritischen Sachverhalte und erarbeitet Lösungen, die mit Unterstützung der Führungskraft auch sofort umgesetzt werden.

Ausblick und die weiteren Möglichkeiten

Überlegenswert für die zukünftigen Aktivitäten in der skizzierten Richtung einer neuen Führungsphilosophie ist die Wahl der Begrifflichkeit. Shopfloor Management ist eigentlich unglücklich gewählt, da der Begriff „Management“ die Gedanken bereits wieder in eine organisatorisch operative Richtung lenkt. Das ist irritierend, da doch eigentlich der Begriff Führung viel stärker herausgehoben werden soll. Es geht doch vielmehr um eine „systematische kennzahlenbasierte Führung am Ort des Geschehens“.

Es könnte natürlich auch „am Ort der Wertschöpfung“ heißen. Aber damit würde man sich durch den Begriff die mögliche Übertragung in nicht wertschöpfende Bereiche verbauen. Die Produktion ist nun mal der einzig typische Bereich von Wertschöpfung. Es gibt jedoch eine Reihe von anderen Bereichen bzw. Abteilungen, die sich ebenfalls „systematisch kennzahlenbasiert führen“ lassen. In einer Entwicklungsabteilung kann über den Stand von Entwicklungsprojekten (an Meilensteinen) und über die Quote an Neuentwicklungen innerhalb des Produktportfolios gesprochen werden. Im Vertrieb kann die Anzahl der Kundenkontakte eine Kennzahl sein. Durch die Auswertung lassen sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Akquisitionsstrategien unterscheiden. Dazu bedarf es allerdings einiger Vorarbeit, da in nicht wertschöpfenden Bereichen oft keine oder weniger aussagekräftige Kennzahlen vorliegen. Hat ein Vertrieb ein leistungsfähiges CRM-System, hat er schon mal eine gute Grundlage.

Es wird dadurch auch deutlich, wie wichtig aussagekräftige Kennzahlen für die Führung vor Ort sind. Die Botschaft lautet also: Lerne gut zu führen und bediene dich aussagekräftiger Kennzahlen, die dich in deiner Führungsaufgabe unterstützen!