

Remco Peters

Shopfloor Management

Führen am Ort der Wertschöpfung

LOG_X

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
abrufbar unter <http://dnb.ddb.de>

ISBN 978-3-932298-61-5

Umschlag und Satz:	Fotosatz Sauter, Donzdorf
Druck und Buchbindung:	Gebr. Knöller GmbH & Co. KG, Stuttgart
Covergrafik:	Justina Trefz, Kornwestheim

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbeson-
dere für

Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeiche-
rung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 LOG_X Verlag GmbH, Stuttgart

Der Inhalt auf einen Blick

	Seite
Vorwort	10
Geleitwort	11
Kapitel 1.	13
Zukunft der Fabriken	
Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘	
Kapitel 2.	37
Das Bild klar vor Augen	
Den Zielzustand definieren	
Kapitel 3.	57
Führungsverhalten als Fundament	
Die Voraussetzungen schaffen	
Kapitel 4.	77
Bewährungsprobe im Alltag	
Umsetzen und lernen	
Kapitel 5.	113
Eine Frage der Konsequenz	
Stabilisieren und Nachhaltigkeit sichern	
Kapitel 6.	123
Zur Exzellenz führen	
Vom Shopfloor Management zu Lean Leadership	
Praxishilfen und Tipps	139

Der Inhalt im Detail

Vorwort	10
Geleitwort	11

Kapitel 1

Zukunft der Fabriken

Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘

1.1 Lean-Konzepte und ihre Evolution	15
Die Entwicklungsstufen im Zeitraffer	16
KVP: Keimzelle der Veränderung (Stufe 1)	18
Produktionssystem: Wirkzusammenhänge erkannt (Stufe 2)	18
Lean Management: Den Fokus erweitert (Stufe 3)	19
Lean Enterprise: Das ‚Unternehmen der Zukunft‘ (Stufe 4)	19
Die Entwicklung ist kein Selbstläufer	20
Von der Euphorie zur mentalen Stagnation	20
1.2 Shopfloor Management: Es geht um Befähigung	22
Das Beste aus zwei Welten	22
Die Führungskraft als ‚Change Agent‘	24
Am Ort der Wertschöpfung führen	27
Was ist Shopfloor Management?	29
Ein Ausblick: Vorher und nachher	31

Kapitel 2

Das Bild klar vor Augen

Den Zielzustand definieren

2.1 Was wollen wir erreichen?	39
Der Zielzustand	
Vor Ort führen	39
Die Produktion rückt wieder in den Mittelpunkt	41
Abweichungen erkennen	41
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden	42
Kein Problem ist ein Problem	44
Probleme lösen statt Symptome beseitigen	44
Den Ressourceneinsatz optimieren	46

2.2 „Wie wäre es, wenn...?“	47
Chancen und Hürden antizipieren	
Die Chancen	49
Die Hürden	49
Denken in Fürstentümern	50
Aufs Gaspedal	52
Fehlerkultur? Fehlanzeige!	52
„Ist doch nicht meine Aufgabe!“	53
Der Mensch als Gewohnheitstier	54

Kapitel 3

Führungsverhalten als Fundament

Die Voraussetzungen schaffen

3.1 Auf dem Prüfstand	59
Die Führungsmannschaft	
Der Managementkreislauf	60
Ziele setzen	60
Informieren	60
Planen und delegieren	62
Entscheiden	62
Mitarbeiter fördern und motivieren	62
Kontrollieren	62
Führen: Der richtige Mix macht's	63
Kommunikative Fähigkeiten stärken	65
Kooperative Kommunikationsstrategien	65
Sokratisches Fragen: Auf die Fragetechnik kommt es an	66
Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe	67
3.2 Mitarbeiter einbeziehen und begeistern	70
Information und Kommunikation	
Wollen nicht, sollen aber: Aus Skeptikern begeisterte	
Promotoren machen	70
Mitarbeiter einbinden: Mit Leidenschaft überzeugen	72
Der Einführungsprozess: Vorbereitungen treffen	73

Kapitel 4

Bewährungsprobe im Alltag

Umsetzen und lernen

4.1 „Operation Umsetzung“	79
Die Welt der Methoden	
Auf die lernende Grundhaltung kommt es an	79
Methoden und Instrumente kennen und auswählen	80
4.2 Schluss mit der Bequemlichkeit	80
Vor Ort führen	
Die Shopfloor-Tafel: Betrachtungsumfang festlegen	80
Der strukturierte Tagesablauf: Absolutes Muss	84
Besprechungslandschaft definieren	84
T-Cards: Führungsaufgaben standardisieren	84
4.3 „Kein Schiff wird kommen...“	86
Abweichungen erkennen	
Standardisierung: Basis für Verbesserung	86
Visuelles Management: „Auge an Großhirn“	88
„Go and see“: Prozessbeobachtung als Tagesgeschäft	90
Kennzahlen: Daten für Taten	92
Wozu werden Kennzahlen benötigt?	92
Kennzahlen etablieren.	92
4.4 Auf der sicheren Seite	94
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden	
Der strukturierte Problemlöseprozess: Kompetenz statt Zufall	94
Wenn die „Fährte noch warm ist“: Das Problem beschreiben	94
Die Ursachen finden und analysieren	95
Gegenmaßnahmen treffen und Standards festlegen	96
„Weniger ist mehr“: Startkriterien für den Problemlöseprozess	96
Mitarbeiter schulen: Alle im Boot	97
Das A3-Problemlöseblatt: Auf einen Blick	98
Eskalationskriterien: Unterstützung gefragt	98
Die entscheidende Voraussetzung: Führungskräfte aktiv einbinden	101

4.5 Konzentration auf die Wertschöpfung	102
Den Ressourceneinsatz optimieren	
Die Ressourcen steuern	102
Auftragssteuerung mittels Kanban	102
Auftragssteuerung im indirekten Bereich.....	103
Die Ressource Mitarbeiter	106
Mitarbeiter-Belegung	106
Mitarbeiter qualifizieren	106
Mitdenken ist gefordert.....	108
Die Ressource Zeit	108
Fazit	109

Kapitel 5

Eine Frage der Konsequenz

Stabilisieren und Nachhaltigkeit sichern

5.1 Hoffnung aufs Finale	115
Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit	
Kapieren, nicht kopieren	115
Bei der ‚vor Ort-Präsenz‘ durchhalten	115
Eine positive Fehlerkultur aufbauen.....	116
Die Mitarbeiter überzeugen – nicht überreden.....	116
Den Betriebsrat einbinden	117
Offen kommunizieren.....	117
Leuchttürme schaffen	117
Lernen als Kompetenz	118
Prävention statt Feuerwehreaktionen	119
5.2 Wie geht es weiter?	120
Fünf Thesen	
Die Shopfloor-Tafel als Hightech-Produkt.....	120
Führungskräfte werden in eine neue Rolle hineinwachsen	121
Es wird weniger organisatorischen Zwang geben	121
Es lohnt sich, heute schon für später zu üben.....	121
Wertschöpfungspartner werden unternehmensübergreifend integriert	122

Kapitel 6

Zur Exzellenz führen

Vom Shopfloor Management zu Lean Leadership

6.1 Lean Transformation nachhaltig gestalten

Die Grenzen von Shopfloor Management

Warum Shopfloor Management nicht ausreicht..... 125

Die Vollständigkeit von Führung 126

6.2 Lean ist mehr als ‚Methoden zur Prozessoptimierung‘

Die Dimensionen von Exzellenz

Prinzipien der Prozessexzellenz 128

Führungsexzellenz durch Lean Leadership 128

6.3 Authentisch, konsistent und wirksam

Lean Leadership als Erfolgsformel

Die emotionale Grundlage: Werte, Einstellungen und Verhalten.. 130

Das Bindeglied: Rollen der Führungskraft. 130

Die rationale Umsetzung: Aufgaben, Methoden und Fähigkeiten . 132

 Kleine Führungsspannen: Der Hancho 133

 Routinierte Veränderung: Die Verbesserungs-KATA..... 135

 Hoshin Kanri oder der Zielentfaltungsprozess..... 136

Das Zusammenspiel der Kräfte 137

Anhang: Praxishilfen und Tipps

Der richtige Mix machts: Verbindlich führen	140
Checkliste aus Sicht der Führungskraft	141
Der richtige Mix machts: Partnerschaftlich führen.	142
Checkliste aus Sicht der Führungskraft	143
Fragetechnik: Tipps und Tricks.	144
Der Einführungsprozess	146
Shopfloor Management einführen: Bewertungskriterien zur Orientierung	149
Vor Ort führen	150
Abweichungen erkennen	151
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden	152
Den Ressourceneinsatz optimieren	153
Über den Autor	154
Literaturverzeichnis	155
Stichwortverzeichnis	156

Vorwort zur Neuauflage

Als ich 2009 dieses Buch geschrieben habe, standen an dieser Stelle Aussagen, die mir als Lean-Berater in Industrieunternehmen regelmäßig begegnet sind:

Dieses Konzept ist nur was für die Automobilindustrie.
Das haben wir schon versucht.
Unser Unternehmen ist anders.
Das Projekt versandet eh', das sitze ich aus.
Wieso machen meine Mitarbeiter nie, was ich ihnen sage?
Ich kann nichts delegieren; meine Aufgaben kann kein anderer übernehmen.
Mein Vorgesetzter hat keine Ahnung von dem, was ich hier mache.
Es gibt zu wenig Unterstützung von meinen Vorgesetzten.
Was meine Rolle ist, weiß ich eigentlich gar nicht so genau.
Ich bekomme zu wenige Informationen.
Diese Informationsflut kann ich gar nicht verarbeiten.
Das mit den Standards funktioniert bei uns nicht.
Na klar ist das Problem behoben. Die Maschine läuft doch wieder.
Wer am lautesten schreit, bekommt Hilfe.
Diese Daten müsste es im ERP-System geben, aber die sind meistens nicht aktuell.
Ich laufe ständig mit irgendwelchen Zetteln in der Gegend herum.
Ich weiß morgens nicht, wie der Tag verläuft.
Nach meinem Rundgang durch die Produktion verbringe ich den Rest des Tages am PC.
Dafür haben wir keine Zeit. Wir sitzen den ganzen Tag in Besprechungen.

Mein Verleger hat mich gefragt, ob diese Aussagen noch aktuell seien. Es wird Sie nicht überraschen, dass sie nach sieben Jahren nach wie vor repräsentativ sind. Eine Vielzahl erfolgreicher Umsetzungsprojekte quer durch alle Branchen zeigt: Diese Bedenken sind auf rationaler Ebene einfach aufzulösen. Schwieriger sind die Hürden auf emotionaler Ebene zu überwinden. Aber auch diese sind zu meistern – wenn Sie über das nötige Handwerkszeug verfügen. Wenn Sie wissen möchten, wo und wie Sie in Ihrem Unternehmen erfolgreich ansetzen können, lade ich Sie zum Lesen dieses Buches ein.

Stuttgart, im Dezember 2016
Remco Peters

Geleitwort

Seit der ersten Lektüre von *The Machine that Changed the World* von James P. Womack und Daniel T. Jones in den 1990er Jahren bin ich mit dem Lean-Virus infiziert. Und nicht nur ich. Viele Unternehmen haben sich seitdem mit der Materie beschäftigt, haben Lean in der Produktion, der Entwicklung und den indirekten Bereichen eingeführt. Mit wechselndem Erfolg, nüchtern betrachtet. Zwar gelang und gelingt es immer wieder relativ schnell, Lösungsiseln und Leuchttürme der Exzellenz zu schaffen, doch bleibt die Transformation des gesamten Unternehmens nicht selten hinter den Erwartungen zurück.

Vergleichen wir die Lean Transformation mit Leistungssport, dann sehe ich viele Parallelen. Zunächst das Fernziel. Eine Vision, die motiviert, anspricht und Orientierung bietet auch im ‚Tal der Tränen‘ – die Teilnahme an der Olympiade in acht Jahren. Die Definition von Meilensteinen und Zwischenzielen im Rahmen einer Roadmap – die Europameisterschaft in vier Jahren. Messwerte und Kennzahlen, um Abweichungen vom Kurs zu verstehen und Aktivitäten abzuleiten – die Videoanalyse, die Stoppuhr oder das Maßband. Lernen und Trainieren außerhalb der ‚Komfortzone‘ – Das ‚Zauberwort‘, das unter Coaches häufig kursiert und wiederholt wird, lautet ‚einschleifen‘, meint: den Rhythmus, die Routinen, feste Abläufe. Alles muss aufeinander abgestimmt sein und automatisch funktionieren. Ohne Coaching und Reflexion ist dies nicht möglich.

Deshalb geht es nach einem Wettkampf bei der Analyse um Fragen wie „Was war gut?“ und „Wo müssen wir uns verbessern?“. Der Effekt: Das Team kann gemeinsam die Erfahrung aus allen Erfolgen, aber auch Misserfolgen, die es gesammelt hat, in das nächste Rennen werfen. Zusammengefasst: es geht um die Steigerung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit. Zurück zur Industrie. Aus vielen Projekten wissen wir, dass es insbesondere bei Führungsthemen Nachholbedarf gibt. Dabei haben viele Unternehmen in der Produktion gute Anfänge gemacht und ein funktionierendes *Shopfloor Management* implementiert. Versteht man dieses *Führen am Ort des Geschehens* richtig, kann es zur Keimzelle für Lean Leadership werden, das weit über die Produktion hinausgeht.

Aus dieser Sicht ist es folgerichtig, dass Remco Peters die nun vorliegende zweite Auflage seines erfolgreichen Buches um ein Kapitel zu Lean Leadership ergänzt hat. Damit greift er nicht nur die aktuelle Diskussion in den Betrieben auf. Auch wir als führende Lean-Beratung sehen in Lean Leadership und einer ganzheitlichen Lean Transformation wichtige Handlungsfelder für die Zukunft. Eines ist sicher: Beide Themen werden die deutschen Unternehmen in den kommenden Jahren noch stark beschäftigen.

Köngen, im Dezember 2016
Wilhelm Goschy

Kapitel 1:

Zukunft der Fabriken

Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘

„Shopfloor Management baut auf den Erfolgen eines Ganzheitlichen Produktionssystems auf und ergänzt es durch eine aktivere Führung vor Ort. Führungskräfte wieder näher an das Tagesgeschäft heranzubringen ist ein wichtiger und wirksamer Hebel, um die Führungskultur zu verändern.“

1.1 Lean-Konzepte und ihre Evolution

Die Welt des industriellen Managements in Deutschland war bis hinein in die 1980er Jahre weitgehend in Ordnung. Produktionsbetriebe galten per Definition als Systeme mit ganz spezifischen Strukturen, die für ein Optimum in der Beziehung zwischen Input und Output sorgen sollten. Die wesentliche Gestaltungs- und Managementaufgabe bestand darin, eine solche optimale Struktur zu finden und die darin ablaufenden Prozesse zu steuern. Dabei wurde stillschweigend unterstellt, dass es sich um weitestgehend starre Strukturen mit fest verkoppelten und im Idealfall hoch automatisierten Prozessen handelte. Doch dann kam Unruhe in den geordneten Betrieb. Mit der damals so genannten ‚MIT-Studie‘ wühlten die Industrieforscher James P. Womack und Daniel T. Jones Fachwelt und Unternehmenspraxis gleichermaßen auf. Unabhängig davon, wie fundiert oder valide die aus heutiger Sicht doch recht einseitige Studie gewesen sein mag, der Mythos der Überlegenheit japanischer Produktionsmethoden über die des Restes der Welt war geboren und löste eine Entwicklung aus, die bis zum heutigen Tage anhält und noch immer nicht abgeschlossen ist. Die Rede ist von der Entwicklung von Konzepten, die mit dem Schlagwort der ‚Lean Production‘ begann und irgendwann mit der Vision eines ‚Lean Enterprise‘ enden soll. Die Autoren der ‚MIT-Studie‘ sprachen bei deren Veröffentlichung als Buch von einer ‚zweiten Revolution in der Automobilindustrie‘, die mit ihren Entdeckungen begonnen habe – heute, nach mehr als zwanzig Jahren, ist man eher geneigt, von einer ‚Evolution der Konzepte‘ zu sprechen, die sich sichtbar weiterentwickelt und über verschiedenste Industriezweige und Branchen ausgebreitet haben. Bei dieser Entwicklung handelt es sich um einen sehr umfassenden, im Sinne des Wortes globalen Veränderungsprozess industrieller und unternehmerischer Organisationen, der von zwei wesentlichen Kräften getrieben wird: erstens von der Erfordernis, im intensiven weltweiten Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben und zweitens, damit zusammenhängend, von der Fähigkeit, den sprunghaften Veränderungen der Märkte mit organisatorischen Änderungen zu folgen oder diese gar zu antizipieren. Man spricht hier allgemein von der ‚Wandlungsfähigkeit von Produktionsbetrieben‘ und meint damit den evolutionären Prozess, der vom starren, unflexiblen Industriekoloss zur dynamischen, kundenorientierten Fabrik führt.

Der Lean-Ansatz stellt einen möglichen Weg im Entwicklungsbaum dieser Evolution dar. In vielen Ländern, von vielen Forschern, wurden andere Wege und Lösungen entwickelt (z. B. Die fraktale Fabrik, Agile Manufacturing, Bionic Manufacturing), die ‚Lean-Vertreter‘ können jedoch für sich in Anspruch nehmen, dass ihre Konzepte in der industriellen Praxis die bei weitem größte Reso-

nanz gefunden haben. Und dass Womack und Jones die Initialzündung gegeben haben.

Nun ist dieses Buch kein historischer Abriss der industriellen Organisation, aber unser Thema, das ‚Shopfloor Management‘, stellt einen sehr wichtigen Baustein dar, ohne den die Entwicklung hin zu mehr Wettbewerbs- und Wandlungsfähigkeit stagnieren oder sich sogar umkehren würde. Und zwar im Hinblick auf die Veränderung jedes einzelnen Unternehmens von der trägen ‚Produktionsmaschine‘ zur agilen ‚Fabrik der Zukunft‘ oder eben zum ‚Lean Enterprise‘.

Die Entwicklungsstufen im Zeitraffer

Führt man sich die Evolution der Lean-Konzepte aus betrieblicher Sicht bildlich vor Augen, so kann man vier logische Entwicklungsstufen ausmachen (siehe Bild 1-1). Alles begann mit dem Bestreben, einzelne Prozessabschnitte zu verändern und ‚kontinuierlich zu verbessern‘. Der Keim der Veränderung war gelegt, weitere Bausteine und Initiativen folgten, mit der Konsequenz, dass eine Art kreatives Chaos der Methoden entstand, das erst durch ein geordnetes, ganzheitliches Zusammenspiel dieser Methoden nach bestimmten Prinzipien überwunden werden konnte. Das ganzheitliche Produktionssystem war geboren, die zweite Stufe der Evolution erreicht.

Bis auf diese zweite Stufe bezogen sich die Maßnahmen und Methoden praktisch ausschließlich auf die direkt wertschöpfenden Prozesse, die Produktion im engeren Sinne. Weitgehend unberührt blieben zunächst andere Unternehmensprozesse, vor allem aber die höheren Schichten der Organisation, auf denen das stattfindet, was gemeinhin ‚Führung‘ genannt wird. Nun galt und gilt es, um die nächste Stufe des ‚Lean Management‘ zu erreichen, die indirekten Bereiche in den Veränderungsprozess einzubinden und, in den meisten Unternehmen der kritische Punkt, die Produktion aus ihrer Isolation zu befreien und ‚führungsfähig‘ zu machen. Genau dies ist, aus Sicht der Gesamtentwicklung, die Aufgabe von Shopfloor Management. Die Produktion muss in die Lage versetzt werden, im Sinne der strategischen Unternehmensziele geführt zu werden – und sich gleichzeitig im Sinne der operativen Bereichsziele selbst zu führen. Und zwar so, dass kein mächtiger administrativer Apparat notwendig wird, sondern die Fähigkeiten zur Selbstorganisation gefördert werden.

Die Evolutionsstufe des ‚Lean Management‘ benötigt also als notwendigen Bestandteil für die weitere Entwicklung das Shopfloor Management. Letzteres wird damit zum ‚Missing Link‘ für die Unternehmen, die mit der Höherentwicklung bisher gescheitert sind. Das liegt nicht nur mit Blick auf den