

Jürgen Nowoczin

„Wie statt Was“ – Mit Methodenkompetenz Aufgaben effizient und erfolgreich managen

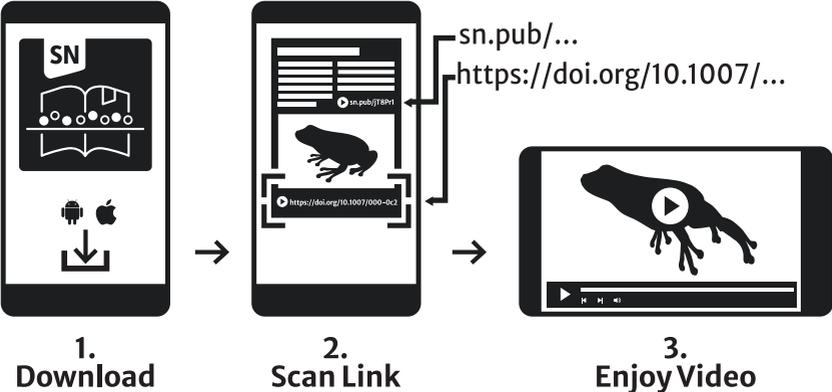
MOREMEDIA



Springer Gabler

„Wie statt Was“ – Mit
Methodenkompetenz Aufgaben
effizient und erfolgreich managen

Springer Nature More Media App



Support: customerservice@springernature.com

Jürgen Nowoczin

**„Wie statt Was“ – Mit
Methodenkompetenz
Aufgaben effizient und
erfolgreich managen**



Springer Gabler

Jürgen Nowoczin
Düsseldorf, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-662-65789-8 ISBN 978-3-662-65790-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65790-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Eigentlich ist es ungewöhnlich, in der heutigen Zeit ein Buch zu schreiben, das sich mit Methoden beschäftigt. Aber in meiner langjährigen Erfahrung als Personalentwickler, insbesondere beim Recruiting von Nachwuchskräften, ist mir aufgefallen, dass viele Hochschulabsolventen, oder auch sonstige Bewerber, sehr wohl ein hohes Fachwissen mitbringen, häufig aber Defizite im Bereich der Methodenkenntnisse aufweisen. Diese Wahrnehmung deckt sich mit meinen Erkenntnissen als Dozent an verschiedenen Fachhochschulen. Dort wird sehr viel Wert gelegt auf die fachlichen Inhalte, weniger aber auf die Umsetzung des Gelernten, also auf das methodische Know-how. Deshalb erscheint es mir wichtig, das Thema Methodenkompetenz einmal neu aufzugreifen und zu beleuchten. Fachwissen ist durch das „World Wide Web“ quasi uneingeschränkt verfügbar, von Wiki bis zu fachspezifischen Studien. Die Umsetzung dieses Wissens stellt aber eine besondere Aufgabe dar, die darin besteht, die richtigen Methoden zu kennen, sie auszuwählen und effizient anzuwenden. Dabei geht meine Überlegung in zwei Richtungen. Einerseits: Welche Methoden gibt es überhaupt, die für das tägliche Managementgeschäft von Bedeutung sind? Und welche Methoden sind so praxisnah, so relevant, dass sie eigentlich jeder, der im Management unterwegs ist und verschiedenste Aufgaben jeden Tag zu bewältigen hat, auch kennen sollte? Andererseits: Welche neuen Methoden gibt es vielleicht in der Zukunft, wenn wir über Industrie und Arbeit 4.0 oder 5.0 sprechen? Welche methodischen Voraussetzungen brauchen wir, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen? Hat sich also das Portfolio der Kompetenzen noch einmal deutlich verändert? Daher entstand die Idee, ein Buch zu schreiben, das kompakt eine Auswahl von Methoden vorstellt und auch aufzeigt, wie man sie im Alltag in verschiedensten Situationen anwenden kann. Das

bedeutet, den persönlichen Werkzeugkasten um weitere sinnvolle Tools zu erweitern, um für alle Aufgaben und Herausforderungen bestens gerüstet zu sein.¹

Ich danke dem Verlag Springer Gabler, insbesondere meinen Ansprechpartnerinnen Mareike Teichmann, Katharina Harsdorf und Luisa Czora für die Unterstützung und die Möglichkeit, diese Ideen des methodischen Know-how einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Dank auch an meine Mediengestalterin, Nora Nowoczin, für die Unterstützung bei der Umsetzung der Abbildungen. Ich wünsche allen Lesern viele gute Erkenntnisse, dazu Motivation und Mut, die verschiedenen Methoden im Alltag anzuwenden.

Düsseldorf, Deutschland

Jürgen Nowoczin

¹Eine Reihe von Abbildungen und Textpassagen bzw. die Impulse dafür gehen auf meine Arbeit in verschiedenen Industrieunternehmen zurück, wurden von mir erstellt oder beantwortet. Dabei handelt es sich i. d. R. um Konzepte, Handouts, Skripte und Präsentationen. Zum Teil existieren die Unternehmen nicht mehr. In der Rechtsnachfolge habe ich die Genehmigung von Demag Cranes & Components, die u. a. Materialien mit folgendem Hinweis verwenden, anpassen und veröffentlichen zu dürfen: In Anlehnung an: Nowoczin, J. unveröffentlichtes Manuskript/Seminarunterlage/Präsentation. Dies bezieht sich auf die Abb. 2.1, 2.5, 2.6, 2.7, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.16, 3.3, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14, 3.15, 4.3, 4.23, 4.24, 4.26, 4.27, 4.28 bzw. die Textabschnitte/4.9/4.11. 3.1 (auch in Anlehnung an Lorenz, T., a-m-t).

Inhaltsverzeichnis

1	Kompetenzen im Wandel	1
1.1	Der Kompetenzbegriff	1
1.2	Das bisherige 4-Kompetenzen-Modell	3
1.3	Die neuen Kompetenzen	6
1.3.1	Systemische Kompetenz	9
1.3.2	Innovationskompetenz	11
1.3.3	Transferkompetenz	13
1.4	Die 6C-Strategie	16
1.5	Die neue Agilität	18
	Literatur	22
2	Die technischen Methoden	23
2.1	Kaizen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	23
2.2	Fließfertigung	30
2.3	Verschwendung erkennen und eliminieren	31
2.4	Das Leistung-Nutzen-Verhältnis	36
2.5	Arbeitsorganisation 5 S/5A	37
2.6	Ablaufzeitoptimierung (SMED)	41
2.7	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	44
2.8	Poka-Yoke und Standardisierung	45
	Literatur	50
3	Die prozessorientierten Methoden	51
3.1	Systematische Bearbeitung komplexer Aufgaben (SKA)	51
3.1.1	Situationsanalyse	52
3.1.2	Entscheidungsanalyse	57

3.1.3	Ursachenanalyse	68
3.1.4	Risikoanalyse	75
3.1.5	Ergänzende Werkzeuge	83
3.2	Prozessablaufanalyse	88
3.3	Wertstromanalyse	92
3.4	Krauffeldanalyse	93
3.5	Visualisierte Beobachtung: Instrumente der strategischen Prozessregelung (SPC)	95
3.6	Six Sigma	96
3.7	Zeitmanagement	98
3.7.1	Die ABC-Analyse	101
3.7.2	Das Eisenhower-Prinzip	101
3.8	SCRUM	103
3.9	SWOT-Analyse	105
3.10	Work Hacks	108
	Literatur	109
4	Die kommunikativen Methoden	111
4.1	Moderationstechniken	111
4.2	Kreativitätstechniken	122
4.2.1	Brainstorming	122
4.2.2	Mind-Map	122
4.2.3	Gruppendiskussion/Gruppenarbeit	123
4.2.4	Design Thinking	124
4.2.5	Alphabetmethode	124
4.2.6	Rollen- oder Perspektivtechniken	124
4.2.7	Die Retromethode	125
4.2.8	Die Osborn-Methode	126
4.2.9	Paradoxie und Provokation	126
4.3	Kollegiale Beratung – Potenziale im Unternehmen nutzen	127
4.4	Fragetechnik	134
4.5	Aktives Zuhören	138
4.6	Konfliktbewältigung	139
4.7	In den Mokassins des Anderen gehen und von Antilopen lernen	142
4.7.1	Vom Rechthaben	142
4.7.2	Blockaden überwinden	142
4.7.3	Vom Umgang mit „Killerphrasen“	146
4.7.4	Paradoxe Intervention	147
4.8	Das 30-Sekunden-Statement	151

4.9	Feedback und kritische Gespräche	152
4.10	Systematische Verhaltensbeobachtung	159
4.11	Wissenstransfer	162
	Literatur	169
5	Einführung und Begleitung im Unternehmen	171
5.1	Umsetzungsstrategien	172
5.2	Das Methodenmindset	173
5.3	Der Weg zur ehrlichen Unternehmenskultur	174
5.4	Managementtechniken	177
5.5	Epilog	180
	Literatur	181
	Links zu weiterführenden Informationen	183

Über den Autor



Jürgen Nowoczin studierte Pädagogik, Psychologie, Soziologie (Diplom-Pädagoge) und absolvierte Weiterbildungen zum Personalassistent/Assistent Aus- und Weiterbildung (IHK), Trainer, Moderator und Business Coach. Er war über 30 Jahre bei Industriekonzernen im Bereich der Personalentwicklung und des Talentmanagements, auch in leitenden Funktionen, tätig. Er ist Gründer eines HR-Startup-Unternehmens, arbeitet seit vielen Jahren als Dozent an verschiedenen Fachhochschulen und befasst sich als Autor von Fachartikeln und Büchern mit diversen Managementthemen. Einige Konzepte (Personenzertifizierung im Vertrieb, 2008 – Kollegiale Beratung, 2010 – Midlife Review – persönliche Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte, 2015) wurden zudem mit dem New Deals Award für innovative Personalentwicklung ausgezeichnet.

team@now-bildungsmanagement.de

www.now-bildungsmanagement.de



*„Wenn ich als Werkzeug nur einen Hammer habe,
werde ich jede Aufgabe wie einen Nagel behandeln!“
(Mark Twain)*

1.1 Der Kompetenzbegriff

Mit Kompetenz wird allgemein „die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen“ (BIBB 2013) bezeichnet. Personen gelten somit als kompetent, wenn sie in der Lage sind, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgreich zur Lösung von Problemstellungen und der Bewältigung von Aufgaben einzusetzen. Die gilt insbesondere, wenn Situationen oder Anforderungen ein hohes Maß an Ambiguität bzw. Komplexität aufweisen, also das Agieren nicht oder nur begrenzt auf Routinen oder bereits bewährte Handlungskonzepte zurückgreifen kann.

Speziell in der Berufsbildung nehmen die Schlüsselqualifikationen eine besondere Rolle ein und sollen zu einer entsprechenden Handlungskompetenz führen. Schon Mitte der 1970er-Jahre beschrieb der Deutsche Bildungsrat berufliche Kom-

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65790-4_1]. Die Videos lassen sich durch Anklicken des DOI-Links in der Legende einer entsprechenden Abbildung abspielen, oder indem Sie diesen Link mit der SN More Media App scannen.

petenzen in einer Weiterführung der Qualifikationen „als Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Einstellungen, die das umfassende fachliche und soziale Handeln des Einzelnen in einer berufsförmig organisierten Arbeit ermöglichen“. (Aus BIBB: Definition und Kontextuierung des Kompetenzbegriffes, <https://www.bibb.de/de/8570>.)

Die Bildungsforschung formuliert in Anlehnung an Weinert (2001) ein Verständnis von Kompetenz, das wesentlich auf kognitiv-psychologische Begrifflichkeiten reflektiert. Demnach sind Kompetenzen interne Dispositionen und Repräsentationen von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erlern- und vermittelbar sind sowie grundsätzliche Handlungsanforderungen innerhalb eines Fachs oder Berufsfelds widerspiegeln (Klieme et al. 2007; Hartig 2008). Folgt man dem Pädagogen Wolfgang Klafki, so beinhaltet der Begriff gemäß seinem Ansatz der kritisch-konstruktiven Didaktik die Fähigkeit und Fertigkeit, in den genannten Gebieten Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun (Klafki et al. 1977).

In der Arbeitswelt wurden diese zunächst ausbildungsbezogenen Ansätze mit Beginn der 1990er-Jahre für Anforderungsprofile neuer Mitarbeitender aufgegriffen und weiterentwickelt. Dabei stand die Frage im Raum, was Nachwuchskräfte (z. B. Hochschulabsolventen) und Bewerber für zu besetzende Stellen an Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen sollten, um bestmöglich die an sie gestellten Aufgaben erfüllen zu können. Diese – fortan Skills genannten – Eigenschaften beziehen sich einerseits auf das notwendige Fachwissen („Hard Skills“) als auch auf weiterführende Kompetenzen („Soft Skills“), die vorwiegend den Verhaltensbereich beschreiben.

Daraus wiederum ergab sich das Kompetenzmanagement mit dem Zweck, die zur Zielerreichung im operativen Geschäft erforderlichen Kompetenzen bereit zu stellen. Aus Sicht des Prozessmanagements wurde dadurch antizipierend die Strategieumsetzung sowie im Tagesgeschäft die operative Leistungsfähigkeit gewährleistet. Das Unternehmen als solches erwies sich damit auf allen Ebenen als handlungsfähig. Es ist daher von großer Bedeutung, die richtigen Mitarbeitenden für die richtigen Aufgaben mit der richtigen Kombination aus Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werten und Normen einzusetzen. Deshalb haben sich immer wieder – an den fortschreitenden Herausforderungen orientierte – Kompetenzmodelle entwickelt. Diese können allgemeiner Art sein oder unternehmensspezifisch. Sie waren lange Zeit wesentliche Grundlage für die Konzeption und Implementierung von Auswahl- und Förderassessments. Sie sind aktuell das Fundament für die Ergänzung der bisherigen Ansätze und der Weiterentwicklung neuer, anderer Kompetenzen in Zeiten von Digitalisierung und „New Work“. Bei diesem Thema gilt wie in vielen anderen Bereichen auch, dass Stillstand Rückschritt bedeutet.

1.2 Das bisherige 4-Kompetenzen-Modell

Viele Jahre bestand das gängige Kompetenzmodell aus den Elementen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Dann kam in Erweiterung der Soft Skills und präziserer Anforderungsprofile die „persönliche Kompetenz“ hinzu. Damit schien alles ausreichend beschrieben. Vier Kompetenzen waren also das, was Mitarbeitende im Unternehmen für verschiedenste Tätigkeiten und Aufgaben brauchten, was auch bei Nachwuchskräften oder Stellenbewerbern vorausgesetzt wurde.

1) Fachkompetenz Sie ist die Grundlage für Handlungsfähigkeit. Man soll sich in seinem Fachbereich, so gut wie möglich, auskennen, neueste Tendenzen wahrnehmen, sich immer wieder auf dem Laufenden halten, fachliche Aufgaben mit hohem Qualitätsstandard umsetzen können.

2) Methodenkompetenz Darunter versteht man die Fähigkeit, bei zunehmender Komplexität der Aufgaben die richtigen Werkzeuge zu deren erfolgreicher Bearbeitung zu kennen und angemessen anwenden zu können. Hinzu kommt, vorhandenes Fachwissen durch situativ ausgerichtetes Transfermanagement zu einer nachhaltigen Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsprozessen zu nutzen. Das trägt dazu bei, die Veränderung zum Besseren („Kaizen“) sowohl im Portfolio des Einzelnen als auch für ganze Systeme und Organisationen umzusetzen.

3) Soziale Kompetenz Man soll in der Lage sein, mit anderen in Beziehung zu treten, zu kommunizieren, sich auszutauschen, als Teamworker im Unternehmen zu agieren, Stakeholder mit einzubinden und am Ende ein entsprechend gutes Ergebnis zu erzielen. Dazu gehört eine gute kommunikative Kompetenz. Dazu gehört ebenso eine Informationskompetenz, also nicht mit Informationen hinter dem Berg zu halten, sondern Informationen für alle zugänglich zu machen. Dazu gehört die Fähigkeit, Konflikte zu vermeiden beziehungsweise zu bewältigen. Gemeint ist also das ganze Paket der sozialen Interaktion.

4) Persönliche Kompetenz Damit wird auf die Person des Agierenden Bezug genommen: wie jemand wahrgenommen wird, wie jemand von seiner Art und Weise des Handelns wirkt. Ist jemand eher der begeisterungsfähige, extrovertierte Typ oder mehr der introvertierte, der im stillen Kämmerlein arbeitet? Kann jemand auf Menschen zugehen oder ist eher abwartend? Es geht also um die persönlichen Eigenschaften, z. B. auch um Teamfähigkeit oder Talent, andere anzuleiten oder zu führen (siehe Abb. 1.1).

Alle genannten Kompetenzen sollen zu einer optimalen Leistungs- und Handlungsfähigkeit führen.

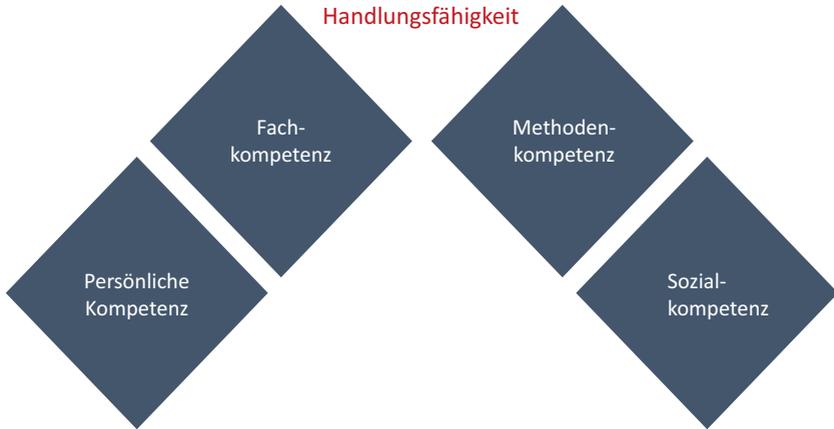


Abb. 1.1 Klassisches Kompetenzmodell. © Nowoczin 2022. All Rights Reserved

Im Kienbaum-Modell zum Kompetenzmanagement werden noch die Ebenen Performance (also die konkret beobachtbare Arbeitsleistung) und Potenzial (noch zu entdeckende und zu fördernde Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich auf alle vier Kompetenzbereiche beziehen können) ergänzt.

Eine andere, teilweise ergänzend verwendete Darstellung ist das „Handlungsquadrat“ (siehe Abb. 1.2). Die agierenden Personen benötigen a) das Wissen, für ihre Aufgaben, b) das Können, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur praktischen Anwendung, c) die persönliche Motivation und d) die angemessenen Rahmenbedingungen wie eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Daraus ergibt sich in der Kombination aller Elemente die Leistungs- und Handlungsfähigkeit.

Diese „Quadrophonie“ benötigen Sie für innovative Prozesse und die Handlungsfähigkeit Ihrer Organisation. Man könnte auch von einer vereinfachten Form eines „agilen Mindsets“ sprechen: die Betroffenen werden zu Beteiligten, alle Visionen, Werte, Ziele sind klar kommuniziert und akzeptiert. Der erforderliche Wissens- und Kompetenzstand ist erreicht oder wird kontinuierlich mit verschiedensten Trainingsmethoden entwickelt, es gibt Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, Ideen sollen auf den Tisch und dürfen ausprobiert werden. Teilhabe und Erfolg motivieren.

Zu diesem Thema steht eine Videopräsentation zur Verfügung (siehe Abb. 1.3).



Abb. 1.2 Das Handlungsquadrat. © Nowoczin 2022. All Rights Reserved



„Wie statt Was“ - Tutorial

Session 5: Das Handlungsquadrat



Abb. 1.3 Das Handlungsquadrat © Nowoczin 2022. All Rights Reserved

(▶ <https://doi.org/10.1007/000-92b>)

1.3 Die neuen Kompetenzen

Kommt etwas Neues auf, wird das Bisherige schnell in Frage gestellt. Sind die bisherigen vier Kompetenzen in Zukunft überflüssig? Nein, sondern verstehen wir es eher so, dass sie die Basis, die Plattform, das Fundament sind für all das, was sich im Laufe der Zeit noch ergeben hat und was für die aktuelle Bewältigung von Managementaufgaben unerlässlich ist. Lange Zeit, bis in die 1980er-Jahre hinein, konnte in deutschen Unternehmen nach „Schema F“ gearbeitet werden, weil es bestimmte vorgegebene Arbeitsabläufe gab. Diese Vorgehensweise orientierte sich am Prinzip des Taylorismus, das weitgehend auf Arbeitsteilung beruht. Jeder Arbeitsplatz, jeder Bereich war klar gegliedert. Die Aufgaben, die der einzelne zu erfüllen hatte, waren übersichtlich und für ihn nachvollziehbar. Die Vorgehensweise war eindeutig und auch wenig kompliziert. Ein Verkäufermarkt machte es leicht, die Produkte und Dienstleistungen abzusetzen. Mit dem Wandel zum Käufermarkt waren die Unternehmen wegen des zunehmenden Preisdrucks aus Fernost gezwungen, ihre scheinbar bewährten Prozesse zu optimieren. Dies geschah zunächst, von viel Hoffnung auf den idealen Ansatz begleitet, in Form von Steigerung der Automation bis hin zu Visionen von einer menschenleeren Fabrik, in der Robotersysteme nur noch die Überwachung eines einzelnen Leitstandführers benötigen. Dieser Ansatz scheiterte an der rasanten technologischen Entwicklung des IT-Sektors. So schnell, wie die Rechnerkapazitäten und die Fähigkeiten der Steuerungssysteme sich fast exponentiell verbesserten, konnten die Investitionen und die Ablösung veralteter Geräte nicht folgen. Manch einer mag sich noch erinnern, dass erste Personal Computer mit Disketten als Datenspeicher betrieben wurden und erste Festplatten eine Kapazität von gerade mal 20 MB hatten, aus heutiger Sicht geradezu lächerlich.

Mit dem Aufkommen des Lean Managements in den westlichen Industrieländern zu Beginn der 1990er-Jahre, insbesondere mit den Ansätzen einer neuen Unternehmenskultur und den neuen Prozessabläufen eines Taiichi Ohno im Toyota-Produktionssystem (1973), wurde es notwendig, den Menschen und sein gestalterisches Potenzial (wieder) zu entdecken und sein Methodenportfolio, die schmale Werkzeugkiste, deutlich zu ergänzen. Denn nun kam es darauf an, mit anderen gemeinsam zu arbeiten, die Prozesse statt den Einzelarbeitsschritt zu betrachten und in „Workteams“ über Verbesserungen nachzudenken. Es reichte nicht mehr aus, nur den eigenen Horizont und den eigenen Arbeitsplatz in Ordnung zu halten, sondern man musste auch schauen: Was passiert in der Kundenlieferantenkette vor dem eigenen Arbeitsplatz, was passiert danach? Welche fertigen oder halbfertigen Waren bekomme ich an meinen Arbeitsplatz? Wie und in welchem Zustand, mit welcher Qualität, gebe ich die Werkstücke, Unterlagen, Aufgaben an den Kollegen oder die Kollegin für den nächsten Arbeitsschritt weiter. Den entscheidenden Impuls lieferte eine amerikanische Studie über die japanischen Produktionsformen, um auch deutsche Manager zum Umdenken und Handeln zu bringen (vgl. Womack et al. 1991). Dabei ging es im Linien-

management um zwei ganz entscheidende Bereiche. Zum einen, alle bisherigen Arbeitsabläufe und Prozesse zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen sowie dabei zu schauen, inwieweit sie auf der einen Seite Verschwendungspotenzial enthalten oder auf der anderen Seite tatsächlich wertschöpfend sind. Zum anderen erwies es sich notwendig, und das war nun tatsächlich neu, immer wieder in diesem Prozess der Veränderung, der Verbesserung, also in dem sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (japanisch „Kaizen“ = Veränderung zum Besseren) zu bleiben und sich nicht mit einmal erreichten Ergebnissen zufriedenzugeben. (vgl. Imai 1993). Elementare Ziele dabei: **Verschwendung eliminieren** (also z. B. Doppelarbeiten, unnötige Wege und Transporte) bzw. zu minimieren (z. B. Prüfvorgänge, Umrüsten von Maschinen) sowie die **Wertschöpfung erhöhen**, d. h. die Tätigkeiten, die den Wert des Produkts oder der Dienstleistung steigern und die der Kunde auch bereit ist zu bezahlen. Es ist also beispielsweise wertschöpfender, an einer Metallplatte die für die Verschraubung erforderliche Gewindebohrung anzubringen, statt die Metallplatte im Behälter mit dem Gabelstapler durch die Halle zu fahren. Dieser Ansatz erforderte plötzlich nicht nur die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Dinge nach Vorgaben und konkreten Aufgabenstellungen abzuarbeiten, sondern selber kreativ zu sein, sich Gedanken zu machen und in einem Netzwerk zu arbeiten, das den gesamten Prozess abbildet.

Diese Denkweise wurde sehr stark angetrieben von den Überlegungen der Amerikaner Hammer und Champy (1994), die sich bereits Mitte der 1990er-Jahre Gedanken darüber gemacht haben, wie man Prozesse und Systeme entsprechend beschreiben und wie man sie effektiv beziehungsweise effizient gestalten kann. Sie waren somit die Vorläufer des modernen Prozessmanagements und mit ihrem Ansatz der interagierenden Systeme Inspiratoren (siehe Abb. 1.4) des aktuellen „agilen Mindsets“.

nach Hammer, Champy (1994)

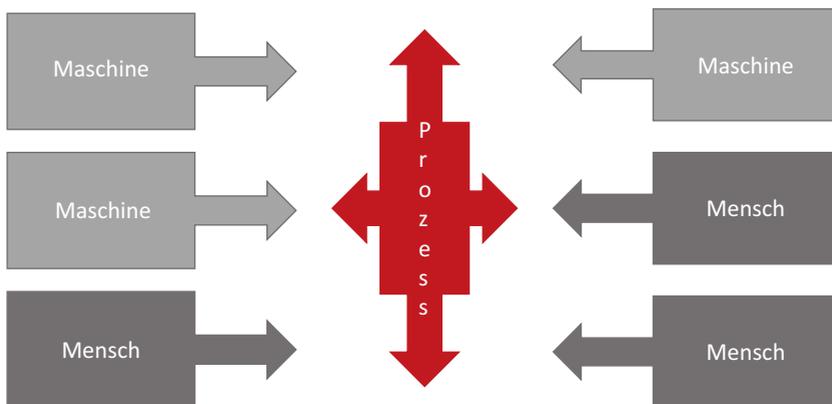


Abb. 1.4 Interagierende Systeme (nach Hammer und Champy 1994). © Nowoczin 2022. All Rights Reserved

Praxisbeispiel

Dazu eine kleine Geschichte aus der Praxis eines Unternehmens. Für die Fertigung eines Stahlträgers werden Bleche mit einer Länge von 12 m benötigt. Eines Morgens steht der LKW des Metallgroßhandels auf dem Firmenhof und möchte Stahlbleche abladen. Er wendet sich zwecks Abladens an einen Lagermitarbeitenden: „Habe hier 12-Meter-Bleche. Wo sollen die hin?“ – Statt einer präzisen Antwort, sieht er Kopfschütteln: „Was, die kommen heute schon? Dafür haben wir doch gerade gar keinen Platz!“ – „Was denn nun?“ fragt der Fahrer, „abladen oder wieder mitnehmen?“ Unter diesem Druck wird die Unsicherheit noch größer. „Warte mal einen Moment. Wir klären das.“ Während unser Fahrer sich ein Tässchen Kaffee aus der Thermosflasche gönnt, wird eilend beraten, was man denn nun machen solle. Etwas später ist klar: Abladen, denn man hatte einen Platz gefunden, ungefähr 6 m breit. Es wurde ein Arbeitstrupp zusammengestellt, der die 12 Meter-Bleche mit dem Trennschleifer durchtrennt und aufstapelt. Man war ob dieser Kreativität mit sich zufrieden. Der Stapel war halt nur ein bisschen höher als sonst. Etwa zwei Wochen später erreichte der Fertigungsauftrag die Produktion. Man las in der Teileliste „12-Meter-Bleche“ und schaute sich fragend an. „Haben wir doch gar nicht“. – „Ich ruf mal eben beim Einkauf an, wahrscheinlich haben die vergessen zu bestellen“. Vom Einkauf gab es aber die Auskunft, dass die Bleche ordnungsgemäß vor zwei Wochen geliefert worden seien. Man solle mal richtig nachsehen. Im Lager ging den Mitarbeitenden dann nach erfolglosen Suchbemühungen ein Licht auf: „Das ist der Stapel mit den 6-Meter-Blechen. Was nun?“ Kein Problem. Es wurde schnell ein Arbeitstrupp gebildet, der die Bleche mittig zusammenschweißte: 2 mal 6 m ergibt bekanntlich 12 m. Alles okay. – Überlegen Sie bitte mal, was an dieser Geschichte „wertschöpfend“ war. ◀

Das Thema Verschwendung und Wertschöpfung wird uns bei den prozessorientierten Methoden noch intensiver beschäftigen. Außerdem wird ein Überblick zu den technischen und den kommunikativen Methoden gegeben. Dabei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Der Überblick kann im Einzelfall nicht die vertiefende Lektüre und ausführlichere Beschäftigung mit einer Vorgehensweise ersetzen. Daher gibt es Verweise auf die entsprechende weiterführende Literatur oder auch Downloadmaterialien sowie kurze Videoclips mit weiterführenden Erläuterungen. Die Methodenübersicht soll helfen, die wesentlichen Werkzeuge kennenzulernen sowie Hinweise auf Einsatzfelder und Nutzen geben. Und das alles mit der Intention, den schon erwähnten Werkzeugkasten variabel zu gestalten und die Aufgabenbewältigung effektiver und letztlich effizienter zu machen.