Shopfloor Management

Vom Führen zum Coachen

heimbach

Führung im Wandel – Bericht aus einer lernenden Organisation

Das Unternehmen Heimbach ist ein global agierendes Unternehmen, das seit über 200 Jahren an seinem Stammsitz in Deutschland produziert. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, sucht das Management bei Heimbach konsequent und kontinuierlich nach Wegen für die bestmögliche In-Wert-Setzung von Ressourcen, Technologien und Können.

Shopfloor Management als Anlass für einen tiefgreifenden Wandel

Mit Shopfloor Management wurde vor etwa sechs Jahren in den Produktionsbereichen von Heimbach ein Bündel von aufeinander abgestimmten Methoden zur Visualisierung, Problemlösung und Verbesserung implementiert. Die Einführung wurde begleitet von umfassenden Qualifizierungen. Daneben wurden wiederholt die Erfahrungen in der Umsetzung reflektiert und Verbesserungen vorgenommen.

Hürden in der Umsetzungsphase

In der Anwendungspraxis entstand schon bald der Eindruck, als würde Shopfloor Management mehr hingenommen als angenommen: die Besprechungen vor der Shopfloor-Tafel zeigten eine überwiegend passive Mannschaft; nach wie vor sahen sich die operativen Führungskräfte in der Rolle, Aktivität einzusteuern, zu kontrollieren und nachzuhalten. Und schließlich hatten die Mitarbeiter nach wie vor nicht den Eindruck, dass sich ihre Entscheidungsspielräume geändert hätten.

Shopfloor Management

Shopfloor Management ist ein Konzept, dem das **„Kaizen"-Prinzip** aus dem LEAN-Produktionssystem zugrunde liegt. Kaizen heißt „Weg der ständigen Verbesserung", und „lean" lässt sich am besten mit „verschwendungsarm/-frei" übersetzen. Wenn man beides zusammennimmt, wird deutlich, worum es tatsächlilch geht: um die Vermeidung von Unnötigem und das Erkennen und Ausschöpfen von Potenzialen („arbeite intelligenter") und worum es genau nicht geht: um Arbeitsverdichtung („arbeite härter"). Um in diesem Sinne volle Wirksamkeit zu entfalten, erfordern die zur Verfügung gestellten Werkzeuge und Prozesse

- eine **dialogische Kommunikation** zwischen den Hierarchieebenen, also keine „Einweg"- und „Ansage"-Kommunikation vom Vorgesetzten zu den Mitarbeitern;
- eine Bereitschaft und Befähigung aller Mitarbeiter zu **eigenverantwortlichem Arbeiten**, also kein Beschränken auf ausführende Tätigkeit;
- eine Führungsstruktur, die sich durch eine **größtmögliche Entscheidungsfreiheit und -befugnis** auf der Mitarbeiter-/Gruppenebene auszeichnet, also kein „command and control".

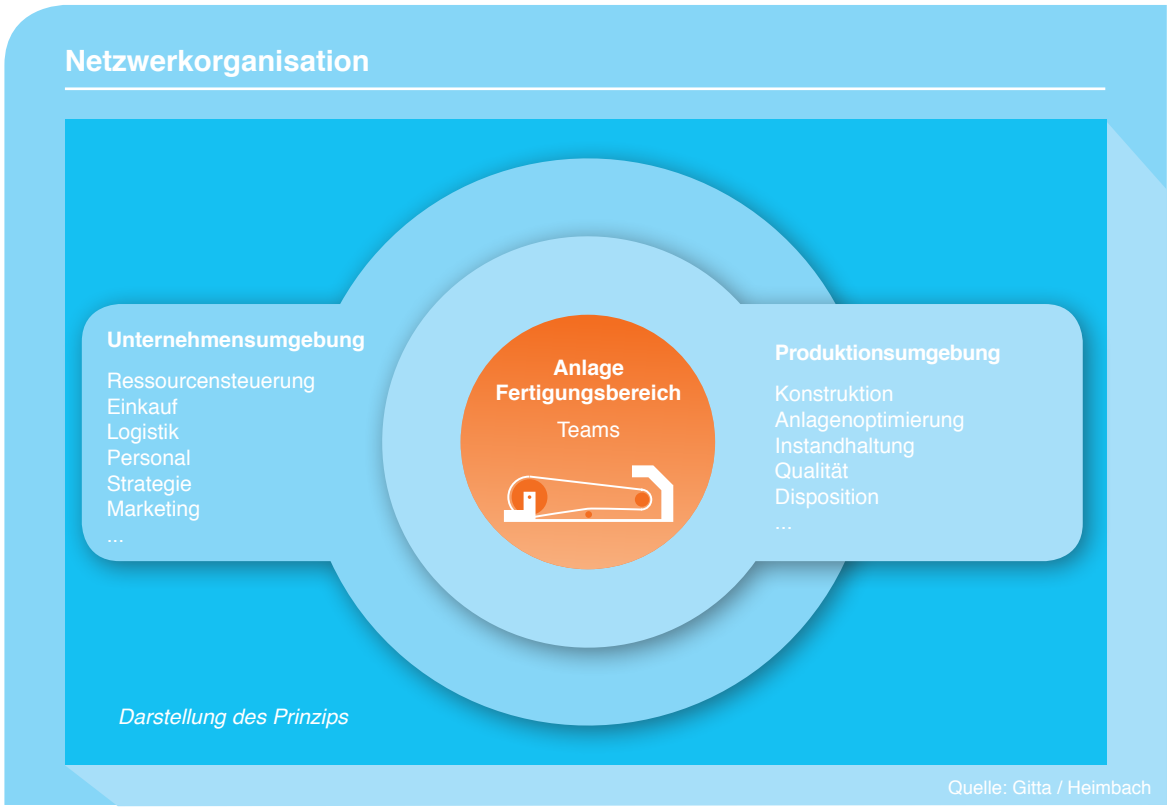
Zwischen den Organisations- und Funktionseinheiten dominierte eine über Jahre entwickelte Kommunikationskultur, wie sie hierarchisch aufgebauten Unternehmen eigen ist: „die Musik spielt von vorne“ und „Ober sticht Unter“, mit all den Verhaltensmustern, die damit verbunden sind: Umgehung formaler Berichtslinien, Mikromanagement und Rückdelegation, defensives, passives, reaktives Verhalten und viel Kommunikation über Bande.

Diese Beobachtungen standen im Gegensatz zu dem, was für ein funktionierendes Shopfloor Management vorausgesetzt wird: Dialog unterstellt Augenhöhe, Eigenverantwortlichkeit braucht die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, Verlagerung von Entscheidungsfreiheit nach unten erfordert verbriefte Rechte.

Die Organisation neu denken

Es wurde offensichtlich, dass die eingeübten Verhaltens- und Kommunikationsmuster überwunden werden mussten, um die Möglichkeiten von Shopfloor Management besser zur Entfaltung zu bringen. Dies sollte über einen bewusst gestalteten Wandel im Verständnis von Führung und Zusammenarbeit geschehen. Veränderungen beginnen im Kopf. Also wurde ein Bild der Organisation entworfen, das sich weniger an Zuständigkeitszuschreibungen in einer hierarchischen Ordnung orientiert, sondern die effiziente Vernetzung von Prozessen in den Mittelpunkt rückt.

Folgerichtig stehen in der Logik dieses Organisationsmodells die direkten Wertschöpfungsprozesse im Zentrum und damit die Teams, die unmittelbar für die Wertschöpfung sorgen (Schicht-/Produktionsgruppe). Um dieses Zentrum herum sind alle Funktionen organisiert, die die Schichtgruppen in ihrem Wertschöpfungsprozess unterstützen oder ermöglichen. Der engere Kreis um den Wertschöpfungskern beinhaltet produktionsnahe Prozesse wie Qualität, Störungsbeseitigung, Disposition, Instandhaltung usw. Im weiteren Außenkreis befinden sich alle Funktionen, die an der Schnittstelle zur „relevanten Umwelt“ des Unternehmens stehen: z.B. Einkauf, Vertrieb, Logistik, Strategie, Personal.



Die Umsetzung des Wandels wird konkret

Teamarbeit: Aus der Prozesslogik ergibt sich für die Zusammenarbeit, dass Aufgaben auf dem Shopfloor von den operativ an den Anlagen tätigen Teams zu lösen sind. So braucht es zum Beispiel weder für die Urlaubsplanung, noch für die Schichteinteilung oder das Organisieren eines Rüstvorgangs einen Vorarbeiter oder gar Meister. Diese und andere Themen müssen aber miteinander abgesprochen werden. Hierzu wurden, wie bei jedem Mannschaftsspiel, Regeln und Handlungsgrundsätze aufgestellt, an die sich alle in der Wahrnehmung ihrer Rollen zu halten haben. Um zu Entscheidungen mit möglichst hoher Akzeptanz zu kommen wurde den Teams nahegelegt, das Konsent-Verfahren (Qualifizierung eines Vorschlags über den „begründeten Einwand") anzuwenden.

Rolle: Diese wird hier verstanden als eine „Funktion", die besetzt wird, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Dieser Aufgabe liegt ein Prozess zugrunde, der mit einem „Input" (auslösendes Ereignis) beginnt und mit einem „Outcome" (Wirkung) endet. Für die erzielte Wirkung trägt der Rolleninhaber die volle Verantwortung. Für die Entscheidungen, die über den Prozess zur Lösung der Aufgabe zu treffen sind, liegt die Entscheidungsmacht ausschließlich in der Rolle. Eine Rolle ist keine „Stelle". Jede Stelle beinhaltet eine Anzahl von Rollen, die zu gegebener Zeit „gespielt" werden. Der Maschinenführer (Stelle) hat seine Hauptrolle im Vorbereiten und programmgemäßen Fahren der Maschine. Weitere (Funktions-)Rollen können sein: Prozesseigner Rüsten, Prozesseigner Ordnung und Sauberkeit, Prozesseigner Störungsbeseitigung, Prozesseigner Moderation des Gruppengesprächs. In jeder Rolle darf/soll sich der Rolleninhaber jede Information/Hilfe von wem auch immer holen. Handlungsleitend ist die Frage: Wo sitzt die Expertise, die ich für eine informierte Entscheidung benötige? Das Profil jeder Rolle wird in einem Rollensteckbrief dokumentiert und bedarfsweise angepasst.

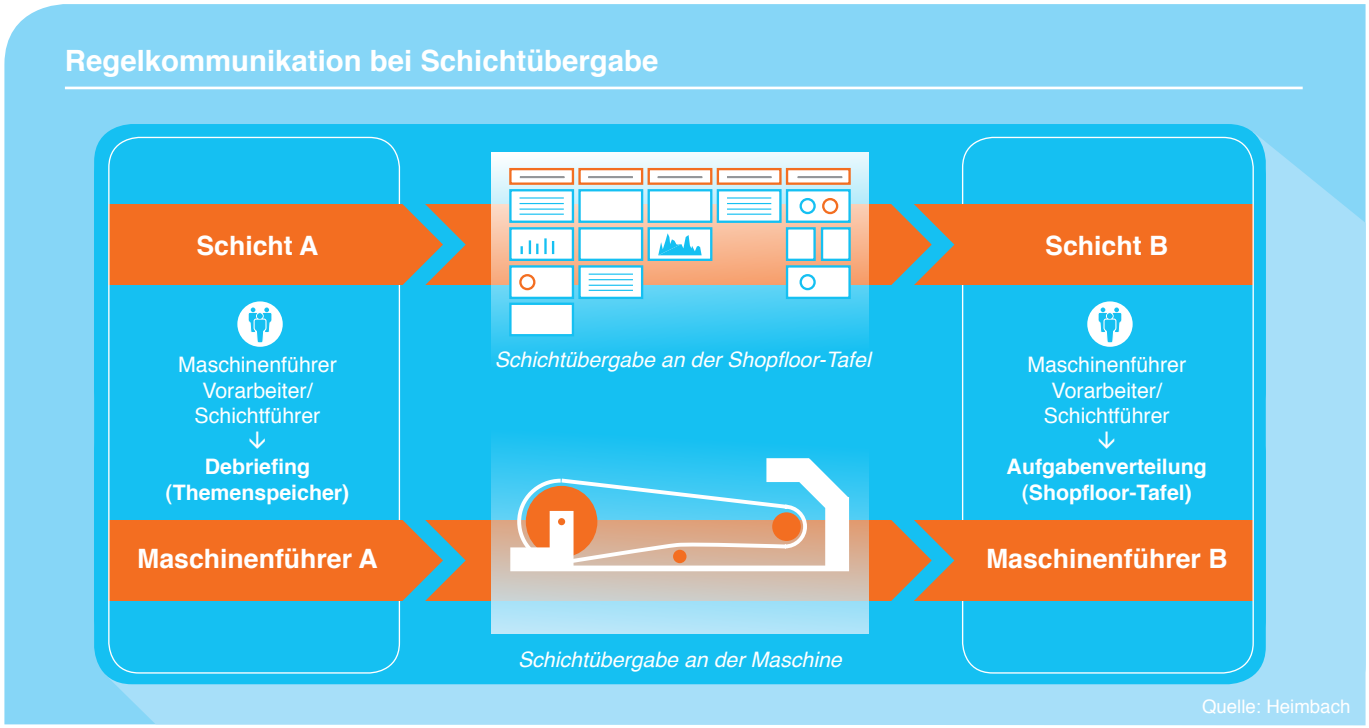
Kommunikation: Neu eingeführt wurde ein regelmäßiges wöchentlich oder vierzehntägig stattfindendes Gruppengespräch ohne Vorgesetzten. Hier werden die Themen besprochen, die unter der Woche in einem Themenspeicher auflaufen und die Zusammenarbeit in der Gruppe betreffen. Die Schichtübergabe wurde dahingehend erweitert, dass beide Schichten einen gemeinsamen Informationsaustausch vor

der Shopfloor-Tafel durchführen; anschließend bereitet die ablösende Schicht ihren Dienst vor, die abgelöste Schicht führt ein kurzes gemeinsames „Debriefing“ durch. Hier entstehen u.a. auch die Themen für das Gruppengespräch. Der Schichtwechsel endet mit dem Übergabegespräch der Maschinenführer direkt an der Anlage.

Nach relativ kurzer Zeit hat sich auch die Shopfloor-Tafel verändert. Dort finden sich nun die Informationen, die die Teams brauchen, um ihre Arbeit zu machen: z.B. Programmplanung, Maschinenaufteilung etc.

Führung: insbesondere für die operativen Führungskräfte (Vorarbeiter und Meister) ist die veränderte Spielaufstellung eine besondere Herausforderung. Anstatt sich als „Edel-Maschinenführer“, also über die eigene und besondere Fachlichkeit zu definieren, ist er nun in anderen und stärker gewichteten Rollen unterwegs:

- als Coach, der befähigt und Lernprozesse unterstützt;
- als Entwickler der Mitarbeiter, der ihre Potenziale erkennt und Entwicklungswege kreiert;
- als Entwickler der Teams, der die Gruppe befähigt und darin stärkt, selbstorganisiert zu arbeiten;
- als Optimierer von Abläufen, Methoden, Instrumenten.



In allen Rollen agiert die operative Führungskraft in engem Austausch mit den Mitarbeitern. Dialog ist das wichtigste Arbeitsprinzip.

Aus heutiger Sicht lässt sich sagen, dass der eingeleitete Kulturwandel massive Auswirkungen auf das Führungsverständnis allgemein und das Rollenverständnis für die einzelnen Führungskräfte hat und zwar umso mehr, je dichter sie auf dem „Shopfloor“ unterwegs sind. Das ist der Grund, warum das Programm bei Heimbach unter dem Titel: „Führung im Wandel“ firmiert.

Erste Erkenntnisse aus der Umsetzungsphase

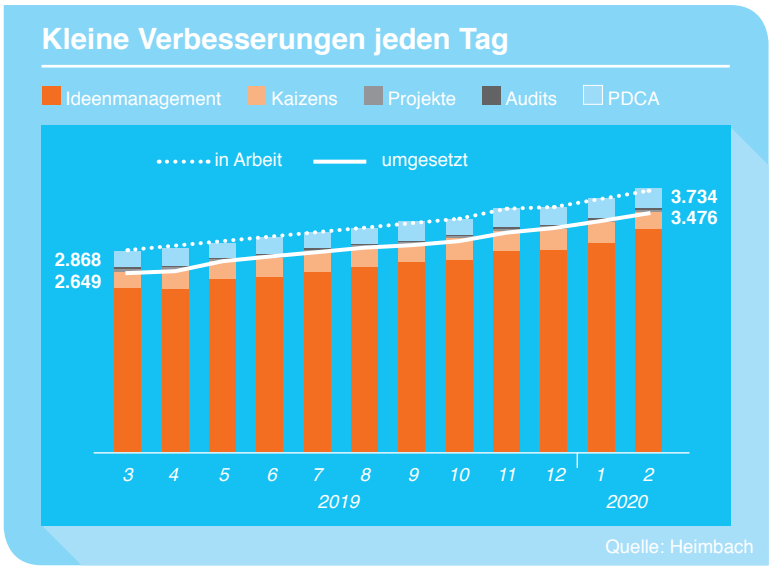
Der Prozess ist mit zusätzlichen Anstrengungen verbunden und läuft nicht immer gradlinig. Der Erfolg des eingeleiteten Wandels erfordert eine klare innere Überzeugung und Durchhaltevermögen, wo eine regelmäßige und anlassbezogene Kommunikation aufrechterhalten werden muss: Reflektieren über das, was gut läuft, was klemmt und was daraus zu lernen ist. Dieses Arbeiten an der Organisation ist eine Zusatzaufgabe für alle. In der Produktion ist inzwischen klar, dass diese Veränderungen nachhaltig sein werden. Die Geschäftsführung unterstützt das Vorhaben zu jeder Zeit. Damit sorgt sie für die notwendige Sicherheit und stärkt das Selbstvertrauen, um sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen, bei dem der Weg im Gehen entsteht.

Die Auswirkungen und Veränderungen werden zunächst an kleinen Dingen sichtbar. Mitarbeiter und Vorgesetzte sprechen miteinander. Einseitige Monologe finden nicht mehr statt. An die Stelle von Ansagen durch die Vorgesetzten treten Absprachen, wie die bestmögliche Lösung aussehen könnte. Die Wertschätzung untereinander verbessert sich. Die Mitarbeiter und Vorgesetzten lernen gemeinsam die neuen Regeln anzuwenden. Im Debriefing-Gespräch wird gemeinsam reflektiert, wie die Schicht gelaufen ist. Dabei wird auch viel gelacht und es kommt vor, dass man sich nach einer gut gelaufenen Schicht auf die Schultern klopft.

Die Mitarbeiter lernen, Verantwortung zu übernehmen, indem Entscheidungen eigenverantwortlich direkt an der Maschine getroffen werden, statt bei jeder Abweichung den Vorarbeiter zu rufen. Der Mitarbeiter wird ermächtigt, Bestellungsanforderungen bis zu einem festgelegten Wert (von 2.000,- €) selbst durchzuführen, wenn er diese für eine schnelle Problemlösung benötigt. Bereits an den ersten Bestellungsanforderungen wurde sichtbar, wie ernst die Mitarbeiter ihre neue Verantwortung nehmen. Mit einer sehr gut nachvollziehbaren und um Bilder ergänzten Erläuterung wurde hier eine bis dahin nicht gekannte Qualität in der Plausibilisierung einer Bestellung erreicht.

Lösungen oder neue Regeln werden unter Einbezug mehrerer Schichtgruppen (bis zu 5-Schicht-Gruppen im kontinuierlichen Betrieb) gefunden und ohne Umwege über Vorgesetzte als Standard festgelegt. Vorgesetzte werden über die Regelkommunikation informiert, fungieren aber nicht mehr als Initiatoren oder Kümmerer, sondern werden eher dann herangezogen, wenn wirklich Hilfestellung benötigt wird.

So werden z.B. Festlegungen über neue 5S-Standards, Reinigungspläne, TPM- oder



Kanban-Regeln von den Schichtgruppen eigenständig erarbeitet und umgesetzt. Selbst neue Schichtmodelle – ein Thema, das wir immer wieder als konflikthaltig erlebt haben – wurden schichtgruppenübergreifend entwickelt und an den betrieblichen Anforderungen orientiert eingeführt.

Die Vorgesetzten, die noch vor dem Projektstart von „Führung im Wandel“ große Zweifel und womöglich Sorgen um ihren eigenen Arbeitsplatz hatten, waren nach den ersten Monaten der praktischen Erfahrung begeistert, weil sie sich nicht mehr um alles kümmern mussten. Stattdessen haben sie endlich Zeit für die wichtigen Themen, z.B. komplexere Probleme anzugehen und zu lösen.

All diese vermeintlich kleinen Veränderungen tragen dazu bei, dass sich auch unsere Kennzahlen hinsichtlich Produktivität, Qualität, Sicherheit und Gesundheit und Verbesserungen (Ideenmanagement) seit der Einführung von „Führung im Wandel“ maßgeblich verbessert haben.

Wir sind davon überzeugt, mit „Führung im Wandel“ den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Ein Konzept, das uns in einer traditionellen Unternehmensstruktur modern und agil handeln lässt.

Alexander Meylahn, Wolfgang Schichterich
April 2020

Alexander Meylahn
Produktionsleiter Heimbach GmbH, Düren; Initiator von „Führung im Wandel“ bei Heimbach; Gründungsmitglied des Arbeitskreises zum Erfahrungsaustausch über ganzheitliche Produktionssysteme bei den Vereinigten Industrieverbänden (VIV) in Düren.

Wolfgang Schichterich
Geschäftsführender Gesellschafter und Seniorberater bei GITTA mbH, Berlin (www.gittambh.de); Konzeptentwicklung und Umsetzungsbegleitung von „Führung im Wandel“.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung (z. B. Mitarbeiter*innen) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung gründsätzlich für alle Geschlechter.

Bildnachweise

Seite 1: iStock/South_agency; *Seite 4:* iStock/thomas-bethge; *Seite 7:* iStock/South_agency

Impressum

Heimbach GmbH, Düren (www.heimbach.com) I GITTA mbH, Berlin (www.gittambh.de)