

ITB-Arbeitsberichte | Band 3

Marlene Kuhn | Ralf Ziegenbein

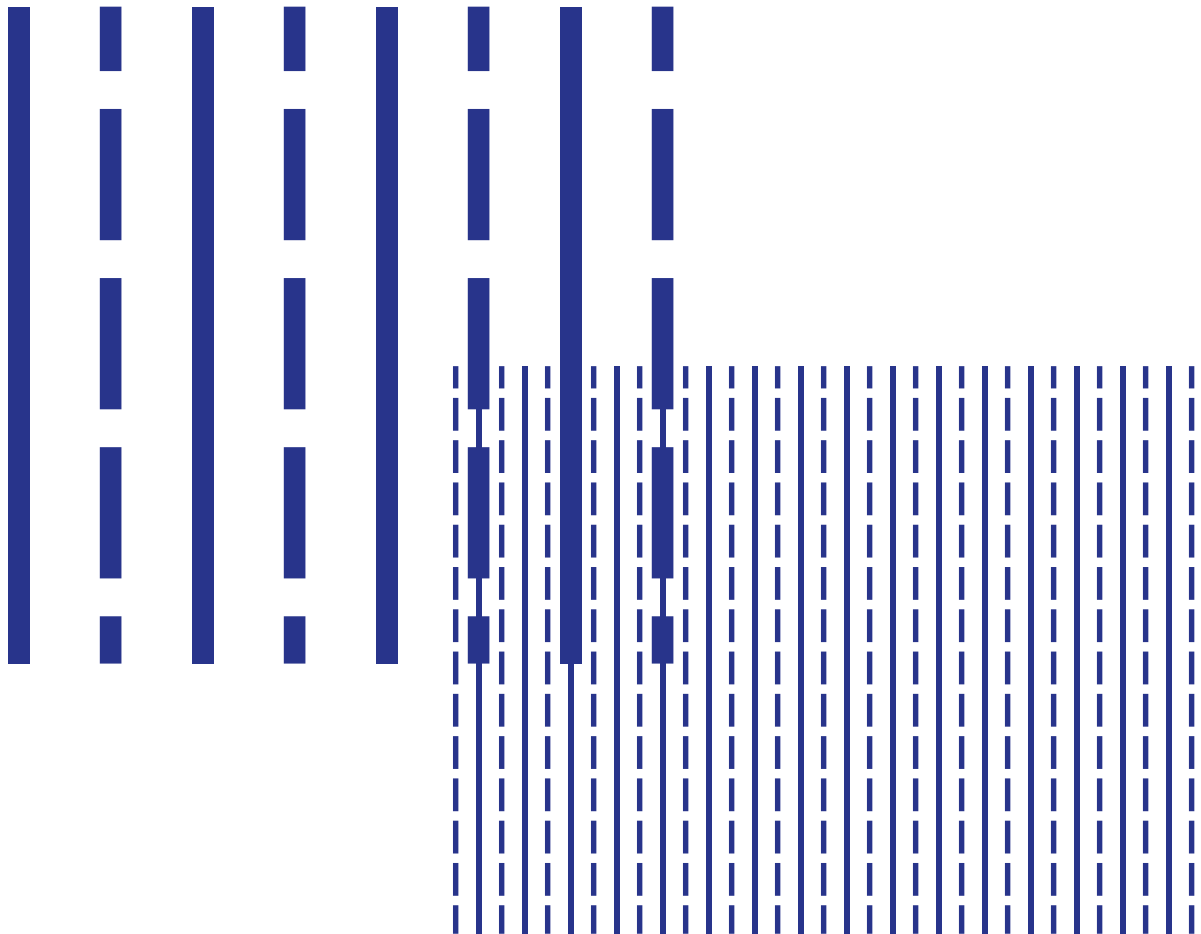
Führen am Ort der Wertschöpfung

*Leitlinien für die Arbeit von Führungskräften in
einem schlanken Produktionssystem*

Marlene Kuhn | Ralf Ziegenbein

Führen am Ort der Wertschöpfung

ITB - Arbeitsberichte



|||||Lean Manufacturing nach dem Vorbild Toyotas ist in vielen westlichen Unternehmen bereits weit verbreitet und etabliert. Dabei wurde der Fokus vor allem auf die Einführung der bekannten Lean-Methoden und Tools gelegt. Wenig Beachtung fanden hingegen aber zunächst die Struktur sowie die Kultur der Führung. Sie im Zuge einer Verschlankung des Unternehmens mit zu berücksichtigen, ist jedoch ein zentraler Erfolgsfaktor. Wie sichergestellt werden kann, dass die traditionellen Führungsmuster auf die Ziele des Lean Manufacturing und damit auf eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden, soll in diesem Arbeitsbericht vorgestellt und diskutiert werden.

Die Autoren

Marlene Kuhn, B.Sc.

Im Jahr 2011 begann Marlene Kuhn mit ihrem Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Maschinenbau an der Fachhochschule Münster, das sie 2014 mit einem Bachelor of Science mit Auszeichnung abschließen konnte. Seit 2014 studiert sie im Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und arbeitet als Werkstudentin bei Siemens in Erlangen in der Logistikabteilung. Dort ist sie für das Wissensmanagement der Abteilung verantwortlich und führt ein Six Sigma Lean Projekt mit einem Logistikdienstleister durch.

Prof. Dr. Ralf Ziegenbein

Seit 2010 lehrt Ralf Ziegenbein an der Fachhochschule Münster. Dort verantwortet er am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) das Fachgebiet „Operations & Process Management“. Sein Hauptforschungsinteresse liegt in der Rolle der prozessorientierten Organisation als Erfolgsfaktor der strategischen Positionierung von Unternehmen. Ziegenbein ist Autor verschiedener Studien und ist Trainer sowie Managementberater für Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Fachhochschule Münster
Institut für Technische Betriebswirtschaft

Führen am Ort der Wertschöpfung

Marlene Kuhn
Ralf Ziegenbein

ITB-Arbeitsberichte

Herausgeber

Fachhochschule Münster, Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Band 3

Führen am Ort der Wertschöpfung,
Marlene Kuhn und Ralf Ziegenbein

Verlag

Fachhochschule Münster

Umschlaggestaltung/Layout

Diana Jansing
Christian Monka

Druck

Digital Print Group O. Schimek GmbH
Neuwieder Straße 17, 90411 Nürnberg

ISBN 978-3-938137-65-9

Copyright 2015

Fachhochschule Münster
University of Applied Sciences

Hüfferstraße 27
48149 Münster

verlag@fh-muenster.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung des Neudrucks bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers sowie des Verfassers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung.....	8
2 Lean Production – oft kopiert und nie erreicht?	10
2.1 Lean in westlichen Unternehmen	10
2.2 Problematik des konventionellen Führungsverständnis	11
2.3 Notwendigkeit des Umdenkens im globalen Wettbewerb	12
3 Lösungsansätze und Schlüsselfaktoren	14
3.1 Arbeitsorganisation.....	14
3.2 Potenzial der Mitarbeiter entwickeln.....	14
3.3 Gemba – den Ort der Wertschöpfung aufsuchen.....	15
3.4 Eine lernende Organisation erzeugen.....	16
4 Nordstern Führung	18
5 Führen am Ort der Wertschöpfung	20
5.1 Prozesse beobachten und bestätigen	20
5.2 Strukturierte Problemlösung	21
5.3 Kontinuierliche Verbesserung treiben.....	23
5.4 Mitarbeiter befähigen.....	25
5.5 Zusammenwirken der Aufgaben.....	27
6 IST-Analyse – ein Werkzeug zur Standortbestimmung.....	30
7 Schlussbetrachtung.....	32
7.1 Zusammenfassung.....	32
7.2 Kritische Betrachtung	32
7.3 Ausblick	33
Literaturverzeichnis	34
Kurzporträt der Autoren	36
Kontakt	37

Management Summary

Lean Management nach dem Vorbild Toyotas ist in vielen westlichen Unternehmen bereits weit verbreitet und etabliert. Dabei wurde der Fokus vor allem auf die Einführung der bekannten Lean-Methoden und Tools gelegt. Was passiert jedoch, wenn die Organisationsstruktur und Führungskultur nicht angepasst werden? Sind die eingeführten Lean Methoden dann immer noch erfolgsversprechend? Es wird die These aufgestellt, dass wenn Lean nur auf die bekannten Lean-Methoden reduziert wird, das Unternehmen keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren kann.

Es lassen sich allgemeingültige Tendenzen westlichen Führungsverhaltens erkennen, welche in dieser Arbeit herausgearbeitet und dem japanischen Führungsverhalten gegenübergestellt werden. Dabei wird deutlich, dass einige Aspekte der Führungskultur dem Lean-Gedanken widersprechen und Grund für den mangelnden Erfolg westlicher Unternehmen mit einem schlanken (leanen) Produktionssystem sein könnten. Es wird somit die Forschungsfrage gestellt, was ein Unternehmen benötigt, das bereits ein schlankes Produktionssystem eingeführt, jedoch die konventionellen Führungsmuster beibehalten hat, um das Produktionssystem erfolgreich nutzen und weiterentwickeln zu können mit dem Ziel aus „Lean Management“ einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Es werden hierzu verschiedene Lösungsansätze diskutiert. Zum einen wird die Möglichkeit vorgestellt, eine Arbeitsorganisation nach dem Vorbild Toyotas einzuführen. Des Weiteren werden Ansätze erläutert, das Potenzial der Mitarbeiter, die jeden Tag am Prozess arbeiten, besser einzubinden und für tägliche Verbesserungen zu nutzen. Außerdem wird ein erweitertes Führungsverständnis vorgestellt, bei dem Führungskräfte täglich den Ort der Wertschöpfung aufsuchen und als Coach auftreten, um langfristig eine lernende Organisation zu erzeugen. Aus der Analyse ergibt sich, dass die Führungskraft die zentrale Rolle spielt, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil aus Lean Management zu generieren.

Aus diesem Grund werden vier Aufgaben für Führungskräfte im direkten¹ Bereich definiert, die täglich durchgeführt werden müssen. Das Führungsziel ist hierbei, alle Mitarbeiter in der Masse zu befähigen, das Unternehmen täglich zu verbessern und jeden Tag individuell und als Organisation zu lernen. Um den Erfolg dieses Ansatzes zu verifizieren, wurden die Aufgaben mithilfe der BMW Group in einem Fertigungsbereich in München entwickelt und getestet. Die Aufgaben lauten „Prozesse beobachten und bestätigen“, „Probleme strukturiert lösen“, „Kontinuierliche Verbesserung treiben“ und „Mit-

¹ Bereiche der Fertigung

arbeiter befähigen“, welche täglich gemäß eines Stundenplans von allen Führungskräften im Pilotbereich durchgeführt werden. Dabei führt die Führungskraft die Aufgaben selbst durch und tritt als Coach für die jeweils untere Hierarchieebene auf. Mithilfe eines Bewertungstools, das eine Selbst- und mehrere Fremdeinschätzungen enthält, konnte der Ist-Zustand sowie die Verbesserungen des Führungsverhaltens gemessen und der Erfolg verifiziert werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass durch das Aufbauen der relevanten Kompetenzen bei den Führungskräften, Multiplikatoren einer förderlichen Führungs- und Verbesserungskultur geschaffen werden können. Mit den Standardaufgaben arbeiten alle Mitarbeiter und Führungskräfte täglich an der Weiterentwicklung des Produktionssystems, indem sie Probleme lösen und Prozesse verbessern. Die Organisation kann sich entwickeln und lernen, was als nachhaltiger und langfristiger Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich Westliche und Japanische Führungskonzepte	12
Abbildung 2: Ergebnisse durch Führung	18
Abbildung 3: PDCA-Zyklus	22
Abbildung 4: Innovation vs. Kaizen.....	24
Abbildung 5: Mitarbeiterentwicklung.....	26
Abbildung 6: Rollen im Coaching-Prozess	26
Abbildung 7: Zusammenwirken der Standardaufgaben.....	28
Abbildung 8: Ausschnitt Werkzeug zur Standortbestimmung.....	31

Abkürzungsverzeichnis

AL	Abteilungsleiter
BMW	Bayrische Motorenwerke
FK	Führungskraft/Führungskräfte
GL	Gruppenleiter
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PDCA	Plan Do Check Act

1 Einleitung

Lean Production² oder Lean Management sind weit bekannte und verbreitete Begriffe. Was kurz nach dem zweiten Weltkrieg bei Toyota in Japan aus der Not begann, verbreitete sich ab den späten 80er Jahren weltweit, insbesondere in Europa und den USA wird es seitdem als das Erfolgsrezept zur effizienten, wertschöpfenden Produktion gefeiert. Toyota öffnete den Managern diverser Unternehmen immer wieder die Türen, welche dann mit neuen Ideen und „Leankonzepten“ nach Hause kamen, um diese in ihrem Unternehmen zu implementieren.³ Man versuchte die Bestände zu verringern, das Material im Pull zum Fließen zu bringen, führte Kanban⁴ ein, fertigte Standardarbeitsblätter an und legte viel Wert auf Ordnung und Sauberkeit. Die großen Investitionen sind getan und das Wissen über das Toyota-Produktionssystem ist zahlreich festgehalten und dokumentiert, dennoch schafft es bisher kein Unternehmen mit Toyotas „Lean-Erfolg“ wirklich gleichzuziehen.⁵ Durch die Übernahme der von Toyota praktizierten Prinzipien, insbesondere durch andere Automobilhersteller und –zulieferer, konnte viel gewonnen werden, jedoch muss in Frage gestellt werden, ob die Etablierung eines schlanken Produktionssystems für die Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil⁶ werden konnte. Vielmehr findet man in der Literatur den Hinweis auf diverse Defizite und das Ausbleiben des gewünschten Erfolgs: Nur 2% der Unternehmen mit einem schlanken Produktionssystem haben langfristigen Erfolg damit.⁷ Die Lean Prinzipien einzuführen war sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung. Es müssen jedoch nicht nur die Methoden exzellent beherrscht werden, sondern es muss auch Raum zur Verfügung stehen, in dem sich ein unterstützendes Führungssystem und -bewusstsein bildet. Werden die alten Führungs- und Organisationsstrukturen beibehalten, kommen die Lean Prinzipien nicht zum Tragen, da nicht aktiv an ihnen gearbeitet wird, sie nicht tiefgreifend verstanden, adaptiert und verbessert werden.

Es wird nun die These aufgestellt, dass ein Unternehmen das Prinzip „Lean“ lebt, sobald es zu einer lernenden Organisation wird, in der die Mitarbeiter in der Masse mit ihrem Talent und Know-How eingebunden werden, um das Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Bei so einem Unternehmen liegt ein tiefgreifender Wettbewerbsvorteil vor, bei dem die Führungskraft eine entscheidende Rolle spielt.⁸ Das Verhalten der Führungs-

² Auch schlanke, verschwendungsarme, wertschöpfungsorientierte Produktion.

³ (Drew, et al., 2004 S. 13).

⁴ Methode der Produktionsprozesssteuerung durch Karten (Kanban japanisches Wort für Karte).

⁵ (Liker, et al., 2008 S. 19).

⁶ Vorsprung eines Akteurs auf dem Markt geg. seinen Konkurrenten im ökonomischen Wettbewerb.

⁷ (Liker, et al., 2012).

⁸ (Liker, et al., 2008 S. 28).

kräfte beeinflusst maßgeblich das Verhalten der Mitarbeiter und die vorherrschende Unternehmenskultur. Gute Mitarbeiter sind knapp und können nicht durch Selektionsprozesse allein gewonnen werden. Sie müssen entwickelt werden.

Dies darf nicht sporadisch und theoretisch, sondern muss täglich und praxisbezogen erfolgen. Deshalb ist die Entwicklung nur am Arbeitsplatz sinnvoll und nur die direkte Führungskraft kann als idealer Entwickler in Frage kommen. Ziel dieser Arbeit ist diesen Aspekt des Lean Managements näher zu beleuchten und zu erläutern, wie durch das Führen am Ort der Wertschöpfung⁹ der entscheidende Schritt in der Lean Production Historie in westlichen Unternehmen getan werden kann, um dem Ziel der Etablierung einer kontinuierlich verbessernden bzw. lernenden Organisation näher zu kommen. Diese Arbeit wurde im Rahmen eines Pilotprojektes der Bayerischen Motorenwerke (BMW) Group im Werk München geschrieben. In der Arbeit erfolgt eine vom Projekt unabhängige Darstellung und Analyse, wobei der Pilotbereich als Referenz und praktische Überprüfung der Annahmen und Ergebnisse dient.

⁹ Führen am Ort der Wertschöpfung wird im betrachteten Pilotbereich Standardarbeit für Führungskräfte genannt.

2 Lean Production – oft kopiert und nie erreicht?

2.1 Lean in westlichen Unternehmen

Der Begriff Lean Production (schlanke Produktion) bedeutet, dass im Vergleich zu einer gepufferten¹⁰ Massenproduktion ein vergleichbares Produkt mit einem optimalen und effizienten Einsatz der Ressourcen produziert werden kann. Es wird dabei das Ziel verfolgt, eine erhöhte Produktivität bei geringeren Kosten und höherer Qualität und Flexibilität zu erreichen. Es erfolgt eine gesamtunternehmerische Fokussierung auf die wertschöpfenden Tätigkeiten bei hoher Kundenorientierung. Dabei spielt das prozessorientierte Denken eine zentrale Rolle, das den Gegensatz zu dem in westlichen Unternehmen verbreiteten ergebnisorientierten Denken bildet. Mit dem Begriff „westliche Unternehmen“ werden in dieser Arbeit auf die Gemeinsamkeiten westeuropäischer und nordamerikanischer Unternehmen hingewiesen. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen bestimmte gemeinsame Strukturen, Denk- und Handlungsmuster aufweisen, die sich von den Unternehmen in Japan unterscheiden. Der Fokus liegt dabei auf Unternehmen der Automobilbranche.

Außerdem wird immer wieder der Vergleich zur japanischen Firma Toyota gezogen. Die Firma Toyota gilt als Begründer der schlanken Produktion und kann bis heute als Maßstab gesehen werden.¹¹ Seit den 90er Jahren kam es zu diversen Benchmark-Fahrten westlicher Unternehmen (insbesondere der Automobilbranche), um diese erfolgreiche Unternehmensphilosophie kennenzulernen und die erfolgsversprechenden Aspekte auf das eigene Unternehmen übertragen zu können. Es lässt sich feststellen, dass es dabei, vereinfacht dargestellt, zu einer bestimmten Denkweise in der westlichen Automobilindustrie kam: Toyotas Erfolg basiert auf einer Anzahl übertragbarer Elemente, die, wenn richtig kopiert und adaptiert, auch im eigenen Unternehmen zum Erfolg führen. Dieser Ansatz lässt sich stark auf unser Benchmarking-Denken zurückführen, bei dem es gilt, die sogenannte „Best-Practice-Methode“ zu finden und diese ebenfalls zu erreichen. Viele sehen in Lean Production die Summe der bekannten Lean-Prinzipien und Tools,¹² die sich vielfach beschrieben in der Literatur wiederfinden. Beispielhaft können z.B. die klassischen zwölf Lean-Prinzipien¹³ nach Takeda angeführt werden.

¹⁰ Konzept: Bestände zwischen den Prozessschritten lagern, um sich gegen Maschinenausfälle oder andere Engpässe abzusichern. Fokus auf der optimalen Maschinenauslastung: bei unterschiedlicher Anlagenkapazität erfolgt eine Entkopplung der Prozessschritte über Puffer.

¹¹ (Brunner, 2011).

¹² (Drew, McCallum, & Roggenhofer, 2004, S. 49).

¹³ 1. 6S, 2. Nivellieren und Glätten, 3. Einzelstückfluss, 4. Fließfertigung, 5. Verkleinerung der Losgrößen, 6. Adressen und Stellflächen, 7. Taktzeit, 8. Stückzahlenmanagement, 9. Standardisierte Arbeit, 10. Qualität, 11. Anlagen, 12. Kanban (Takeda, 2009).

Es kann nicht zielführend sein, diese Lean Prinzipien zu kopieren und zu hoffen, daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Was fehlt den meisten Unternehmen noch?

Es ist wichtig zu erkennen, dass diese gängigen Lean Prinzipien wie Fluss, Takt, Standards, Pull/Kanban usw., richtig angewendet, das Unternehmen kurzfristig schlanker und effizienter machen und zu Qualitäts- und Kostenoptimierungen führen: „Sie werden kurzfristige finanzielle Verbesserungen sein, denen es aber an Nachhaltigkeit mangelt“. ¹⁴ Es wird an dieser Stelle die These aufgestellt, dass wenn die bisherigen Organisations- und Managementstrukturen beibehalten werden, diese Prinzipien nicht richtig zum Tragen kommen. Sie entwickeln sich erst in ihrer kontinuierlichen Adaption und Verbesserung, das heißt, nur in einer lernenden Organisation und erst dann stellen sie einen Vorteil im sich stetig verschärfenden globalen Wettbewerb dar: „Instrumente und Techniken sind jedoch keine Geheimwaffe [...] Toyotas anhaltender Erfolg bei der Umsetzung dieser Instrumente geht auf eine tiefere Geschäftsphilosophie zurück [...] und basiert letztlich auf der Fähigkeit, ein überzeugendes Führungsverständnis und echte Teams zu bilden [...] und eine lernende Organisation aufrecht zu erhalten“. ¹⁵ Verfolgt man diesen Ansatz, kommt man zu dem Schluss, dass die Führungs- und Organisationskultur bei Toyota einen elementaren Faktor darstellt. Das dort verbreitete Denken und Verhalten führte dazu, dass die Lean Prinzipien sich entwickelten.

2.2 Problematik des konventionellen Führungsverständnis

Das Produktionssystem wurde somit in relevanten Aspekten an das japanische Vorbild angepasst, jedoch behielt man die konventionellen Führungsstrukturen in den meisten Unternehmen bei. Wie bereits erwähnt, wurde festgestellt, dass nur 2% der Unternehmen, die ein Lean-Production-System etablieren, langfristigen und nachhaltigen Erfolg damit haben. Der Misserfolg der verbleibenden 98% lässt sich im Wesentlichen auf problematische Führungsstrukturen zurückführen mit Führungskräften, deren Führungsmethoden und Philosophie nicht zu dem eingeführten Produktionssystem passen. ¹⁶ Zunächst soll erläutert werden, inwiefern sich der westliche Führungsstil vom japanischen unterscheidet. Man kann davon ausgehen, dass jede Führungskraft einen individuellen Führungsstil hat, jedoch lassen sich in der Literatur allgemeingültige Tendenzen finden. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass einige Aspekte des westlichen Führungsstils in einem schlanken Produktionssystem nicht immer förderlich sind und die japanischen Managementkonzepte dort besser positioniert sind.

¹⁴ (Liker, 2013 S. 77).

¹⁵ (Liker, 2013 S. 29).

¹⁶ (Liker, et al., 2012).

	Westliche Unternehmen	Japanische Unternehmen
Denken	Ergebnisorientiert	Prozessorientiert
Entscheidungen	Nach finanzwirtschaftlichen Kenngrößen, Manager trägt Risiko	nach Prozessverbesserung Richtung Zielzustand, im Team
Beförderung	Persönliche Initiative, effektive Arbeitsergebnisse, Durchsetzungsvermögen	Alter, Kompromissbereitschaft, Verinnerlichung Unternehmensphilosophie
Verbesserung	Innovation, Verbesserungsprojekte	In kontinuierlichen kleinen Schritten (Kaizen) und Innovation
Zielerreichung	Kennzahlen messen Zielerreichung, Identifizierung und Belohnung von „High Performers“	Visuelles Management zeigt Verbesserung, Mitarbeiterentwicklung zur Zielerreichung
Belohnungssystem	Können nutzen, um die Karriere anzukurbeln, schnelles Erreichen von Vorsprung und Anerkennung	Können durch ständiges Lernen erweitern, Können an das Team weitergeben, Mitarbeiterentwicklung

Abbildung 1: Vergleich Westliche und Japanische Führungskonzepte¹⁷

2.3 Notwendigkeit des Umdenkens im globalen Wettbewerb

Die deutsche Automobilindustrie wurde lange als Motor und Zugpferd der deutschen Volkswirtschaft bezeichnet und die deutschen Automobilhersteller haben dank ihrer weltweit hohen Reputation in Sachen Qualität und Zuverlässigkeit sowie einer traditionellen Fokussierung auf Produktinnovationen eine unangefochtene Marktführerschaft im Premiumsegment (Audi, BMW, Daimler, Porsche etc.).¹⁸ Die Konkurrenz verschärft sich jedoch auf den gesättigten Märkten. „Die Tage, in denen es genügte, dass ein Unternehmen eine Fabrik baute, ein gutes Produkt herstellte und dieses über viele Jahre erfolgreich vertrieb, sind vorbei“.¹⁹ Die japanischen Firmen, insbesondere Toyota, haben die deutschen qualitativ längst überholt.²⁰ Außerdem gleichen sich die Anbieter zunehmend zu sogenannten „Full-line-Anbietern“ an, sodass bei gleichwertigem Produktangebot der Produktionsprozess (Qualität, Kosten, Zeitaspekte) zunehmend zum Wettbewerbsvorteil wird.²¹ Unternehmen, bei denen alle Mitarbeiter die Prozesse kontinuierlich verbessern und Führungskräfte haben, die es als ihre Aufgabe sehen, dieses Umfeld der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen, können diesen Wettbewerbsvorteil für sich entwickeln.

Der Wettbewerbsvorteil „Führungskraft und Mitarbeiter“ rückt in den Fokus. Was, wenn ein Unternehmen komplett schlank produziert, Mitarbeiter hat, die strukturiert Probleme lösen und stetig dazu lernen? Mit solchen Strukturen lässt es sich leichter auf veränderte Marktanforderungen antworten. Solche Mitarbeiter stellen einen langfristigen Wert dar

¹⁷ (eigene Darstellung und Ausarbeitung in Anlehnung an Liker & Convis, 2012, S. 31).

¹⁸ (Becker, 2006 S. 390).

¹⁹ (Liker, 2013 S. 349).

²⁰ (J.D. Power, 2014).

²¹ (Becker, 2006 S. 396).

und ihre Kompetenz der Problemlösung und Verbesserung des strukturierten Denkens hängt nicht von einem bestimmten Prozess oder Produkt ab.

Es stellt sich abschließend folgende Forschungsfrage: *Was benötigt ein Unternehmen, das bereits ein schlankes Produktionssystem eingeführt, jedoch die konventionellen Führungsmuster beibehalten hat, um das Produktionssystem erfolgreich nutzen und weiterentwickeln zu können mit dem Ziel aus „Lean Management“ einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu generieren?*

3 Lösungsansätze und Schlüsselfaktoren

3.1 Arbeitsorganisation

Ein möglicher Lösungsansatz könnte es sein, im direkten Bereich eine bestimmte Form der Arbeitsorganisation einzuführen. Dies wurde nach dem Vorbild Toyotas in vielen Unternehmen mit einem schlanken Produktionssystem bereits getan. Es wird ein Arbeiter als Vorarbeiter (Teamleiter bei Toyota) ausgewählt, der ständig vor Ort ist und nicht in die Taktung mit eingebunden wird. Er verantwortet fachlich ein Team von bis zu zwölf Mitarbeitern mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter durch die kleinen Kernteams aktiver involviert werden und schnellere Rückmeldung durch ihren direkten Ansprechpartner erfahren.²² Ihm vorgestellt ist der Meister, der seine Vorarbeiter in den nötigen Kompetenzen befähigt und coacht.

Das bloße Einführen der Arbeitsorganisation und Definieren der Aufgaben führt jedoch in den meisten Fällen nicht dazu, dass Probleme nachhaltig gelöst, Mitarbeiter befähigt und kontinuierliche Verbesserung getrieben wird.²³ Die Arbeitsorganisation ist lediglich eine hierarchische Struktur, in der die Aufgaben und Kompetenzen zwar beschrieben sind, jedoch führt das reine Beschreiben nicht zu einer nachhaltigen Veränderung des Verhaltens. Es besteht vielmehr die Gefahr, dass die Führungskräfte nicht ihre Rolle als Coach wahrnehmen, sondern nur in die Produktion bzw. in die Montagebereiche gehen, um die Symptome der Probleme zu bekämpfen und in der restlichen Zeit rein administrative Aufgaben im Büro erledigen.: Trotz Einführung der Arbeitsorganisation verfahren die Führungskräfte weiterhin im „Firefighting-Modus“ und wenn es keinen Brandherd zu löschen gibt, halten sie sich im Büro auf.²⁴

3.2 Potenzial der Mitarbeiter entwickeln

Viele Menschen investieren viel Zeit und Aufwand, um die außerordentlichen Fähigkeiten zu entwickeln, die ihr Beruf benötigt. Egal ob Fußballprofi, Musiker, Chirurg, Pilot oder Koch: Es wird erwartet, dass sie ihr Handwerk perfekt beherrschen, stetig an ihren Fähigkeiten arbeiten und ihr Können ist maßgeblich für ihren langfristigen beruflichen Erfolg.²⁵ Was in anderen Bereichen Normalität ist, wird in der industriellen Massenproduktion oft vernachlässigt. Dort stehen konzernweit mehrere zehntausende Mitarbeiter am Fließband, und es gibt oft kaum Ansätze das Potenzial dieser Menschen anders zu nutzen als für die bloßen physischen Tätigkeiten. Wenn ein Unternehmen es schafft, das

²² (BMW Group, 2011).

²³ (Liker, 2013 S. 264).

²⁴ (Liker, 2013 S. 265).

²⁵ (Liker, et al., 2008 S. 28).

Wissen seiner Mitarbeiter alltäglich zu integrieren und ihr Können durch stetige Entwicklung zu steigern, wird es einen langfristigen Wettbewerbsvorteil generieren. Der Wettbewerbsvorteil besteht darin, dass das System mit Wissen und Fähigkeiten angereichert ist, sodass das Potenzial am Shopfloor genutzt werden kann, um z.B. Prozesse zu verbessern (Differenzierung über Kosten, Qualität, Durchlaufzeit), aber auch auf Marktänderungen flexibel zu reagieren (schnelle und effiziente Einführung neuer Varianten, Umstellung der Produktion/Logistik etc.). An dieser Stelle kann erneut Toyota als Beispiel dienen: „Toyotas Führungskräfte sind ehrlich davon überzeugt, dass die einzige Quelle für Toyotas Wettbewerbsdifferenzierung seine außergewöhnlichen Mitarbeiter sind, die das Unternehmen ständig entwickelt“.²⁶ Wenn man diesen Satz hört, würden wahrscheinlich auch viele Führungskräfte anderer Unternehmen zustimmen. Jedoch sehen viele westliche Unternehmen die Mitarbeiterentwicklung als Aufgabe der Personalabteilung. Mitarbeiterentwicklung sollte jedoch alltäglich und praxisbezogen erfolgen. Der Mitarbeiter benötigt einen Lehrer (Kompetenzen schulen und antrainieren) und Coach (Feedback geben, entwickeln), und somit kann nur die Führungskraft diese Aufgabe übernehmen. Wie bereits beschrieben, identifizieren westliche Führungskräfte gerne sogenannte High-Performer, jedoch könnten viel größere Erfolge gelingen, wenn die Führungskräfte die Massen entwickeln, ihnen Fähigkeiten antrainieren und ihr Potenzial und Wissen in die Prozessverbesserung einfließen lassen und nutzen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass ganze 90% der Kompetenzen, die bei einem Mitarbeiter als Fähigkeit bezeichnet werden, durch wiederholte Übung erlernbar sind.²⁷ „Bis die Manager der oberen Führungsetagen ihre Egos erfolgreich im Zaum halten und ihr Augenmerk auf die ganze Arbeitnehmerschaft richten und diese in ihrer Gesamtheit führen [...] wird es weiterhin den Intellekt und die außergewöhnlichen Fähigkeiten aller Mitarbeiter brach liegen lassen“²⁸. Dabei kann der Mensch im Unternehmen als langfristiger Vermögenswert gesehen werden, der, bei richtiger Führung, einen Wertezuwachs erfährt im Gegensatz zu den technischen Anlagen oder Gebäuden, die abgeschrieben werden und einen Werteverlust erfahren. „Menschliche Fähigkeiten nicht zu nutzen ist eine erhebliche betriebswirtschaftliche Verschwendung [...] seitens des Managements“.²⁹

3.3 Gemba – den Ort der Wertschöpfung aufsuchen

Das „Aufsuchen des Ortes der Wertschöpfung“ (Gemba im Japanischen) wird in dieser Arbeit als elementarer Verhaltensgrundsatz definiert und als Schlüsselfaktor gesehen, um dem Ziel „Lean Management“ als Wettbewerbsvorteil einzusetzen, näherzukommen.

²⁶ (Liker, et al., 2008 S. 28).

²⁷ (Liker, et al., 2008 S. 29).

²⁸ Warren (Senior Vice President von Toyota Motor Manufacturing, Kentucky) in (Liker, 2013 S. 247).

²⁹ (Yagyu, 2011 S. 59).

Zunächst soll der Begriff Ort der Wertschöpfung näher beleuchtet werden. Als Ort der Wertschöpfung wird der Ort im Unternehmen gesehen, an dem am Produkt gearbeitet und ein Mehrwert geschaffen wird. Für diesen Mehrwert zahlt der Kunde letztendlich und aus diesem Grund sollte dieser Ort Fokus der Führungsaktivitäten der direkten Bereiche sein. Führung kann nach diesem Verhaltensgrundsatz nicht vom Büro, Konferenzraum oder aufgrund von Berichten und PowerPoint-Ausarbeitungen erfolgen. Es ist aus folgenden Gründen von außerordentlicher Wichtigkeit, dass die Führungskräfte den Ort der Wertschöpfung aufsuchen:

1. Prozessverständnis: Erkennen des Problems, Großteil der Hinweise zur Problemursache findet man vor Ort
2. Gemeinsames Verständnis und Handeln durch Mitarbeitergespräche erzeugen
3. Umsetzung der Entscheidung realisieren, monitoren, Abweichungsmanagement
4. Wertschätzung den Mitarbeitern entgegenbringen
5. Kundenorientierung sicherstellen durch Konzentration der Ressource Führung auf die Bereiche, in denen ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird
6. Mitarbeiterentwicklung und –befähigung

3.4 Eine lernende Organisation erzeugen

Das Generieren und Aufrechterhalten einer lernenden Organisation ist der gesamtorganisatorische Schlüsselfaktor, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu realisieren. Zunächst soll an dieser Stelle der Begriff Lernen definiert werden. Lernen wird in der Literatur häufig als eine Veränderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen beschrieben.³⁰ Der Begriff der lernenden Organisation impliziert nun, dass nicht nur Individuen, sondern ganze Systeme lernfähig sind und ist ambivalent zu sehen: Zum einen lernen die Individuen der Organisation stetig dazu, zum anderen lernt die Organisation als ganzes System, wobei sich dieser Lernprozess besonders in den Organisationsstrukturen, Prozessen, Routinen und Zielen wiederfindet.

Die Geschwindigkeit, mit der Innovationen, Technologien, Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse sich ändern, steigt im globalen Wettbewerb stetig. Die lernende Organisation hat das Ziel, sich an diese Dynamik im Wettbewerbsumfeld anzupassen. In der Literatur werden verschiedene Charakteristika zu lernenden Organisationen erläutert. Es werden an dieser Stelle die mehrfach vorkommenden und für diese Arbeit relevanten Aspekte aufgeführt:³¹

³⁰ (Schröder, 2002 S. 14).

³¹ (Doppler, 2009).

1. Den Mitarbeitern wird Verantwortung übertragen. Sie erhalten die Möglichkeit, ihren Bereich eigenständig zu optimieren.
2. Den Mitarbeitern werden klare Ziele gesetzt und der Sinn ihrer Arbeit vermittelt. Es erfolgt eine Einbindung in Entscheidungsprozesse. Folglich identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.
3. Innerbetriebliche Vorgänge werden kontinuierlich weiterentwickelt. Mitarbeiter, Gruppen sowie die Organisation befinden sich in einem ständigen Verbesserungsprozess und passen sich daher dem sich verändernden Wettbewerb an.

Die vorgestellten Schlüsselfaktoren hängen in einer bestimmten Form zusammen: Das Etablieren einer lernenden Organisation ist das unternehmerische Gesamtziel. Die Mitarbeiter sind dabei der elementare Faktor, die breite Masse, die es gilt zu befähigen und im kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu mobilisieren. Die Arbeitsorganisation bietet dafür die strukturelle Vorleistung und Basis, jedoch kann dieses Ziel nicht nur durch das bloße Einführen der Arbeitsorganisation erreicht werden, sondern vielmehr durch das richtige Führungsverhalten am Ort der Wertschöpfung. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Kaskade unter sich zu befähigen und ein System von Führungskräften zu schaffen, die sich mit den richtigen Themen beschäftigen. Die Standardarbeit für Führungskräfte soll die Synthese der Schlüsselfaktoren bilden. Sie soll der strukturelle Leitfaden für die Führungskräfte sein, damit die Führungskräfte wirklich am Ort der Wertschöpfung führen und langfristig eine lernende Organisation erzeugen. Die Standardarbeit schöpft die bereits eingeführte Arbeitsorganisation ab, indem sie die Führungskräfte verpflichtet, an den Ort der Wertschöpfung zu gehen und die Coachingrolle für die jeweilig untere Hierarchieebene einzunehmen. Sie konzentriert die Führungsaktivitäten auf die relevanten Aufgabenbereiche zur Erzeugung einer lernenden Organisation.

4 Nordstern Führung

Zunächst soll einmal der Begriff „Nordstern“ näher erläutert werden. Unter Nordstern ist eine Zielvision zu verstehen, die mindestens zehn Jahre in der Zukunft liegt und aus heutiger Sicht sehr schwer bis unmöglich erreichbar scheint. Es ist nicht notwendig, den Nordstern jemals zu realisieren, vielmehr erfüllt er die Aufgabe, richtungsweisend und motivierend zu wirken. Des Weiteren stellt er sicher, dass die kurz- bis mittelfristigen Ziele in die richtige Richtung, also immer Richtung Nordstern gesetzt werden und ein gemeinsames Verständnis einer Zielvision gegeben ist. Der Kernpunkt des wertschöpfenden Produktionssystems ist, dass diejenigen, die die Wertschöpfung machen, mitdenken und verbessern.³² Wie man im Unternehmen ein Umfeld schafft, in dem das gelingt, muss beantwortet werden. Bisher lag der Fokus der Führung meist auf den Ergebnissen. Es wird nun folgender Kausalzusammenhang aufgestellt: Gute Ergebnisse können nur durch gute Prozesse erreicht werden. Die Prozesse sind immer nur so gut wie die Mitarbeiter, die mit diesen Prozessen arbeiten, sie adaptieren und verbessern. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zu befähigen diese Aufgabe zu leisten. Durch die Verschiebung des Fokus von den Ergebnissen auf die Mitarbeiter kann der Erfolg langfristig und nachhaltig bestritten werden. Vor diesem Hintergrund werden folgende drei Führungs-Nordstern³³ Aspekte festgelegt:

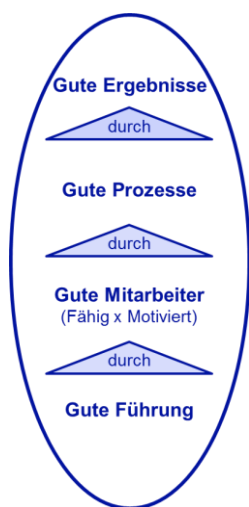


Abbildung 2: Ergebnisse durch Führung³⁴

³² (Liker, 2013 S. 260).

³³ In Absprache mit Projektleitung Standardarbeit bei BMW.

³⁴ (BMW, internes Dokument, 2014).

1. Wir wollen eine lernende Organisation sein, deren ständiger Ansporn es ist, Wissensgrenzen zu erkennen und zu erweitern und dadurch kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen. Es ist Aufgabe der Führungskraft diese lernende Organisation zu schaffen und zu erhalten.³⁵
2. Um „0-Fehler“ erreichen zu können, muss eine konstruktive und transparente Fehlerkultur herrschen. Fehler werden nicht versteckt und verschwiegen, sondern als Potenzial gesehen, sich zu verbessern und sich zu entwickeln. Die Führungskraft schafft durch transparente Prozesse und durch ein vertrauensvolles Umfeld eine dementsprechende Fehler- und Feedbackkultur.
3. Das Management erkennt, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, konkurrenzfähig zu sein und zu überleben nicht so sehr in den Lösungen selbst liegt, sondern in der Fähigkeit der Menschen in der Organisation, eine Situation zu verstehen und Lösungen zu entwickeln.³⁶ Aus diesem Grund ist das Entwickeln und Coachen der Mitarbeiter in der Kompetenz der strukturierten Problemlösung und Verbesserung fest in den Alltag integriert.

Um nun die notwendigen Veränderungen herbeizuführen, soll im Pilotbereich die Standardarbeit für Führungskräfte ausgeführt werden. Durch das tägliche Erfüllen der Standardaufgaben soll die Führung vor Ort sich Richtung Nordstern entwickeln.

³⁵ Toyota sieht Schaffung einer lernenden Organisation als wichtigste Führungsaufgabe und das Fundament für nachhaltigen Erfolg (Liker, 2013 S. 262).

³⁶ (Rother, 2009 S. 67).

5 Führen am Ort der Wertschöpfung

Es werden daher vier Standardaufgaben für Führungskräfte definiert:

1. Prozesse beobachten und bestätigen
2. Probleme strukturiert lösen
3. Kontinuierliche Verbesserung treiben
4. Mitarbeiter befähigen

Die Einführung der Standardarbeit für Führungskräfte bedeutet also diese vier Kernaufgaben alltäglich (Standard) immer zur selben Zeit, ähnlich eines Stundenplans, durchzuführen. Sie kann als eine Konkretisierung der Aufgaben und Zuständigkeiten aus dem Shopfloor Management³⁷ gesehen werden, welches sich vereinfacht in drei Aufgabengebiete gliedern lässt:³⁸

- a. erkennen
- b. auf Abweichungen reagieren
- c. zukünftig vermeiden

Wie man erkennt, entsprechen Punkt eins bis drei der Standardarbeit diesen drei Kernaufgaben (a, b, c) von Peters. Punkt vier der Standardarbeit (Mitarbeiter befähigen) befähigt die Führungskraft und das Team die drei Kernaufgaben erfolgreich umzusetzen. Die Standardaufgaben sollten jeweils mit Zeiten hinterlegt werden.

5.1 Prozesse beobachten und bestätigen

Bedeutung und Zielsetzung

Es ist von essenzieller Bedeutung, dass die Führungskräfte über sehr gute Prozesskenntnisse verfügen. Dies bietet die Basis für alle anderen Elemente der Standardarbeit. Ohne das Beobachten der Prozesse ist weder die Problemlösung, noch die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse möglich. Eine Führungskraft kann nur führen, wenn sie ein profundes Verständnis für die Arbeitsabläufe und Prozesse ihres Bereiches hat, da sie sonst auf Grundlagen von Berichten und Messergebnissen entscheiden muss.³⁹ Ebenfalls kann die Führungskraft nicht als Coach für die Mitarbeiter agieren und sie in ihren Fähigkeiten entwickeln, wenn sie die Prozesse, an denen die Mitarbeiter tagtäglich

³⁷ Aktive Führung vor Ort (Peters, 2009 S. 27).

³⁸ (Peters, 2009 S. 27).

³⁹ (Liker, 2013, S. 260).

arbeiten, nicht ausgezeichnet kennt. „Sie haben nicht mal die Expertise, um eine herausragende Leistung eines Mitarbeiters als solche zu beurteilen“.⁴⁰

Aufgabenstellung

Im Rahmen der Standardarbeit soll die Führungskraft eine halbe Stunde am Tag vor Ort sein, um ihre Standards zu beobachten. Es ist dabei besonders das Augenmerk darauf zu legen, ob vor Ort ein Gemba-Standard definiert ist. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt, welcher an dieser Stelle nochmal genauer beleuchtet werden sollte. Der an einem Arbeitsplatz definierte Standard entsteht in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter. Es entsteht immer wieder das Problem, dass Standards nicht so formuliert sind, dass sie nützlich sind. Oft sind sie nur eine Aufzählung der zu leistenden Arbeitsschritte: Was ist zu tun? Zum Beispiel *Bauteile Rot und Grün zusammenstecken in 6 sec.* Soll nun die Führungskraft ihre Standards beobachten, ist ein so formulierter Standard nicht sehr aufschlussreich. Auch der Mitarbeiter weiß nicht, ob er den Standard einhält oder nicht und wenn es zu Fehlern, verursacht durch die Montage, kommt, hilft der Blick auf das Standardarbeitsblatt nicht viel weiter, um die Fehlerursache zu finden. Ein guter Gemba-Standard sagt nicht *was* getan werden muss, sondern *wie* es getan werden muss. Was sind die Tricks, was muss man hören, fühlen, sehen, wie muss man die Teile anfassen, damit ein fehlerfreier Prozess entstehen kann? Zum Beispiel *nimm Bauteil Rot beidhändig, wobei eine Hand das Teil vorne an der Markierung greift (2 sec). Halte Teil Rot so an Grün, dass die Markierungen genau aufeinander liegen. Das erkennst du daran, dass die grüne Markierung komplett unter der roten verschwindet und das rote Teil gegen den Anschlag drückt (3 sec). Beim Zusammenstecken musst du ein Klick-Geräusch hören (1 sec).* Dies ist nur ein fiktives Beispiel, aber es soll deutlich werden, dass so ein Gemba-Standard nur durch ein gemeinsames Prozessverständnis mit dem Mitarbeiter entwickelt werden kann. Außerdem hilft der Gemba-Standard dem Mitarbeiter (auch neuen Mitarbeitern), den Prozess fehlerfrei auszuführen und die Führungskraft kann diesen Prozess besser beobachten und bestätigen. Von einem richtigen Gemba-Standard ist es viel leichter, Abweichungen festzustellen oder den Prozess z.B. durch einen Poka Yoke zu verbessern. Ein guter Gemba-Standard ist somit die Grundlage für 0-Fehler-Qualität.⁴¹

5.2 Strukturierte Problemlösung

Bedeutung und Zielsetzung

Die strukturierte Problemlösung erfolgt nach dem PDCA-Prinzips (Plan, Do, Check, Act) oder auch Deming-Zyklus genannt.⁴² Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass Probleme

⁴⁰ (Liker, 2013, S. 260).

⁴¹ (Ohno, 1993 S. 47-48).

⁴² (Brunner, 2011 S. 7).

und Fehler nicht im Sofortmaßnahmen- oder auch sogenanntem Firefighting-Modus gelöst werden, was meist dazu führt, dass nicht die wirkliche Problemursache gefunden und behoben wird, sondern ein bloßes Bekämpfen der Problemsymptome erfolgt. Die strukturierte Problemlösung dient dazu, den Fehler bzw. das Problem zu beheben, um den Prozess wieder zu stabilisieren (Standard wiederherstellen). Dabei hat die Plan-Phase eine besondere Bedeutung und sollte ausführlich und mit genügend Zeit ausgeführt werden.⁴³

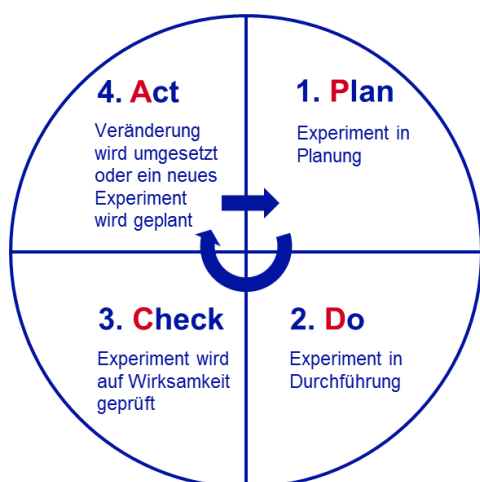


Abbildung 3: PDCA-Zyklus⁴⁴

Das Problem muss hinreichend verstanden und die Problemursache identifiziert werden. Bei der Ursachenanalyse darf jeweils nur ein vermuteter Ursachenparameter variiert werden, sodass man eindeutig erkennen kann, ob die vermutete Ursache das Problem nachhaltig abstellt. Stattdessen sieht man in der Praxis immer wieder einen Katalog an Maßnahmen, die alle zur Problemabstellung durchgeführt werden sollen, frei nach dem Motto „viel hilft viel“. Hier geht jedoch der Kausalzusammenhang zwischen Ursachenermittlung und Abstimmung des Problems verloren. Außerdem werden dann für die Lösung eines Problems unnötig viele Ressourcen gebunden.

Aufgabenstellung

Die Führungskraft verantwortet den strukturierten Problemlöseprozess. Das heißt, sie löst die Probleme auf ihrer Führungsebene, jedoch nicht für die Ebene darunter und wird dabei von ihrem Vorgesetzten gecoacht. In diesem Sinne muss sie die Durchführung der Problemlösung auf der Ebene unter ihr einfordern und ihre eigenen Mitarbeiter in der strukturierten Problemlösung coachen und unterstützen. Dies erfolgt im Rahmen der

⁴³ (Liker, 2013 S. 357).

⁴⁴ (eigene Darstellung in Anlehnung an BMW-PDCA-Zyklus, 2014).

Standardarbeit eine Stunde täglich. Die Durchführung des Problemlöseprozesses soll wie nun erläutert erfolgen: Die bekannten Probleme bzw. Fehler werden kontinuierlich aufgenommen. Das kann z.B. über eine einfache Strichliste erfolgen⁴⁵ und gibt erste Aufschlüsse über die Häufigkeit und Verteilung der Fehler. Außerdem helfen die gewonnenen Daten bei der Problembeschreibung (wie oft, an welchem Teil, bei welcher Schicht etc.) sowie der späteren Ursachenlokalisierung. Die Führungskraft delegiert diese Aufgabe an die Mitarbeiter des betroffenen Bereiches und gibt Hilfestellung, nach welchen Kriterien gemessen werden soll. Die Abarbeitung der Probleme sollte priorisiert erfolgen, z.B. nach Häufigkeit oder Wertigkeit. Im nächsten Schritt beruft die Führungskraft ein Problemlöseteam ein. In diesem sollte sie selbst, die betroffenen Mitarbeiter und relevante Schnittstellenpartner sein. Sie steuert nun den Problemlöseprozess, indem sie dafür sorgt, dass alle nötigen Ressourcen zur Problemlösung zur Verfügung gestellt werden. Dabei erhält sie Unterstützung von ihrem Vorgesetzten, welcher auch für die nötigen Kapazitäten sorgt, damit der Prozess durchgeführt werden kann. Dann durchläuft das Team die vier Phasen (ggf. mehrmals) des PDCA-Zyklus und stellt die Problemursache ab. Dabei dient ein Problemlöseblatt oder A3-Blatt als Hilfestellung (Ishikawa-Diagramme/5W-Fragen erleichtern Ursachenanalyse).

5.3 Kontinuierliche Verbesserung treiben

Bedeutung und Zielsetzung

Die sogenannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) sind die westliche Weiterentwicklung des japanischen Kaizen (Veränderung zum Besseren). KVP sollte nicht als Methode zur sporadischen Verbesserung gesehen werden, sondern vielmehr eine prozessorientierte Denk- und Verhaltensweise prägen.⁴⁶ Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess zielt darauf ab, alle Prozesse unter Einbeziehung aller Mitarbeiter schrittweise zu perfektionieren. Nur durch stetige Verbesserung kann dem Wettbewerbsdruck nicht nur Stand gehalten werden, sondern es ist möglich, sich einen konstanten Vorsprung zu erarbeiten. Viele Unternehmen verbessern in Form von Projektinnovation, getrieben durch Experten. Dies führt meist zu einer sprunghaften Verbesserung, jedoch auch zu einem raschen Abfall, da nach Projektende schnell das gewohnte Verhalten wieder eintritt oder die Konkurrenz neue Technologien entwickelt und die Innovation keinen echten Wettbewerbsvorteil mehr darstellt.

⁴⁵ (Brunner, 2011 S. 18).

⁴⁶ (Brunner, 2011 S. 41-45).

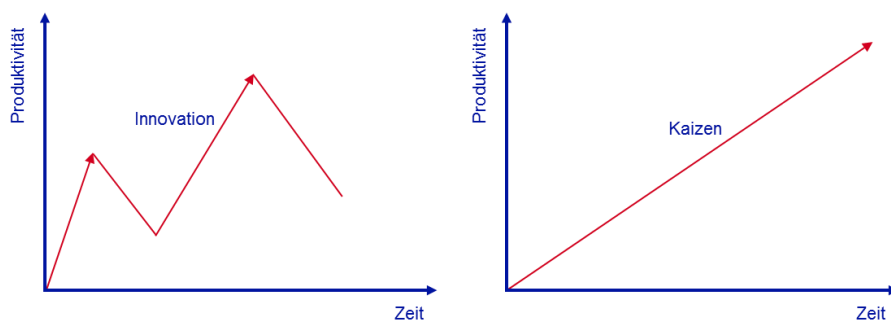


Abbildung 4: Innovation vs. Kaizen

Kaizen oder Kontinuierliche Verbesserung schafft Verbesserungen in kleinen Schritten, die jedoch nachhaltig weiter getragen werden, da sie von den Mitarbeitern entwickelt und durch den Kaizen-Prozess weiter gelebt werden. Das Prozess-Know-how liegt nicht bei wenigen Experten, sondern bei den Mitarbeitern im Prozess. Sie kennen ihn am besten und wissen, wenn sie durch die Führungskraft gefördert und unterstützt werden, wie man diesen Prozess verbessern kann: „Unternehmen und kluge Manager erkennen inzwischen, dass es einen riesigen Talentpool gibt, der nur darauf wartet für diesen Kampf genutzt zu werden. Einige entdecken, dass ein Überleben ohne fähige Mitarbeiter nicht möglich ist“.⁴⁷ Kontinuierliche Verbesserung ist keine nette Option. Sie ist notwendig, um langfristig am Markt bestehen zu können und sollte deshalb im Fokus der Führungsaktivitäten vor Ort sein.

Aufgabenstellung

Zunächst gilt es zu überprüfen, ob für den Bereich ein Zielzustand beschrieben ist, in dessen Richtung verbessert wird. Wenn dies nicht der Fall ist, dann müssen die Führungskräfte mit ihrem Team zunächst diesen Zielzustand definieren. Verbesserungen werden in vielen Unternehmen nach dem Motto „Was können wir verbessern?“ getrieben. Davon ist abzuraten, da dieses Vorgehen unnötig Ressourcen in nicht zielgerichteten Verbesserungsprojekten bindet. „Jeder kann eine lange Liste von Verbesserungsvorschlägen erstellen und hoffen, dass etwas davon funktionieren wird“.⁴⁸ Vielmehr muss die Frage gestellt werden „Was *müssen* wir verbessern, um unseren Zielzustand zu erreichen?“. Es ist nicht so sehr die Kunst, irgendetwas zu finden, was verbessert werden könnte, erneut frei nach dem Motto „*viel hilft viel*“, sondern die Schwierigkeit und somit die Führungsaufgabe liegt darin, seine Ressourcen darauf zu konzentrieren, zielgerichtet zu verbessern und seine Mitarbeiter in dieser Kompetenz zu coachen. Die Führungskraft hat nun im Rahmen der Standardarbeit die konkrete Aufgabe, eine Stunde täglich

⁴⁷ (Liker, et al., 2008 S. 39).

⁴⁸ (Rother, 2009 S. 48).

den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu steuern, indem sie ihre eigenen Prozesse zielgerichtet verbessert und ihre Mitarbeiter im Verbesserungsprozess coacht. Die einzelnen Verbesserungen erfolgen gemäß der PDCA-Logik.

5.4 Mitarbeiter befähigen

Bedeutung und Zielsetzung

Unter Mitarbeiterbefähigung soll das „Lehren und Lernen in Echtzeit in realen Arbeitssituationen“⁴⁹ verstanden werden. Es bedeutet, dass der Lehrende (Coach) nicht selbst Verbesserungsansätze aufspürt, sondern den Lernenden (Coachee) über Fragen dazu stimuliert, Informationen zu kombinieren und eigene Ideen auszuwerten sowie neue zu produzieren.⁵⁰ Die Performance eines Teams lässt sich signifikant durch die Führungskraft beeinflussen, wobei die Annahme, dass ein Team für Spitzenleistungen Ausnahmetalente bräuchte, nicht zutreffend ist. Die Führungskraft muss nicht nach Ausnahmetalenten suchen, sondern vielmehr ihrem gesamten Team die nötigen Fähigkeiten antrainieren und es in der täglichen Entwicklung coachen. Die transformationale⁵¹ Führung nach Burns ist Grundlage dieses Ansatzes. Sie besagt, dass das Führen auf Augenhöhe und wertschätzend erfolgen sollte. Führungskräfte sind aufgefordert, dem Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit zu vermitteln und seinen Beitrag zum großen Ganzen zu erläutern.⁵² Die Entwicklung der Mitarbeiter erfolgt durch Coaching. Das Wort Coaching stammt vom englischen „to coach“ (betreuen, trainieren). Man versteht unter diesem Begriff die Begleitung und das Feedback durch einen Coach zu spezifischen Wissen, Können und Fähigkeiten, die zum Ausführen einer Tätigkeit nötig sind.⁵³ Coaching kann stets auf zwei Ebenen erfolgen: auf der Inhalts- (Prozess Produktion) und der Prozessebene (Prozess Führung).

Der Coach unterstützt den Gecoachten (Coachee) zum einen darin, Prozess- und Ergebnisziele zu erreichen, zum anderen fördert er ihn in seiner persönlichen Entwicklung als Führungskraft. Was im Bereich des Sportes gang und gebe ist, wird in der Industrie oft vernachlässigt. Niemand würde erwarten, dass ein Sportler zu Spitzenleistungen kommt ohne einen Coach, der sein Verhalten und seine Trainingsmethoden überwacht und korrigiert. In vielen Unternehmen beschränkt sich die Mitarbeiterqualifizierung auf theoretische Schulungen. Jedoch kann ein Mensch nur lernen, wenn folgender Zusammenhang gilt: Das theoretische Wissen (Methode) muss trainiert werden (Übung) und

⁴⁹ (Peters, 2009 S. 66).

⁵⁰ (Peters, 2009 S. 66).

⁵¹ Im Gegensatz zu transaktionaler Führung: Führungskraft klärt Ziele, Aufgaben und kontrolliert deren Erreichung. Es herrscht ein sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen der Leistung des Mitarbeiters und der Reaktion des Vorgesetzten.

⁵² (Kutter, 2014 S. 69).

⁵³ (Bass, 2008 S. 1091).

wird durch einen Coach korrigiert (Coaching). Nur die Kombination der drei Faktoren Schulung/Methode, Übung und Coaching führt zu einem zielgerichteten und nachhaltigen Lernprozess.⁵⁴

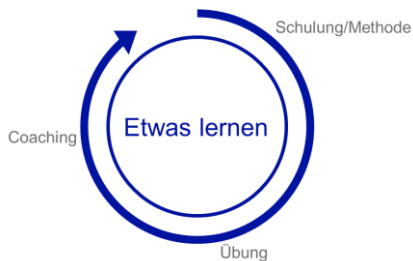


Abbildung 5: Mitarbeiterentwicklung⁵⁵

Aufgabenstellung

Die Führungskraft kann bis zu drei Rollen einnehmen. Zur Erläuterung soll einmal der Gruppenleiter (GL) näher betrachtet werden.

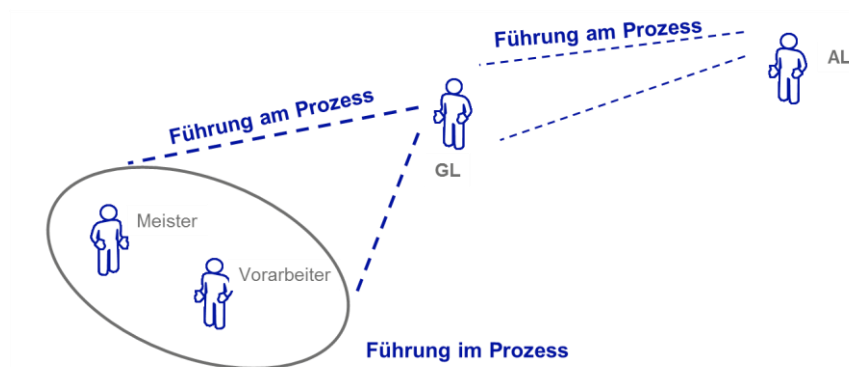


Abbildung 6: Rollen im Coaching-Prozess⁵⁶

1. Der Gruppenleiter führt die Standardarbeit für seine Prozesse durch. Das heißt, er beobachtet seine Prozesse, löst Probleme auf seiner Prozessebene und verbessert die Prozesse (Inhaltsebene, Arbeiten im Prozess).
2. Der Gruppenleiter ist Coach für den Meister. Er entwickelt den Meister in den Kernkompetenzen und gibt ihm Feedback (Feedback zur Inhaltsebene, Führung im Prozess).

⁵⁴ (Mittelhuber, 2014).

⁵⁵ (eigene Darstellung in Anlehnung an Schulungsunterlagen von Lean Partners, 2014).

⁵⁶ (BMW, Internes Dokument, 2014).

3. Der Gruppenleiter ist „Second Coach“. Er beobachtet, wie der Meister den Vorarbeiter coacht und gibt dem Meister Feedback zu seinem Coaching-Verhalten. Er entwickelt ihn somit nicht in der Ausführung der Aufgaben, sondern in seinen Fähigkeiten als Führungskraft (Feedback Führung, Führung am Prozess)

Bei dem zweiten Punkt sollte demzufolge der Abteilungsleiter (AL) den Gruppenleiter regelmäßig beobachten, um seine Kompetenzen als Coach zu entwickeln usw. Das Feedback erfolgt immer nur an die nächst untere Hierarchieebene. Das Coaching erfolgt über Fragen, die lösungsfrei und offen gestellt werden sollen. Dies wird oftmals auch als Sokratische Fragetechnik bezeichnet, wobei davon ausgegangen wird, dass der Mensch mit gesundem Menschenverstand ausgestattet ist und durch richtig gestellte Fragen eigene Erkenntnisse und Ideen generieren wird.⁵⁷

5.5 Zusammenwirken der Aufgaben

Die Aufgaben dürfen nicht isoliert, sondern müssen in ihrem Zusammenwirken betrachtet werden. Das Beobachten der Standards ist die Basis für alle Maßnahmen. Es stellt sicher, dass die Führungskraft das nötige Prozessverständnis hat und die Probleme und Potenziale für Verbesserungen überhaupt sehen kann. „Toyotas interne Statistiken beweisen, dass die Methode, die am häufigsten und sichersten zu einer Problemlösung führen, das ausdauernde Beobachten vor Ort ist“.⁵⁸ Stellt die Führungskraft Abweichungen vom Standard fest, würden diese im 60-minütigen Problemblock in Form eines PDCA bearbeitet werden. Die Verbesserungspotenziale werden dann im 60-minütigen Verbesserungsblock umgesetzt.

⁵⁷ (Peters, 2009 S. 66).

⁵⁸ (Yagyū, 2014).

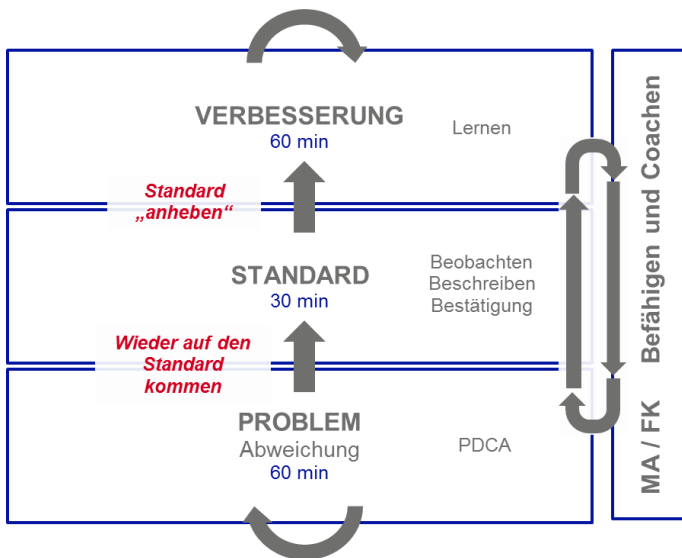


Abbildung 7: Zusammenwirken der Standardaufgaben

Die Führungskraft (FK) kann wahlweise an eigenen Prozessen arbeiten oder in den jeweiligen Blöcken ihre Mitarbeiter (MA) in der Bearbeitung der Kernaufgabe coachen oder ihnen beim Coachen der eigenen Mitarbeiter als Second Coach zu Seite stehen. Es kommt nun oft die Frage auf, ob man die definierten Aufgaben nicht dann machen könnte, wenn es gerade passt. Es ist jedoch sehr wichtig, dass alle im Bereich sich täglich und gleichzeitig mit den gleichen Blöcken beschäftigen. Dies ist dringend notwendig, um nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Die Standardisierung der Aufgaben der Führungskraft führt zu einer Routine, die immer natürlicher wird, bis das neue Verhalten das alte ersetzt. Management muss genauso erlernt werden wie jeder andere Beruf und benötigt Management-Standards, damit sich Manager in ihrem Beruf verbessern und entwickeln können (Malik, 2013 S. 61). Nur durch die tägliche Routine und das Führen am Ort der Wertschöpfung kann dies gelingen. „Standardisierte Aufgaben sind die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung“.⁵⁹

⁵⁹ (Liker, et al., 2008 S. 31).

6 IST-Analyse – ein Werkzeug zur Standortbestimmung

Es empfiehlt sich, ein Werkzeug zu entwerfen, mit dem das Führungsverhalten vor Ort gemessen werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein solches Werkzeug entwickelt, das wie folgt aufgebaut ist: Links in der Vertikalen stehen die einzelnen für die Standardarbeit relevanten Kompetenzen, die in drei Bereiche geclustert sind (Allgemeiner Teil, Kernaufgaben, Fehler- und Feedbackkultur). Im allgemeinen Teil werden die allgemeingültigen Voraussetzungen für die Standardarbeit abgefragt, zum Beispiel ob die Führungskraft überhaupt vor Ort ist und wie lange, wie strukturiert sie dort arbeitet und in welcher Rolle sie auftritt. In dem Bereich Kernaufgaben geht es um die Aufgaben der Standardarbeit, wobei der Aufgabe „Coaching“ kein eigenes Feld zugeordnet ist. Die Coachingkompetenz ist in jede der anderen Aufgaben eingegliedert, da diese Aufgaben (strukturierte Problemlösung, Verbesserung etc.) nicht ohne Coaching zu bewältigen sind. Die Ausprägung dieser Kompetenzen ist in der Horizontalen für jeweils fünf Stufen⁶⁰ beschrieben, wobei Stufe 1 am niedrigsten und Stufe 5 am höchsten ist (Level 1 Basiskompetenz, Level 5 Expertenkompetenz + Coaching der Kompetenz an Mitarbeiter + Entwicklung anderer zum Coach).

Die Nutzung des Werkzeugs erfolgt durch eine Selbst- und Fremdeinschätzung in Anlehnung an das 360°-Feedback⁶¹. Ziel ist es durch die eigene und fremde Einschätzung eine erhöhte Objektivität zu erreichen, sowie eine Feedbackgrundlage zu schaffen. Im ersten Schritt füllt die Führungskraft die Standortbestimmung selbst aus, indem sie ankreuzt, auf welchem Level sie sich bei den einzelnen Kompetenzen sieht. Anschließend erfolgt, wenn erwünscht, die Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten der Führungskraft (ggf. durch Lean-Coach). Es kann ebenfalls eine Einschätzung durch die direkt unterstellte Hierarchieebene erfolgen (z.B. alle Meister bewerten den Gruppenleiter). Nach einem Feedbackgespräch und einer Diskussion der möglichen Differenzen zwischen Fremd- und Selbstbild legt die Führungskraft einen Zielzustand fest. Das Werkzeug kann ab jetzt immer wieder eingesetzt werden, damit die Führungskraft ihren Fortschritt messen und neue anspruchsvolle Ziele setzen kann. Außerdem kann das Coaching auf die Erreichung des Zielzustandes ausgerichtet werden. Das Werkzeug kann zusammengefasst folgendes leisten:

1. Bestimmung des Ist-Zustandes des Führens vor Ort
2. Entwicklung eines Zielzustandes
3. Wirksamkeitsmessung der Standardarbeit und Messung des Fortschritts

⁶⁰ 5 Stufen wurden in Anlehnung an das BMW Stufenmodell gewählt.

⁶¹ Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven.

4. Feedbackgrundlage und objektiver Vergleich nach Fremdeinschätzung
5. Vergleich der Entwicklung der verschiedenen Bereiche im Unternehmen

Standortbestimmung Standardarbeit für Führungskräfte			
Zeit vor Ort	Level 1	Level 2	Level 3
Wie viel Zeit verbringt die Führungskraft vor Ort?	Die Führungskraft ist max. 1h am Tag vor Ort.	Die Führungskraft ist max. 1.5h am Tag vor Ort.	Die Führungskraft ist max. 2h am Tag vor Ort.
Ist die Führungskraft in dieser Zeit durchgängig vor Ort?	Die Zeit vor Ort wird mehrmals pro Tag unterbrochen. Gründe für Unterbrechungen sind diverser Art.	Die Zeit vor Ort wird max. zweimal pro Tag unterbrochen. Gründe für Unterbrechungen sind diverser Art.	Die Führungskraft muss die Zeit vor Ort max. einmal pro Tag unterbrechen. Gründe für Unterbrechungen sind ausschließlich Situationen, die eine sofortige Reaktion der FK erfordern (B...).
Mit welchen Themen beschäftigt sie sich? Was tut sie?	Die Führungskraft informiert sich genau über Probleme/Fehler und kann darüber detailliert berichten. Sie testet andere Führungskräfte auf ihre Kompetenz, indem sie Details der Fehler abfragt (z.B. aus der letzten Schicht). Bei Störungen werden Sofortmaßnahmen eingeleitet. "Troubleshooting und firefighting". Führen mittels Vorgaben. Fachmann und Ansager. Führungskraft der "alten Schule".	Die Führungskraft löst Probleme (meist Sofortmaßnahmen), beobachtet Standards und führt Verbesserungen durch (eher sporadisch). Es wird immer noch viel Zeit fürs detaillierte Fehlerberichten und Fehlerzuweisen verwendet.	Die Führungskraft löst Probleme strukturiert, beobachtet und bestätigt Standards und führt Verbesserungen durch.
In welcher Rolle tritt sie auf?		Führungskraft setzt sich mit dem Thema Leading auseinander. Führung jedoch noch transaktional.	Führungskraft testet/übt Coachingsporadisch. Führung meist noch über Vorgaben (transaktional).
Werden die vorgeschriebenen Blöcke der Standardarbeit mit den hinterlegten Zeiten eingehalten?	Die Führungskraft vermischt die vereinbarten Blöcke/lässt sie ausfallen und kann die Zeiten noch nicht einhalten.	Die vereinbarten Blöcke und Zeiten können max. 1-2 mal pro Woche eingehalten werden.	Die vereinbarten Blöcke und Zeiten können max. 3-4 mal pro Woche eingehalten werden. Die Führungskraft testet die Standardarbeitsroutine, aber priorisiert noch andere Themen über die Routine oder hat nicht genug Prozessstabilität, um die Routine einhalten zu können.
Welche notwendigen Tools beherrscht sie?	keine	1-2 der empfohlenen Tools*	3-4 der empfohlenen Tools*
Allgemeiner Teil			

Abbildung 8: Ausschnitt Werkzeug zur Standortbestimmung

7 Schlussbetrachtung

7.1 Zusammenfassung

Auf die formulierte Fragestellung, was ein Unternehmen mit einem bereits etablierten schlanken Produktionssystem, jedoch beibehaltenem konventionellen Führungsverhalten benötigt, um das Produktionssystem erfolgreich nutzen und weiterentwickeln zu können, wurden Antworten geliefert. Das Führen am Ort der Wertschöpfung ist der Hebel, um die Organisation zu befähigen, „Lean“ aktiv am Shopfloor voranzutreiben. Durch das Aufbauen der relevanten Kompetenzen bei den Führungskräften, werden in der Fertigung Multiplikatoren einer förderlichen Führungs- und Verbesserungskultur geschaffen. Sie arbeiten tagtäglich mit den Standards, koordinieren den strukturierten Problemlöseprozess und setzen Verbesserungen um. Die Organisation macht sich dadurch unabhängig von Experten, die Lean-Tools aus Japan kopieren müssen, da jeder Bereich täglich eigene Lösungen für vorhandene Potenziale entwickelt. Der tatsächliche Gewinn durch die Standardarbeit ist jedoch das Coaching über die Kaskade. Es ermöglicht eine Befähigung und Entwicklung der Menschen durch ihre jeweilige Führungskraft. Nur wenn Menschen die Möglichkeit haben, zu lernen und sich entwickeln zu können, wird ihr kreatives und kognitives Potenzial genutzt. Die Führungskräfte arbeiten aktiv und täglich daran, eine lernende Organisation zu erzeugen und generieren damit einen langfristigen Wettbewerbsvorteil im sich verschärfenden Markt.

7.2 Kritische Betrachtung

Bei der praktischen Durchführung der Standardarbeit im Referenzbereich bei BMW konnten einige Kritikpunkte erkannt werden, die sich zum einen in der operativen Umsetzung auftraten, zum anderen auf gegebene Randbedingungen im System zurückführen ließen. Aus diesem Grund werden die Punkte für drei Ebenen dargestellt: die operative Ebene, die strategische Ebene und die normative Ebene.

In der operativen Umsetzung bestand die Schwierigkeit in der Einhaltung des Stundenplans. Es ließ sich feststellen, dass ein genaues Einhalten des Stundenplans nicht möglich ist, was teils zu Unmut und Verwirrung seitens der Führungskräfte führte. Es sollte nochmal deutlicher werden, dass der Stundenplan nicht als „Gesetz“ gesehen werden muss, das den Führungskräften im PDCA-Block verbietet, sich Standards anzusehen. Er dient vielmehr als Leitfaden, Themen strukturiert abzuarbeiten. Auf strategischer Ebene ist zu hinterfragen, inwiefern mit der jetzigen Vorgehensweise ein unternehmensweiter Rollout der Standardarbeit überhaupt möglich sein kann. Die Entwicklung der Coachingkompetenzen bei den Führungskräften hängt maßgeblich von der Begleitung durch einen Second Coach ab. Es gibt in den meisten Unternehmen nur sehr wenige ausgebildete Mitarbeiter, die diese Coaching-Initiatoren-Rolle übernehmen können. Es

müsste somit entweder eine Kapazität an externen Coachs zur Begleitung in der Anfangsphase freigestellt werden, um die Führungskräfte auszubilden oder eine Qualifikation interner Coachs vorab erfolgen. Abschließend sollen die normativen Randbedingungen kritisch hinterfragt werden. Es wurde deutlich, dass das etablierte Belohnungssystem, insbesondere die Leistungsbewertung, nicht förderlich für die Standardarbeit ist: „In der Leistungsbewertung finden die Wertvorstellungen des aktuellen Management bzw. Produktionssystems Ausdruck. Ändert man die Bewertung nicht, ändern sich die Menschen auch nicht“. ⁶² Es ist sehr schwierig das Verhalten der Führungskräfte zu verändern, wenn sie weiterhin nur an Ergebniskennzahlen gemessen werden. Es würde sich empfehlen, das Belohnungssystem, das an reinen Ergebniskennzahlen ausgelegt ist, für die Standardarbeit zu adaptieren. Toyotas Belohnungssystem misst z.B. folgende Faktoren: „Kann die Führungskraft sich selber Ziele definieren (abgeleitet aus den Top-Zielen)? Erreicht sie diese? Managt sie die Organisation entsprechend? Entwickelt sie ihre Mitarbeiter? Vertrauen die Mitarbeiter der Führungskraft?“ ⁶³

7.3 Ausblick

Kann nun abschließend gesagt werden, dass das Führen am Ort der Wertschöpfung der richtige Weg ist, „Lean“ im sich verschärfenden Wettbewerb nutzen zu können? Yagyu sagte, dass Lean nicht das richtige Wort für das Toyota-Produktionssystem sei. ⁶⁴ Der Begriff Lean sei die westliche Sicht auf japanische Unternehmen: Es war sichtbar für die Besucher, dass bei Toyota mit weniger Ressourcen mehr Produktivität erreicht wurde, und das wollte man kopieren. Tatsächlich, so Yagyu, wäre eine richtige Übersetzung „Anreicherungssystem im Sinne von Erfahrungen und Wissen“ gewesen. Der wirkliche Unterschied bestünde darin, dass eine Führungskultur des organisationalen Lernens bei Toyota herrsche, die schlanke (leane) Prozesse als Ergebnis hat. Es wurde viel investiert und der nächste zielführende Schritt muss nun getan werden, um eine lernende Organisation zu werden. Dies bedeutet, dass eine Organisation organisatorische Routinen für Verbesserung, Problemlösung und Adaption der etablierten Lean-Prinzipien benötigt. Durch das Führen am Ort der Wertschöpfung werden diese Routinen geschaffen. Die Durchführung und zukünftige Weiterentwicklung des Führungskonzepts Standardarbeit für Führungskräfte kann somit zum entscheidenden Schritt werden, sich zu einem tatsächlich „leanen“ bzw. „angereicherten“ Unternehmen zu entwickeln und dies als Wettbewerbsvorteil im sich verschärfenden Wettbewerb nutzen zu können.

⁶² (Yagyu, 2011 S. 188).

⁶³ (Yagyu, 2014).

⁶⁴ (Yagyu, 2014).

Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard. 2008.** *The Bass Handbook of Leadership*. New York : Free Press, 2008.
- Becker, Helmut. 2006.** *Phänomen Toyota - Erfolgsfaktor Ethik*. Berlin, Heidelberg : Springer Verlag, 2006.
- BMW Group. 2011.** Arbeitsorganisation. [Online] 2011. [Zitat vom: 8. Juli 2014.] \\europe.bmw.corp\WINFS\TN-proj\WPS\23_Arbeitsorganisation\21_Medien\AO-Homepage\Argumenter\KON_130201_AO-Argumenter.pdf.
- Brunner, Franz J. 2011.** *Japanische Erfolgskonzepte*. München, Wien : Carl Hanser Verlag, 2011.
- Doppler, Dr. Klaus. 2009.** Führung im Wandel - die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. 2009.
- Drew, John, McCallum, Blair und Roggenhofer, Stefan. 2004.** *Unternehmen Lean - Schritte zu einer neuen Organisation*. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2004.
- J.D. Power. 2014.** 2014 Initial Quality Study (IQS) Ratings. [Online] 18. Juni 2014. [Zitat vom: 22. Juli 2014.] <http://autos.jdpower.com/ratings/quality/cars.htm>.
- Kutter, Inge. 2014.** *Alles so schön kuschelig hier-Psychologen propagieren eine neue Einfühlsamkeit in den Chefetagen*. s.l. : Die Zeit, 2014. S. 69.
- Liker, J K und Convis, G L. 2012.** *The Toyota Way to Lean Leadership - Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development*. New York : McGraw-Hill, 2012.
- Liker, Jeffrey K und Meier, David P. 2008.** *Toyota Talent-Erfolgsfaktor Mitarbeiter- wie man das Potenzial seiner Angestellten entdeckt und fördert*. München : FinanzBuch Verlag GmbH, 2008.
- Liker, Jeffrey K. 2013.** *Der Toyota Weg - 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns*. München : Finanzbuch Verlag, 2013.
- Malik, Fredmund. 2013.** *Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2013.
- Mittelhuber, Bernd. 2014.** *Ausbildung zum Kata-Manager*. [Befragte Person] Marlene Kuhn. 8. Mai 2014.
- Ohno, Taiichi. 1993.** *Das Toyota-Produktions-system*. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 1993.

Peters, Remco. 2009. *Shopfloor Management*. Stuttgart : LOG_X Verlag GmbH, 2009.

Rother, Mike. 2009. *Die Kata des Weltmarktführers*. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2009.

Schröder, Hartwig. 2002. *Lernen - Lehren - Unterricht: Lernpsychologische und didaktische Grundlagen*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2002.

Takeda, Hitoshi. 2009. *Das synchrone Produktionssystem*. München : FinanzBuch Verlag GmbH, 2009.

Yagyū, Shunji. 2011. *Das synchrone Managementsystem - Wegweiser zur Neugestaltung der Produktion auf Grundlage des synchronen Produktionssystems*. München : mi-Wirtschaftsbuch, 2011.

—. **2014.** *Expertentag BMW Group*. [Befragte Person] Thorsten Ahrens. 17. Juli 2014.

—. **2014.** *Wertschöpfen HEISST Wertschätzen!* [Befragte Person] TP-50. 12. Februar 2014.

Kurzporträt der Autoren

Marlene Kuhn

Im Jahr 2011 begann Marlene Kuhn mit ihrem Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Maschinenbau an der Fachhochschule Münster, das sie 2014 mit einem Bachelor of Science mit Auszeichnung abschließen konnte. Im Rahmen ihres Studiums belegte Marlene Kuhn außerdem ein Physikmodul an der renommierten Harvard Universität, Boston, USA. Ihre halbjährige Praxisphase absolvierte sie in der Lean Stabstelle bei BMW in München. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit entstand die Bachelorarbeit zum Thema Shopfloormanagement in einem schlanken Produktionssystem. Seit 2014 studiert sie im Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und arbeitet als Werkstudentin bei Siemens in Erlangen in der Logistikabteilung. Dort ist sie für das Wissensmanagement der Abteilung verantwortlich und führt ein Six Sigma Lean Projekt mit einem Logistikdienstleister durch.

Prof. Dr. Ralf Ziegenbein, Dipl.-Wirtschaftsinformatiker

Nach seinem Studium der Wirtschaftsinformatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster war Ziegenbein von 1995 bis 2002 als Organisationsberater zunächst am Centrum für Krankenhaus-Management (CKM) und danach am zeb/rolfes.schierenbeck.associates in Münster tätig. Von 1999 bis 2001 promovierte er berufsbegleitend zum Dr. rer. pol. 2003 folgte Ziegenbein einem Ruf an die International School of Management (ISM). Dort war er sieben Jahre Professor für Dienstleistungs- und Geschäftsprozessmanagement und baute dort u.a. den Studiengang zum „MBA Pharma Management“ auf. 2005 wurde er mit dem Forschungspreis der „J.J. Becher-Stiftung“ für seine Ergebnisse zu einer alternativen Finanzierungsform des deutschen Gesundheitssystems ausgezeichnet. Seit 2010 verantwortet Ziegenbein als Professor den Bereich „Operations & Process Management“ am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) an der Fachhochschule Münster.

Kontakt

Marlene Kuhn
Stephanstraße 8
90478 Nürnberg

Telefon +49 160 94903641
E-Mail marlenekuhn@web.de

Prof. Dr. rer. pol. Ralf Ziegenbein
Fachhochschule Münster
Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)
Bismarckstraße 11
48565 Steinfurt

Telefon +49 2551 9-62899
Fax +49 2551 9-62707
E-Mail ziegenbein@fh-muenster.de
Internet www.fh-muenster.de/itb/

ITB-Arbeitsberichte

Bisher erschienen sind:

- Band 1: Wirtschaftsingenieurwesen - Gegenstand, Ausbildung und Praxis
- Band 2: The Uber-Driver Digital Transformation - B2B the Next Generation of B2C
- Band 3: Führen am Ort der Wertschöpfung
- Band 4: Enterprise-Wikis als Plattform für ein prozessorientiertes Wissensmanagement