

Auf die Kraft der Mitarbeiter setzen

Kreativ arbeiten

Von Sabine Leikep

Wenn man als Unternehmer die Verantwortung für Menschen übernimmt, dann muss man dafür sorgen, dass sie sich frei entfalten können. Andreas Ritzenhoff, CEO der Seidel GmbH+Co., hat diese seine Überzeugung mit Erfolg umgesetzt.

Dr. Andreas Ritzenhoff, CEO der Seidel GmbH+Co. mit Hauptsitz in Marburg/Lahn, wurde auf Umwegen zum Unternehmer. Nach seinem Medizinstudium praktizierte er als Arzt, bevor er 1992 im Unternehmen seines Vaters die Führungsrolle übernahm. In seinem neuen Tätigkeitsfeld als Firmenchef war er von dem Wunsch beseelt, eine Führungsmethode zu finden, mit der es gelingt, Menschen aus ihrer Paradigmenwelt herauszuholen und nach vorne zu bringen. Was muss geschehen, damit Produktionsmitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich eigenverantwortlich agieren können? Die Lean-Philosophie, angelehnt an das Toyota-Produktionssystem, schien ihm dafür geeignet.

Mike Rother öffnet die Augen

Der erste Versuch, mithilfe einer Unternehmensberatung Lean-Methoden einzuführen, scheiterte. Doch Andreas Ritzenhoff gab die Hoffnung und die Suche nach

neuen Lösungen nicht auf. Schliesslich stiess er auf Mike Rother, der seit mehr als 20 Jahren das Toyota-Produktionssystem erforscht. Die Essenz von Rother's Forschungsergebnissen ist die Einführung von Verhaltensroutinen, die von allen Mitarbeitern angewandt werden und die dazu beitragen, dass das Unternehmen flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren kann.

Mike Rother beschreibt in seinem jüngsten Buch «Die Kata des Weltmarktführers – Toyotas Erfolgsmethoden» zwei Arten von Verhaltensroutinen, die er mit dem japanischen Begriff «Kata» bezeichnet. Im Kampfsport steht der Begriff Kata für Bewegungsabläufe, die über Generationen von Meistern an Lernende weitergegeben werden. Im Hinblick auf Geschäftsprozesse arbeitet Mike Rother mit der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata. Die Verbesserungs-Kata ist eine sich wiederholende Routine, welche Menschen in die Lage versetzt, auf unterschiedliche Situationen zu reagieren, Prozesse stetig zu verbessern und das Unternehmen innovativ zu machen und weiter-

zuentwickeln. Bei der Coaching-Kata handelt es sich um eine Routine, mit der Führungskräfte und Manager die Verbesserungs-Kata Mitarbeitern nahebringen.

«Wenn ich eine Lösung vorgebe, dann lernt Ihr nichts, Ihr ändert Euer Verhalten nicht und nach vier Wochen steht Ihr da, wo Ihr heute steht», so der Kommentar von Mike Rother nach seinem ersten Rundgang in den Werken der Seidel GmbH+Co., auf dem er wenig sprach, aber viel beobachtete. Für Dr. Lutz Engel, als technischer Leiter für die drei Werke des Marburger Unternehmens verantwortlich, war dies zunächst eine ungewöhnliche Aussage. Doch schnell erkannte er, dass diese Vorgehensweise viel wirk-

Führung als Coaching

samer ist als der Versuch, dem Unternehmen eine vorgefertigte Lösung überzustülpen, wie es Berater zuvor getan hatten. Der neue Ansatz zielt darauf ab, die Denk- und Verhaltensweise der Mitarbeiter zu ändern und zu deren persönlicher Entwicklung beizutragen. Das war vor 2 1/2 Jahren. Heute sind von 650 Mitarbeitern ca. 200 geschult in der Verbesserungs-Kata und 45 Führungskräfte wenden die Coaching-Kata täglich an.

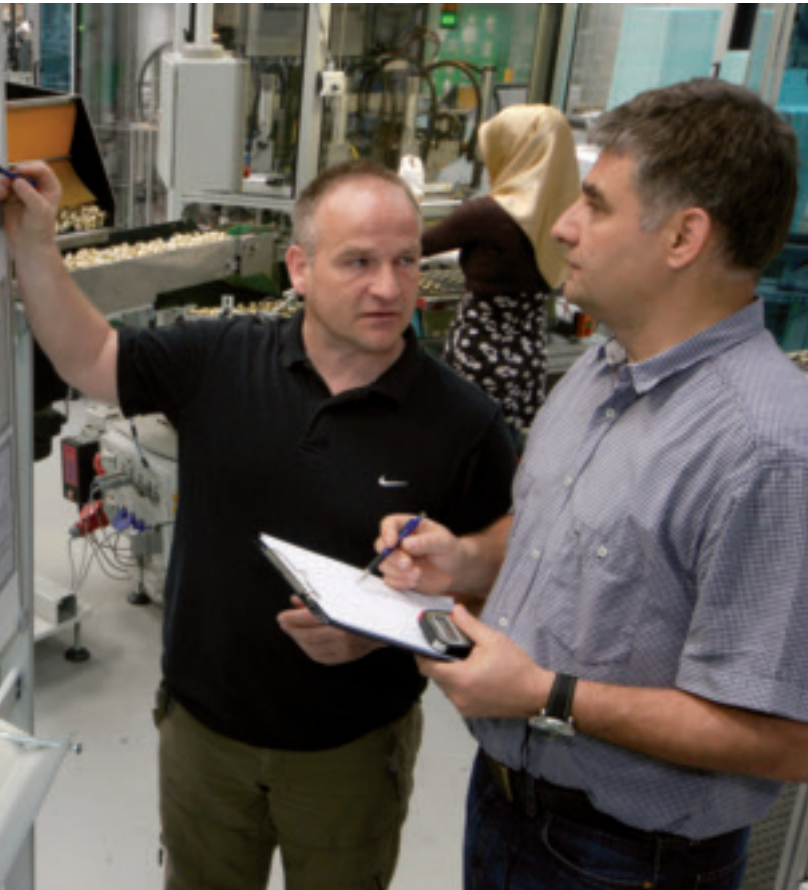


Coaching-Kata: Meister und Segmentle

Verbesserungs-Kata

Begonnen wurde an einem Schrittmacher-Prozess in der Montage. «Wenn der Prozess stabil ist, dann liegen die Hindernisse woanders. Hindernisse erscheinen nach und nach und zeigen den Weg.» Diese Erkenntnis nutzen Lutz Engel und seine Teams, um Tag für Tag schrittweise mit kleinen Verbesserungen dem Ziel «One-Piece-Flow» näher zu kommen. Engel hat zuerst selbst die Verbesserungs-Kata und dann die Coaching-Kata gelernt und geübt. Heute freut er sich über diese neue Art zu führen, weil er nun einen besseren Kontakt zu den Menschen hat: «Früher erschien ich täglich mit Anzug und Krawatte und fühlte mich eher einsam. Ich gab Lösungen vor. Alle Mitarbeiter kamen mit ihren Problemen zu mir. Heute gebe ich Bewusstseinsstraining, bin oft bei den Mitarbeitern

Sabine Leikep, Freie Journalistin, Schwarzwalddstrasse 7, D-75173 Pforzheim, Tel. +49 (0)7231 2983 578, +49 (0)1577 3816 172, sabine@leikep.com, www.leikep.com



ter

vor Ort am Prozess. Ich führe mit der Coaching-Kata.» Lutz Engel sieht inzwischen seine Rolle darin, die Menschen zu inspirieren, indem er ihnen Gelegenheit gibt, neue Erfahrungen zu machen. Er schätzt an der neuen Art zu führen, dass er nun direkte Rückmeldung bekommt. «Es ist jetzt eher ein kreatives Arbeiten als irgendwelchen Problemen hinterherzulaufen.»

Die Vorgehensweise ist die, dass ein Idealzustand, wie zum Beispiel One-Piece-Flow, als Vision definiert wird. Um sich diesem Ziel anzunähern, definiert das Team einen Zielzustand, etwa die Stabilisierung der Prozesse. Diesem Zielzustand nähern sich die Mitarbeiter durch eine experimentelle Vorgehensweise Schritt für Schritt. Die zentrale Frage lautet: Was hindert uns daran, diesen Zielzustand zu erreichen?

Lutz Engel räumt ein, dass es anfangs Widerstände gab. Zum Beispiel wollten einige Führungskräfte an ihren umfangreichen Massnahmenplänen festhalten.

Gemeinsam die Prozesse verbessern

«Wir waren die Weltmeister im Maschinen einkaufen», erzählt er weiter. «Mike Rother hat uns den Weg gezeigt, wie Toyota versucht, mit einfachen Hilfsmitteln Lösungen zu finden.» Erst später sei ihm bewusst geworden, dass durch zu viel Technik die Bereitschaft zur Veränderung bei den Menschen blockiert wird. Inzwischen arbeiten auch die Instandhalter mit der Verbesserungs-Kata. Sie sind nicht mehr auf rein technische Lösungen fixiert.

Es dauert laut Engel mindestens drei Monate, bis man erste Ergebnisse wahrnehmen kann. Er stellte folgende Auswirkungen durch den Einsatz der Verbesserungs- und Coaching-Kata fest: Es werden weniger Mitarbeiter benötigt, die Qualität konnte gesteigert werden und die Prozesse laufen stabiler. Durch geringere Personalaufwendungen konnte das Unternehmen dem Preisdruck im internationalen Wettbewerb standhalten und die Arbeitsplätze in Deutschland sichern. Der Betriebsrat stand der Sache positiv gegenüber. Das Bewusstseinsstraining für alle Mitarbeiter hat nachhaltig gewirkt. Dennoch müssen Führungskräfte die Kata täglich einsetzen, sonst fällt der Prozess zurück.

Abschied von den Massnahmenplänen

Ahmad Nur Kanbar, Meister im Werk Marburg, und sein Team sind zuständig für das Eloxieren von Schraubverschlüssen. Er führt seine Mannschaft mit der Coaching-Kata. «Vorher hatten wir ständig Maschinenstillstände. Nun laufen die Maschinen stabiler», erzählt er. Er sei schon immer auf der Suche nach Methoden gewesen, um Prozesse zu stabilisieren. Nun habe sich für ihn ein Wunsch erfüllt. Die Führung der Mitarbeiter sei für ihn einfacher geworden, da es klare Linien gibt. Die Menschen arbeiteten nun selbständiger. «Ich gehe jetzt mit ruhigem Gewissen in Urlaub», freut er sich. «Früher war ich derjenige mit den meisten Massnahmenplänen im Unternehmen. Die brauche ich jetzt nicht mehr.» Die Menschen brauchen laut Kanbar Motivation und müssen aktiv unterstützt und weiterentwickelt werden. «Ich kann mich nicht täglich um 14 Leute kümmern.» Natürlich hat jeder Mensch eine unterschiedliche Sichtweise – doch der Meister freut sich über

die gute Akzeptanz bei seinen Mitarbeitern. Ein konkretes Beispiel aus seinem Bereich:

Bis Oktober vergangenen Jahres wurden Teile wie Verschlusskappen an der Fertigungsmaschine manuell von Gestellen abgehängt und zum Eloxierbad transportiert. Das führte zu langen Wegen und hohen Durchlaufzeiten. Gemeinsam wurde ein Zielzustand im Hinblick auf das grosse Ziel One-Piece-Flow definiert. Der Zielzustand war: Die Gestelle sollten direkt an der Linie abgehängt werden. So kam das Team von Herrn Kanbar auf die Idee, die Maschinen mit den Abhängegestellen mit Rädern zu versehen und die gefertigten Teile direkt zum Eloxierprozess zu transportieren. Wege und Durchlaufzeiten wurden so drastisch reduziert. Doch es war anstrengend, die schweren Maschinen auf Rollen zu bewegen. In einem anderen Werk war ein ähnlicher Fall durch Luftkissenteknik gelöst worden. Diese Lösung wurde getestet und für gut befunden. Jetzt lassen sich die Maschinen noch schneller und leichter bewegen und das Team ist dem grossen Ziel «One-Piece-Flow» wieder einen Schritt näher gekommen. Für Steffen Schneider, Instandhalter Elektro, war das eine echte Herausforderung. Er erklärt, dass nach der Definition des Zielzustandes alles noch vage sei. Nun müsse gemeinsam eine Lösung gefunden werden. Hindernisse würden angegangen. Es vergehe kein Tag, ohne dass ein Hindernis auftritt. Flexibles Denken und Handeln seien gefragt. Jeden Tag stelle sich die Frage: Was ist der nächste Schritt? «Statt nur Störungen zu beseitigen, suchen wir jetzt nach kreativen Lösungen, um Prozesse zu verbessern.» Steffen Schneider, der seit 2001 im Unternehmen arbeitet, freut sich über die positive Veränderung seit Einführung der Kata: «Es

ist interessanter geworden. Man sieht, dass es besser funktioniert, wenn man den Leuten etwas vermittelt.»

Experimentell vorgehen

Zielzustände und der Stand der Dinge werden im Vier-Wochen-Rhythmus reflektiert. Täglich sind neue Lösungen erforderlich, etwa wenn ein Mitarbeiter fehlt oder ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet werden muss. Eine Frage im Rahmen der Kata heisst: Was haben wir gelernt? Dazu gibt es einmal pro Monat ein Meeting, wo die Verbesserungen vorgestellt werden. Diese dienen als Inspiration für andere Bereiche, sich Gedanken zu machen. «Kopieren ist nicht die Lösung», betont Herr Kanbar. Nur wenn Lösungen, die sich woanders bewährt haben, für den eigenen Bereich passend sind, werden diese adaptiert.

Karl-Heinz Mappes, Werksleiter in Marburg, konnte seit der Bewusstseinschulung der Mitarbeiter und dem intensiven Ein-

Ziele definieren, ohne den Weg zu kennen

satz der Coaching- und Verbesserungs-Kata viele Veränderungen in seinem Werk feststellen: «Als Führungskraft habe ich einen tieferen Einblick in die Probleme vor Ort bekommen und einen besseren Kontakt zu den Mitarbeitern an den Maschinen. Eine Richtungsänderung ist jederzeit möglich. Alles ist wandelbar, da wir in Prozessen denken. Der Vorteil ist, dass viele kleine Verbesserungen sofort durchgeführt werden. Vorher hätten wir das totgeredet.» Weiterhin freut er sich, dass im Rahmen dieser experimentellen Vorgehensweise mit einfachen Mitteln gute Ergebnisse ohne grosse Investitionen erzielt werden.



Gespräch zur Annäherung an den Zielzustand

Mut für neue Designprodukte

Das Familienunternehmen, das auf eine 180-jährige Tradition zurückblickt, war bis 2005 ein reiner Zulieferer mit Schwerpunkt Verpackungen für die Kosmetikindustrie. Meist wurden nur Teilkomponenten für Verpackungen im Auftrag der Kunden gefertigt. 2005 stellte Dr. Ritzenhoff Designer ein, um eigene Verpackungslösungen als Komplettprogramm zu entwickeln. So wurde mehr Raum für die Kreativität im eigenen Unternehmen geschaffen. Die Kundenresonanz war positiv und das Unternehmen weiterhin auf Wachstumskurs.

Die Inspiration durch Mike Rother bewirkte nochmals einen Paradigmenwechsel, denn auch an Dr. Ritzenhoff ging der Wandel durch die Kata nicht spurlos vorbei: «Nun können wir einen Zielzustand definieren, ohne den Weg zu wissen, wie wir dahin kommen.» Er ist beeindruckt von dieser Möglichkeit der Aneinanderreihung von Experimenten. Er fühlte sich durch die Methode so sehr inspiriert, dass er in der Produktpolitik neue Wege einschlug. Das Unternehmen startete mit der Candela-Serie sein erstes

Designprojekt: aus Aluminium gefertigte Kerzenhalter für Teeleuchten, die stapelbar sind. Schritt für Schritt wurde nun ausgetestet, wie sich die Designprodukte vermarkten lassen. In experimenteller Vorgehensweise wurden verschiedene Messen besucht. Die Resonanz war teilweise sehr positiv. Und aus dem Besuch einer Hotelmesse entstand eine neue Produktidee: befüllte Cremetiegel in edler Ausführung, versehen mit dem Hotel-Logo.

«Wir haben uns in eine neue Arena begeben und dabei sehr viel gelernt». Dr. Ritzenhoff führt diese Initiativen auf die neue Denkweise im Unternehmen zurück. Man habe gelernt, Zielzustände zu definieren und sich durch die PDCA-Zyklen eine erweiterte Comfortzone aufgebaut. Nun ist diese Vorgehensweise das Bekannte. «Man wird mutiger, es passiert mehr. Für die Mitarbeiter werden Türen geöffnet, um einen spannenden Arbeitsinhalt zu finden.» Mit Riesenschritten ging es weiter. Passend zu der Candela-Serie wurde ein neues Raumduft-System mit hochwertigen Duftessenzen in Designer-Behältern entwickelt. «Noch vor einem halben Jahr hät-

ten wir uns nicht vorstellen können, dass wir schon jetzt mit so einem Produkt an den Markt gehen». Dr. Ritzenhoff schreibt auch diese Initiative dem inspirierenden Einfluss der Trainings von Mike Rother zu. «Mentale Paradigmen sind entscheidend.»

Aufbau in der Fläche

Viel gelernt hat das Management der Fa. Seidel, vor allem, wie man Menschen erfolgreich führt. Es wurde erkannt, dass Massnahmenpläne meist nicht abgearbeitet werden und dass man PDCA richtig verstehen muss. «Wichtig ist, dass die Frontleute die Methode begeistert verfolgen», betont Dr. Ritzenhoff. «Ein «quick win» ist nicht zu erwarten, aber man lernt viel auf dem Weg.»

Die wissenschaftliche Vorgehensweise kann auf alle Bereiche ausgeweitet werden. Verbesserungsprozesse können so überall stattfinden. Die Kultur muss in der Fläche aufgebaut werden, indem Führungskräfte mit gutem

Neue Verhaltensroutinen

Beispiel vorangehen. Dr. Ritzenhoff begrüsst den sehr menschenzentrierten Ansatz. «Wir setzen auf die Kraft unserer Mitarbeiter. Das sind keine reinen Arbeitskräfte mehr. Wir wollen mitdenkende Menschen.» Sein Rat: Wichtig beim Experimentieren ist, dass nicht an zehn Schrauben parallel gedreht wird. Nur so kann man direkt die Wirkung einer Veränderung feststellen. Das System ist nicht regelfrei. Die Menschen lernen durch das Ausführen bestimmter Verhaltensroutinen. Sein Fazit: «Wir haben einen Weg gefunden, um mit einer gewissen Gelassenheit die Zukunft zu gestalten.» ■