

Führungskräfte im Veränderungsprozess

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 22-23, 2010

STUTTGART (gk). Der Begriff „Produktionssystem“ wurde in den vergangenen Jahren auf eine immer breitere Basis gestellt. Vor elf Jahren standen bei der ersten Jahreskonferenz „Production Systems“ Methoden im Vordergrund, um die Fertigung „lean“ zu gestalten.

Im Lauf der Jahre wurden indirekte Bereiche in die Lean/Kaizen-Programme miteinbezogen und Lieferanten im Zuge der Prozessverbesserung involviert. In jüngster Zeit rückten der Mensch und sein Verhalten in den Mittelpunkt. Bei dem Kongress Production Systems 2010 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart beschäftigten sich Experten ergänzend zu den Methoden verstärkt mit der Rolle der Führungskräfte als Coach und Mentor.

Rother: Wichtig ist die Fähigkeit, neue Situationen zu verstehen

Mike Rother, Spezialist in Sachen Toyota-Produktions-System und Autor des neuen Buches „Toyota Kata“, betonte, dass sich die Bedingungen im Markt ständig ändern und so ist für ihn momentan eine wichtige Frage: „Wie kann ein Unternehmen adaptiv und innovativ bleiben?“ Rückblickend findet er es „sub-optimal“, dass die Unternehmen und die Forscher wie er selbst sich in der Vergangenheit ausschließlich mit Lean-Tools und der Frage „Wie setzen wir es um?“ beschäftigt haben. Heute sieht Rother es eher so: „Wichtig sind nicht so sehr die Lösungen selbst, sondern die Fähigkeit der Menschen,



Bild: Production Systems

Lean-Spezialist Mike Rother: Manager sollen durch Coaching Mitarbeiter befähigen, neue Lösungen zu entwickeln.

nager sind immer Lehrer – bewusst oder unbewusst“, so Rother. „Wollen wir es dem Zufall überlassen, was Führungskräfte den Mitarbeitern beibringen?“

Der Mensch mit seinen Einstellungen und Verhaltensweisen stand auch bei Thomas Hochgeschurtz im Mittelpunkt. Als Geschäftsführer der tesa Werk Offenburg GmbH gewann er mit seinem Team im Wettbewerb „Fabrik des Jahres/GEO 2009“ die Auszeichnung „Bester Prozessfertiger“.

Sein Erfolgsgeheimnis ist ein „Nicht-technisches Training“, das die kreativen Potenziale der Menschen zum Vorschein bringt. „Eigentlich ist es ein Verhaltenstraining, aber dieser Begriff würde nicht auf Akzeptanz stoßen“, erklärt Hochgeschurtz, der sich mittlerweile als Seminaranbieter selbstständig gemacht hat.

Von Mitarbeiterkontrolle zum Beispiel durch Zeiterfassung hält Hochgeschurtz wenig. Er setzt auf klare Zielvorgaben und Transparenz durch Kennzahlensysteme und Visualisierung. Seine Überzeugung: „Nur wenn ständige Weiterentwicklung möglich ist, werden Menschen gute Arbeit leisten“.

eine Situation zu verstehen und dazu passende, neue Lösungen zu entwickeln“. Zum Beispiel würden beim Abarbeiten von To-Do-Listen die Menschen dazu neigen, nur an lokalen Zielen zu arbeiten und die Gesamtherausforderung aus dem Blick zu verlieren.

Wenn der Fokus beim Thema Lean nur auf Effizienz gerichtet werde, sei das Unternehmen langfristig vielleicht nicht adaptiv, meinte Rother. Deshalb sieht der Forscher die Rolle der Manager darin, durch stetiges Coaching und Üben bestimmter Verhaltensweisen die Mitarbeiter zu befähigen, so dass sie in der Lage sind, neue Lösungen zu entwickeln. „Ma-