

Beiträge zum Thema „Bessere Fabriken“ | Ausgabe: Juli 2014
Autor: Dr. Tobias Heinen | Kontakt: heinen@grean.de

Fabriken weltmeisterlich betreiben

Am 18. Juni 2014 geschieht die Sensation: Der Welt- und Europameister Spanien fliegt durch ein 0:2 gegen Chile aus dem Turnier der aktuellen Weltmeisterschaft! Der Kommentator in der ARD ruft ins Mikrofon: „Tiki-Taka ist raus! Tiki-Taka fährt nach Haus!“.

Ob er den Reim bewusst eingesetzt hat, ist nicht bekannt. Interessant ist aber die Frage, wie und warum ein vor kurzer Zeit so erfolgreiches System scheitert. Und was das mit dem Betrieb von besseren Fabriken zu tun hat.

Eine Fabrik so innovativ zu planen, dass sie alle Voraussetzungen für Erfolg bietet, ist ein hartes Stück Arbeit. Diese Fabrik dann im späteren Betrieb so im Griff zu haben, dass die erdachten Wettbewerbsvorteile auch realisiert werden können, ist die zweite Mammut-Aufgabe, die sich anschließt. Beides aufeinander abzustimmen, erreichen nur die Besten. Und hier ist der Anknüpfungspunkt zur aktuellen Weltmeisterschaft: Auch dort gewinnen nur die Besten. Im Folgenden zeigen wir Ihnen, wie das geht.

Schritt 1 | Status aufnehmen

Zunächst müssen Sie wissen, wo sie stehen. Es gilt, eine Aufnahme, Analyse und Bewertung der IST-Situation durchzuführen. Zeigen Sie Stärken und Schwächen in Ihrer Fabrik auf: Wie ist der strukturelle Aufbau? Wie funktioniert der Prozessablauf? An welchen Stellen gibt es Schnittstellen? Wo treten immer wieder Probleme auf? Wodurch werden diese ausgelöst? Betrachten Sie auch die Organisation als Ganzes, denn Fabriken stehen in einem Unternehmen nicht alleine dar. Ergebnis

dieser Bestandsaufnahme ist ein Potenzialradar für die Fabrik und die gesamte Organisation.

Dieser Schritt ist besonders wichtig! Nicht umsonst sehen Sie Jogi Löw während der Saison immer wieder im Stadion. Was denken Sie, was er dort tut? Statusaufnahme. Schauen, woran er ist. Untersuchen, welche Spieler wie aufgestellt sind. Abschätzen, welche Spielstrukturen erfolgreich sind. Erster Schritt zum Weltmeister: Status aufnehmen.

Schritt 2 | Zielausrichtung definieren

Das alleine reicht nicht aus. Was bringen die besten Einzelspieler, wenn es kein übergeordnetes System gibt? Sie ahnen es: Nicht viel. Es gilt, eine grundlegende Spielphilosophie zu finden. Lieben Sie Ballbesitz und machen Tiki-Taka? Oder stellen Sie sich lieber tief in den Raum und lassen durch ein 5-4-1 kaum einen gegnerischen Spielzug aufkommen (für die Profis: Dieses System heißt Catenaccio)?

In einer Fabrik sieht es ähnlich aus: Es gilt zunächst, eine grundlegende Zielstellung für die Fabrik abzuleiten: Welche Ziele sind wichtig für einen weltmeisterlichen Betrieb? Wie können diese gemessen werden? Auf welche Weise können diese in ein KPI-System integriert werden? Darüber hinaus gilt es, einen Zeitplan für die Umsetzung der anstehenden Änderungen aufzubauen.

Eine Frage indes bleibt: Warum funktioniert Tiki-Taka bei der spanischen National-Elf plötzlich nicht mehr? Trotz des gleichen Zielsystems muss es demnach noch andere Faktoren

geben. Ursachen können bspw. strukturelle Probleme in der Mannschaft sein, bspw. ein zu hohes Durchschnittsalter. Notwendige Strukturanpassungen sind im nächsten Punkt anzugehen.

Schritt 3 | Struktur anpassen

Hier gilt es, aufbauend auf der grundlegenden Spielstrategie einzelne Spielzüge einzuüben oder Taktiken für den Spielablauf. Manchmal hilft auch nur das Auswechseln einzelner Spieler durch Nachwuchstalente.

Übertragen auf die Fabrik bedeutet das, Anpassungen vorzunehmen, die zur Erreichung der formulierten Ziele passen. So kann bspw. eine Anpassung des Logistik- oder Steuerungskonzepts notwendig werden, wenn das logistische Ziel der Termintreue verbessert werden soll. Auch kann für eine geringere Durchlaufzeit die Verkürzung des Materialflusses durch eine fabrikplanerische Neusortierung oder die Einführung einer Pull-Steuerung erfolgen. Ganz wichtig an dieser Stelle: Vergessen Sie nicht, das Team einzubinden, denn dieses entscheidet letztlich über den Erfolg der Maßnahmen.

Schritt 4 | Team und Umfeld entwickeln

Die Mitarbeiter müssen sich in neuen Abläufen oder einer neuen Organisation zurechtfinden. Und jeder, der schon einmal versucht hat, sich ein Laster abzugewöhnen, weiß, wie schwierig das ist. Daher bietet es sich an, durch eine Neugestaltung des Umfelds eine Unterstützung anzubieten: Sollen bspw. Probleme im Prozessablauf schneller erkannt werden, kann ein Shopfloor-Management unterstützen. Dieses wird für die regelmäßige Diskussion der abgeleiteten logistischen Ziele und ihrer Erfüllung genutzt.

Mitarbeiter müssen gezielt auf die neuen Herausforderungen trainiert und durch die Führungskraft unterstützt werden. Notwendig ist es auch, die Mitarbeiter stark einzubinden, um aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

Auch Jogi trainiert seine Jungs gezielt: Laufwege lernen, Ballannahme trainieren, Passsicherheit verbessern, gezieltes Torwarttraining. Sie sehen: Vierter Schritt zum Weltmeister? Team und Umfeld entwickeln.

Schritt 5 | Nachhaltigkeit schaffen

Nun sind die Voraussetzungen geschaffen. Doch die meisten Projekte scheitern, weil keine Konsequenz an den Tag gelegt wird: Neue Prinzipien laufen anfangs nicht wie geplant. Zunehmend verwässern sie, geplante Erfolge stellen sich nicht ein. Schließlich wird die Zeit zurückgedreht und alles läuft wie früher. An dieser Stelle ist das Management gefragt! Es braucht eine große Portion Konsequenz, um ein Veränderungsprojekt bis zum erfolgreichen Ende zu führen. Dafür sind ehrliche Reviews erforderlich, die Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten offen legen. Dafür sind aber insb. auch Manager gefragt, die das Ziel nicht mehr in Frage stellen und Leute einbinden.

Das gilt auch im Fußball. Denken Sie sich nur aus, was passierte, wenn Jogi Löw nach dem Halbfinaleinzug feststellen würde, dass ihm das eigentlich ausreicht und die nächste Trainingseinheit abblasen würde! Glauben Sie dann noch an den Titel? Letzter Schritt zum Weltmeister also: Nachhaltigkeit sicherstellen.

Ich wünsche Ihnen gute Gedanken und uns allen weiter viel Glück bei der WM!



Wenn Sie Interesse an Themen zur Verbesserung von Fabriken haben, besuchen Sie unsere Homepage im Bereich „Veröffentlichungen“ und tragen sich unter **info@grean.de** in unseren Newsletter ein. Alternativ klicken Sie auf den QR-Code, um auf die Seite zu gelangen. Den Autor erreichen Sie außerdem bei Twitter oder XING.



<https://twitter.com/HeinenTobias>



https://www.xing.com/profile/Tobias_Heinen2