

Buchvorstellung:

# Shopfloor-Management

## Führen am Ort der Wertschöpfung

### Inhalt

Führungskräfte sind oft nicht dort, wo sie eigentlich sein sollten – am Ort der Wertschöpfung, in der Produktion, sondern nehmen ihre Führungsaufgabe aus dem Büro wahr statt direkt auf dem Hallenboden. So können insbesondere Aspekte der Produktivität, Abweichungen vom definierten Standard nicht zeitnah erkannt und Probleme nicht schnell und nachhaltig gelöst werden. Ein funktionierendes Shopfloor-Management (SFM) wirkt dem entgegen. Peters beschreibt in diesem Buch zunächst sehr anschaulich die Evolution der Lean-Konzepte von Stufe 1 (KVP), Stufe 2 (Produktionssystem) über das Lean-Management (Stufe 3) bis hin zum Lean-Enterprise (Stufe 4). Dem SFM kommt für ihn hierbei eine wesentliche Rolle zu. Insbesondere dient es einer dauerhaften und nachhaltigen Entwicklung des KVP und der Überbrückung der »mentalen Stagnation«, die sich im Laufe von Veränderungsprozessen – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften – einstellt.

SFM fördert in Peters Argumentation die Zusammenarbeit von Produktions- und Dienstleistungsbereichen in Unternehmen und vereint die Führungsaufgaben mit der Methodenimplementierung. Die Rolle der Führung wird hierbei in besonderer Weise betont: Führungskräfte sind die eigentlichen Change-Manager und müssen Mitarbeiter mit Leidenschaft begeistern und in den Prozess einbeziehen. Ihre Rolle ist dabei die des Coaches, der Hilfe zur Selbsthilfe gibt und zielorientiert begleitet.

Peters beschreibt die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Führungskräfte ihre Rolle als Change-Manager im SFM wirkungsvoll wahrnehmen können – wie das Führen am Ort der Wertschöpfung, die damit verbundenen zeitlichen und personellen Ressourcen etc.

Anhand eines 4-Ebenen-Modells des Veränderungsprozesses werden Chancen und Hürden der Einführung eines SFM insbesondere im Bereich der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verdeutlicht.

Der Aufbau des Buches orientiert sich an der Reihenfolge der erforderlichen Einführungs-

schritte eines SFM und gibt praxisrelevante Hinweise zur Zieldefinition, dem Führungsverhalten, der Umsetzung im Alltag und zur Nachhaltigkeit von SFM-Maßnahmen an die Hand. Hierbei werden neben den produktiven Bereichen auch die Dienstleistungsbereiche in Unternehmen sowie das Zusammenspiel der beiden Bereiche betrachtet.

Besonders interessant ist die Verknüpfung der Führungsexzellenz (Lean-Leadership-Prinzipien wie Werte, Einstellung, Verhalten, Methoden und Fähigkeiten der Führungskraft) mit der Prozessexzellenz (Lean-Prinzipien wie Störungsfreiheit, Flussprinzip, Pull-Prinzip). Nur so ist es laut Peters möglich, erfolgreich und nachhaltig einen Veränderungsprozess zu gestalten. Elementar ist hierbei auch der Aufbau der Organisation. Kleine Führungsspannen (Einsatz von sogenannten Hanchos) sind hierbei ebenso wichtig wie die konsequente Kaskadierung von Zielen (Hoshin Kanri), Fehlerbeseitigung und die strukturierte Problemlösung in kurzzyklischen kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KATA) sowie das SFM.

Als Ausblick zum SFM wird auf die Möglichkeit des Managements mit Echtzeitdaten eingegangen und darauf, wie sich die Rollen der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte im Laufe der Einführung des SFM ändern werden.

### Bewertung

Das Buch bietet einen gut strukturierten Handlungsleitfaden bei der Einführung eines SFM, wobei ausführlich auf die Bedeutung von Führung und Mitarbeiter eingegangen wird. Es eignet sich in besonderer Weise für kleine und mittelständische Betriebe, die ihre Prozesse langfristig und strukturiert optimieren wollen.

Hilfreich sind die zahlreichen Checklisten für Führungskräfte im Anhang zu verbindlichem und partnerschaftlichem Führen, die Hinweise zum Einführungsprozess (Kommunikationsplanung, Information der Mitarbeiter, Sensibilisierungs- und Konzeptionsworkshops, dem Aufbau einer Regelkommunikation sowie des Coachings von Mitarbeitern). ■



Ralph W. Conrad  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)



### Info zum Buch

Remco Peters  
Shopfloor Management:  
Führen am Ort der  
Wertschöpfung  
2016, LOG\_X-Verlag,  
Stuttgart  
ISBN: 978-3-932298-61-5  
160 Seiten  
[https://images-eu.ssl-images-amazon.com/images/I/4100Wj4SufL\\_AC\\_US218\\_.jpg](https://images-eu.ssl-images-amazon.com/images/I/4100Wj4SufL_AC_US218_.jpg)

### Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.  
Ralph W. Conrad  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., ifaa  
Tel.: +49 211 542263-18  
E-Mail:  
[r.conrad@ifaa-mail.de](mailto:r.conrad@ifaa-mail.de)