

Der Managerrundgang¹

Firmen in ganz Japan nutzen eine Praxis mit dem Namen „Manager's Walk“. Er ist ein wichtiger Faktor bei der Führung von Verbesserungsmaßnahmen.

Ich machte 1981 Bekanntschaft mit dem Managerrundgang als ich ein Werk von Sumitomo Electric in Japan besuchte. Es war 11 Uhr als mich der Manager zu seinem täglichen Rundgang einlud. Der Werksleiter sagte: „Ich mache das zweimal am Tag, täglich und glaube, dass das der wichtigste Teil meiner Aufgabe ist.“

Werksleiter gehen jeden Tag zur selben Zeit durch das Werk. Für jeden Rundgang wird jeweils ein anderes Thema wie „Verschwendung von Bewegung“ oder „Gründe von Mitarbeiterfluktuation“ ausgewählt. Der Werksleiter trifft sich mit jedem Abteilungsleiter oder Meister, stellt Fragen und gibt Gelerntes weiter. Zum Beispiel wenn der erste Meister in der ersten Abteilung eine Methode zum Vermindern unnützer Bewegung hat, hört der Manager zu und diskutiert die Idee. Dann geht der Manager zur nächsten Abteilung, stellt dieselbe Frage und gibt weiter was er vorher gelernt hat. Das ist ein sehr wirkungsvoller Prozess, um zu lernen und Information weiterzugeben.

Die Kernelemente

1. Die Macht sitzt an der Spitze. Der Leiter hat das Budget und die Macht, um Veränderung in das Werk zu bringen. Wenn ein Manager etwas für wichtig hält, werden es andere unterstützen. Wenn er etwas vernachlässigt, gibt es eine Tendenz auch bei anderen, es zu ignorieren.
2. Der Manager stellt Fragen, um zu lernen. Fragen sollten vorher vorbereitet werden aber Raum für Spontaneität lassen. Statt wie ein Lehrer nach etwas zu fragen, was dieser bereits weiss, stellt der Manager Fragen, für die die Antworten noch nicht bekannt sind:
 - a. Wie benutzen wir Qualitätsregelkarten?
 - b. Warum sind sie wichtig?
 - c. Beachten die Mitarbeiter sie?
 - d. Sind sie aktuell?
 - e. Wer hält sie auf Stand?
 - f. Gibt es Probleme damit?
 - g. Was denken die Mitarbeiter über das Ideensystem?
 - h. Was sind die Probleme damit?
 - i. Wie können wir das System verbessern?
 - j. Welcher Anteil der Mitarbeiter schreibt Vorschläge?
 - k. Wie können wir mehr Ideen umsetzen?
3. Der Manager hört sorgfältig zu. Das ist kein Dialog. Der Manager möchte lernen und lernt durch Zuhören, durch Sammeln von Information. Der Manager hört aufmerksam, ohne Beurteilung. Er gesteht dem Vortragenden zu, der Experte zu sein, hebt gute Ideen hervor und – um mögliche Verbesserungsfelder auszulösen – stellt er Fragen wie:
 - a. Was sind Ihre Ziele bei diesem Thema?
 - b. Wie machen wir die Ziele für jeden sichtbar?
 - c. Wer ist für ihre Pflege verantwortlich?
 - d. Wie oft werden sie aktualisiert?
4. Der Vorgesetzte wird dann ermuntert, durch seinen Bereich zu gehen, den Mitarbeitern Fragen über dasselbe Gebiet zu stellen und ihnen Informationen zum Thema weiterzugeben.
5. Am Ende des Rundgangs sollte der Manager die gelernten Ideen zusammenfassen und weitergeben, indem er die gesammelten Informationen auf einer Tafel aufhängt oder in einen Newsletter schreibt. Die Mitteilung sollte enthalten:

¹ Aus: C. Yorke, N. Bodek: All You Gotta Do is Ask.- PCS Press 2005, S. 85ff

- a. Was wurde gelernt?
- b. Welche Bereiche können verbessert werden?
- c. Welche Dinge können hervorgehoben werden?
- d. Welche weiteren Schritte sollten unternommen werden?
- e. Zeit und Datum für die weiteren Schritte,
- f. Wie werden sie kommuniziert?

Am Tag meines ersten Rundgangs mit dem Werksleiter von Sumitomo Electric schauten wir nach den Qualitätsregelkarten. Der Manager wollte sicherstellen, dass sie benutzt und aktuell gehalten wurden und Nutzen brachten. Wenn der Werksleiter Interesse zeigt an dem, was getan wird, werden die Führungskräfte und Mitarbeiter das unterstützen indem die Karten benutzt und aktuell gehalten werden. Wenn der Werksleiter kein Interesse zeigt, werden die Karten meist nicht benutzt und aktuell gehalten. Ich war in vielen Werken mit Regelkarten, aber sie sind nicht aktuelle, die meisten Mitarbeiter ignorieren sie und sie verlieren ihre ursprüngliche Bedeutung.

Die Auswahl eines Themas oder eines Problemgebietes hilft den Mitarbeitern passende Ideen zu finden statt Allgemeinplätzen. Erzeuge deshalb für jeden Rundgang ein gesondertes Thema wie zum Beispiel:

- Ideen zur Arbeitssicherheit,
- Kosteneinsparungen,
- Besserer Kundendienst,
- Bessere Kommunikation,
- Eine spezielle Maschine,
- Beleuchtung,
- Gerüche,
- Temperatur,
- Wie werden Dinge gelagert,
- Transport,
- Gesundheit,
- Luftqualität,
- Mögliche Gefahren,
- Erkrankungen durch einseitige Belastung,
- Telefonprozeduren,
- Vergeudetes Papier,
- Überschüssige Bestände,
- Bewegungsabläufe,
- Ein besserer Weg, um Sachen zu tun.

Die Themen sind unendlich.

Der Manager wird zum wandelnden Vorschlagskasten. Indem er dahin geht, wo die Mitarbeiter arbeiten und sie um Hilfe fragt. Der Manager hat gesteht den Mitarbeitern zu, Empfehlungen zu geben. Es ist wichtig, die Mitarbeiter wissen zu lassen, dass sie die meisten Ideen umsetzen. Es ist wesentlich für den Manager, die Mitarbeiter zu lehren, wie sie Zeit- und Materialersparnis, Qualitätsverbesserung, Rückgang von Reklamationen oder Kundenzufriedenheit durch ihre Ideen bewerten können.

Stellen Sie sich vor, Sie wählen für ihren Rundgang jeden Tag ein anderes Thema. Am Ende des Jahres werden Sie über 220 unterschiedliche Themen abgedeckt haben.

Der Managerrundgang erlaubt Ihnen, für die Mitarbeiter Probleme zu identifizieren. Während des Rundgangs muss ein Vorgesetzter nur bemerken: „Wir können unsere Lieferzusage nicht erfüllen“ oder etwas ähnliches, was sich auf Ausfälle, Durchlaufzeiten oder Abteilungsziele bezieht. Dies erlaubt einem Mitarbeiter, Probleme oder Sorgen zu bemerken.

Die Fragen, die während des Rundgangs gestellt werden, bringen die Mitarbeiter dazu, über Verbesserungen nachzudenken. Stellen Sie Fragen wie: „Wie können wir die Bestände in diesem Bereich reduzieren?“ oder „Ist diese Maschine für Sie ein Problem?“. Diese Art von Fragen löst Ideen aus.

Eine wandelnde Vorschlagsbox zu sein, ist mehr als eine Übung oder eine Aktivität. Es muss für das Management ein Lebensweg werden.

Ziel und Definition des Rundgangs

Das Ziel des Rundgangs ist es,

- Die Führungsfähigkeiten zu stärken,
- Die Übereinstimmung mit den Geschäftszielen herzustellen,
- Bessere Kommunikation zu unterstützen,
- Information zu verbreiten,
- Sicherzustellen, dass keine Details übersehen werden.

Wenigstens einmal am Tag, vorzugsweise zweimal, geht der Werkleiter durch sein Werk und untersucht dabei jeweils ein bestimmtes Thema, das zu Verbesserung führen kann.

Die sieben Arten der Verschwendung

Nutzen Sie die Verschwendungsarten, um Themen zu finden:

1. **Fehler** – Inspektion, Ausschuss und Nacharbeit;
2. **Überproduktion** – mehr herstellen als erforderlich;
3. **Warten** – ungenutzte Zeit;
4. **Transport** – Material und Teile mehr als erforderlich transportieren;
5. **Bestände** – alle grösseren Bestände als erforderlich für Ein-Teil-Fluss;
6. **Bewegung** – Handlungen, die dem Produkt oder der Dienstleistung keinen Wert zufügen.
7. **Überbearbeitung** – Aktion, die dem Produkt oder der Dienstleistung keinen zusätzlichen Wert hinzufügt

Andere Verschwendungen

Ungenutze oder zuwenig genutzte Talente – nicht Ausnutzen der Potenziale der Mitarbeiter. Das ist die Mutter aller Verschwendungen

Arbeitsplatzorganisation (5S)

1. Sortieren – sortiere aus und entferne, was nicht benötigt wird.
2. Sichtbar machen – mache sichtbar und selbsterklärend, was aufgehoben wird.
3. Säubern – mache alles sauber, was dableibt: Maschinen, Werkzeuge und Arbeitsplatz.
4. Standardisieren – setze die besten Praktiken ein, um den Arbeitsplatz sauber und organisiert zu halten.
5. Stärken – verstärke die Gewohnheit, die richtigen Prozeduren zu benutzen.

Weitere Themen

Qualität – Sicherheit – Kostenersparnis – Feuerschutz – Bodenbelag – Schmierung – Maschinenausfälle – Training – Gerüche – Beleuchtung – Standardisierung – Sperren – Lagerung – Stresserkrankungen – Mitarbeiterprobleme – mögliche Probleme – Verpackung – übermässige Bewegung – Rüstzeiten – visuelle Anzeigen – Lärm ...