



Teil 3: Arbeitsprozesse verschlanken durch Leanmanagement – alles ist möglich

Führen & managen von Fitnessanlagen

Die Großen wie Porsche und Toyota machen es vor: Mitarbeiter handeln nach einem permanenten Verbesserungsprozess um Arbeitsprozesse zu verschlanken. Wie lässt sich dieser grundlegend interessante Managementansatz auch – zumindest in Ansätzen – in Fitnessunternehmen integrieren? Karl Drack mit innovativen Lösungsansätzen für Führungskräfte in der Fitnessbranche.

ÜBERBLICK

Teil 1: Management by Resilienz

Teil 2: Management by Ressourcen

Teil 4: Management by Innovation

Teil 5: Management by Motivation

Leanmanagement bewirkt in manchen Unternehmen absolute Spitzenresultate. Aber zahlreiche Unternehmen geben diesen „Managementansatz“ auch wieder auf, weil wesentliche Grundprinzipien bei der Implementierung nicht (ausreichend) berücksichtigt wurden.

Leanmanagement einführen

Eine Vielzahl an Methoden, Werkzeugen und Instrumenten steckt hinter dem innovativen Ansatz „Leanmanagement“. Begriffe wie z.B. Hoshin Kanri, Wertschöpfung, Kaizen, Verschwendung, Überbeanspruchung und Selbstreflexion sind auf den ersten Blick

nicht immer „nachvollziehbar“. Genauer betrachtet bedeutet Leanmanagement: „Werte (möglichst) ohne Verschwendung schaffen.“ Ziel dieses Führungsansatzes ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten – aber auch Überbeanspruchung und natürlich Fehler – so weit wie möglich zu vermeiden. Dazu prüfen Fitnessunternehmer das bestehende System aus zwei Perspektiven:

- **aus Sicht des Kunden.** Seine Wünsche gilt es nach Verfügbarkeit, Individualität, Qualität und Preisgestaltung möglichst optimal zu erfüllen.

■ aus Sicht des Unternehmens, das profitabel funktionieren und seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern muss.

Prozesse kontinuierlich verbessern

Ein wesentliches Element im Lean-Management ist die Philosophie, die dahintersteckt (siehe Teil 1 „Management by Resilienz“ (bL 06) und Teil 2 „Management by Ressourcen“ (bL 07)). Diese besteht aus unterschiedlichen innovativen Managementansätzen:

Kaizen

Die „Kontinuierliche Verbesserung“ wird sowohl als Methode als auch als grundlegende Geisteshaltung begriffen. Sie dient als Ziel und grundlegende Verhaltensweise im täglichen (Arbeits-)Leben. Im angloamerikanischen Sprachraum spricht man von Continuous Improvement Process (CIP) und in Japan heißt es Kaizen (das „Gute“ verbessern). Kai steht für Veränderung, Wandel und Zen steht für das Gute. KVP, CIP, Kaizen ist eine strategische Unternehmensführungsphilosophie, der eine klare Methodik zugrunde liegt. KVP erfordert Zeit und Nachhaltigkeit, Transparenz und klare Ziele. Und er funktioniert nur mit dem Einsatz der gesamten Mannschaft – vom Chef an der Spitze bis zur Teilzeitkraft. KVP oder Kaizen hat einen Anfang, endet jedoch nie.

Folgende Prinzipien liegen zugrunde:

- Mitarbeiter- und Kundenorientierung
- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Prozess- und Qualitätsorientierung
- Transparenz- und Faktenorientierung
- Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung

Qualitätsmanagement ist Führungssache und von strategischer Bedeutung. Ein Top-down-Ansatz ist unumgänglich. Idealerweise findet die Implementierung und nachhaltige Förderung durch einen neutralen Berater/Coach mit ausgeprägten Fähigkeiten in Sachen QM-Potenzial und Change Management statt.

Hoshin Kanri

Dieser zweite Managementansatz ist in Deutschland noch relativ unbekannt. Der Begriff „Hoshin“ besteht aus zwei Teilen: Die Übersetzung von „ho“ bedeutet „Richtung“ und „shin“ wird mit „Nadel“ übersetzt. Somit kann „Hoshin“ als Kompassnadel und äquivalent als Richtungsmanagement bezeichnet werden.

Eine Auswahl von wichtigen Führungseigenschaften

- Eine ideale Vision entwickeln und Ziele planen
- Pläne in Maßnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten übersetzen
- Lücken zwischen aktueller Situation und Ideal erkennen
- Probleme identifizieren und Ursachen analysieren
- Aktiv und aufgeschlossen die Arbeit im Unternehmen beobachten
- Effektive Gegenmaßnahmen für Ursachen festlegen
- Stärken und Schwächen von Menschen sehen
- Lehr- und Coachingfähigkeiten
- Anwendung von Lean-Tools
- Aktives Zuhören
- Menschen motivieren und sie in Richtung der Ziele entwickeln
- Fähigkeit, die Realität ohne Verzerrungen zu sehen

„Kanri“ hat ebenso zwei Teile, welche mit „kan“ als „Überprüfung“ und „ri“ mit „Grund“ bzw. „Logik“ übersetzt werden können.

Hoshin Kanri stellt einen durchgängigen und abgestimmten Strategieplan bereit. Dieser übersetzt, ausgehend von einer Vision, strategische Durchbruchziele (Breakthrough-Ziele) in jährliche Ziele auf alle Ebenen, stimmt diese vertikal und horizontal ab und legt Maßnahmen zur Erreichung der Ziele fest. Weg vom reinen „Abteilungs- bzw. Silodenken“. Die Abteilungsziele müssen idealerweise perfekt(er) auf die ganzheitlichen synergetischen Unternehmensziele abgestimmt werden. Die praktische Umsetzung macht uns beispielsweise Toyota als Weltmarktführer vor.

Umsetzung im Unternehmen

Eine erfolgreiche Umsetzung von Hoshin Kanri erfordert teilweise eine radikale Veränderung des Führungs- und Managementstils. Hoshin Kanri hat nach Kudernatsch das Ziel, eine Organisation zu kreieren, die zu nachhaltig hoher Leistung befähigt wird und Ergebnisse erzeugt, die zunächst als unerreichbar erscheinen.

Wissensdurst?

Jetzt stillen durch Probelesen!



Mit einem kostenfreien Probeexemplar unserer Top-Medien!

www.bodylife.com/Probeheft

☎ 01805 165 163*

* 14 ct/Min. aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 42 ct/Min.

Health and Beauty Germany GmbH
Karl-Friedrich-Str. 14-18 · 76133 Karlsruhe
Tel: +49 (0)721 165-163
Fax: +49 (0)721 165-103
Registergericht Mannheim,
HRB 106183 Mannheim
USt-ID: DE 813859129
Geschäftsführer: Jürgen Volpp

body·LIFE
Europe's No.1 For Your Healthy Business

A3-Report – (Teil)BereichStatus V3 (Leiter X)	
<u>Definition des Problems oder des Fehlers</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des Problems • Konsequenzen des Problems/Fehlers (Kosten, Umsatzverlust, Wartezeit, Durchlaufzeit etc.) • Tendenz 	<u>Planung von Maßnahmen zur Lösung des Problems</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der notwendigen Maßnahmen und Aktivitäten • Qualifizierung des Zeithorizontes der Maßnahmen • Benennung der Verantwortlichen • Erstellung eines Zeitplanes • Nutzung der PDCA-Methodik bei der Umsetzung der Einzelmaßnahmen/Aktionen
<u>Analyse und Beschreibung der Ausgangssituation</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Ausgangssituation beruhend auf Gemba („direkt vor Ort“) • Detaillierung durch Kennzahlen und Charts • Spezifizierung des Problems 	<u>Darstellung der Ergebnisse der Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der erreichten Verbesserungen • Nutzung von Kennzahlen • Nennung nicht quantitativer Nutzen • Darstellung weiterer Aktivitäten
<u>Beschreibung angestrebte Situation/Soll-Zustand</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der angestrebten Situation • Detaillierung der Gegebenheiten im Soll-Zustand • Detaillierung durch Kennzahlen 	<u>Unterschriften, Verantwortliche und Freigabe für weitere Aktivitäten</u> <ul style="list-style-type: none"> • • •

Quelle: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Abb. 1: Beispiel A3-Report (eigene Darstellung von Karl Drack nach Wellensiek/Kleinschmidt)

Entscheidend als Erfolgsdeterminante ist die Durchgängigkeit der Zielabstimmung im gesamten Unternehmen. Führung ist persönlich, muss aber im Gesamtsystem erfolgen. Die Leadership-Kette ist dabei so stark wie ihr schwächstes Glied. Beispielsweise ist der äußerst erfolgreiche „Leadership Way of Toyota“ gekennzeichnet durch vier Stufen:

- Selbstentwicklung
 - Andere coachen und entwickeln
 - Täglich Kaizen unterstützen
 - Vision schaffen und Ziele abstimmen
- Die Leitwerte sind bei Toyota nach Likert exemplarisch:
- Herausforderung
 - Kaizen-Verständnis
 - Go and See
 - Teamwork
 - Respekt gegenüber Menschen

Verschwendung eliminieren, Kosten sparen

Verschwendung ist ein Schlüsselbegriff im Leanmanagement. Verschwendung kann in folgenden Situationen, eliminiert bzw. gemildert werden:

- Überproduktion
- Übermäßiger Energieverbrauch

- Überschüssige Lagerbestände
- Unnötige Transporte
- Unnötige oder falsche Prozesse
- Defekte
- Ungenutzte Potenziale der Mitarbeiter-Ressourcen

Einige Beispiele. Wie unnötig sind so manche Papiausdrucke in unseren Unternehmen? „Wenn Sie diese Mail nicht drucken, sparen Sie pro Seite ca. 200 ml Wasser, 2 g CO₂ und 2 g Holz“, so könnte ein „schlanker“ Hinweis zur Ressourcenschonung „lean & green“ lauten. Wie häufig könnte Energie (Strom etc.) eingespart werden, wenn die Verschwendung „visualisiert“ werden würde?

Dokumentationsprozesse einfach gestalten

Der Einsatz von zahlreichen Werkzeugen muss „beherrscht“ werden. Ein solches Werkzeug ist beispielsweise der A3-Report. Der A3-Report ist die Dokumentation zur methodischen Steuerung eines Problemlösungsprozesses. Die Dokumentation sollte so einfach wie möglich gestaltet werden und umfasst deswegen nur zwei DIN-A4-Seiten (Abb. 1). Sie zwingt auch zur Konzentration auf das Wesentliche.

Warum wird das Potenzial der Mitarbeiter nicht ausreichend ausgeschöpft und somit verschwendet? Warum begnügt man sich oftmals mit der „Hire & Fire“-Politik und zu vielen Teilzeitkräften in dem attraktiven Wachstumsmarkt „Gesundheit“ mit über 300 Milliarden Euro? Die Zahlen der Fitnesskunden steigt erfreulich. Bedenklich erscheint jedoch die Stagnation des Branchenumsatzes von 4 Milliarden seit einigen Jahren.

Hochqualifizierte Mitarbeiter, ein schlagkräftiges Team, ein professionelles Team, Leaderqualitäten, kompetente Kooperationspartner, die passende Strategie in Verbindung mit einer Vision, Mission und konkreten Qualitätszielen – idealerweise null Fehler, null Verschwendung, 100% Auslastung – und natürlich bewegen uns permanent optimierte Prozesse schneller in die gewünschte Richtung.

Ein erfolgreicher Leanleader bringt permanent den PDCA-Kreis zum Einsatz:

- P** für Plan
- D** für Do, Machen
- C** für Check, Prüfen
- A** für Act, Stabilisieren bzw. weitere Verbesserungsmaßnahmen „ausloten“

Von höchster Bedeutung ist es, Menschen zu unterstützen, Kompetenzen zu

entwickeln, Probleme selbst zu lösen und Verbesserungen auch selbst umzusetzen. Wissen und Fertigkeiten werden in einem persönlichen Kontakt situationspezifisch weitergegeben. Anstehende Probleme werden von Lean-Führungskräften nicht am Schreibtisch gelöst, sondern vor Ort (See & Go) angegangen und in unterschiedlichen Prozessen (Beratung, Coaching etc.) nachhaltig gelöst.

Natürlich sind sozialkommunikative, fachliche und methodische Kompetenzen nötig, um auch die Führungskompetenz in Sachen Leanmanagement in die gewünschte Richtung zu lenken. Führungskräfte werden selbst oft über eine längere Zeit auf diese Tätigkeit vorbereitet.

Mentoring, Coaching und die Unterstützung durch einen „Sensei“ (Meister, Lehrer) werden nach Kaudernatsch eingesetzt, um Mitarbeiter an höhere oder/und veränderte Belastungs- und Anforderungsniveaus professionell heranzuführen. Beispielsweise sind Verbessern und Managen bei Toyota ein und dasselbe. Die Toyota-Denkweise

lautet: Normales Management = Prozessverbesserung.

Prozesse mit Nachhaltigkeit

Am Puls der Zeit bleiben und Impulse geben. Leadership heißt, die richtigen Dinge und Themen in Angriff zu nehmen. Themen wie Produktivität steigern, um dasselbe Resultat mit geringerem Ressourceneinsatz zu erzielen. Suffizienz heißt für immer mehr Menschen, sparsamere Konsumstile an den Tag zu legen. „Gut leben statt viel haben“, simple living, high thinking, Entschleunigung/Downsizing ist angesagt. Auch Konsistenz gewinnt an Bedeutung. Prinzipien der Natur und Abläufe der Biosphäre werden kopiert, Kreislaufwirtschaft im neuen Gesicht, Abfälle als Wertstoffe gewinnen an Bedeutung. Gerade auch hier stellt sich immer wieder die Frage, wie wir diese „Nachhaltigkeitsthemen“ in unser Unternehmen „sinnvoll“ integrieren.

Wer erfolgreich Leanmanagement betreibt, arbeitet nachhaltig, setzt neue erfolgreiche Muster, hinterlässt ein Vermächtnis. Es benötigt natürlich Selbstreflexion (Hansei), Offenheit für Ver-

änderung, Mut zur Umsetzung und Wertschätzung von menschlichen Potenzialen mit deren Ressourcen. Selbstverständlich werden auch Ihre eigenen Ressourcen als Chef, Führungskraft erheblich optimiert, die Mitarbeiterbindung mittelfristig erhöht und somit die Widerstandskraft („Resilienz“) des Unternehmens mit allen Beteiligten erheblich gestärkt. Viel Erfolg.

Karl Drack

Literatur:

Kudernatsch, D.: Hoshin Kanri 2013
Gorecki, P./Pautsch, P.: Praxisbuch Lean Management 2013
Gorecki, P./Pautsch, P.: Lean Management 2011
Liker, J. K./Meier, D. P.: Praxisbuch – Der Toyota Weg 2011
Bernhard von Mutius/Minx, E.: Kreisförmiger Fortschritt. In: Organisationsentwicklung 1/13
Kostka, C./Kostka, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess 2008
Hurtz, A./Stolz, M.: Wirksam führen vor Ort – Shop Floor Management 2013



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: www.emkarldrack.de



GET FLEXIBLE

- Beweglichkeit, eine gute Haltung und ein schmerzfreier Rücken
- Komfortable, altersgerechte Übungspositionen, knie- und rüchenschonend
- Die Übung schnell erlernt: Sensortechnik mit Biofeedback
- Gesicherte Bewegungsführung
- Die optimale Ergänzung für das Rückenfitness-Zentrum

Das Beweglichkeitstraining für Rücken und Gelenke

Sensortechnik mit Biofeedback

Anzeige zur Bewegungskontrolle

Telefon +49 2932 47574-0
info@dr-wolff.de · www.dr-wolff.de

Dr. WOLFF[®]
SPORTS & PREVENTION