

## Regeln für gutes Teamwork

Sieben Tipps zur Teambildung von Andreas Preißing

**RENNINGEN.** Im Berufsleben kommt kein Handwerker mehr an Teamarbeit vorbei. Weil Aufträge immer komplexer und kleinteiliger werden und von einem Menschen alleine nicht mehr zu bewältigen sind, übernehmen Fachexperten einzelne Aufgaben daraus. Damit die Gruppenarbeit aber zum Teamwork wird, gilt es, ein paar Regeln bei der Zusammensetzung seiner Mannschaft zu beachten. Andreas Preißing, Gesellschafter der Personalanalysten und Entwickler des Personaltools pers.X, gibt Tipps zur Teambildung, damit Arbeitszufriedenheit und schlussendlich die Identifikation mit dem Betrieb steigen.

1. Auf Persönlichkeit achten: Ein Team funktioniert am besten, wenn es mit Menschen besetzt ist, die neben verschiedenen fachlichen Kenntnissen auch unterschiedliche Charaktereigenschaften besitzen. Besteht ein Team aus einem Macher, Umsetzer, Ideengeber und Analysten, arbeitet es um bis zu 30 Prozent effektiver.

2. Neun ist genug: Arbeitsgruppen sollten aus nicht mehr als neun Menschen bestehen. Ist das Team zu groß, leidet der Informationsfluss. Administrative Tätigkeiten fressen Zeit und binden Ressourcen. Wächst eine Gruppe im Laufe

der Zeit, ist es wichtig, sie spätestens ab dem zwölften Mitglied aufzuteilen.

3. Eigen- und Fremdeinschätzung: Um festzustellen, ob alle den richtigen Job machen, hilft es, wenn Chef und Handwerker Persönlichkeitsmerkmale und Fachwissen gemeinsam betrachten. Mit dieser Art der Eigen- und Fremdeinschätzung erkennen beide, wo Differenzen liegen und wer in seinem Job unzufrieden ist.

4. Einzelkämpfer integrieren. Nicht jeder neigt von Natur aus zur Teamarbeit. Aber in jedem Team gibt es Jobs, die wie

geschaffen sind für Einzelkämpfer. Introvertierte Spezialisten etwa sind oft erfolgreicher, wenn sie alleine arbeiten können, jedoch ein Team im Rücken haben, das sie entlastet. Wichtig ist aber, die Solisten über Ziele in das Team einzubinden.

5. Rollen verteilen: Wer welche Aufgabe übernimmt, muss geregelt sein. Unklare Rollenverteilungen können zu Revierkämpfen und Mobbing führen. Doch Vorsicht: Das Hauptaugenmerk liegt nicht auf der Verteilung einzelner Aufgaben, sondern darauf, dass Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Die Verteilung von Spezialaufgaben sollte mit dem Team erfolgen, um Rivalität zu vermeiden.

6. Vertrauensbildung: Bevor ein Team neu startet, muss eine Vertrauensbasis gelegt werden. Oft kennen sich die einzelnen Mitglieder nicht oder nicht in ihrer unterschiedlichen Ausprägung. Um sich besser kennen zu lernen, sind Maßnahmen zur Teambildung, wie ein Besuch

Anzeige



im Hochseilgarten, eine Wanderung mit Grillabend oder auch der Besuch eines hochklassigen Eishockey- oder Handball-

spiels empfehlenswert. Dort sieht man wie Teamarbeit perfekt funktioniert.

7. Positives Feedback: Jedes Team braucht Kommunikationsspielregeln. Positiv wirkt sich eine Feedback-Runde aus, in der jeder die Fähigkeiten der Kollegen einschätzt. Darin erkennt auch der Teamleiter besser, welchen Personen er bestimmte Verantwortungen zutrauen kann. Außerdem sind regelmäßige Feedbacks vom Chef Grundlage für das Erreichen von Zielen.

Der Autor dieses Beitrags, Andreas Preißing, ist Betriebswirt, MBA, mit den Schwerpunkten Personal und Kommunikation. Nach einer Ausbildung zum Bauzeichner studierte der 37-jährige und legte den Master of Business ab. Seit 2004 arbeitet der Berater im Unternehmen seines Vaters mit, der Dr.-Ing. Preißing AG, ehe er die Personalanalysten mit gründete. Vater und Sohn haben in Summe mehr als 4 500 Unternehmen beraten.

## Produktionsprozesse verbessern

Verschwendung vermeiden mittels der Wertstromanalyse – ein Beitrag von Mikko Börkircher

**BRILON.** Im Laufe der Jahre verändern sich in Unternehmen Faktoren wie Produkt- und Leistungsangebot, Kundenstrukturen und Märkte. Damit wandeln sich in aller Regel auch die Prozesse. Viele Unternehmen, auch aus der Baustoffbranche, sind sich dessen kaum bewusst. Sie halten an überholten Abläufen fest und versäumen es, ihre Produktionsprozesse den Veränderungen anzupassen. Mit Hilfe der Wertstromanalyse können Unternehmen mit einem einfachen Mittel Verbesserungspotenziale in ihrer Produktion identifizieren.

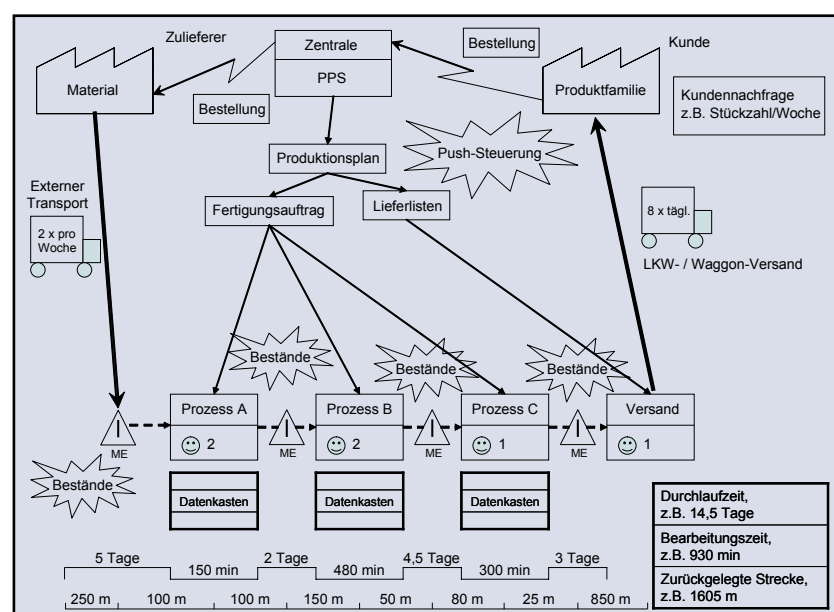
Die Wertstromanalyse wurde von Toyota entwickelt und ist ein zentraler Bestandteil im Produktionssystem des japanischen Automobilherstellers. Ziel ist, aus einem herkömmlichen Prozess mit vielen Stufen der Zwischenlagerung, langen Wartezeiten zwischen den einzelnen Prozessstufen und hohem innerbetrieblichen Transportaufwand einen durchgängigen Produktionsprozess vom Rohstoff zum Endprodukt möglich zu machen. Zwischenlager und innerbetriebliche Transporte sollten sich in Grenzen halten.

Die eigentliche Wertstromanalyse beginnt auf einem leeren Blatt Papier, auf dem der Material- und Informationsfluss skizziert wird. Der Materialfluss betrachtet dabei den Fluss des Produkts oder hergestellten Bauteils; der Informationsfluss bildet die Steuerung und Regulierung des Wertstroms ab. Bei der Aufnahme des Ist-Zustands ist das Sammeln von Prozesskennzahlen (Lean Kennzahlen), das Identifizieren von Beständen sowie die Berechnung von Takt-, Zyklus- und Durchlaufzeiten für die beobachteten Prozesse unabdingbar.

An die Wertstromanalyse schließt sich das Wertstromdesign an. Die Design-Phase bildet einen verbesserten Soll-Zustand ab, der mit noch zu spezifizierenden Leitlinien erlangt werden kann. Dabei steht immer die Effizienz und Kundenorientierung als Maßstab im Vordergrund, wenn es um die Ableitung von Verbesserungspotenzialen geht. Eine Wertstromanalyse wird nachfolgend anhand einer fünfstufigen Vorgehensweise sukzessive abgearbeitet:

### Auswahl einer Produktfamilie

Die Wertstromanalyse geht davon aus, dass nicht Prozessschritte gesteuert werden, sondern dass die Erzeugung des Werts für den Kunden geregelt wird. Wert wird wiederum durch den Wertstrom erzeugt. Wert und Wertstrom sind aber abhängig vom Kunden und damit auch vom eigentlichen Produkt. Deswegen ist es notwendig, zuerst den groben Prozessablauf für einzelne Produkte zu bestimmen und dann zu schauen, welche Produkte so genannte Produktfamilien bilden. Hierbei werden Produkte mit gleichem Betriebsmittelbedarf und ähnlichen Produktionsablaufschritten zusammengefasst. Der Weg der Produktfamilie wird konsequent verfolgt – und zwar in umgekehrter Reihenfolge, also vom Kunden zurück zum Rohmaterial.



Mit der Wertstromanalyse den Produktionsweg verbessern. Grafik: Mikko Börkircher

### Aufnahme des Ist-Zustands

Die Ist-Analyse beginnt immer beim (externen) Kunden und seinen Anforderungen. Ausgehend vom Kundenbedarf wird der Prozessablauf für das betrachtete Produkt/ Bauteil mit seinen wesentlichen Teilprozessen erfasst. Die internen Prozessschritte werden in einem Prozesskasten dargestellt. Weiterhin muss die Anzahl der Bediener für die jeweiligen Prozessschritte angegeben werden. Für die Prozessschritte müssen die relevanten Daten zum Messen der Effizienz ermittelt und dokumentiert werden. Dazu werden für die Bewertung des aktuellen Prozessniveaus geeignete Lean Kennzahlen benötigt. Die innerbetrieblichen Daten werden beschafft, indem der zu betrachtende Prozess vom Versand zum Kunden bis zur Bereitstellung des Rohmaterials abgelaufen wird. Oft genug wird bei diesem Anlass festgestellt, dass wichtige Daten gar nicht bekannt sind oder bislang nur ungenügend betrachtet wurden. Die Prozessdaten können dabei entweder im Team geschätzt werden, was weniger Aufwand ist, aber dafür auch weniger genau ist. Oder sie können bei exemplarischen Vorgängen durch Zeitnahmen exakt ermittelt werden.

Die logistischen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Produktionsschritten werden durch Materialflusspfeile repräsentiert. So kann der Produktionsplan basierend auf Prognosen der zukünftigen Nachfragemengen (Endprodukte) aufgestellt werden, auf dessen Basis Produk-

tionsaufträge für einzelne Produkte/ Bauteile zum jeweiligen Termin errechnet werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch, dass auch Teile produziert werden, die vom Kundenprozess zu diesem Zeitpunkt noch nicht benötigt werden. Die Produktionsvorgänge werden dann

die gesamte Durchlaufzeit und den insgesamt zurückgelegten Weg. Die Durchlaufzeit ist die Gesamtzeit einer Einheit im gesamten betrachteten System.

### Analyse des Ist-Zustands

Anhand des Wertstromdiagramms des Ist-Zustands können Verschwendungen erkannt werden. Wenn man sich die herkömmliche Produktionsweise bei vielen Produkten/ Bauteilen genau anschaut, wird man feststellen, dass gerade die Zeit, die zur Herstellung tatsächlich benötigt wird, oftmals nur wenige Minuten beträgt. Und trotzdem vergehen nicht selten Tage und Wochen, bis das Produkt/ Bauteil ausgeliefert wird, da die übrige Zeit meist bei Transporten und Lagerung verloren geht. Hier können Lean Kennzahlen Hinweise auf vorhandene Verschwendungen geben.

### Entwicklung des Soll-Zustands

Ausgehend vom Ist-Zustand muss nun ein Soll-Zustand, möglichst frei von Verschwendungen, konzipiert werden. Hierzu empfiehlt es sich, die im Folgenden aufgeführten Leitlinien systematisch und mit großer Konsequenz abzuarbeiten.

Leitlinie Nr. 1: Taktzeit einführen: Die Taktzeit wird immer aus den Kundenanforderungen abgeleitet und entspricht dem Zeitraum, in dem ein Produkt/ Bauteil entsprechend der Verkaufszahlen produziert werden sollte, um genau dem Kundenbedarf zu entsprechen. Die Taktzeit dient also dazu, die Geschwindigkeit der Produktion mit der Geschwindigkeit des Verkaufes zu synchronisieren. Zugleich geht es darum, die zur Verfügung stehenden Anlagenkapazitäten zu harmonisieren, um Engpässe und mangelnde Auslastung zu vermeiden.

Leitlinie Nr. 2: Sicherstellen einer kontinuierlichen Fließfertigung: Ein möglichst kontinuierlicher Fluss von Informationen und Material durch alle Prozessstufen ist eines der Prinzipien, die realisiert werden sollten, um die Durchlaufzeit der Produkte zu senken.

Leitlinie Nr. 3: Produktion nur bei Bedarf: Es wird entweder nur produziert, wenn der Bedarf tatsächlich vorliegt, die Produkte also direkt in den Versand gehen oder es wird nur das produziert, was der nachfolgende Prozess benötigt.

Leitlinie Nr. 4: Produktionsplanung möglichst nur an einer einzelnen Stelle: Die Leitlinie besagt, dass der Wertstrom über genau einen Prozess zu steuern ist, der auch als so genannter „Schrittmacher-Prozess“ bezeichnet wird. Mit der Planung einer Produktion im „Schrittmacher-Prozess“ wird der Rhythmus für alle vorgelagerten Prozesse festgelegt und das Tempo der

gesamten Produktion gesteuert. Häufig handelt es sich dabei um einen Engpass. Darum sollte der „Schrittmacher-Prozess“ möglichst nahe am Kunden angesiedelt werden.

### Umsetzung des Soll-Zustands

Mit den Leitlinien wird eine Darstellung des Soll-Zustands entwickelt, die geeignete Material- und Informationsflüsse enthält, um die Probleme des bisherigen Prozesses zu eliminieren oder zu verringern. Idealerweise wird dafür der letzte Prozess vor der Übergabe des Produktes an den Kunden ausgewählt. Es wird dadurch ein kontinuierlich fließender Prozess entworfen, der nur die Einheiten enthält, die tatsächlich gebraucht werden und die notwendige Menge exakt zum richtigen Zeitpunkt produziert. Während der Umsetzung eines Soll-Zustands muss immer wieder kontrolliert und gegebenenfalls korrigierend eingegriffen werden. Nach vollständiger Umsetzung werden die gewonnenen Ergebnisse ausgewertet und erneut Verbesserungen erarbeitet und umgesetzt. Somit ergibt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Mit dieser Erfahrung im Rücken kann die Methode dann Schritt für Schritt auf alle oder andere Produktfamilien übertragen werden.

### Ausblick

Der Lerneffekt der Wertstromanalyse besteht darin, den gesamten Entstehungsprozess zu beobachten. Der Fluss des Produktweges wird bei dieser Methode in den Mittelpunkt jeder Betrachtung gerückt. Die Methode ist einfach sowie schnell anzuwenden und führt rasch zu konkreten Ergebnissen. Man lernt schnell die eigene Produktion in einem anderen Licht „zu sehen“. Unterstützt werden können interessierte Unternehmen durch Seminaranbieter, wie zum Beispiel TQM (E-Mail: info@tqm.com, www.tqm.de). Zum einen könnten zunächst einige Mitarbeiter in die Methode der Wertstromanalyse eingewiesen werden. Andererseits könnte der beispielhaft aufgeführte Seminaranbieter konsultiert werden, um interessierten Unternehmen zur Seite zu stehen, wenn es um die Einführung der Methode und deren nutzbringende Anwendungen geht.

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden Veröffentlichungen:

Ohno, Taiichi: Das Toyota Produktionssystem. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 1993.  
Rother, Mike und Shook, John: Sehen lernen. Aachen: Lean Management Institut, 2006.

Der Autor des Beitrags, Mikko Börkircher, ist Diplom-Ingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur und in der Baustoffindustrie tätig.