

## Erfolgsfaktoren für Shopfloor Boards und Scorecards

Wir kennen die Praxis: Kennzahlen gibt es zur Genüge, aber mit welchen, außer den Budget- und Personalkennzahlen, wird tatsächlich operativ gesteuert? Nicht selten passiert es, dass vor einem Externen Audit verzweifelt Kennzahlen zusammengetragen werden, welche das operative Tagesgeschäft teilweise nur bedingt abbilden.

Also, - was tun mit Kennzahlen?

Ein Mittel, um Leistungen transparent zu machen sind Shopfloor Boards (Kennzahlensysteme für den Produktionsbereich) und Scoreboards (Kennzahlenübersichten für die Prozess- oder Unternehmensführung).

In der Industrie wird dabei oft mit Kennzahlen nach den Bereichen **SQTKM** gearbeitet:

- **Sicherheit**
- **Qualität-Termine-Kosten** (als klassisches Qualitätsdreieck)
- **Mitarbeiterperspektive**

Diese Kennzahlen haben ihren Ursprung im Toyota Produktions-System und können nach etwas Individualisierungsaufwand auf alle Branchen angewendet werden.

Prozess-Scoreboards sind branchenneutral und ein wichtiges Kennzahlen- und Maßnahmensystem. Shopfloor Boards, die bereits auch in (Lean-) Hospital Einzug gehalten haben, helfen bei der Verknüpfung der Prozesse mit der Strategie und den Zielen des Unternehmens.



Bild 1: Beispiel eines Shopfloor Board Aufbaus mit Inhalten zur Unternehmenszielerreichung

## 4 Erfolgsfaktoren sind für ein effektives Steuern mit Kennzahlen zu beachten:

### 1) Kennzahlen

...sind immer heikel: Passen die Kennzahlen? Wie sind diese definiert? Können wir damit steuern? Wer will was genau auf welcher Ebene sehen? Können wir als Verantwortliche diese tatsächlich beeinflussen? Werden die Auswertungen korrekt durchgeführt?

Hier benötigt man neben einer guten Vorbereitung auch den Mut zur Lücke: manche Kennzahlen können (noch) nicht (einfach) ausgewertet werden, manche sind auszuprobieren. Bei anderen wiederum bemerkt man erst im Umgang mit den Kennzahlen, dass sie falsch berechnet wurden. Man muss sich auch dessen bewusst sein, dass sich die Handhabe mit Kennzahlen über die Zeit ändert: anfangs ist es oft ein Status-Ehebungsinstrument, später wird es zu einem Steuerungsinstrument für zukünftige Entwicklungen. Wichtig ist hierbei Kennzahlen zu finden, die den Unternehmenserfolg und die Strategieerreichung abbilden. Auch die Entwicklung von Kennzahlen, welche die Problembhebung im Prozess oder an den Prozess-Schnittstellen abbilden und nach Problembhebung wieder fallen gelassen werden können, ist von Bedeutung.

In den nachfolgenden beiden Bildern soll beispielhaft die Ableitung von Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie für die ersten beiden Perspektiven von Score- bzw. Shopfloor-Boards – Sicherheit und Qualität – aufgezeigt werden.

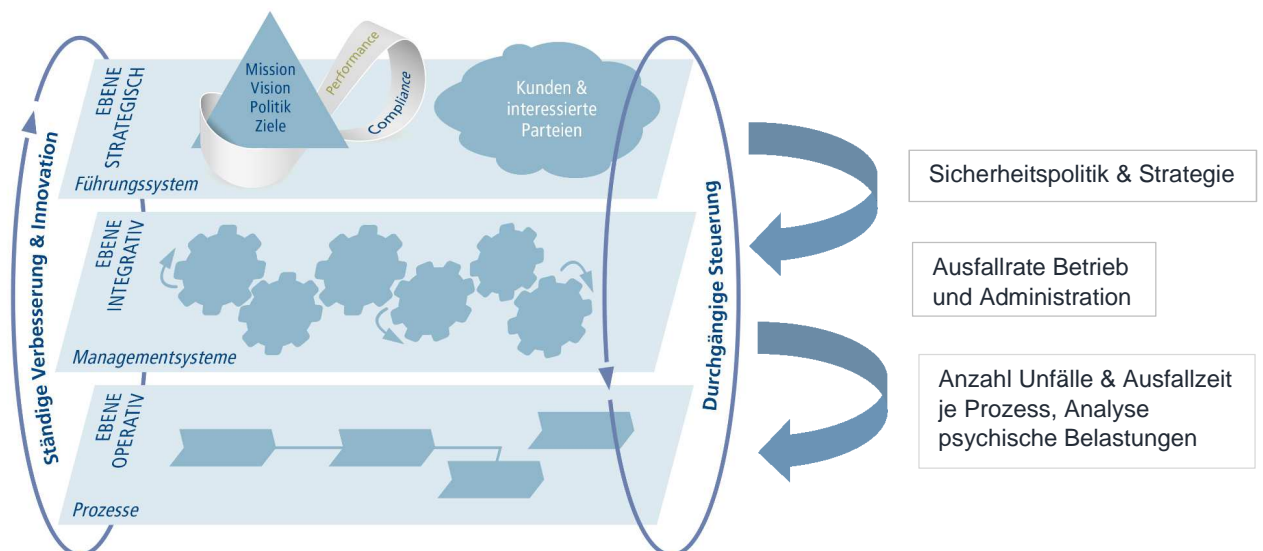


Bild 2: Beispiel für die Kennzahlenableitung im Bereich Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement und das zusammenhängende Reporting und Monitoring

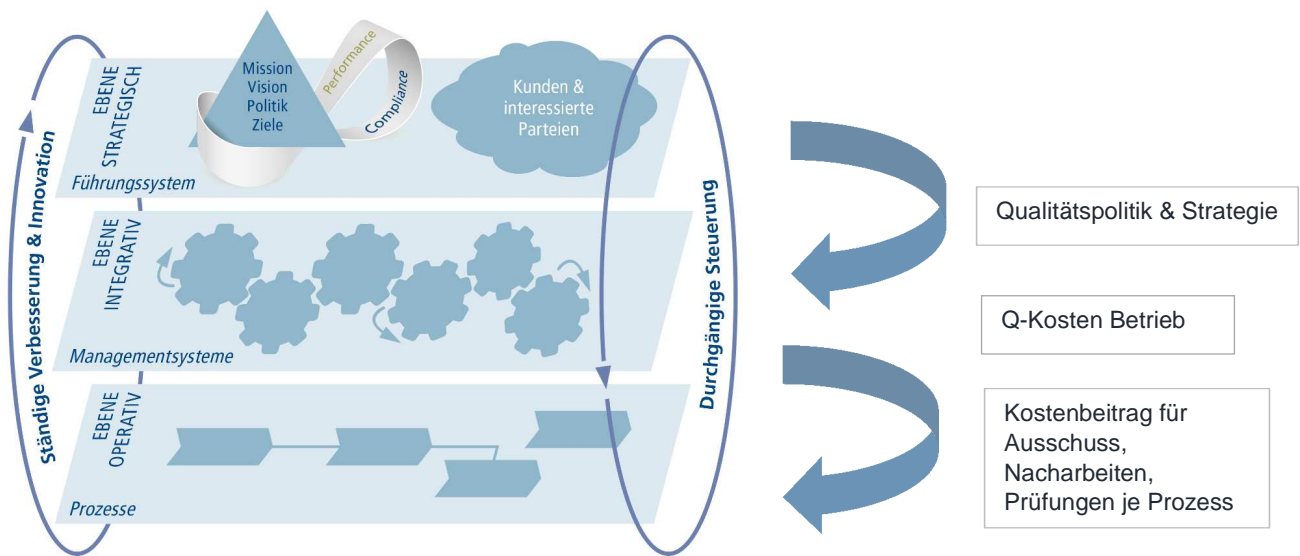


Bild 3: Beispiel für die Kennzahlenableitung im Bereich Qualitätsmanagement und das zusammenhängende Reporting und Monitoring

## 2) Kultur

Dieser Punkt ist noch heikler: Passt die Kultur, um mit Kennzahlen zu arbeiten? Wollen wir überhaupt die Kennzahlen? Wir werden mit Kennzahlen transparent und Transparenz kann „weh tun“! Wer schlechte Zahlen liefert wird bestraft! Der Umgang mit Kennzahlen und Transparenz ist Führungsaufgabe, das gegenseitige Vertrauen zum Arbeiten mit Kennzahlen wird gemeinsam verwirklicht. Der Führungsperson dienen die Kennzahlen um die richtigen Prioritäten in der täglichen Arbeit zu setzen. Der operativen Mannschaft liefern Kennzahlen Aussagen über eine erfolgreiche Arbeit im Prozess bzw. auch über den Erfolg einer durchgeführten Problemlösung. Der Aufbau einer priorisierten Verbesserungskultur anhand von Kennzahlen ist daher eine Erweiterung der Führungsqualität der handelnden Personen. Dabei ist die Kommunikation stark mit der Führung der Mitarbeiter verknüpft. Die Kommunikation, um Missverständnisse zu vermeiden, findet auf Augenhöhe und am Ort des Geschehens, dem Shopfloor, statt.



*Bild 4: Eine gute Gesprächskultur, kooperative Haltung und aktive, direkte Kommunikation, regen die Mitarbeiter zum Nachdenken und Mitwirken bei der Problemlösung an. Die Führung erhält dabei Informationen aus erster Hand.*

**Wichtig: Hier wird bewusst Verantwortung und Kompetenz delegiert – dies muss erlernt, zugelassen aber auch konsequent eingefordert werden!**

### 3) Form bzw. Visualisierung

Nicht zu unterschätzen ist die Form der Kennzahlen-Präsentation. Das Bestreben ist hier eine zielgruppengerechte Auswertungen zu gestalten: Wo passen Online-Auswertungen auf einem Monitor? Wo benötigt man Excel und Powerpoint? Wo gibt es Scoreboards und Shopfloor Boards und für welche Zielgruppe?

Generell kann mit Kennzahlen meist nur gesteuert werden, wenn der Verlauf gleich auf einen Blick sichtbar ist (Trends, Verläufe). Ampelbewertungen (grün-gelb-rot / grün-rot) lassen den Zielerreichungsstatus leichter erkennen.



*Bild 5: Die Visualisierung eines Shopfloor-Boards kann am White-Board oder digital durchgeführt werden.*

#### 4) Meetingstruktur

Ausgeschickte Kennzahlen verlieren bald ihre Wirkung, ständige Wiederholungen in unterschiedlichen Meetings stumpfen ab. Das Ziel ist es, dass Kennzahlen in Meetings als Grundlage für das Verständnis der Organisation / des Prozesses herangezogen werden. Die (gemeinsame) Interpretation und die daraus abgeleiteten Maßnahmen mit dem Ziel sich ständig zu verbessern, ist der angestrebte Mehrwert. Dazu werden die Teilnehmer von Meetings überprüft bzw. angepasst. Die Verantwortlichen bringen Interpretationen und Lösungen ein, damit ein Shopfloor Meeting oder Scoreboard Meeting effizient abgewickelt werden kann: d.h. für ein tägliches Shopfloor Meeting 15 - 30 Minuten, für ein Monatsmeeting ca. 60 Minuten inkl. Maßnahmendefinition.



Bild 6: schemenhafte Agenda Darstellung

Gerne informieren wir Sie über ein effektives Vorgehen zur Verbesserung der Prozess- und Unternehmenssteuerung in einem unverbindlichen Gespräch!

**DI Christian Haas**  
procon Unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsbereichsleiter IMS  
[haas@procon.at](mailto:haas@procon.at)



**DI Jürgen Birgfellner MSc.**  
procon Unternehmensberatung GmbH  
Seniorberater  
[birgfellner@procon.at](mailto:birgfellner@procon.at)

