

**schneller
gemeinsam
Werte
schaffen**

Einleitung

Shopfloor Management

Seit über zehn Jahren veröffentlicht Agamus Consult die Ergebnisse der Initiative Automotiv Lean Production Award & Study. Viele der teilnehmenden Werke/Unternehmen setzen Shopfloor Management ein. Aber nur wenige erzielen damit auch vorzeigbare Ergebnisse. Es ist nicht verwunderlich, dass diese Wenigen ausnahmslos zum Kreise der exzellenten Unternehmen gehören.

»Copy und paste«, so zeigt jedenfalls unsere Erfahrung, führt nie zum Erfolg.

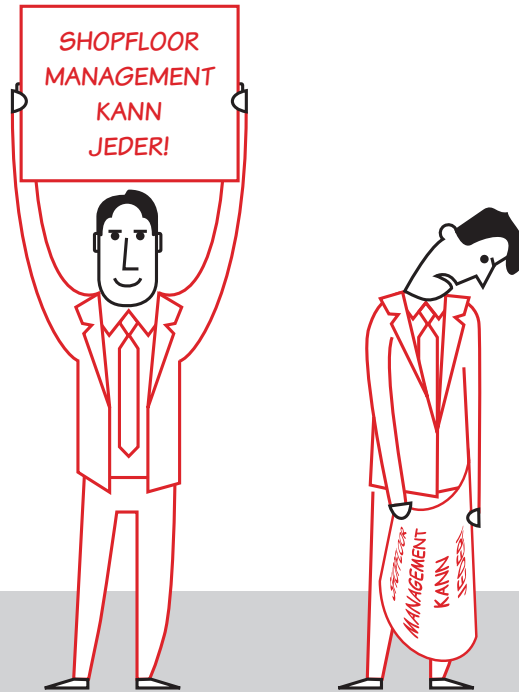
Wir wollen stattdessen mit Ihnen in einen Dialog eintreten, in dem wir Ihnen fünf Thesen zum Thema Shopfloor Management vorstellen. Bitte lesen Sie sich diese durch, denken Sie darüber nach und beantworten Sie diese für sich selbst.

Wenn Sie den Dialog fortsetzen wollen, dann sind wir gerne für Sie da. Sprechen Sie uns an!

Mit freundlichen Grüßen,
auch im Namen unseres Teams,



Dr. Werner Geiger
Geschäftsführender Gesellschafter



Shopfloor Management ist kein Selbstläufer

These 1

Shopfloor Management wird häufig missverstanden

Shopfloor Management wird wahrlich kein Selbstläufer, wenn die Einstellung dazu nicht stimmt.

Erkennen Sie die Missverständnisse?

- »Wir fahren zu verschiedenen Unternehmen, suchen uns das Beste heraus, kopieren es und setzen es rasch im eigenen Unternehmen ein. Das spart Aufwand und geht schneller.«
- »Das Shopfloor Management-Board löst all unsere Probleme.«
- »Shopfloor Management kann jeder.«
- »Shopfloor Management machen wir nebenbei, wenn wir Zeit haben.«
- »Wir treffen uns doch regelmäßig auf dem Shopfloor und sprechen die Dinge durch.«

Shopfloor Management scheitert in der überwiegenden Zahl der Fälle schon bei oder kurz nach der Einführung

Dies liegt zum einen an den eben genannten Missverständnissen. Zum anderen fehlen aber oft die Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes Shopfloor Management. Häufig liegt es auch an der Art und Weise, wie Shopfloor Management im Unternehmen eingeführt wird:

- »Die Manager müssen doch nur noch die Zahlen einfüllen, über den Inhalt haben wir uns vom Lean Team schon Gedanken gemacht.«
- »Shopfloor Management setzt keine Führungsfähigkeit voraus.«
- »Wir sind alle geborene Manager.«
- »Wozu eine KVP/KAIZEN-Kultur, wir haben doch genug Maßnahmen.«

Was von Shopfloor Management dann übrig bleibt, ist eher ein kärglicher Ansatz

Und so stehen dann im besten Fall zahlreiche und teure Management-Kapazitäten vor Ort und bringen mit viel Aufwand wenig Ergebnisse. Zunächst glauben alle noch an den Erfolg ihres neuen Lean Elements.

Allerdings verkommt das in der Euphorie eingeführte Shopfloor Management Board nach einiger Zeit zum »Propaganda Board«, das zwar fleißig mit reichlich Daten gefüllt wird, womit aber keiner mehr wirklich arbeitet. Unzufriedenheit macht sich breit.

Nach einer gewissen Zeit wird dann Shopfloor Management mangels Erfolglosigkeit eingestellt.

**Schade um den Aufwand. Dabei ist Shopfloor Management eines
der wichtigsten und mächtigsten Lean Elemente und entscheidet
über Erfolg oder Nicht-Erfolg von Lean!**



Shopfloor Management beim Wort genommen

These 2

Was steckt eigentlich alles in diesem Wort Shopfloor Management und bringt uns die Bedeutung wirklich weiter – wir meinen ja! Also zunächst das Wort »Shopfloor« oder in deutscher Übertragung auch »vor Ort«.

Was ist »vor Ort« (Shop Floor)

»Am Ort des Geschehens«, also dort wo die Leistung unmittelbar erbracht wird. Dies ist auch der Ort, an dem die Verantwortung durch die Führungskraft wahrzunehmen ist. Beispiele dafür sind:

- An der Maschine oder Anlagen
- Am Reparaturplatz in der Instandhaltung
- Am Schreibtisch in der Auftragsabwicklung
- Am CAD-Arbeitsplatz in der Entwicklung

Also ist der Ort des Geschehens sehr konkret und es gibt keinen Bereich im Unternehmen, der davon ausgeschlossen ist. Das zweite Wort ist Management – bekannt, allgemeinverständlich – auch in der letzten Konsequenz?

Was ist »Führen« (Management)

Führen **unmittelbar** ist Vorgaben machen, Vorgaben auf Einhaltung überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen treffen, um die Vorgaben wieder einzuhalten – soweit bekannt, in der letzten Konsequenz eher selten gelebt.

Führen **mittelbar** ist Entscheiden, Ermutigen, Lehrer/Coach/Ratgeber und Unterstützer sein. Spätestens hier treten Defizite auf, wenn gute Fachleute ab morgen Führungskräfte sein sollen.

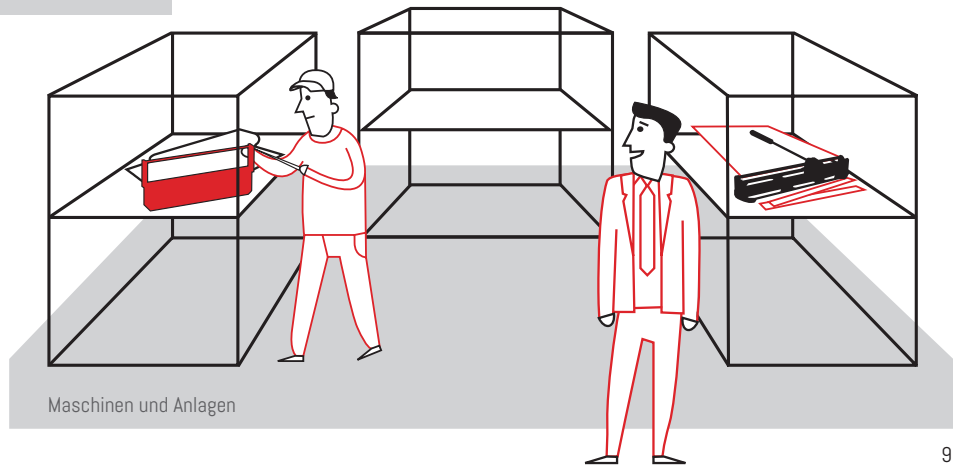
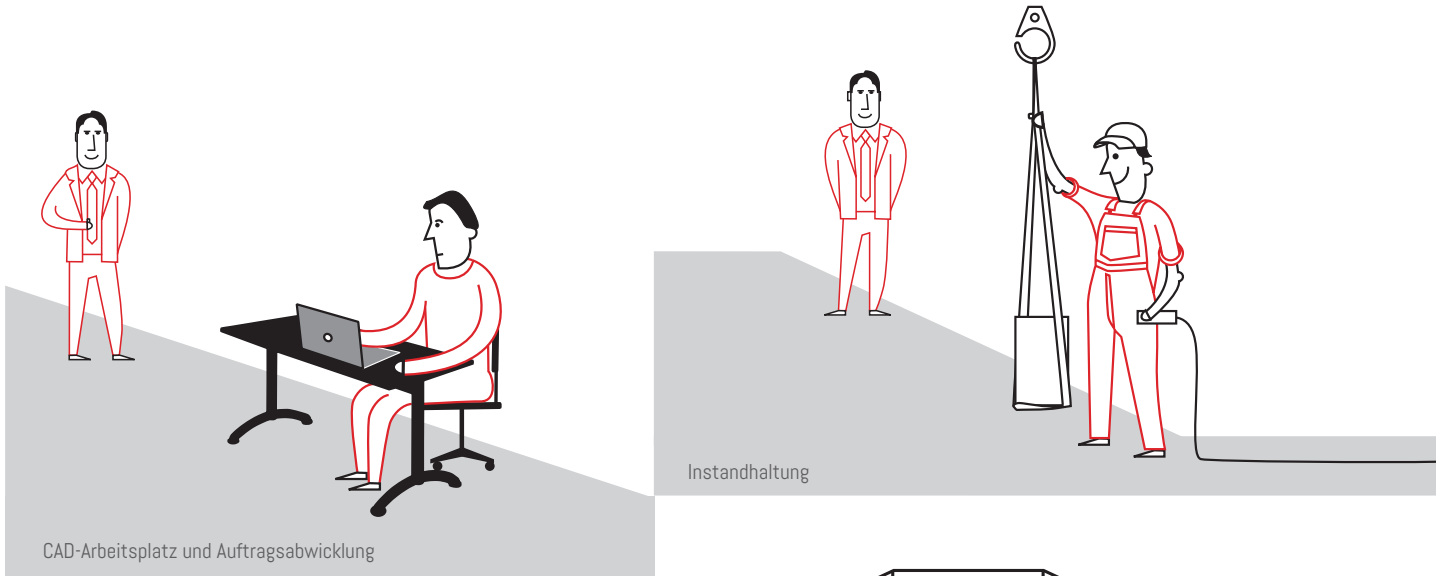
Was setzt Führen voraus

- Verantwortung für Etwas
- Klare messbare Ziele
- Klare messbare Standortbestimmung
- Fähigkeit mit Menschen umzugehen
- Kreativität

Wer führt

Jeder der Verantwortung für etwas hat und zur Erfüllung seiner Verantwortung Menschen braucht. Also alle, die eine Führungsaufgabe haben, vom Werksleiter bis zum Teamleiter. Gerade die unteren Führungsebenen, Teamleiter und Meister gilt es zu stärken, denn sie tragen die Hauptlast aller Verbesserungsprojekte.







Was ist Shopfloor Management

These 3

Shopfloor Management lebt von Standards

Standards machen das Führen leichter, speziell auf den unteren Führungsebenen.

Denken Sie an unsere Thesen zum Thema Führen.

In den Standards eines Unternehmens steckt das Knowhow, wie gut ein Unternehmen funktioniert. Standard ist der Ausgangspunkt jeder Art der Verbesserung und ein zentrales Prinzip von Lean.

Shopfloor Management verbindet vier Elemente auf geniale Art und Weise miteinander

- Prozesskontrolle und Regelkonformität
- Rasche und nachhaltige Problemlösung
- Geplante und strukturierte, stetige Verbesserung
- Einfache, standardisierte und visualisierte Kommunikation

Shopfloor Management ist standardisierte Arbeit für alle Manager

Standards sind kein Zwang, sondern Standards erleichtern die Arbeit. Standards verschaffen den Führungskräften Freiraum für die wichtigen Dinge im Unternehmen.

Shopfloor Management ist standardisiert hinsichtlich:

- Ort
- Inhalt
- Methoden
- Rhythmus, Takt, Dramaturgie

Shopfloor Management ist wie »Brainware«, die im Kopf von Menschen abläuft unter Zuhilfenahme von einfacher und simpler Hardware

Shopfloor Management ist damit weitgehend fehlerfrei, immer wiederkehrend im Ablauf und enorm schnell.



Vorteile gegenüber anderen, herkömmlichen Meetings

These 4

Um es gleich vorwegzunehmen: Shopfloor Management ist nur dann besser als andere Meetings, wenn es im obigen Sinne richtig verstanden und gelebt wird. Dann leistet es aber Unglaubliches.

Shopfloor Management umfasst das ganze Management

Und **alle** heißt **alle**! Jeden Tag zur gleichen vereinbarten Zeit, ohne Entschuldigung.

Shopfloor Management läuft in allen Funktionsbereichen analog ab

Wenn die Struktur klar ist, dann sprechen alle Teilnehmer am Shopfloor Management zum richtigen Zeitpunkt zu vorher definierten Themen kurz und prägnant. Sie wissen ja, was auf sie zukommt und sind entsprechend vorbereitet. Keiner verzettelt sich beim Reden; der Rhythmus zwingt alle, ihre Aufgabe zu erledigen, wie im Takt einer Produktionslinie. Ist ja im Endeffekt nichts anderes: Shopfloor Management produziert taktgebundene und hoch standardisiert qualitativ gute Ergebnisse – **standardisierte Arbeit für Manager!**

Wer Shopfloor Management einmal kann, ist in allen Shopfloor Management-Meetings sofort ein akzeptierter und gewinnbringender Teilnehmer

Stellen Sie sich »Plug and Play« für Manager vor. Jeder Manager kann sofort mitdenken, mitdiskutieren, mitarbeiten.

Shopfloor Management gibt allen Führungskräften jederzeit in allen Bereichen die Möglichkeit, sich aus »erster Hand« umfassend zu informieren

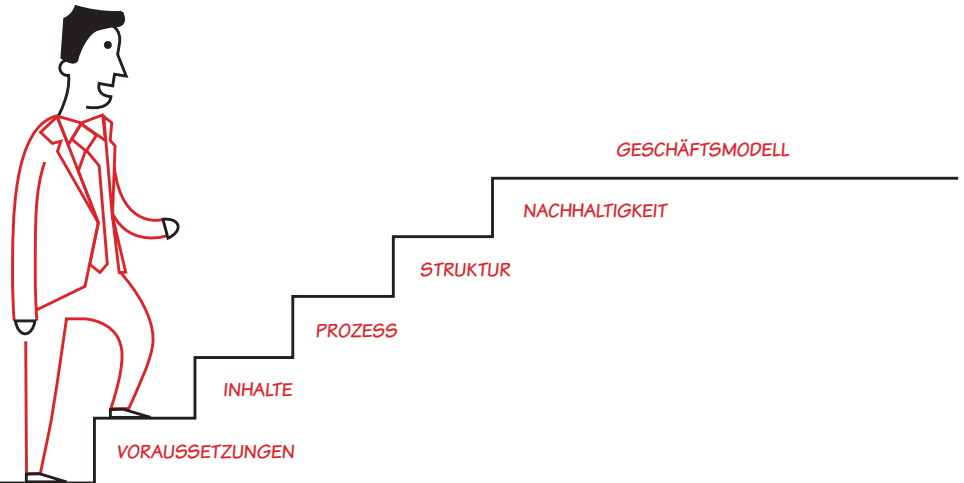
Manager aus den oberen Führungsebenen nehmen bei Bedarf und ohne Vorankündigung an Shopfloor Meetings der unteren Führungsebenen direkt vor Ort teil. Aus Sicht der Führungskräfte dort sind sie keine »Kontrolleure«, sondern willkommene Ideengeber, nehmen bei Bedarf Themen auf, tragen diese mit Wissen aus erster Hand in andere Bereiche und beschleunigen so Lösungsprozesse. Die Kombination von horizontalen und vertikalen Teams bringt die Schlagkraft.

Shopfloor Management ist schneller, effizienter und effektiver

Eigentlich sollten jetzt keine Zweifel mehr an dieser Aussage bestehen.







Wie implementiert man Shopfloor Management

These 5

Erst die Voraussetzungen schaffen

Denken Sie an unsere Aussagen zum Thema Führen. Rolle, Verantwortung und Aufgaben müssen überall dort, wo Shopfloor Management stattfinden soll, klar definiert und kommuniziert sein. Die üblichen Stellenbeschreibungen sind dazu viel zu weich und unklar. Führungskräfte müssen über fachliche, führungstechnische und menschliche Qualifikation verfügen. Sie brauchen zusätzlich ein tiefes Verständnis für Lean und müssen die notwendigen Lean Tools beherrschen, erklären können und regelmäßig anwenden.

Dann die Inhalte des Shopfloor Managements festlegen

Verantwortung braucht Standards, denn sie machen das Führen und das Geführtwerden leichter. Dies gilt speziell auf den unteren Führungsebenen. Verantwortung, die mit Kennzahlen gemessen wird, braucht Kennzahlen, die nahezu ausschließlich in der Beeinflussbarkeit der Führungskraft liegen. Beispiel: Die OEE kann es sein, ist es aber häufig nicht.

Dann den Prozess des Shopfloor Managements definieren

Regelkreise mit Inhalten, Rollen der Beteiligten und Dramaturgie; Verdichtung der Information über die Regelkreise und Methode der Informationsweitergabe; Wiedervorlage und Ausnahme-Management, um nur einige Stichpunkte genannt zu haben.

Dann Shopfloor Management strukturiert einführen

Um es noch einmal zu sagen: Voraussetzungen schaffen, Inhalte und Prozess des Shopfloor Managements festlegen.

Den Mitarbeitern speziell auf den unteren Führungsebenen den zeitlichen Freiraum schaffen, Qualifikation dort wo notwendig vornehmen. Shopfloor Management ist standardisierte Arbeit für Manager. Den Standard definieren – darüber haben wir gerade gesprochen, den Standard kommunizieren – das ist mehr als »ab morgen gibt es Shopfloor Management«. Der Standard muss akzeptiert werden und das betrifft vor allem auch die »Geführten«. Wenn diese nicht freiwillig mitmachen, geht das Ganze schief und viele Versuche hat man dann nicht mehr.

Dann Shopfloor Management nachhaltig machen

Das ist Lean pur: Fehlerfreier, stabiler Shopfloor Management Prozess mit JIT für Ergebnisse und 100% Qualität.

Dann Shopfloor Management im Sinne des Geschäftsmodells des Unternehmens weiterentwickeln

Das ist eine Aufgabe für das obere Management. Was sind unsere Kundenbedürfnisse heute und in Zukunft? Spiegelt sich das auch im Shopfloor Management über alle Ebenen wider? Das ist keine triviale Aussage. Nur so wird das ganze Unternehmen in einen organisationsumfassenden KVP einbezogen!



Impressum

Herausgeber Agamus Consult GmbH

Inhalt/Text Markus Greimel

Lektorat Lutz Ruminski

Gestaltung janetriedel.de

Illustration kplusw.de

Dieses Heft erscheint in einer Auflage
von 2.000 Exemplaren.

© 2016, Agamus

Agamus Consult GmbH
Fürstenrieder Str. 263
D-81377 München

T +49 89 44 388 99 22
info@agamus.com

www.agamus.com





Automotive Lean Production Award

Ergebnisse

Seit 2006 führen wir gemeinsam mit der Automobil Produktion die Initiative »Automotiv Lean Production – Award Study« durch

Mehr als 1.000 Werke nahmen in diesem Zeitraum an der Initiative teil.

Teilnehmen heißt einen ausführlichen Fragebogen zu beantworten, der sowohl Daten zur Unternehmensstruktur und zur Lean Performance, aber auch zu Einstellungen, Verhaltensweisen und Einschätzungen enthält. Wir bereiten die Informationen auf, analysieren und bewerten sie. Die Ergebnisse fließen einerseits in unser Unternehmenswissen ein, andererseits geben wir einen Teil dieses Wissens durch Veröffentlichungen weiter.

Bei rund einem Viertel der teilnehmenden Werke verschafften wir uns selbst einen persönlichen Eindruck, indem wir mit einem Team direkt vor Ort die »Lean Situation« sehen und im Gespräch mit dem Management auf allen Ebenen unsere Sichtweise hinterfragen. So erhalten wir unmittelbar einen Eindruck, ob die Selbsteinschätzung zutrifft, oder ob Unterschätzung bzw. Überschätzung vorliegt. Wir besprechen zudem die individuelle Vorgehensweise – die Lean Roadmap – und Ziele für die nächsten Jahre.

57 Werke durften wir in den vergangenen zehn Jahren im Rahmen des »Kongresses Automotive Lean Production« den Siegerpreis überreichen. Das Motto des Kongresses lautet seit Anbeginn der Initiative: **Von den Besten Lernen: Excellence in Lean.**

Einige Ergebnisse aus der »Automotive Lean Production Study« zum Thema Shopfloor Management

In ihrer Selbsteinschätzung geben 87 % der Studienteilnehmer an, dass sie Shopfloor Management in ihrem Werk einsetzen und über das Pilot Stadium hinausgekommen sind. Alle teilnehmenden Werke, die sich nicht mit Shopfloor Management beschäftigen, befinden sich noch in der Einführungsphase von Lean. Soweit die Selbsteinschätzung der Teilnehmer.

Agamus Consult besucht alle potenziellen Kandidaten für einen Award und im Nachgang an die Award Vergabe noch weitere Teilnehmer auf deren Bitte. Wir überzeugen uns vor Ort persönlich im Rahmen einer Evaluierung vom Lean Reifegrad der Werke.

Unsere Werksbesuche zeigen, dass gerade im Mittelfeld Selbsteinschätzung und Realität beim Shopfloor Management zum Teil erheblich voneinander abweichen.

Bei den über 50 nominierten Werke fanden wir in mehr als 80 % der Werke ein hervorragendes Shopfloor Management vor.

Bei allen Award Gewinnern kommt ein hervorragendes Shopfloor Management zum Einsatz.

Bei den exzellenten Unternehmen ist die tatsächliche Ausprägung des Shopfloor Management recht unterschiedlich. Aus unserer Sicht liegt das an zwei Faktoren – Geschäftsmodell und Unternehmenskultur.



