



Shopfloor Management

Know How Session
Überblick Shopfloor Management

Linus Trippe



Marco Kamberg





1. Fokus von Lean Management

2. Verbesserung & Nachhaltigkeit

3. Zielstellung & Überblick
Shopfloor Management

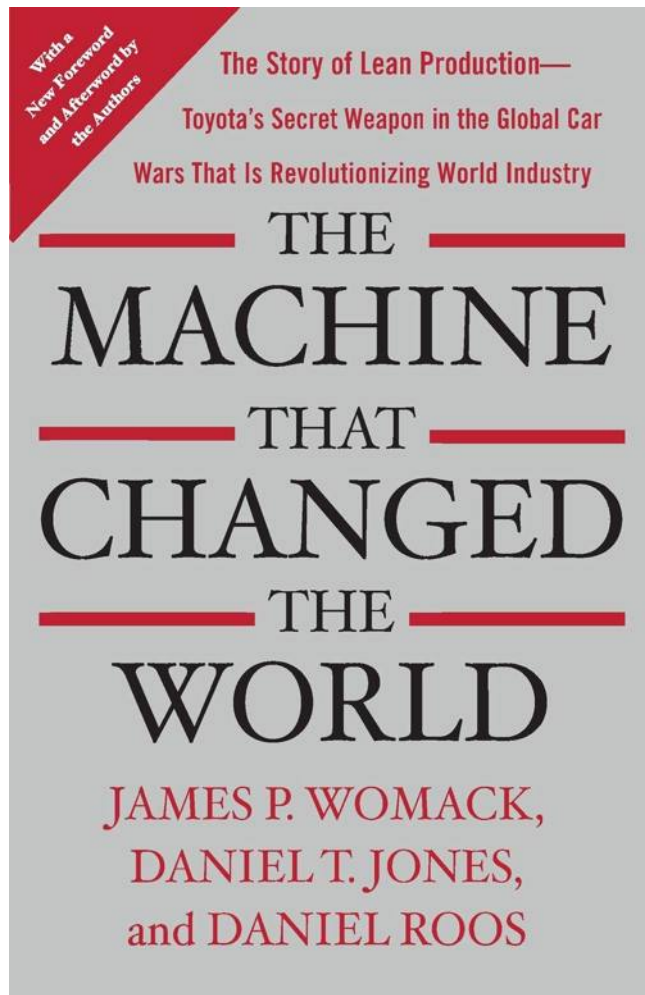


Wie ist es eigentlich zu Lean Management gekommen?



Hintergrund Toyota

Warum ist Toyota und das TPS so bekannt geworden?



Warum sind so viele Unternehmen daran interessiert?

Wie macht es Toyota?



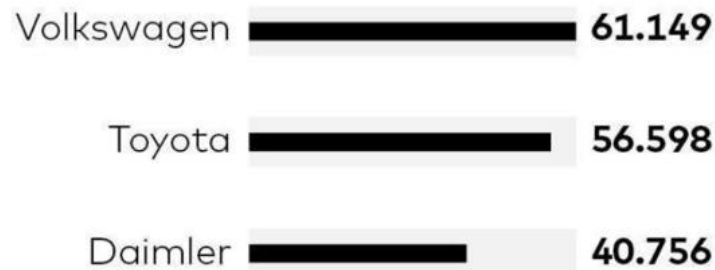
Wie ist es eigentlich zu Lean Management gekommen?



Volkswagen verkauft die meisten Autos

April bis Juni 2018

Umsätze in Mio. Euro



Absatz Pkw, Vans und leichte Nutzfahrzeuge
in tausend Stück*



welt

*Volkswagen: ohne leichte Nutzfahrzeuge Quelle: EY

Wie fokussiert man so konsequent auf Wertschöpfung?

Wie macht es Toyota?



Wie ist es eigentlich zu Lean Management gekommen?



Volkswagen verkauft die meisten Autos

April bis Juni 2018

Umsätze in Mio. Euro

Volkswagen **61.149**

Toyota **56.598**

Daimler **40.756**

Absatz Pkw, Vans und leichte Nutzfahrzeuge in tausend Stück*

Volkswagen **2619**

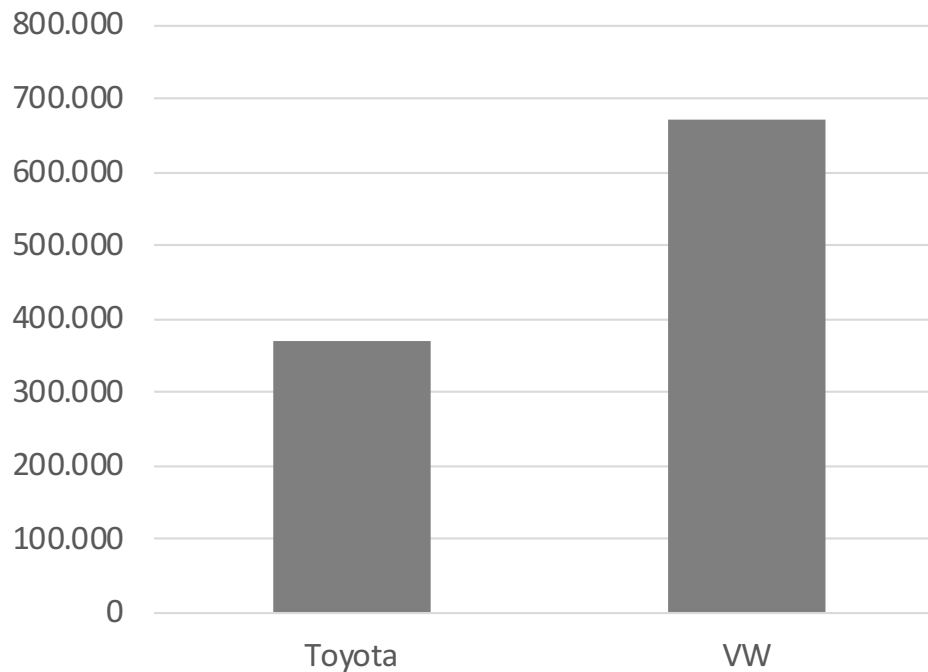
Toyota **2615**

General Motors **2063**

WELT

*Volkswagen: ohne leichte Nutzfahrzeuge Quelle: EY

Mitarbeiter* (Gesamt 2018)



*Quelle: Wikipedia.de

EFFIZIENZPROGRAMM

Volkswagen macht Toyota zum neuen Maßstab

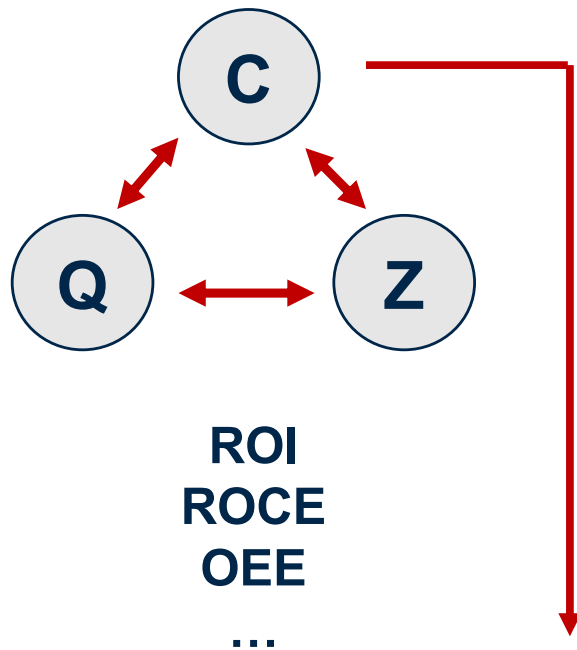
Bei der Marktkapitalisierung sieht der Wolfsburger Autohersteller den japanischen Rivalen klar vorn. VW-Chef Diess bläst deshalb zur Aufholjagd.

 Stefan Menzel

20.12.2019 - 14:11 Uhr • [Kommentieren](#) • [3 x geteilt](#)



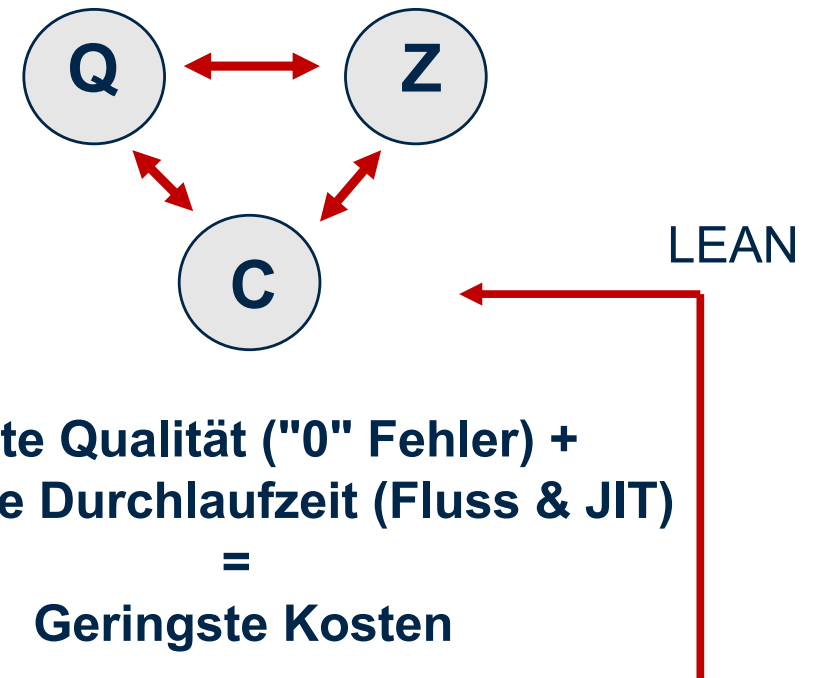
USA / FORD



Kampf für Kapazität

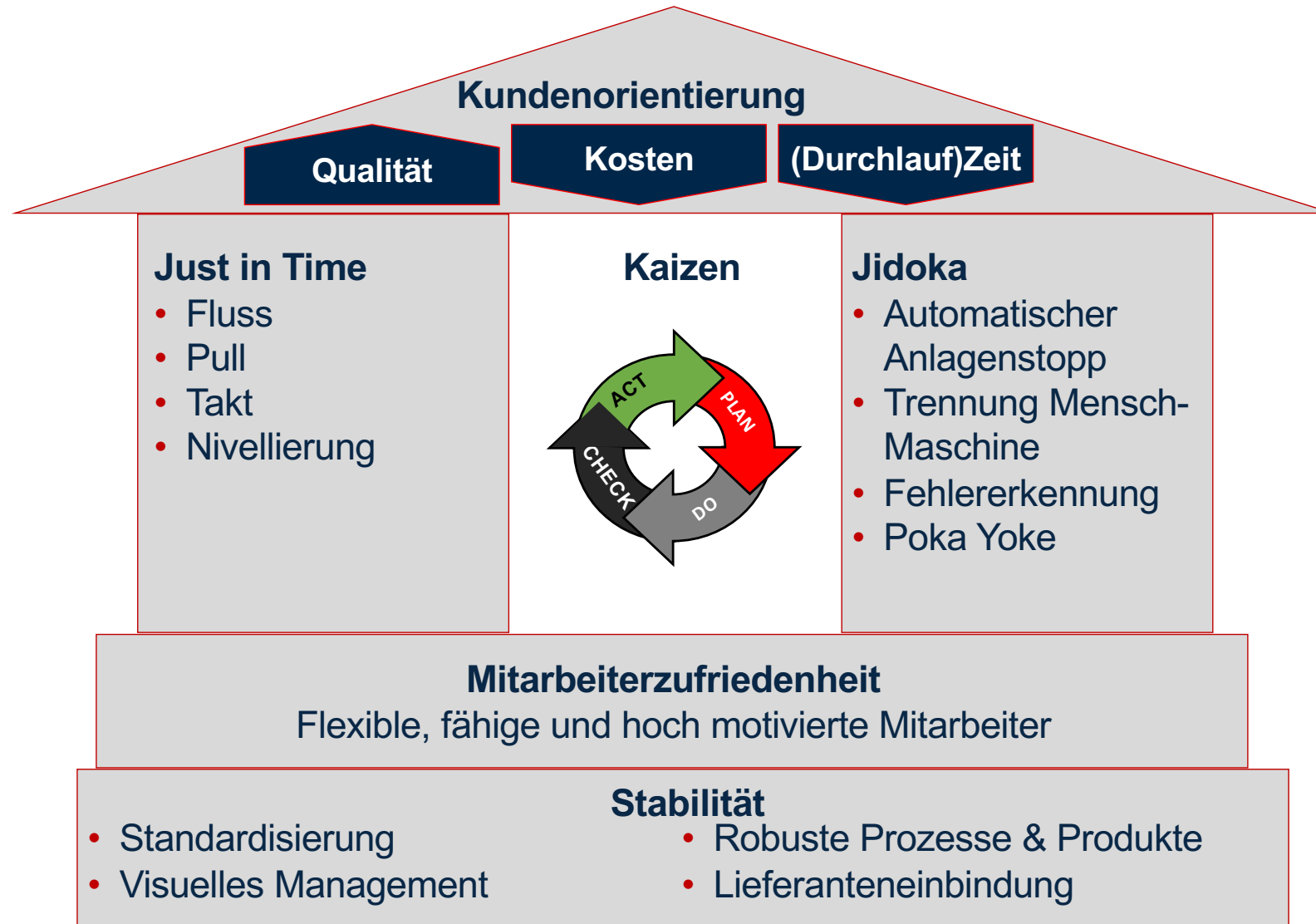
*„Quality is given, Costs are fix,
Volume is the name of the game“*

Japan/Toyota



Kampf der Verschwendung

→ Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen)

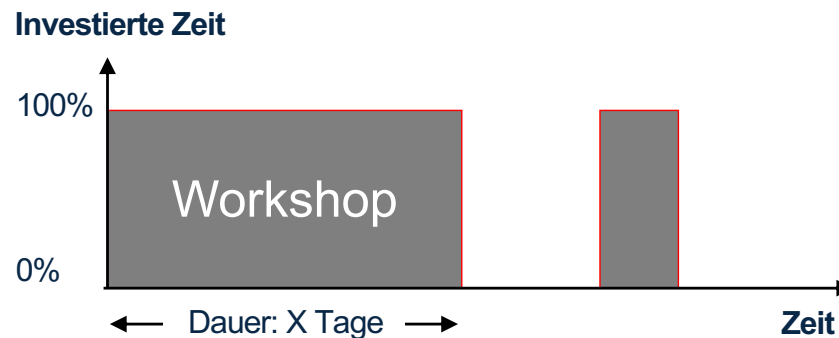
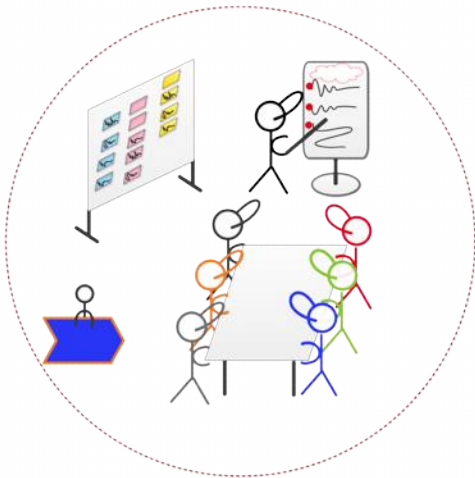


Was steht im Fokus von Lean Management?

Einführung in Form von Workshops



Verbesserungen erfolgen meist in Form von Projekten und Workshops



Welche Maßnahmen müssen noch umgesetzt werden, um den Ziel-Zustand abschließen zu können?

Problem	Maßnahme	Wann definiert?	Verantwortlich?	Bis wann?	Status
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Maßnahmenplan 1.3.0 (Umsetzungfortschritt)

Lean-Projekte:

- Umsetzung durch Workshops
- Projektteam: 4-10 Personen verschiedener Bereiche
- Intensiv: Mehrere Tage mit 100% der Arbeitszeit
- Moderiert von Experten

Workshopablauf:

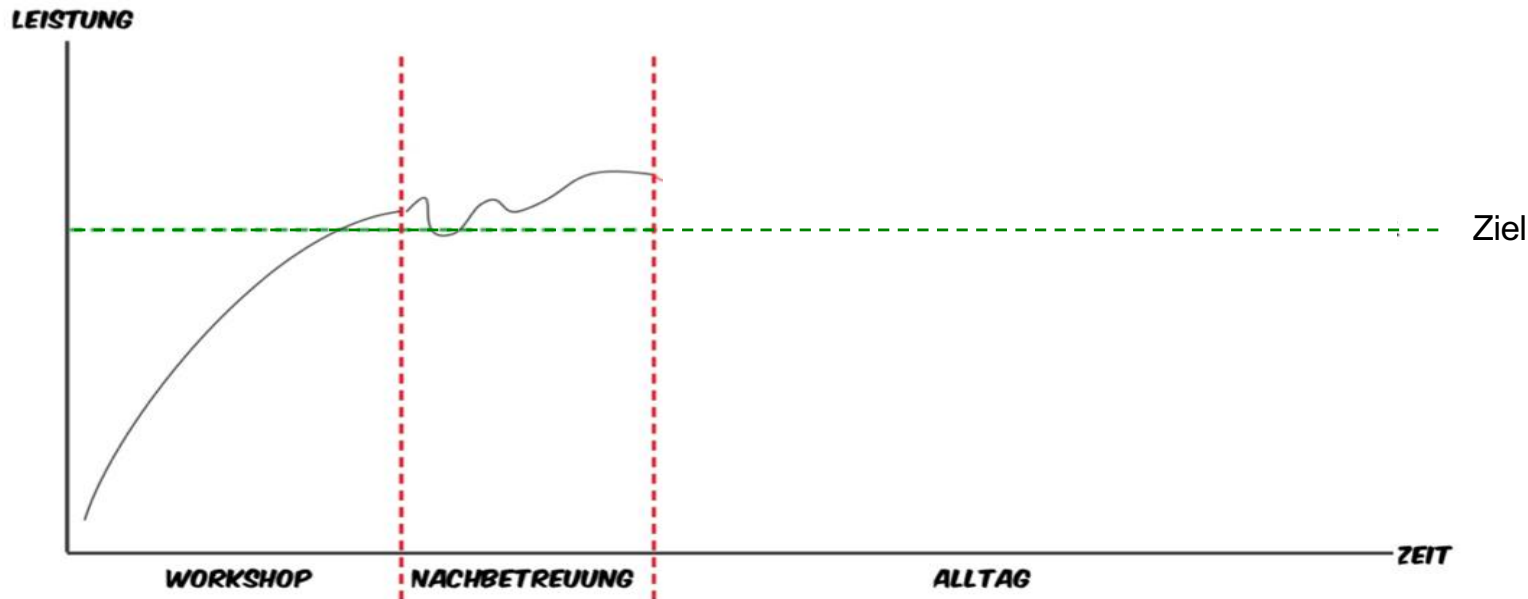
1. Analyse
2. Ideen sammeln
3. Schnelle & einfache Umsetzung
4. Testen
5. 1. bis 4. wiederholen

Workshopende:

1. Standards definieren
2. Offene Punkte in Maßnahmenkatalog

Typische Ergebnisse von Lean-Workshops

Steigerung der Leistung



- Leistung des Prozesses durch Workshop gesteigert
- Grundgedanke: Kontinuierliche Verbesserung = Prozess im Alltag weiter verbessern



1. Fokus von Lean Management

2. Verbesserung & Nachhaltigkeit

3. Zielstellung & Überblick
Shopfloor Management

Warum fehlt bei temporären Verbesserungen die Nachhaltigkeit?

Die Zeit nach dem Workshop – Der Plan



LEISTUNG

Was hast Du über die Nachhaltigkeit von Projekten gelernt?

Ziel

**Kaizen =
kontinuierliche /
tägliche
Verbesserung**

SHOP

NACHBETREUUNG

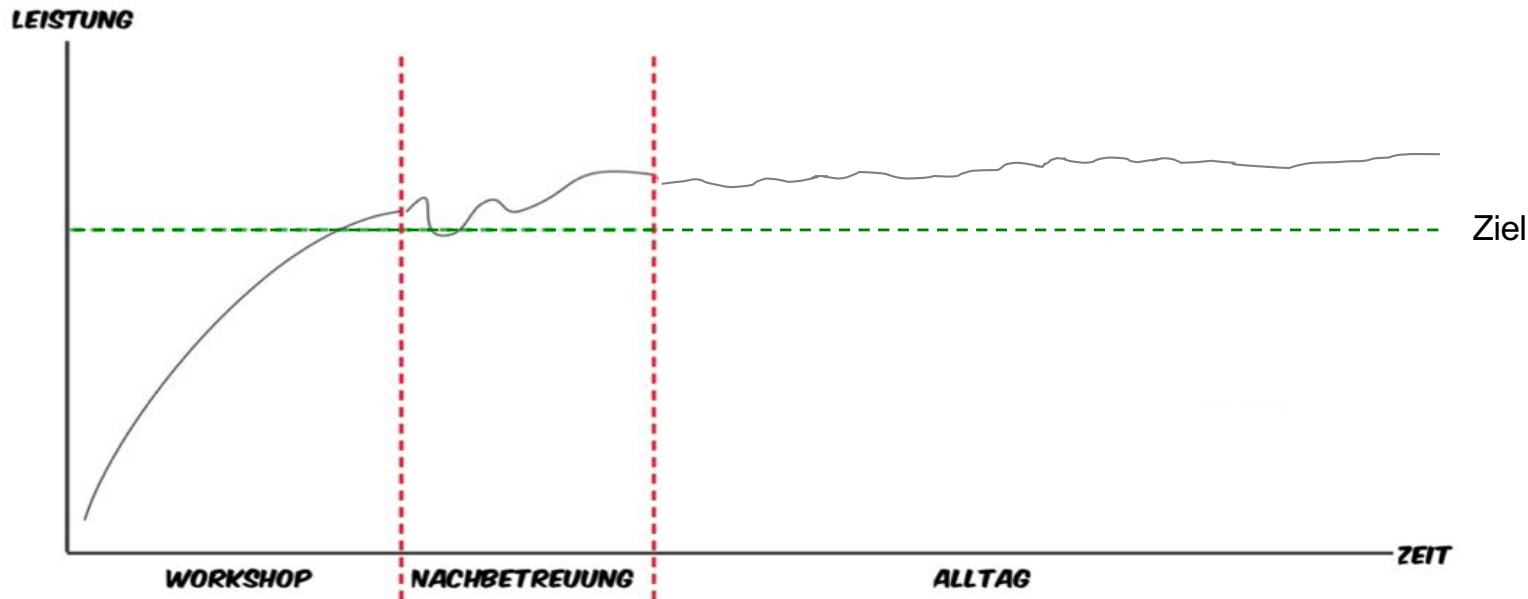
ALLTAG

ZEIT

- des Prozesses durch Workshop gesteigert
- ngen „implementiert“
- danke: Kontinuierliche Verbesserung = Prozess im Alltag weiter verbessern

Warum fehlt bei temporären Verbesserungen die Nachhaltigkeit?

Die Zeit nach dem Workshop – Der Plan



**Kaizen =
kontinuierliche /
tägliche
Verbesserung**

Zurück im Alltag:

- Verbesserung = Einmal-Verbesserung
- Nach Workshop steht Tagesgeschäft im Fokus.
- Berge an Arbeit → Gefangen im Tagesgeschäft
 - Keine Zeit für Umsetzung der Maßnahmen
 - Kein Fortschritt.

Warum fehlt bei temporären Verbesserungen die Nachhaltigkeit?

Die Zeit nach dem Workshop – Die Realität



Ohne Betreuung fällt die Leistung des Prozesses ab

Zurück im Alltag:

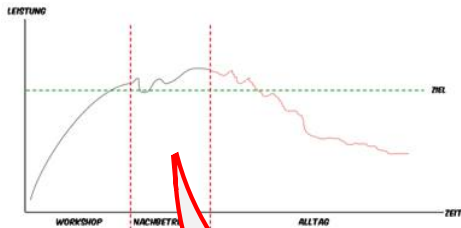
- Verbesserung = Einmal-Verbesserung
- Nach Workshop steht Tagesgeschäft im Fokus.
- Berge an Arbeit → Gefangen im Tagesgeschäft
→ Keine Zeit für Umsetzung der Maßnahmen
→ Kein Fortschritt.

Was im veränderten Prozess passiert:

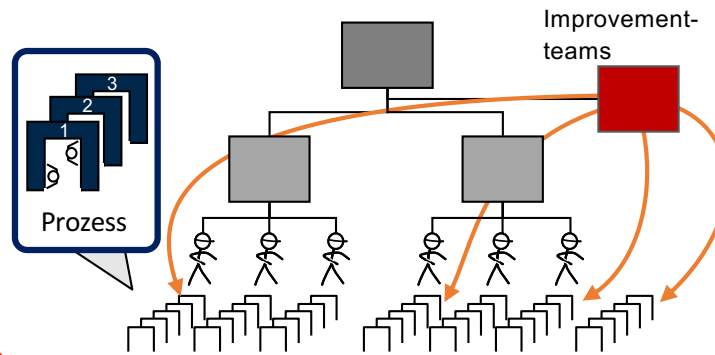
- Es treten „technische“ und „menschliche“ Probleme auf
- Probleme führen zu abfallender Leistung
- Ohne Betreuung fällt die Leistung des Prozesses ab

Typisches Missverständnis

Lean ist Führungssache

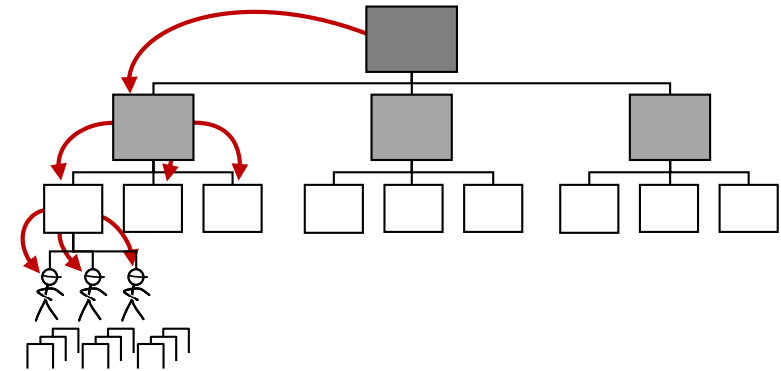


Verbesserungen durch Experten



- Verbesserungen = Temporär (Nur die großen Themen werden in Workshops bearbeitet)
- Geführt & verbessert von Experten (die oft die Führungskräfte Bypassen)
- Manager unterstützen bei Bedarf

Verbesserungen durch Führungskräfte

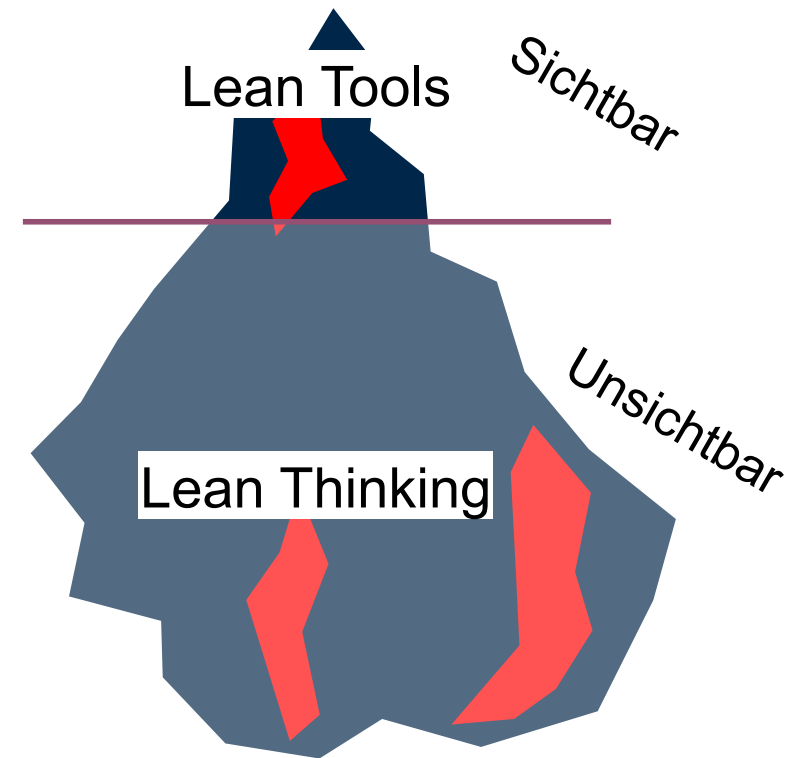


- Führungskräfte verbessern & stabilisieren Prozess
- Verbesserung & Stabilisierung Tagesgeschäft
- Geführt & verbessert durch Führungskräfte

ACHTUNG: Typisches Missverständnis:
Lean ist ein Tool für Führungskräfte, nicht das Lean-/OPEX-Team!



Lean Management darunter verbirgt sich einzigartige Kultur, Denk- und Handlungsweise



“Ein Prozess ist nie besser als die Führungskraft, die für ihn verantwortlich ist”

Beispiel: Shopfloor Management

Eine Frage der Perspektive: Standards



Führungskräfte bei Toyota stellen am Gemba 2 Fragen:

1. Wie sollte der Prozess ablaufen?
2. Wie läuft der Prozess aktuell?
3. Abweichung → Aktiv werden!!!

Beispiel: Shopfloor Management

Tägliche Aufgaben des Hancho



<h3>Kommunikation</h3> <ul style="list-style-type: none">• Informationsfluss sicherstellen• Beteiligte einbeziehen	<h3>Prozessbestätigung</h3> <ul style="list-style-type: none">• Abweichungen identifizieren• Einhaltung der Standards sicherstellen	<h3>Problemlösung</h3> <ul style="list-style-type: none">• Probleme strukturiert lösen• Relevante Mitarbeiter einbeziehen	<h3>Ressourcen managen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Schicht vorbereiten• Maschinen, Werkzeuge, Aufträge
<h3>Arbeit mit Kennzahlen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Erfassen und visualisieren• Abweichungen identifizieren	<h3>Verbesserung</h3> <ul style="list-style-type: none">• Potentiale erkennen• Neue Verbesserungen umsetzen	<h3>Arbeit mit Standards</h3> <ul style="list-style-type: none">• Veränderte Prozesse in Standards beschreiben• Aktive Arbeit mit Standards	<h3>Mitarbeiter einlernen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Arbeit mit Q-Matrix• Werker einlernen

Beispiel: Shopfloor Management

Der Hancho – Die operative Führungskraft



Eine Frage der Perspektive: Der Hancho

Stell dir vor...



Wann geht der Kelch endlich an mir vorbei?

Das interessiert doch eh niemanden...

Wow, der Prozess ist aber perfekt, da erkenne ich keine Probleme

Wann kann ich endlich Feierabend machen?

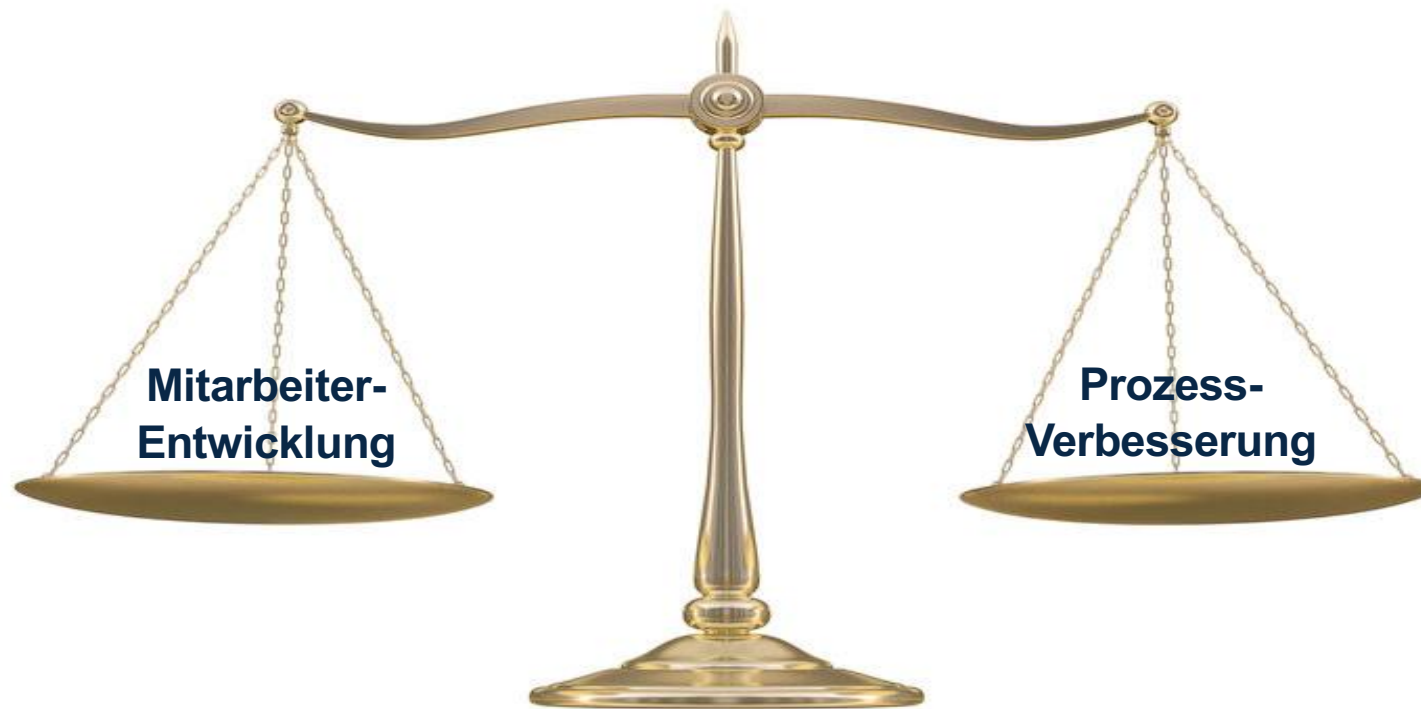
Wie soll ich all das schaffen?



Jetzt weißt Du, was Shopfloor Management bedeutet. Nun stell Dir vor was es bedeutet, wenn...



Einklang von Prozessverbesserung und Führungskräfteentwicklung



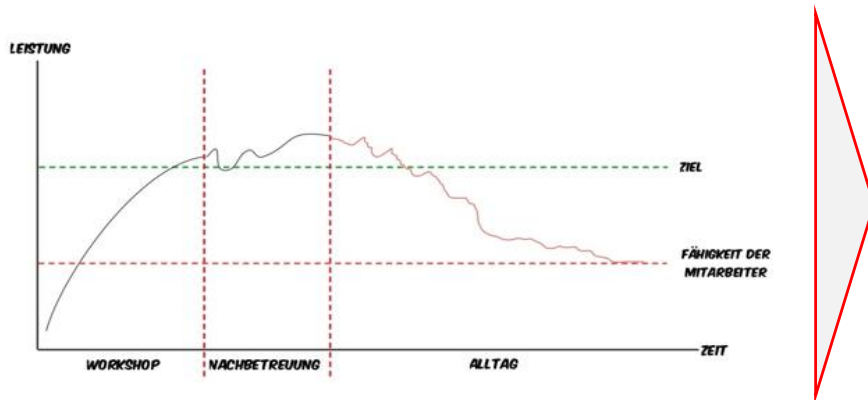
- Fähigkeiten & Einstellung sind entscheidend für die Nachhaltigkeit von Verbesserungen
- Menschen Gewinnen, Sinn geben und aktiv einbeziehen
- Mitarbeitern Möglichkeit geben eigene Ideen zu entwickeln, einzubringen und umzusetzen
- **Sicht auf Probleme: Probleme = Schatz = Möglichkeit sich einzubringen und zu entwickeln**

Erfolgreiches Shopfloor Management - Um den Shopfloor erfolgreich zu managen, müssen sich alle Führungskräfte beteiligen



“Ein Prozess ist nie besser als die Führungskraft, die für ihn verantwortlich ist”

- Alle Management-Ebenen einbeziehen
- Methodisch, Professionell und motiviert!



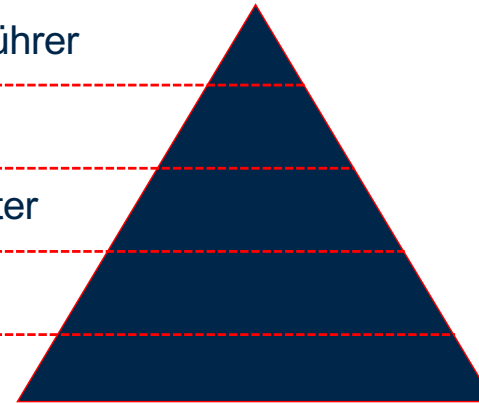
Geschäftsführer

Werksleiter

Bereichsleiter

Teamleiter

Werker



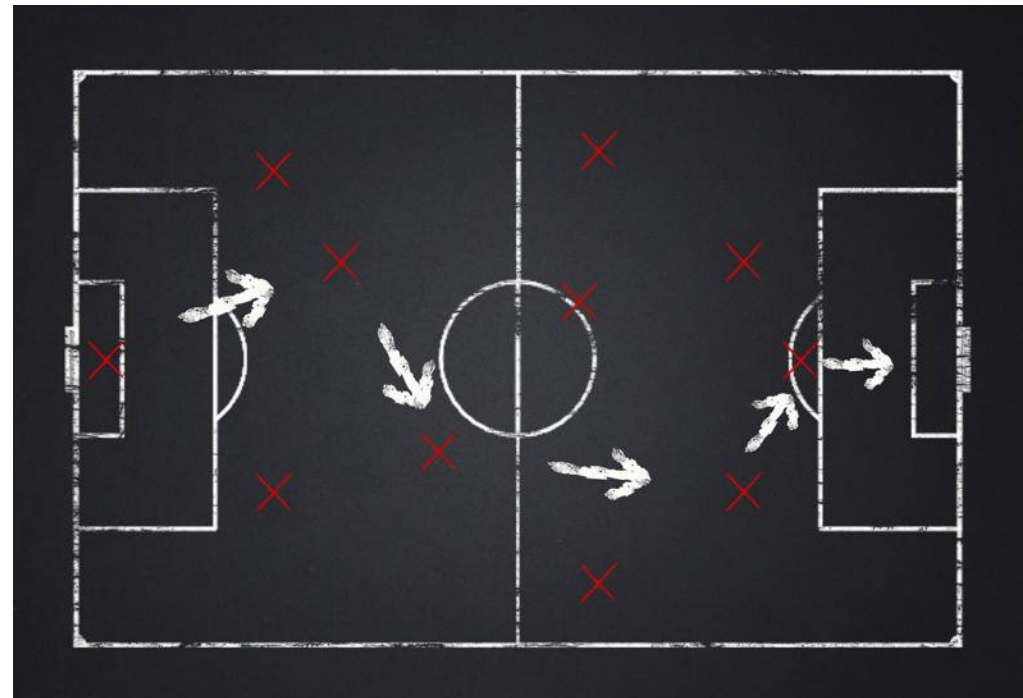
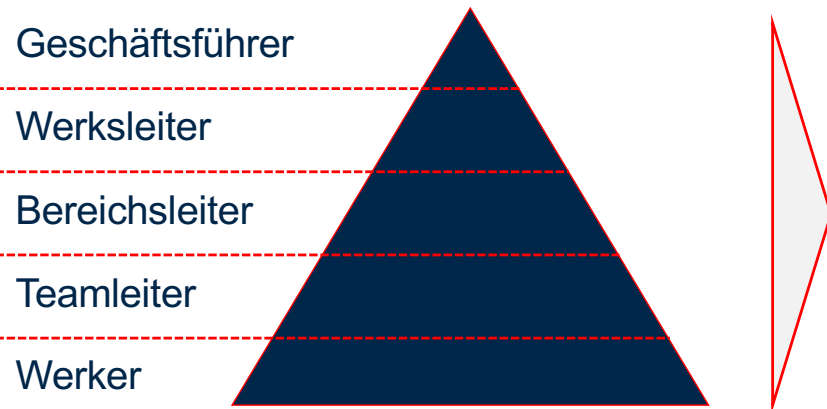
***Nachhaltig erfolgreiches Shopfloor Management
= Die gesamte Organisation in Bewegung bringen!***

Erfolgreiches Shopfloor Management = Erfolgreiches Werk

Mache "gute Tage" wiederholbar



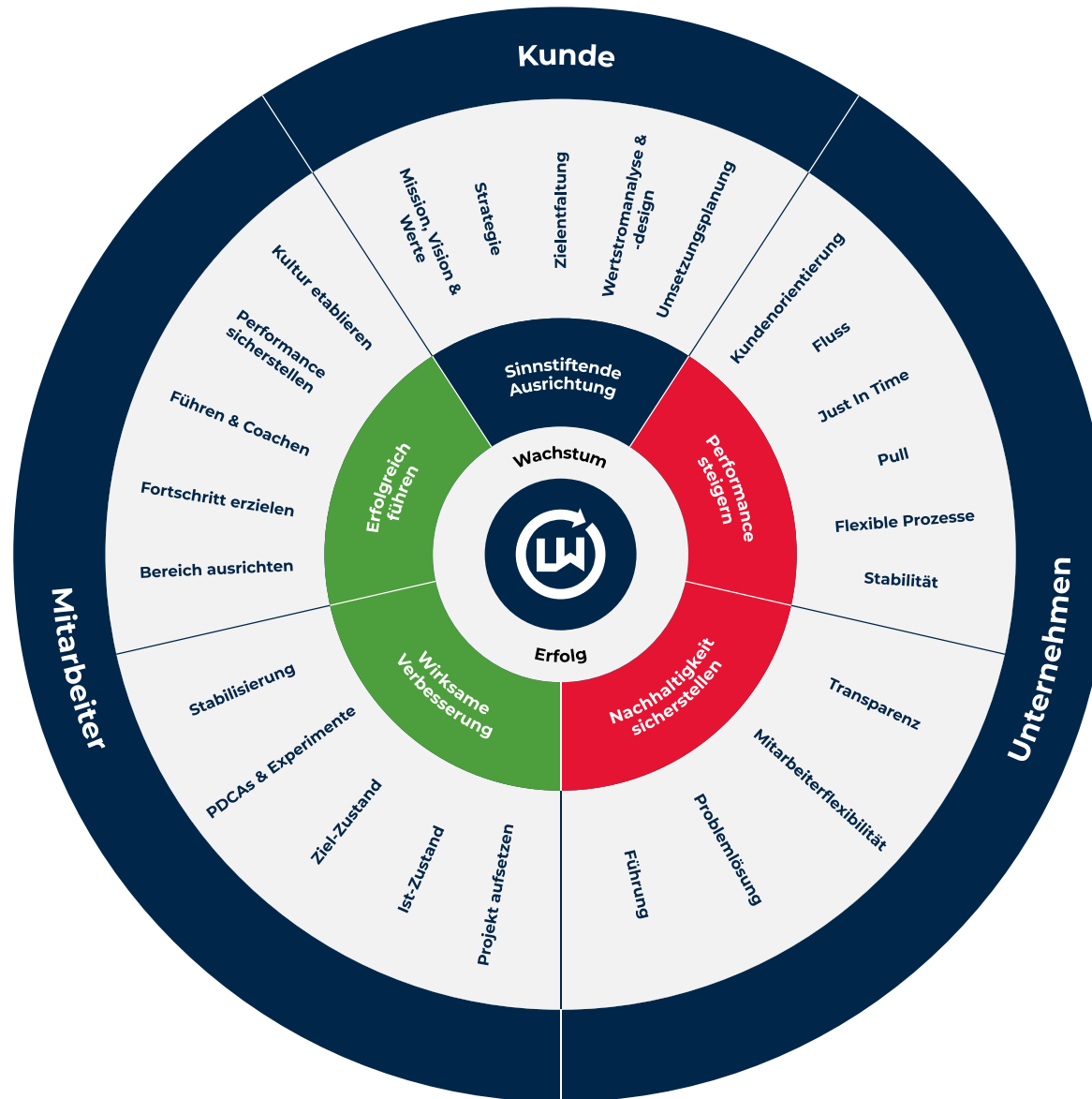
Was macht Deinen Tag zu einem guten Tag?





-
1. Fokus von Lean Management
 2. Verbesserung & Nachhaltigkeit

**3. Zielstellung & Überblick
Shopfloor Management**



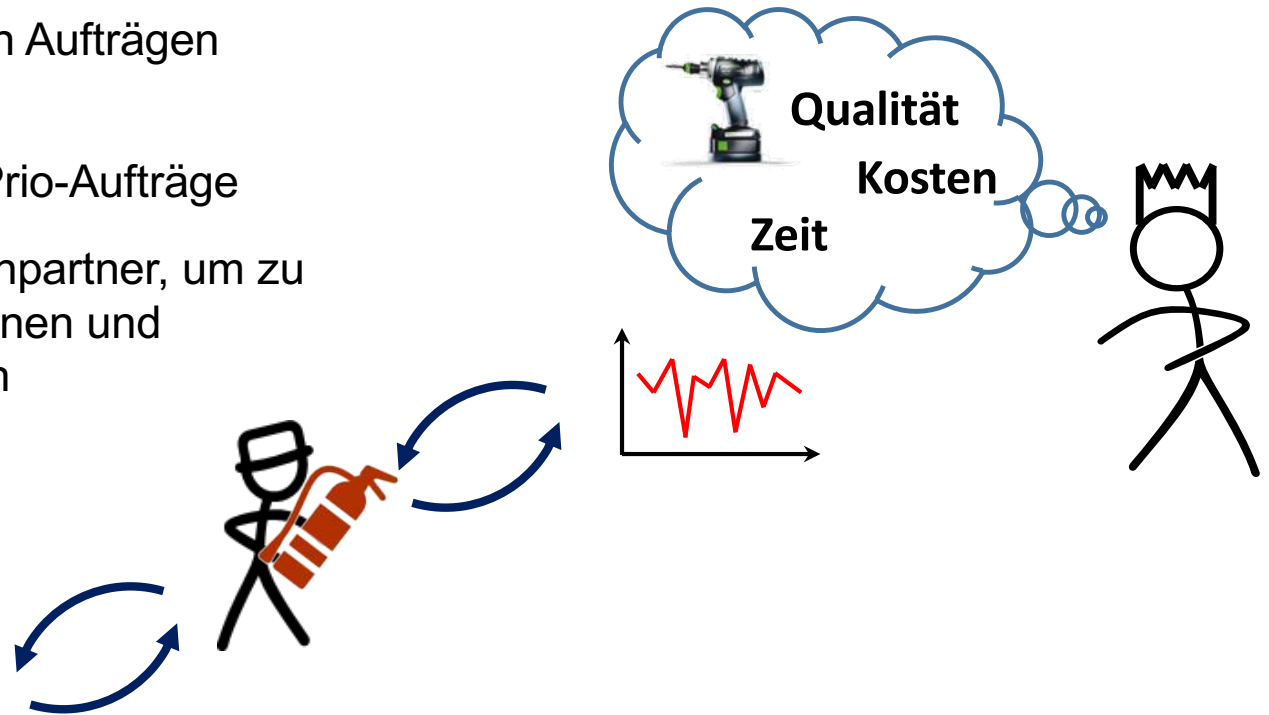
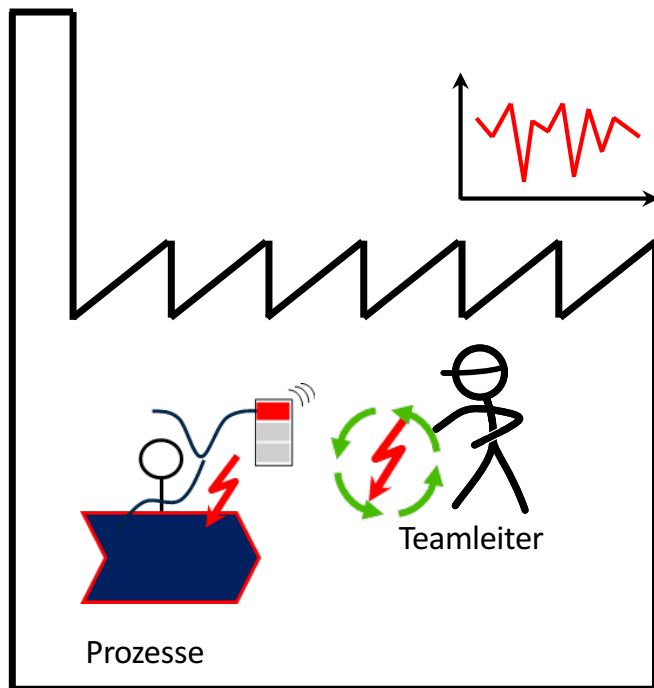
**Warum ist Shopfloor
Management so
wichtig?**



Warum ist Shopfloor Management notwendig?

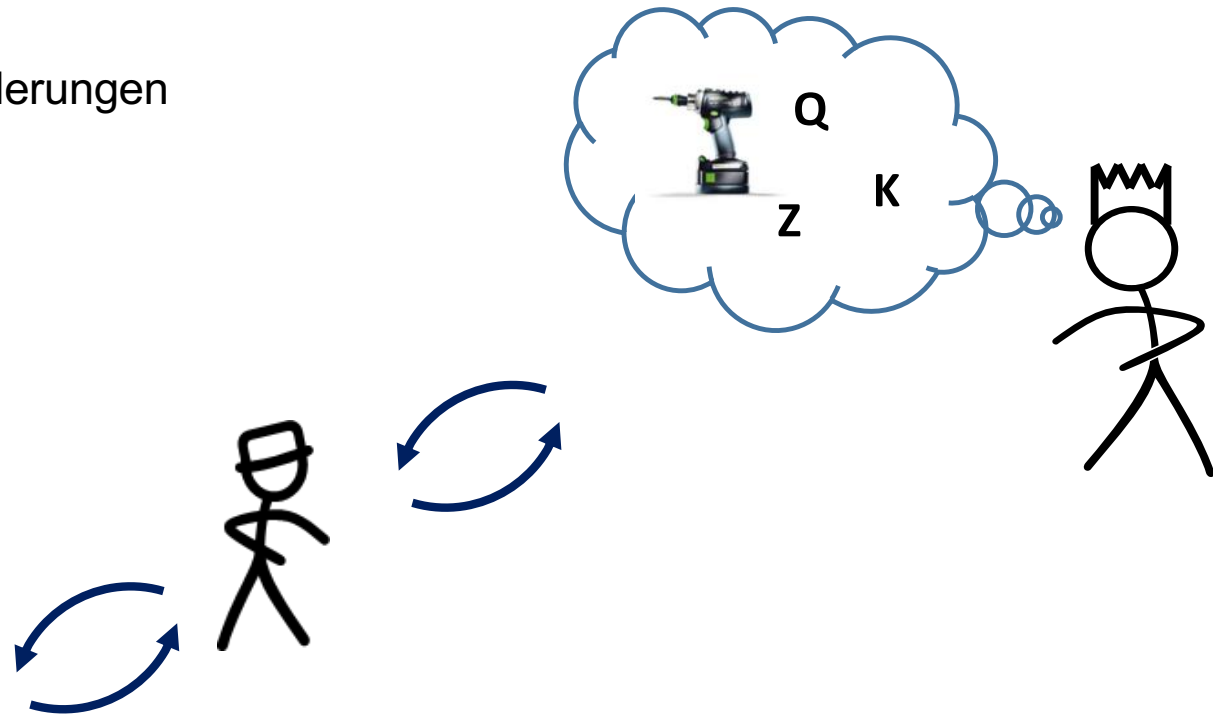
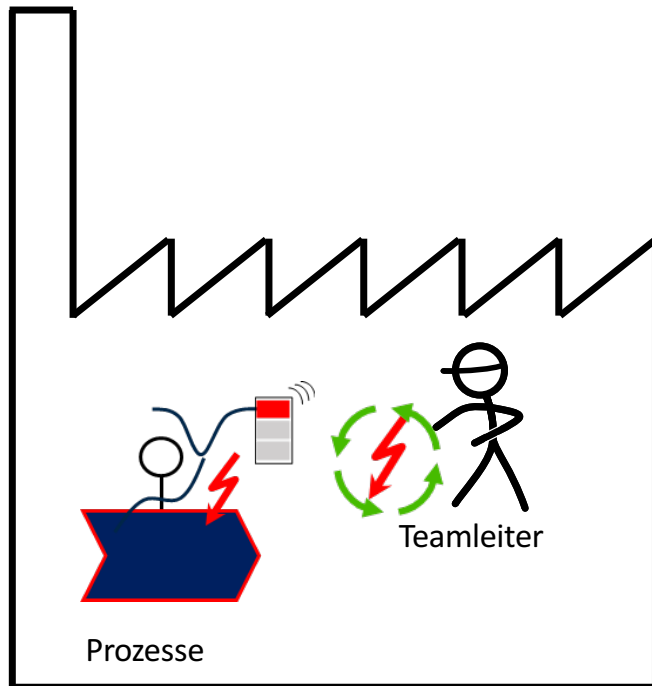


- Führungskraft verliert Zeit seinen Aufträgen hinterher zu laufen
- Ständiges Umplanen auf neue Prio-Aufträge
- Führungskräfte suchen Ansprechpartner, um zu klären wann Materialien, Maschinen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen



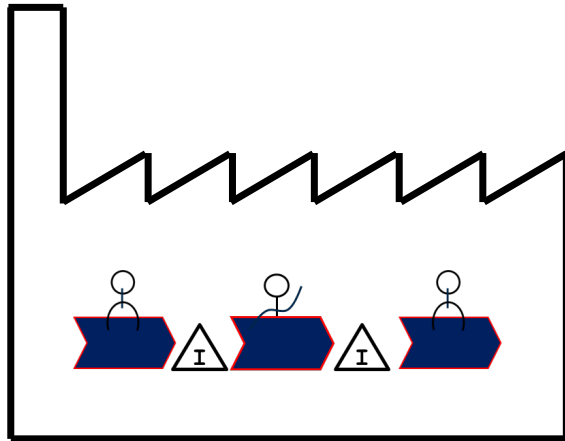
- Abweichungen in den Prozessen verspäten Aufträge oder führen zu Qualitätsproblemen
- Mitarbeiter müssen nach Material suchen und Produkte nacharbeiten

- ★ Tagesziele sicherstellen
 - Tagesziele aus Kundenanforderungen ableiten
 - Ressourcen steuern
 - Output sicherstellen



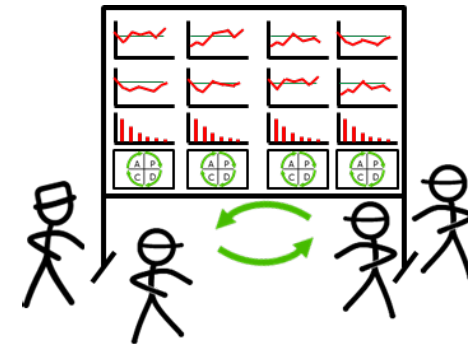
- ★ Alltagsprobleme lösen
 - Schnelle Problemlösung
 - Ursachen an Entstehungsorten beheben

Shopfloor



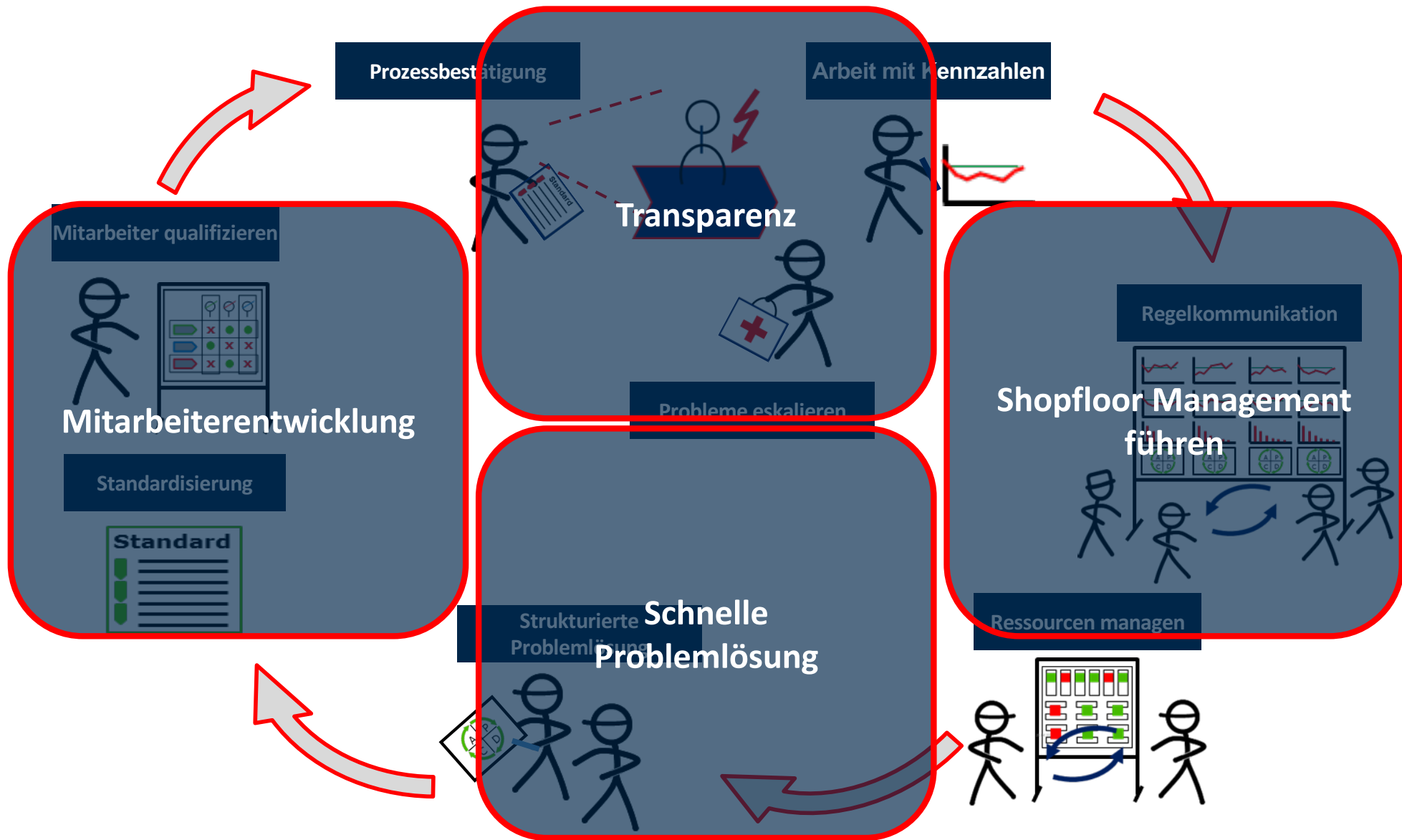
Ort des Geschehens -
Das Arbeitssystem, in
dem die Wertschöpfung
passiert

Management

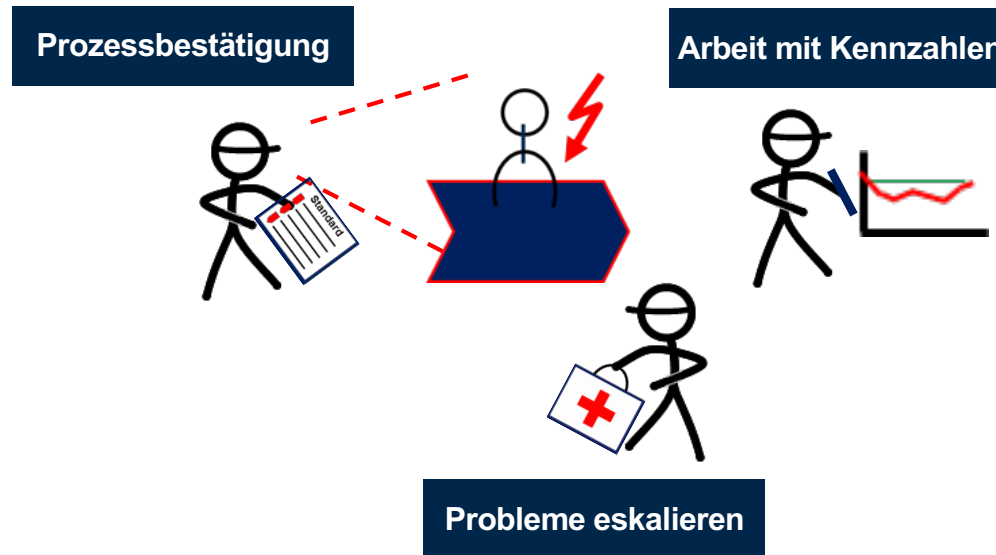


Standardisierte
Führungsroutinen im Alltag –
Den täglichen Output
sicherstellen durch
Transparenz, Kommunikation
und Problemlösung

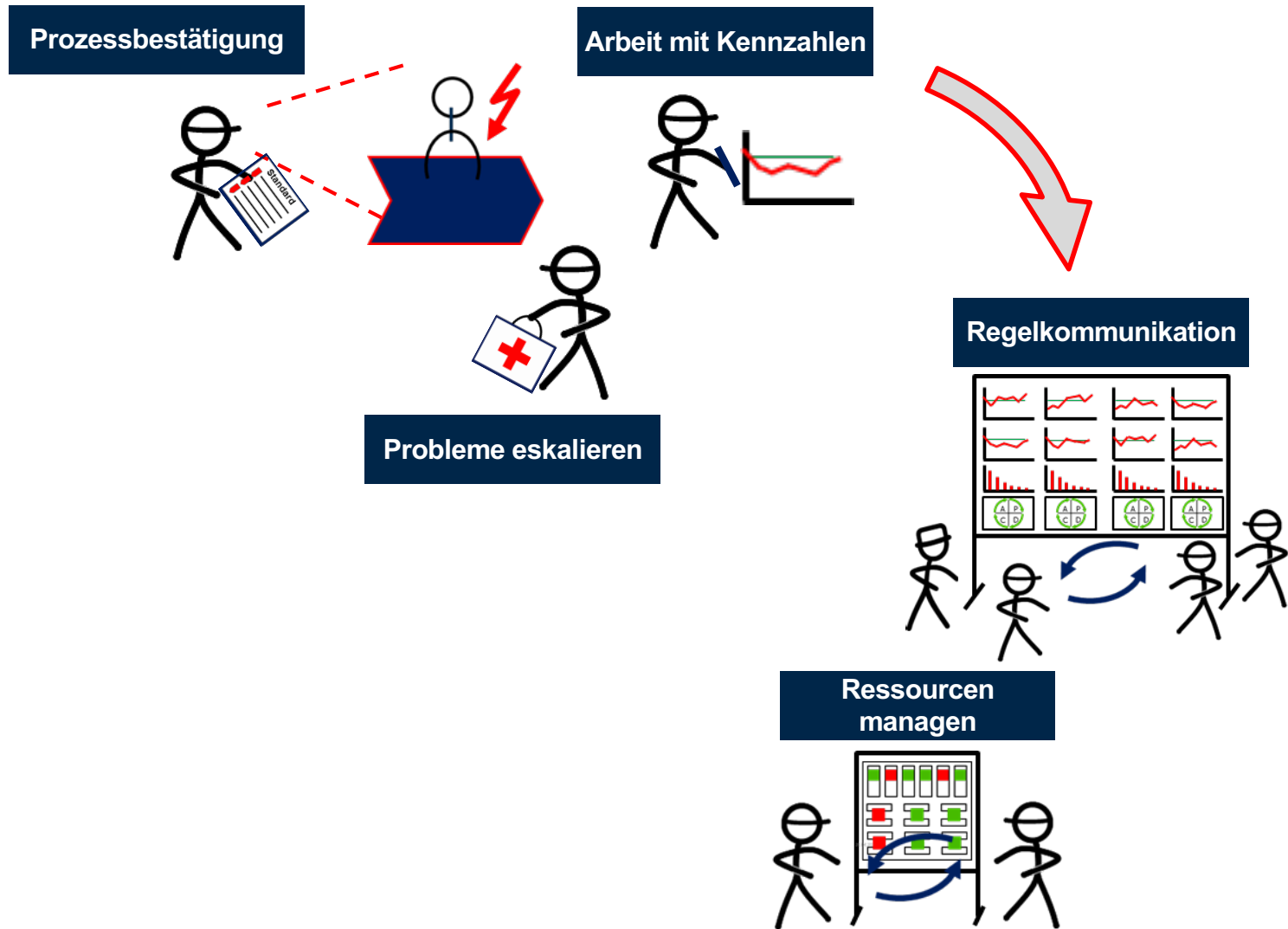
Im ersten Schritt werden im SFM Probleme transparent dargestellt



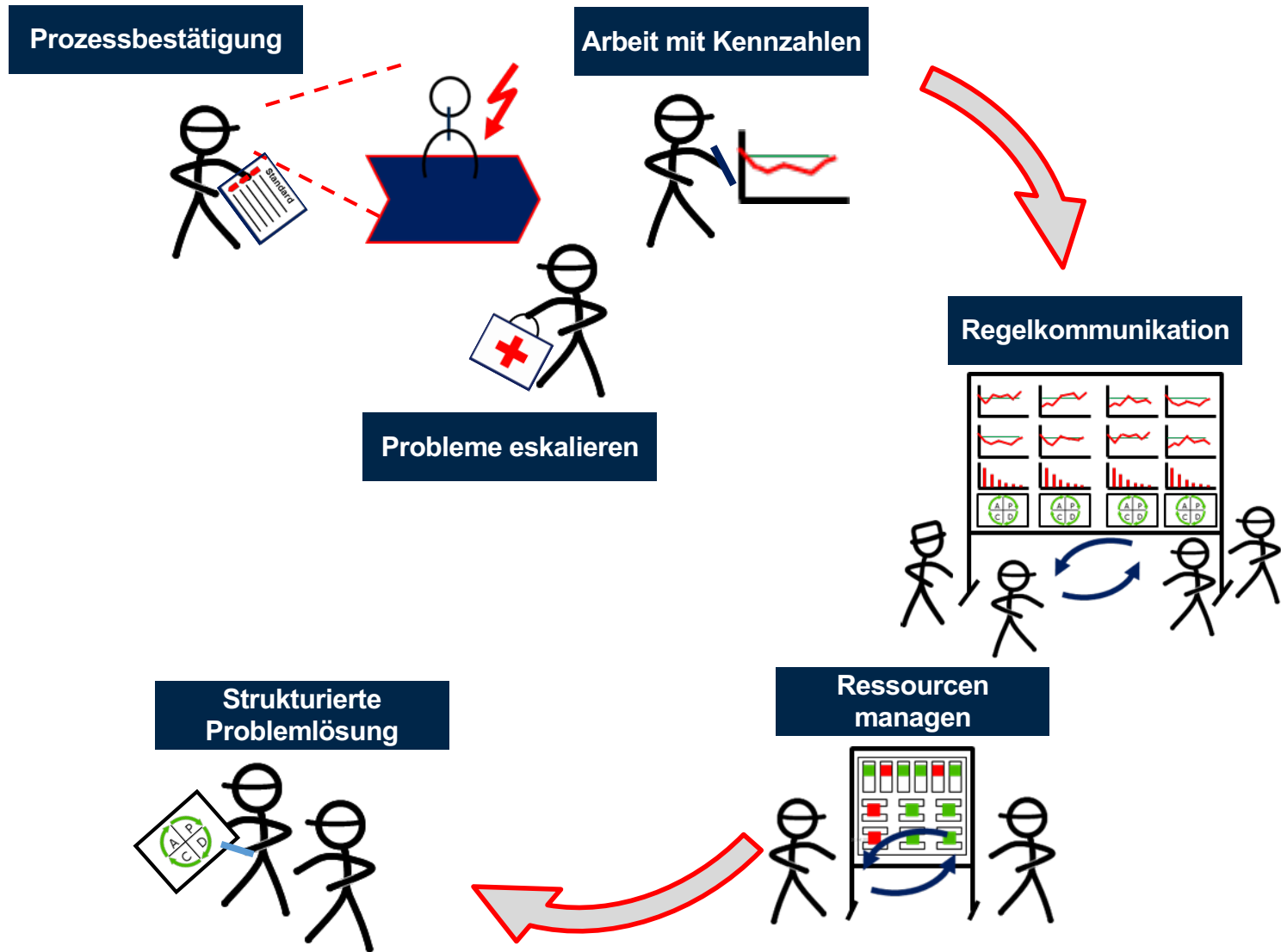
Im ersten Schritt werden im SFM Probleme transparent dargestellt



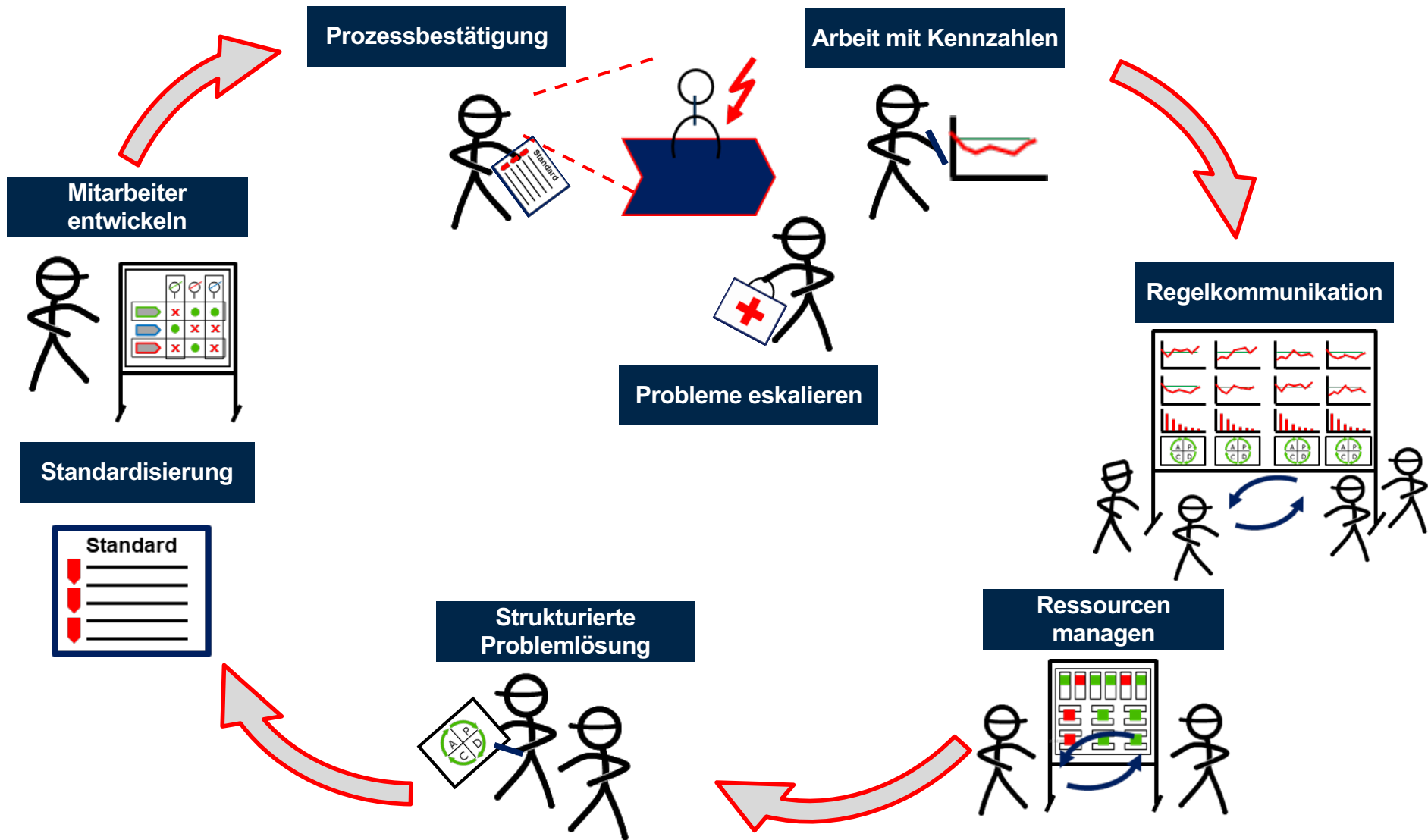
Die transparenten Probleme werden in regelmäßigen Terminen besprochen werden



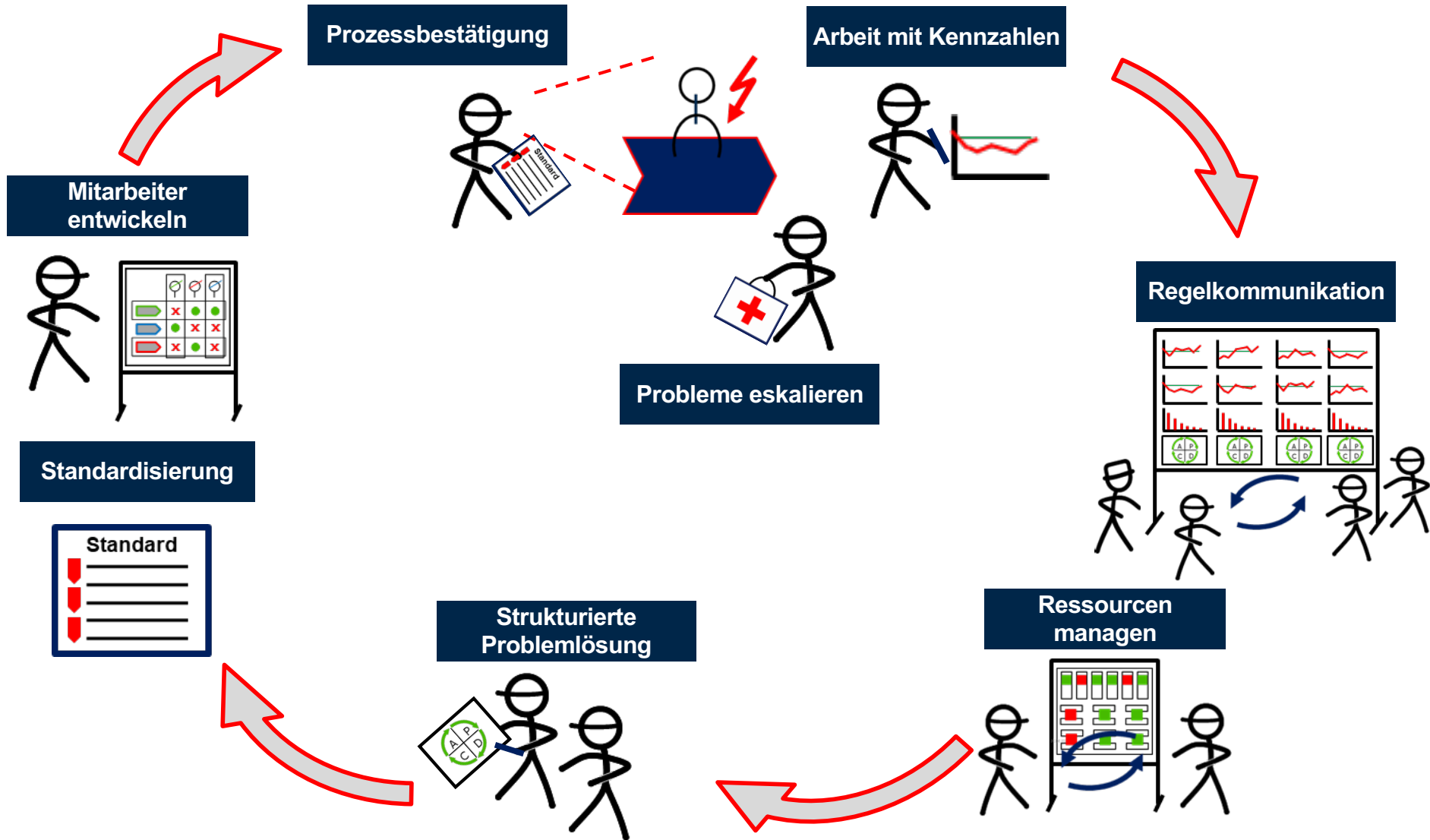
Priorisierte Themen werden anschließend strukturiert angegangen

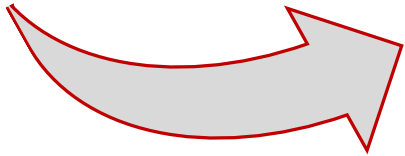
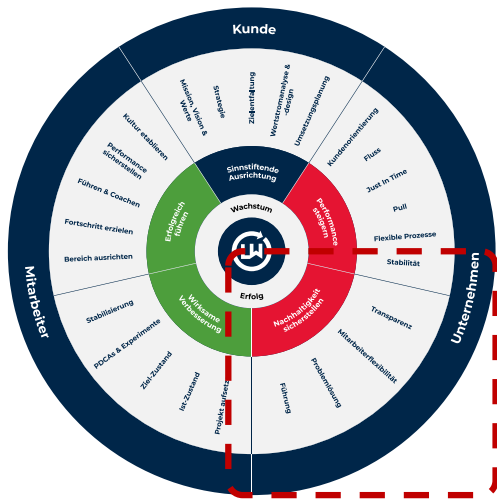


Lernerfahrungen aus dem Alltag werden in die Standards übernommen und eingelernt



Der übergeordnete Kreislauf zeigt die wichtigen Kernelemente vom SFM auf





Phasen in der Entwicklung von Shopfloor Management

Einführung in drei Schritten



SFM etablieren

- Bild vom Gesamtkonzept (wo geht es hin?) erzeugen
- Themen definieren/identifizieren
- Meilensteine bei Einführung setzen
- Fahrplan entwickeln
- Themen zusammen mit Team umsetzen

SFM betreiben

- Darauf achten, dass ...
- ... Kennzahlen aktuell sind
 - ... Standards aktuell und hilfreich sind
 - ... Realität dargestellt wird (z.B. Störungserfassung & Fehlersammelkarte)
 - ... Probleme strukturiert angegangen werden
 - ... Werkzeuge & Instrumente verstanden werden

SFM weiter-entwickeln

- Kennzahlenerfassung vereinfachen
- Kennzahlen sauber auf nächste Ebenen aggregieren
- Schwächen in der Wirksamkeit identifizieren



Linus Trippe
Lean Partners & LernWerkstatt

Phone: +49 172 38652515
Email: lit@lppg.de

Marco Kamberg
Lean Partners & LernWerkstatt

Phone: +49 178 4933941
Email: mk@lppg.de

