



Lernwerkstatt Webinare

Shopfloor Management

Rollen im Shopfloor
Management



-
1. Problemdruck und Zielstellung SFM
 2. Operatives Management
 3. Shopfloor Management Führen
 4. Rolle von Operational Excellence
-



1. Problemdruck und Zielstellung SFM

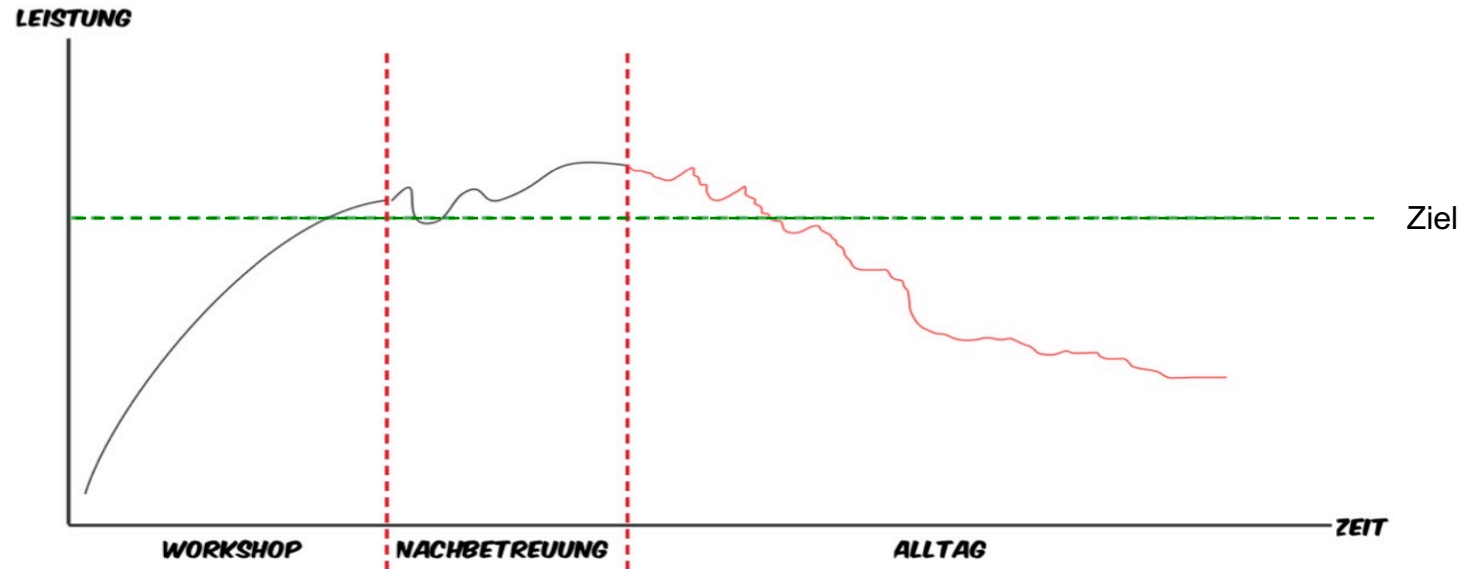
2. Operatives Management

3. Shopfloor Management Führen

4. Rolle von Operational Excellence

Warum fehlt bei temporären Verbesserungen die Nachhaltigkeit?

Die Zeit nach dem Workshop – Die Realität

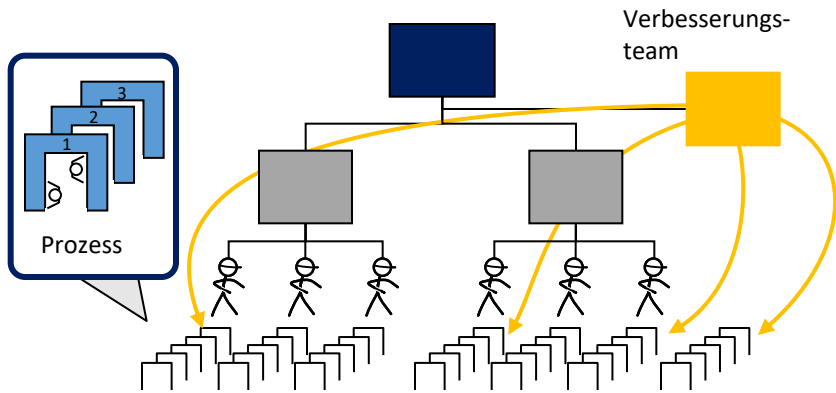


- Im Alltag treten Probleme auf
- „Technische“ und „menschliche“ Probleme

Ohne Betreuung fällt die Leistung des Prozesses ab

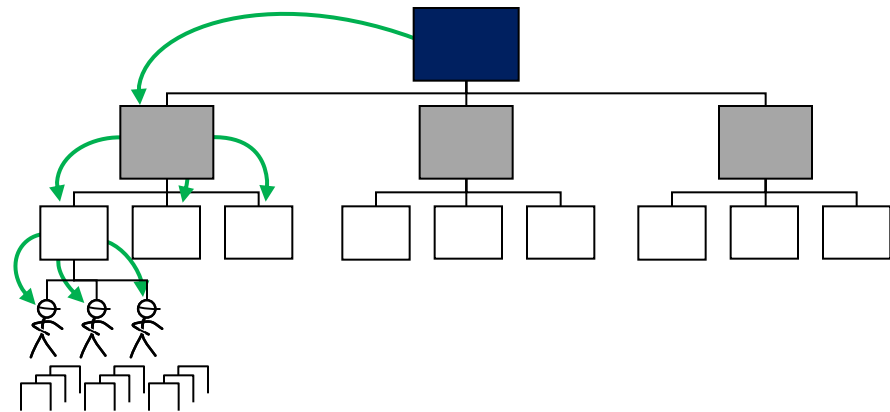
Zwei Möglichkeiten Verbesserung innerhalb der Organisation voranzutreiben

Verbesserung durch Spezialisten



- Spezialisten verbessern Prozesse bereichsübergreifend (oft für die Führungskräfte)
- Verbesserung findet periodisch in Workshops statt
- Führungskräfte unterstützen

Verbesserung durch Führungskräfte



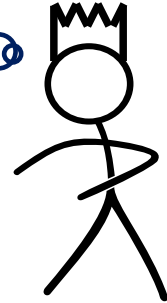
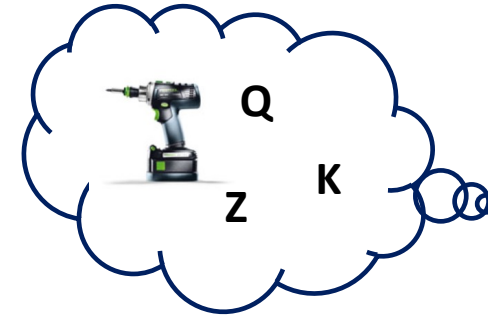
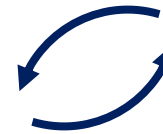
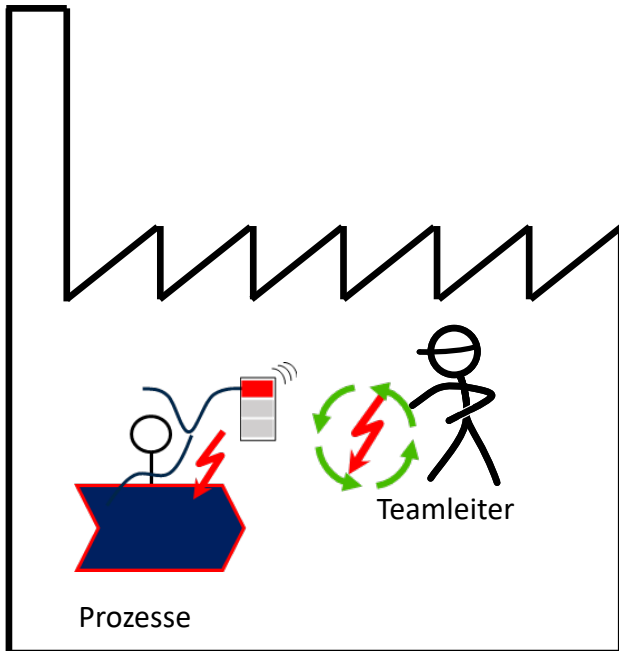
- Führungskraft verbessert Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich
- Regelmäßige/tägliche Verbesserung
- Verbesserung ist fester Bestandteil des Tagesgeschäftes

Zielstellung Shopfloor Management



Tagesziele sicherstellen

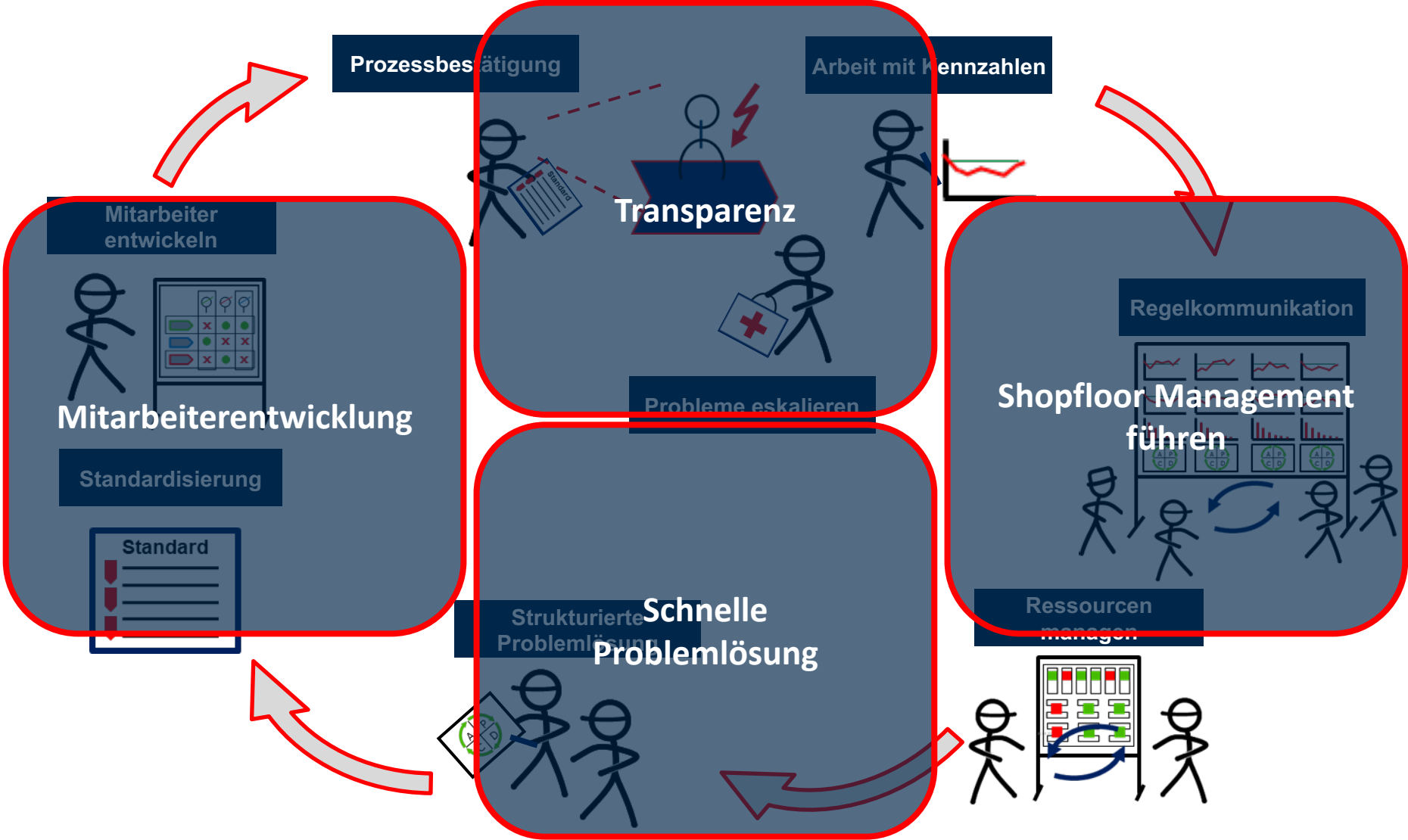
- Tagesziele aus Kundenanforderungen ableiten
- Ressourcen steuern
- Output sicherstellen



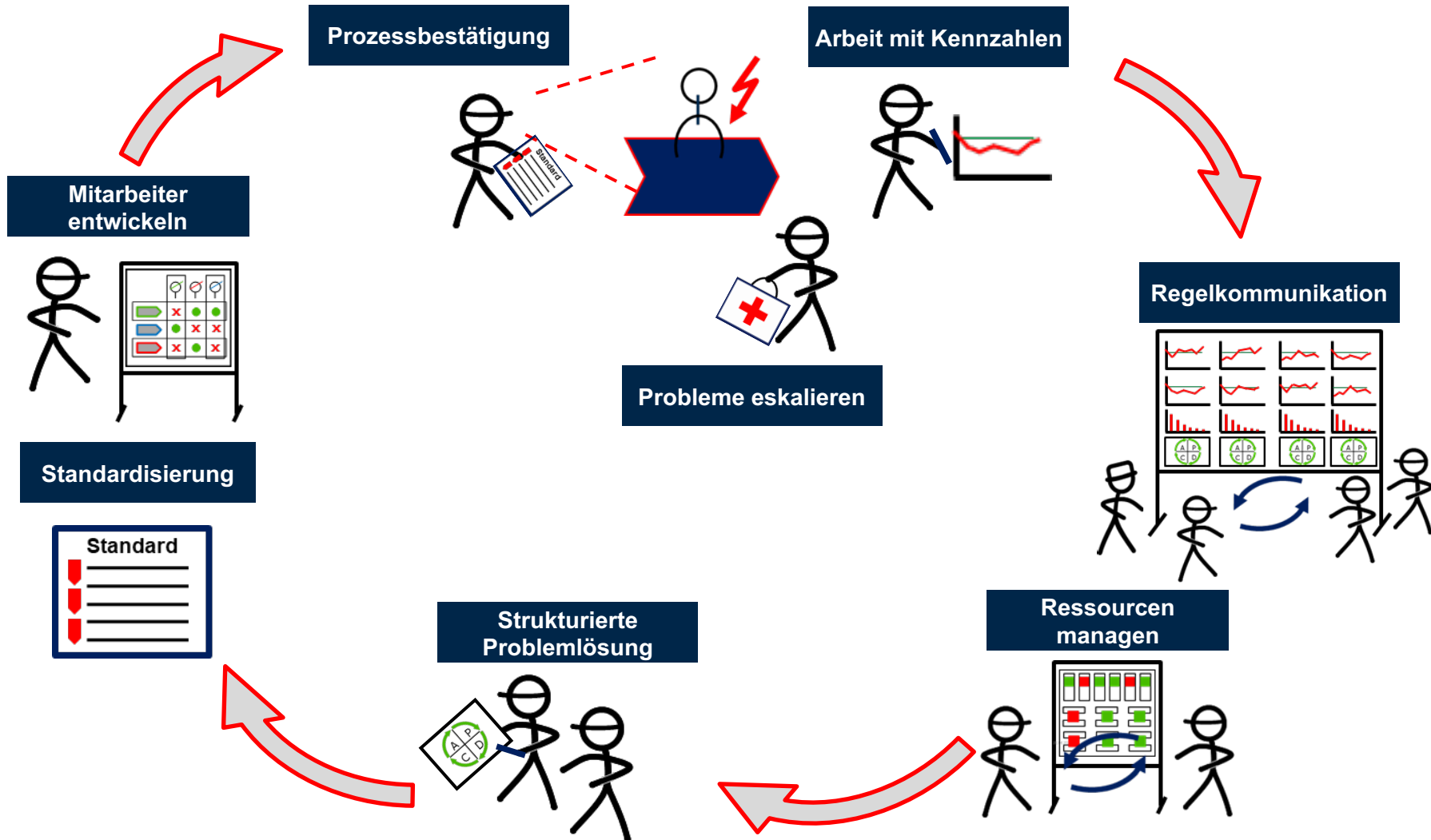
Alltagsprobleme lösen

- Schnelle Problemlösung
- Ursachen an Entstehungsorten beheben

Vier Bausteine bilden die Basis für Shop Floor Management



Der übergeordnete Kreislauf zeigt die wichtigen Kernelemente vom SFM auf



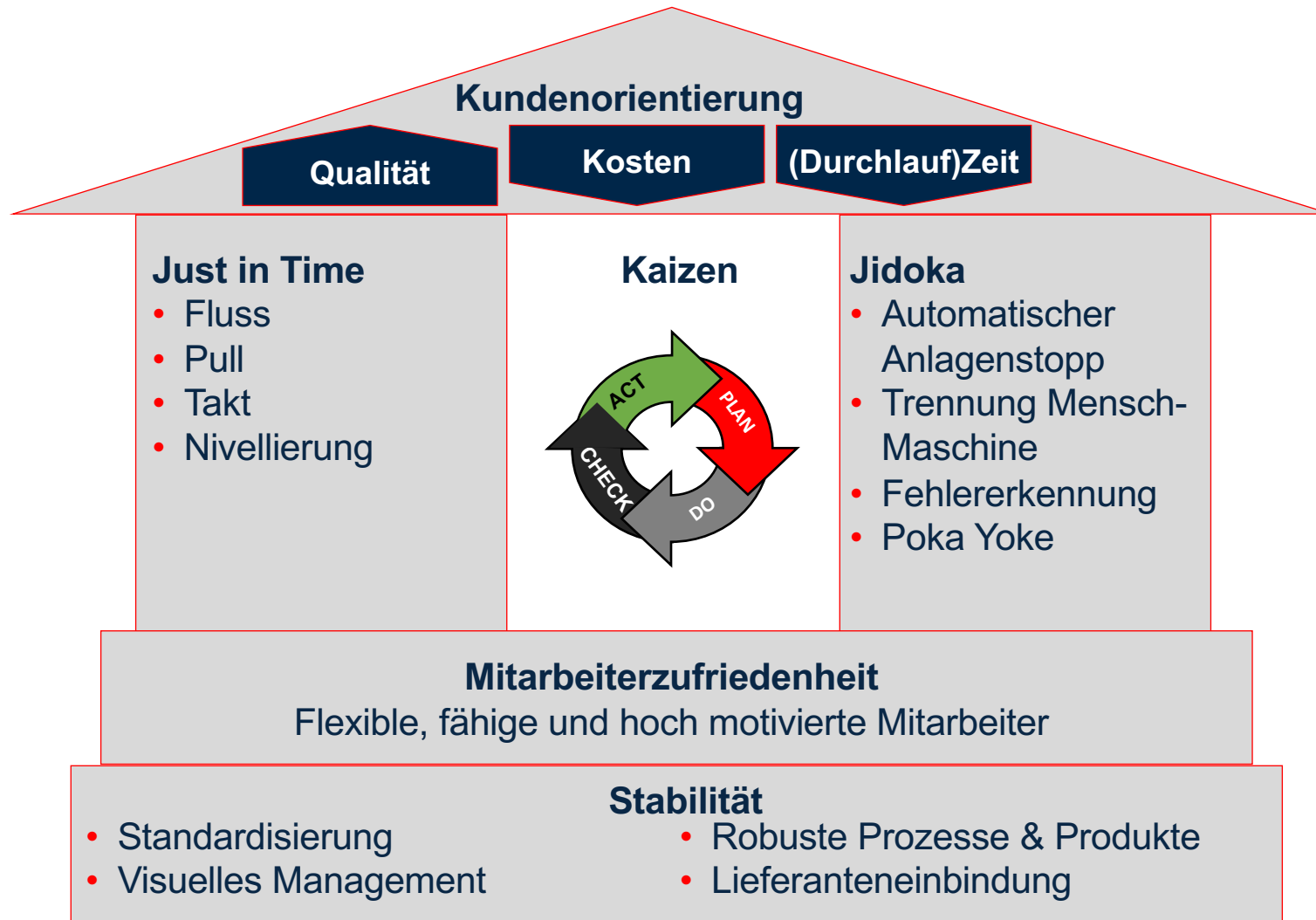


1. Problemdruck und Zielstellung SFM

2. Operatives Management

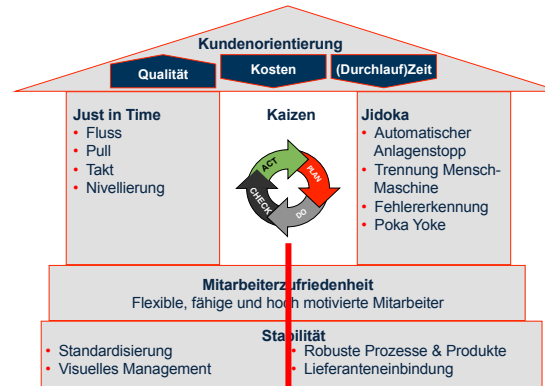
3. Shopfloor Management Führen

4. Rolle von Operational Excellence



Hintergrund Toyota Kultur

KAIZEN-Gedanke im Mittelpunkt



改

KAI = Veränderung

善

ZEN = Gut, (zum Besseren)

改善

KAIZEN = Veränderung zum Besseren

Deutschland KVP:
der kontinuierliche Verbesserungsprozess

Gute Frage...

Was bedeutet eigentlich Kaizen?

**Was bedeutet eigentlich
Kaizen im Alltag?**

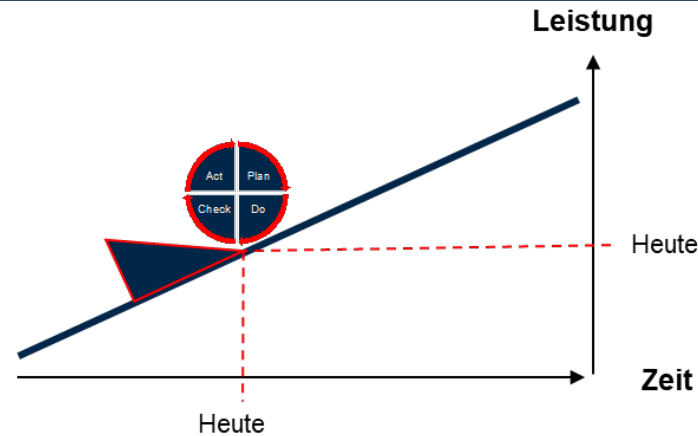


Eine alltägliche Situation

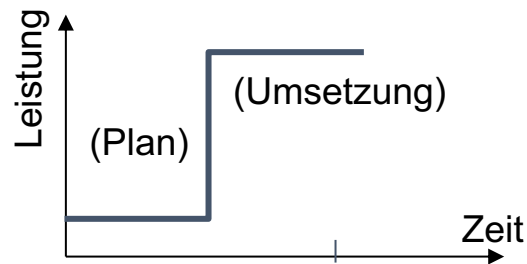


Kaizen bedeutet...

Ein häufig beobachtetes Missverständnis

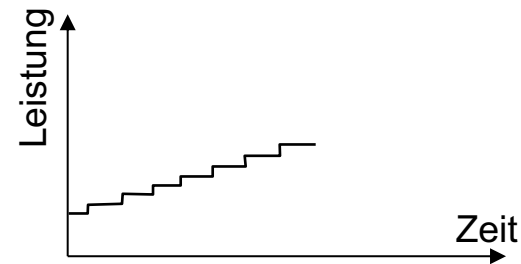


Kaizen ist nicht...



- Temporär (z.B. Workshops & Projekte)
- Große Veränderungen (Durchbruchsverbesserungen / Kaikaku)
- Geführt von Experten / Spezialisten
- Vom Workshop-Team umgesetzt
- Modus: Workshop (1x alle X Monate)

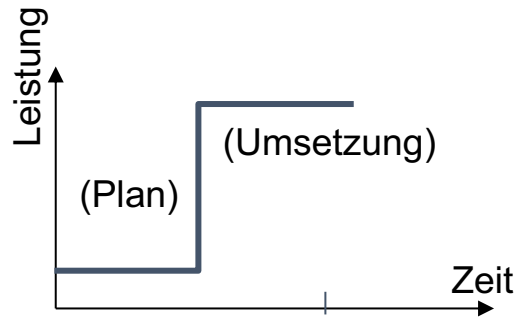
Kaizen ist...



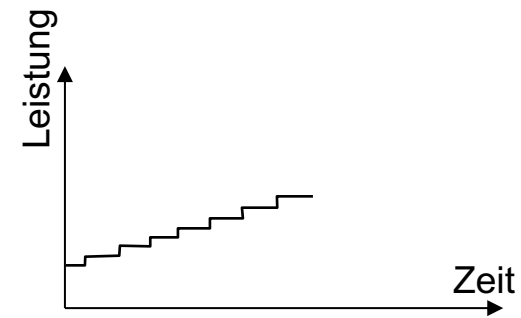
- Kontinuierlich / täglich
- Viele kleine Schritte / PDCA's
- Geführt von Führungskräften
- Jeder beteiligt sich / Umsetzung durch Mitarbeiter & Führungskräfte
- Modus: Tägliche PDCA's



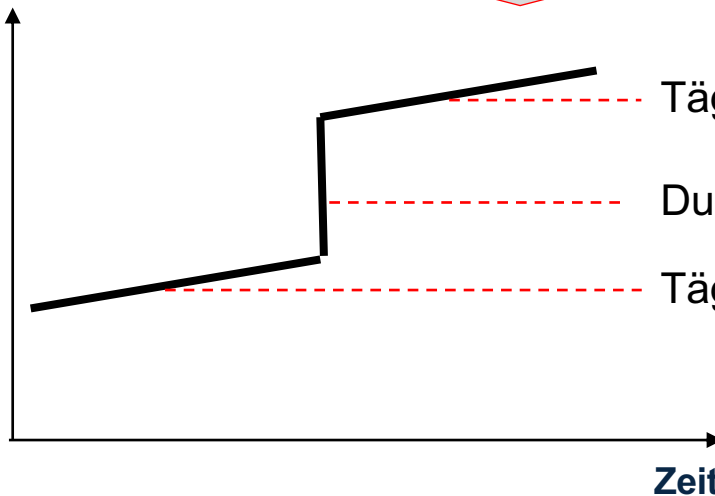
Kaikaku / Sprung-Verbesserungen



Kaizen



Leistung



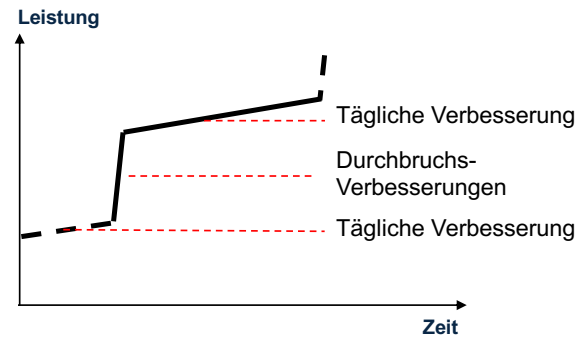
Tägliche Verbesserung

Durchbruch-Verbesserungen

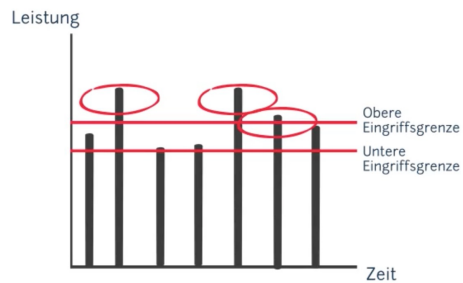
Tägliche Verbesserung

Kaizen bedeutet...

Stabilisierung und Verbesserung

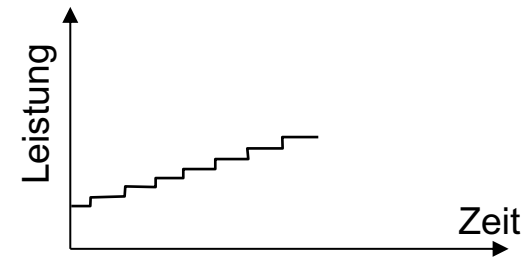


Stabilisieren



- Probleme schnell & nachhaltig lösen
- Mitarbeiter einbeziehen
- Prozessbestätigung
- ...

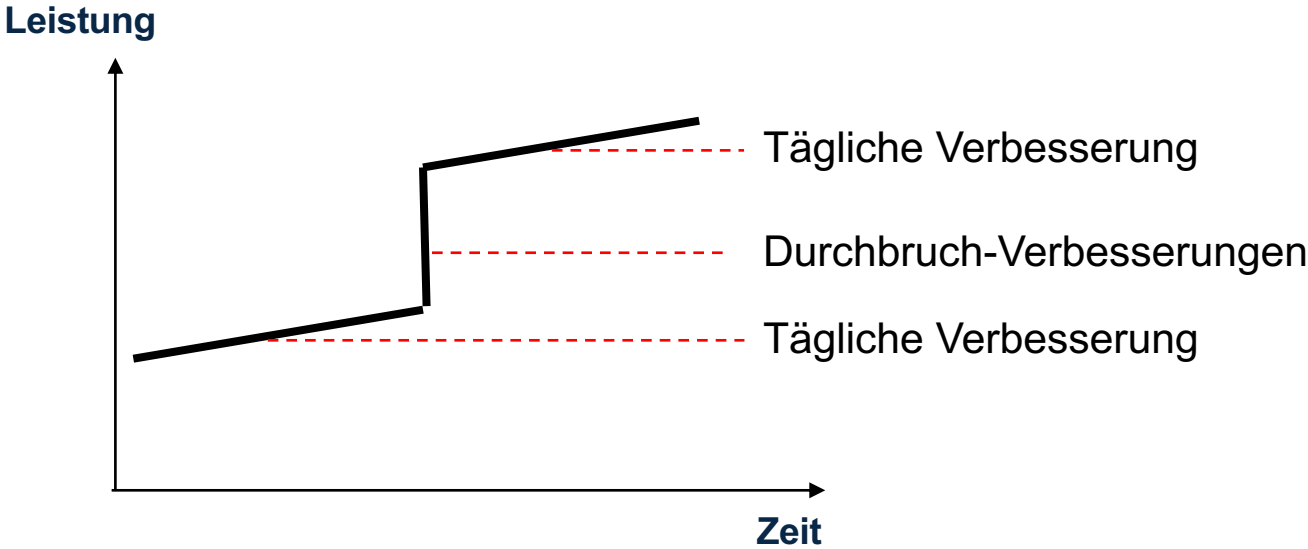
Verbessern



- Potentiale erkennen & Verschwendung reduzieren
- Veränderungen testen (Experimentieren)
- Prozesse verändern (physische Veränderungen)
- ...



Und wer sollte es tun?



Operative Führung bei Toyota

Der Hancho



Wenn Toyota-Führungskraft vor Ort geht stellt sie sich folgende zwei Fragen:

1. Wie sollte der Prozess ablaufen?

2. Wie läuft er aktuell ab?

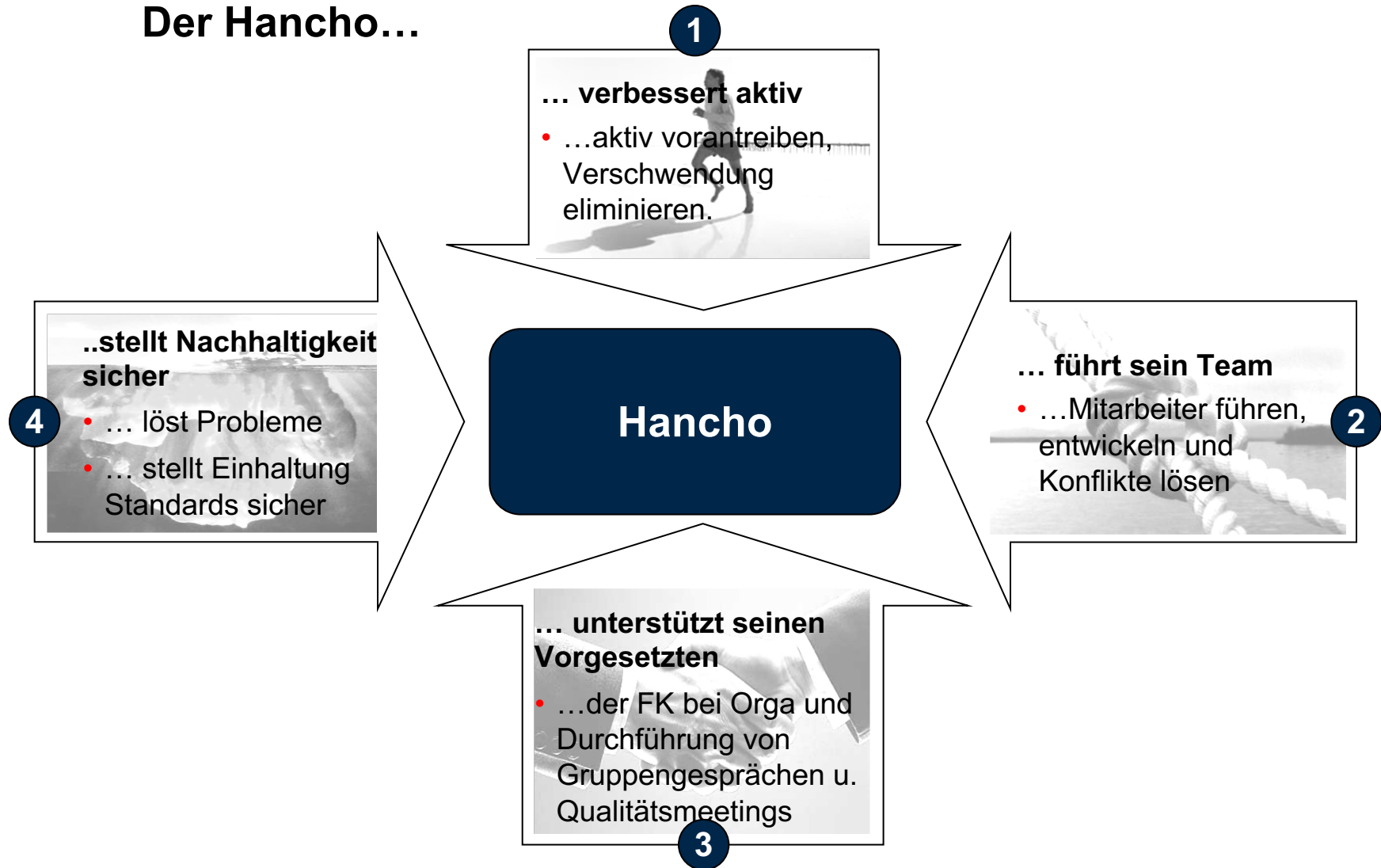
3. Was ist das Hindernis / Warum erreichen wir den Ziel-Zustand nicht?

4. Was kann ich tun, um das Hindernis zu beseitigen??

Der Hancho als Schlüsselspieler

Schwerpunkte des Hanchos

Der Hancho...



Der Hancho als Schlüsselspieler

Schwerpunkte des Hanchos

Der Hancho ist die operative Führungskraft vor Ort



1. Ebene:
Werk



Plant Manager

2. Ebene:
Bereich



DM Purchasing



DM Supply Chain



DM Pre-production



DM Final operations



DM Logistics

3. Ebene:
Gruppe



GL Assembly



GL foundry



GL paint shop



GL Quality



GL Dispo



Gruppenleiter
Versorgung

4. Ebene:
Team



Teamlead Picking

Worker (5)



Teamlead Pre-Assembly

Worker (15)



Final Assembly

Worker (10)



Teamlead Testing

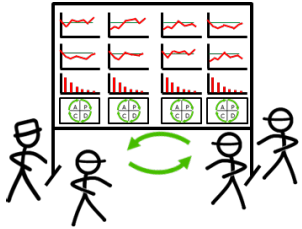
Worker (5)

**Hancho-
Ebene**

Operative Führung bei Toyota

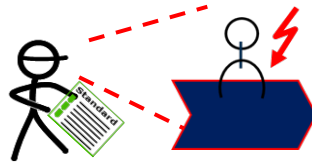
Aufgaben des Hancho's

Kommunikation mit/zu Mitarbeitern



- Kommunikationsfluss sicherstellen
- Mitarbeiter einbeziehen

Prozessbeobachtung



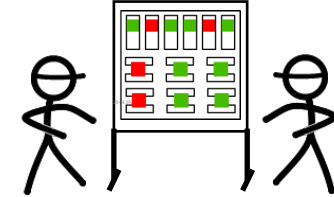
- Abweichungen erkennen
- Einhaltung Standard

Problemlösung & eskalation



- Probleme strukturiert lösen
- Beteiligte einbeziehen

Ressourcen managen



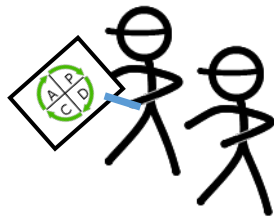
- Schicht vorbereiten
- Anlagen, Werkzeuge, Aufträge

Arbeit mit Kennzahlen



- Erfassen & visualisieren
- Abweichungen erkennen

Prozesse verbessern



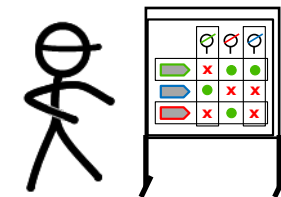
- Potentiale erkennen
- Probleme erkennen & lösen

Standards realisieren



- SAB's beschreiben
- Neue Abläufe in Standards festhalten

Mitarbeiter einlernen

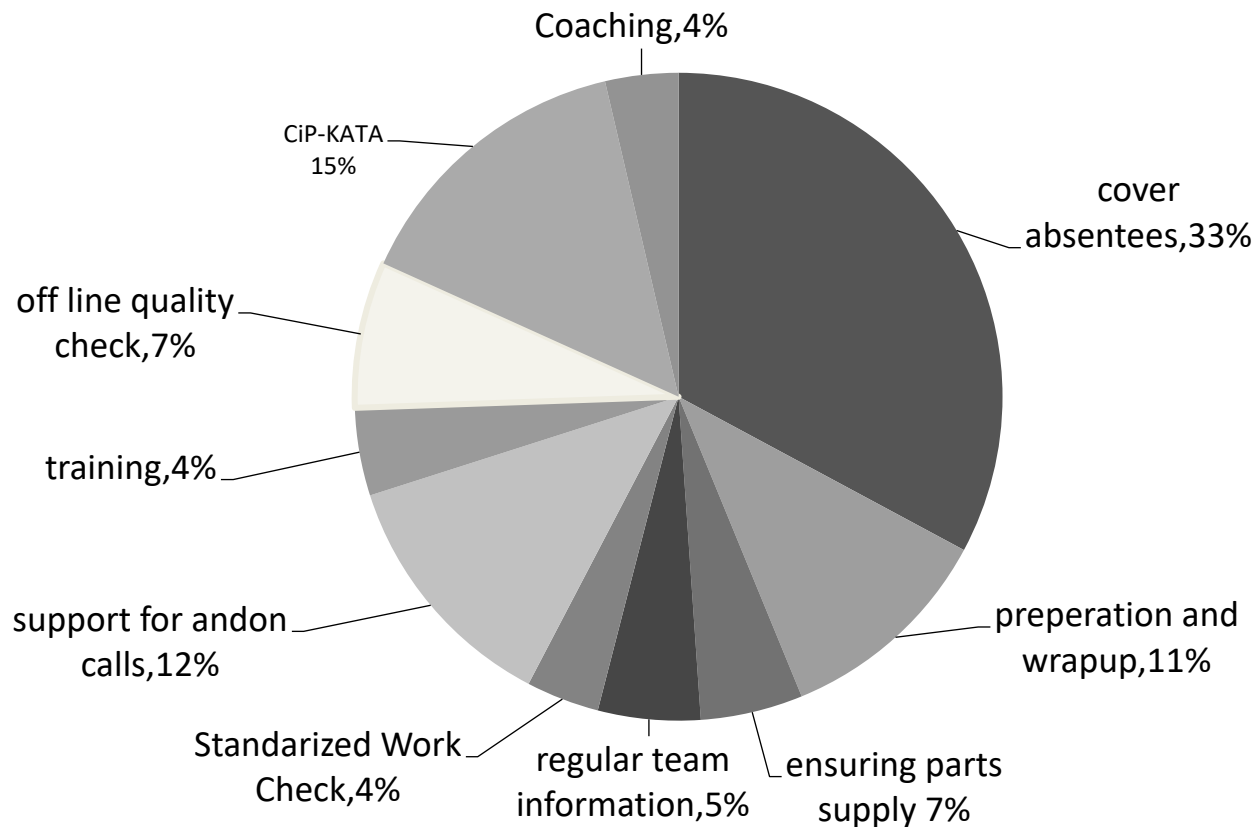


- Q-Matrix pflegen
- Mitarbeiter in neue Abläufe einlernen

Der Hancho als Schlüsselspieler

Aufgaben des Hanchos

Die Tages-Aufgaben (520 min / Schicht) des Hanchos bei Toyota:



Quelle: die Aufgaben des Hanchos - Mittelhuber

Der Hancho als Schlüsselspieler

Aufgaben des Hanchos - Beispiele

Prozessbestätigung



Schnelle Problemlösung



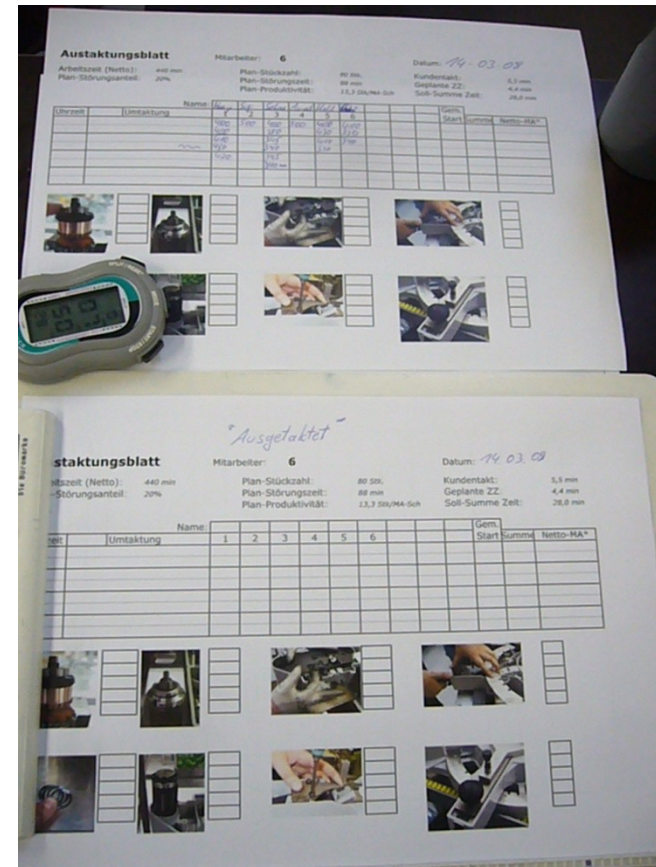
Der Hancho als Schlüsselspieler

Aufgaben des Hanchos - Beispiele

Arbeiten mit Kennzahlen

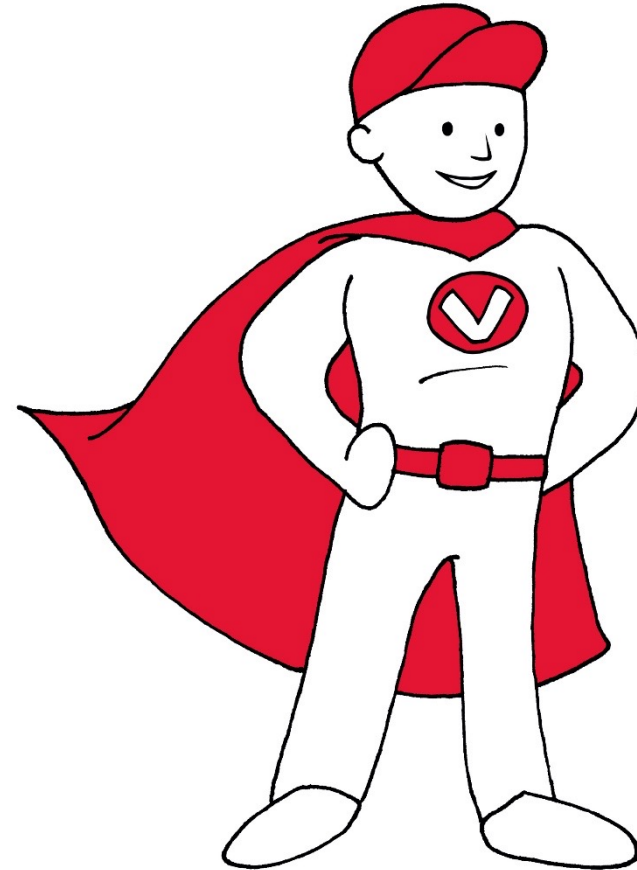


Standards einfordern



Der Hancho als Schlüsselspieler

Der SUPER-Hancho

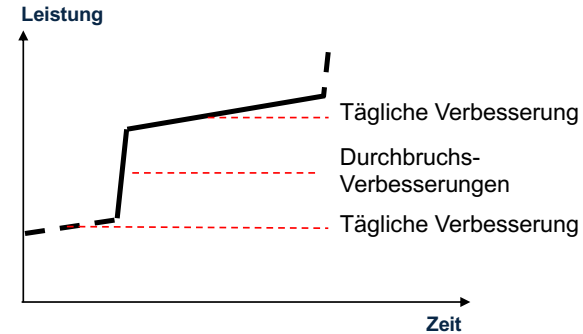
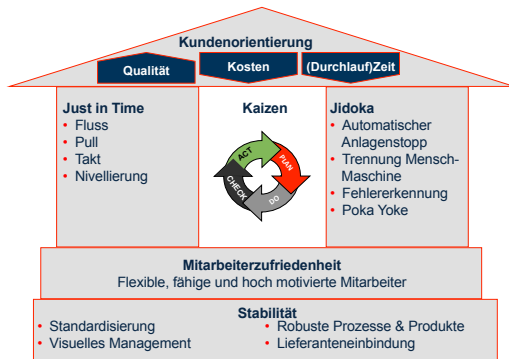




-
1. Problemdruck und Zielstellung SFM
 2. Operatives Management
 - 3. Shopfloor Management Führen**
 4. Rolle von Operational Excellence
-

Gelebte Kaizen-Philosophie

Führung auf den Kopf stellen



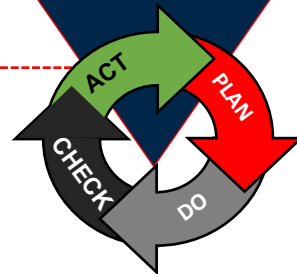
Geschäftsführung

Bereichsleiter

Gruppenleiter

Hancho

Mitarbeiter



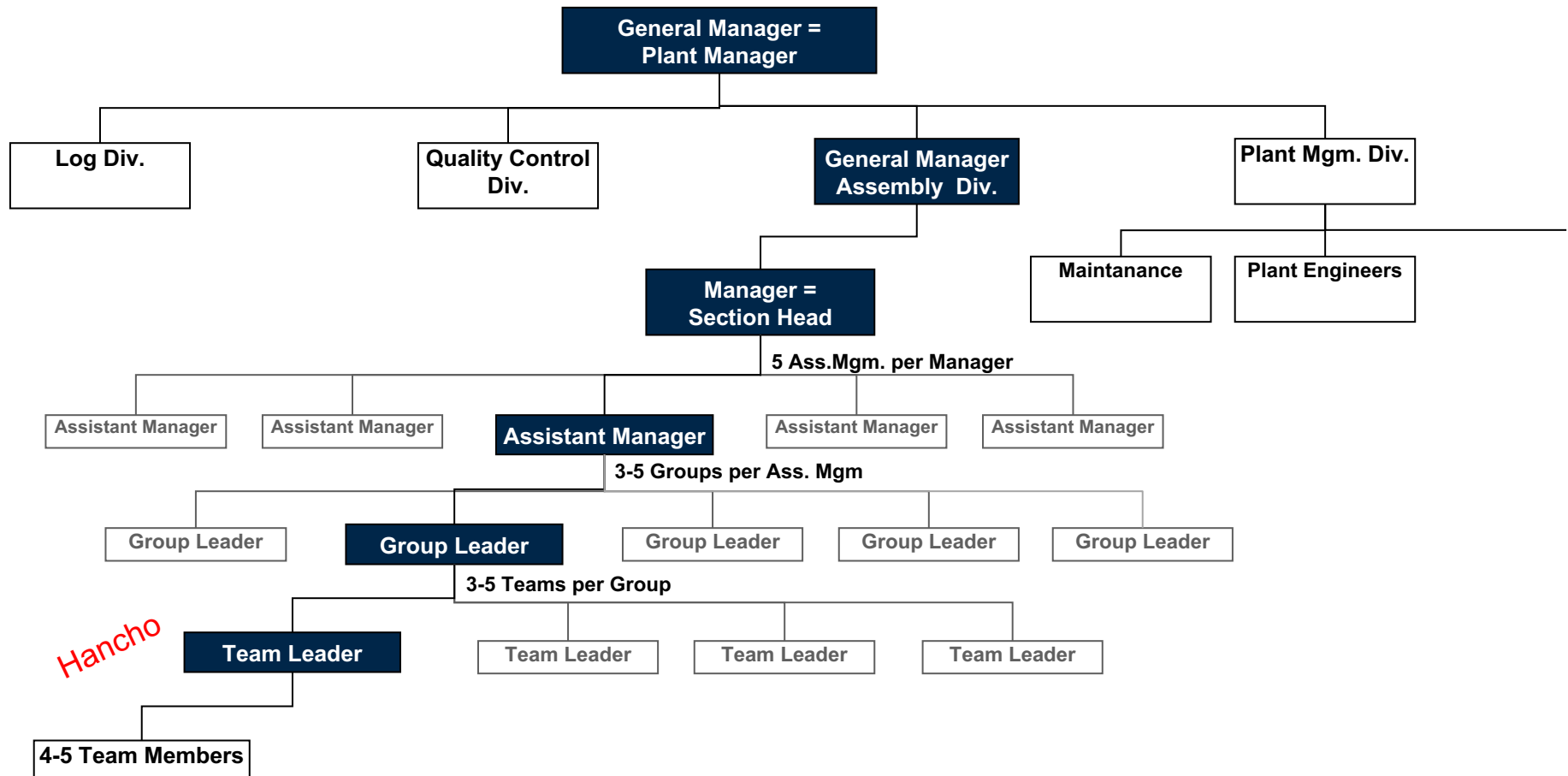
Kaizen



Rahmenbedingungen

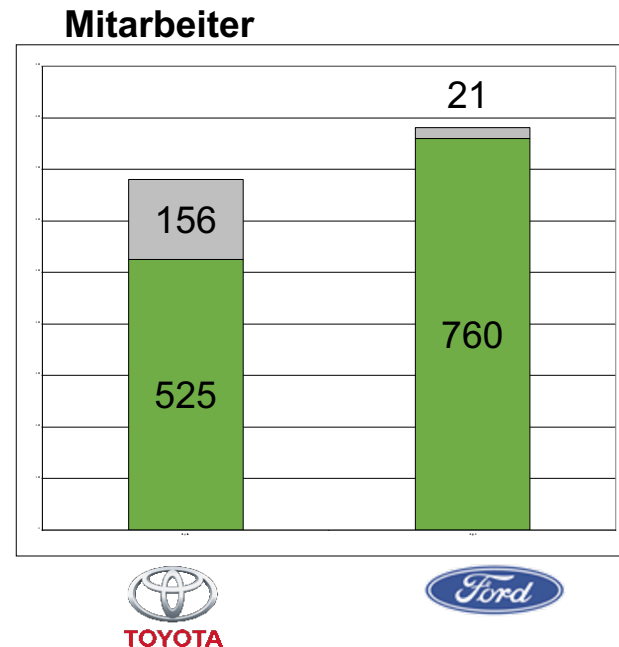
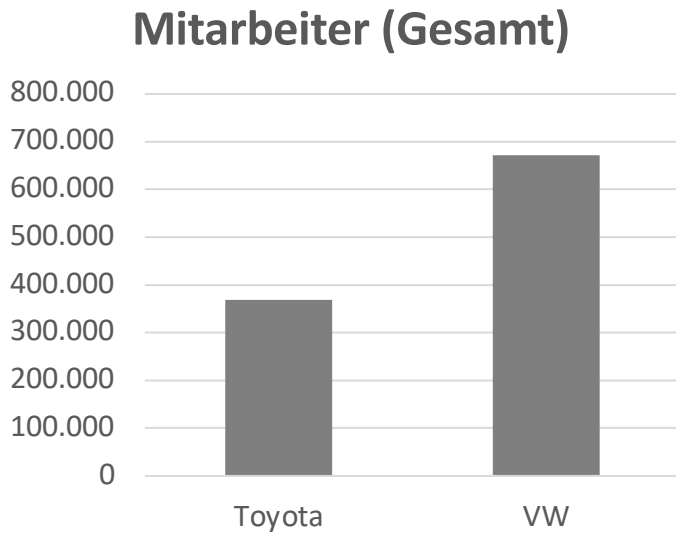
Beispiel Aufbauorganisation bei Toyota; Kentucky, USA

- Typisches Toyota-Werk: 6 Managementebenen inkl. Werksleiter
- Erste Führungskraft (Teamleiter = Hancho) mit einer Führungsspanne von 1:5



Toyota hat ein ungünstigeres direkt-indirekt Mitarbeiter- Verhältnis, insgesamt aber deutlich weniger Mitarbeiter.

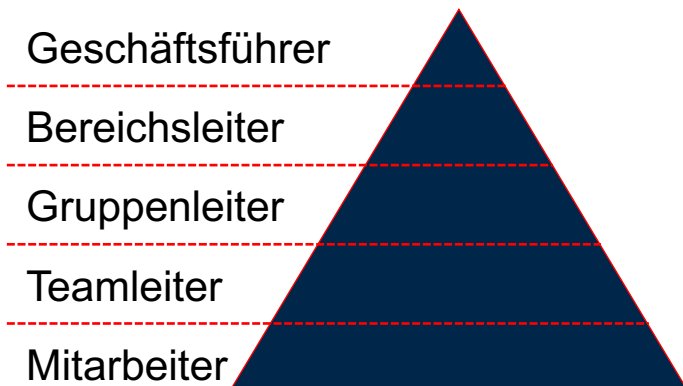
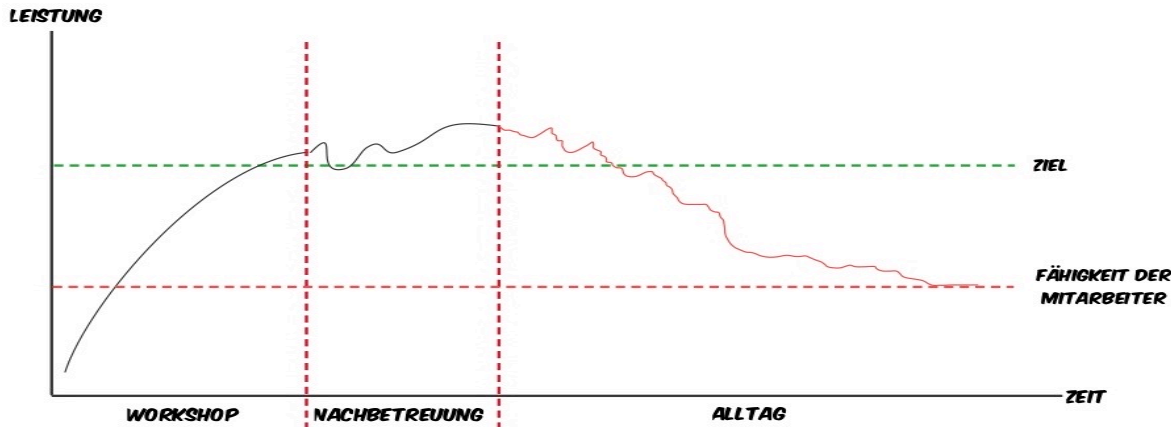
ACHTUNG: Lass Dich nicht von den oberflächlichen Zahlen täuschen!



Warum fehlt bei temporären Verbesserungen die Nachhaltigkeit?

Was bisher jedoch nicht ausreichend berücksichtigt wurde

- Fähigkeiten und Haltung der Führungskraft entscheidend für Nachhaltigkeit der Verbesserung
- Nicht nur operative Führungskraft: Über alle Hierarchieebenen hinweg



Ein Prozess ist nie besser als die Führungskraft, die ihn verantwortet



Führung des Hanchos

Übersicht der Aufgabenschwerpunkte

Gezielt Kommunizieren

- Gezielt Infos kommunizieren
 - Infos an MA weitergeben
 - Infos & Probleme von MA aufnehmen
- Status Quo, Probleme & Fortschritt „nach oben“ weitergeben

Tagesgeschäft führen

- Personalplanung
- Zeit/Freiraum schaffen
- Strukturen etablieren (z.B. Regelkommunikation, Standards, Team-Boards, Kennzahlen, etc.)
- Aufgaben klären / definieren (AKV's)
- Verantwortlichkeit übergeben
- Teams zusammenstellen (MA zu Hancho)

Verbesserung führen

- Status Problemlösung
- Transparenz über Probleme/Verzug erzeugen
- Fortschritt PL überwachen & besprechen
- Status eskalierter Probleme
- Unterstützen bei Problem-Eskalation
- Ziele setzen / Anspannungsgrad steigern
- Mitarbeiter coachen

Mitarbeiter entwickeln

- Mitarbeiter coachen
- Fähigkeit zur PL weiterentwickeln
- Bei Erstellung Standards unterstützen
- Einlernen der MA vormachen / trainieren
- Prozess zusammen mit Hancho beobachten
- Kommunikationsfähigkeit (vom Hancho) zu seinen MA ausbauen

Übergreifend

- Schnelle Reaktion auf Probleme
- Tägliche Prozessbestätigung
- Aktualität der Kennzahlen
- Aktualität der Standards & Q-Matrizen
- Einlern-Termine
- Fortschritt der Maßnahmen-Umsetzung

Prozessexcellenz führen

Die Führungskraft nimmt drei verschiedene Rollen ein

Führen

Den Fokus vom Team sicherstellen



Coaching

Gute Vorgehensweisen im Team sicherstellen



Trainieren

Das Team weiterentwickeln



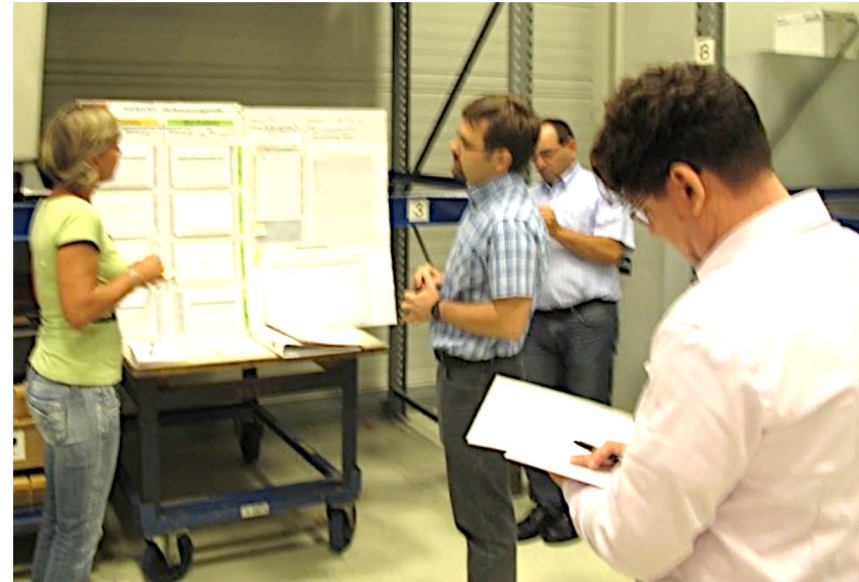
Prozessexcellenz führen

Die Führungskraft nimmt drei verschiedene Rollen ein - Beispiele

Bereichsleiter coacht seine Gruppenleiterin



Werksleiter arbeitet als 2nd-Coach



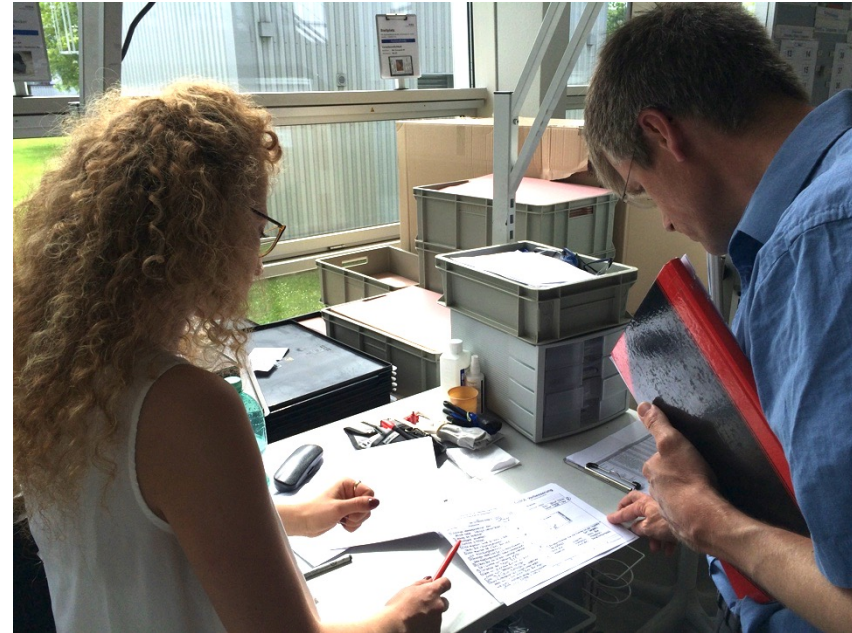
Prozessexcellenz führen

Die Führungskraft nimmt drei verschiedene Rollen ein - Beispiele

Trainieren: Experimente verbessern



Trainieren: Gute Standards beschreiben





-
1. Problemdruck und Zielstellung SFM
 2. Operatives Management
 3. Shopfloor Management Führen
 - 4. Rolle von Operational Excellence**
-

Gute Frage...

Was bedeutet eigentlich Kaizen?

Was sollte dann die Rolle der der OE Experten sein?





Rolle der OE-Experten in der Entwicklung von Shopfloor Management

Was muss OE'ler in den drei übergeordneten Schritten tun?

SFM etablieren

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

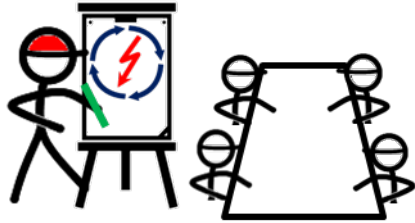
SFM betreiben

- 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

Trainings durchführen



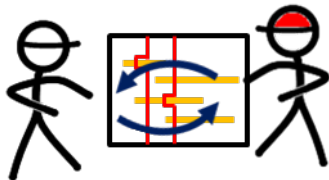
- Themen selbst beherrschen
- Themen vermitteln
- Beispiele vermitteln / vormachen
- Übungen durchführen

Commitment erzeugen



- FK bei der Gestaltung mit einbeziehen
- Mit FK zusammen priorisieren und entscheiden
- Verknüpfung zu deren Zielen schaffen
- Unterschreiben lassen

Umsetzung einfordern



- Umsetzungsfortschritt bei Führungskräften nachfragen
- Verständnis für Schwierigkeiten im Alltag zeigen
- Fokus einfordern

Führungskräfte entwickeln



- Augen öffnen, um die richtigen Themen zu erkennen
- Unterstützen beim eigenen Lernen der FK
- Z.B. zeigen, wie Standards richtig beschrieben werden



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

