



SHOPFLOOR MANAGEMENT SYSTEM

LEAN INSTITUTE LEISTUNGSBESCHREIBUNG

DIENSTLEISTUNG

„Shopfloor Management
System SMS“

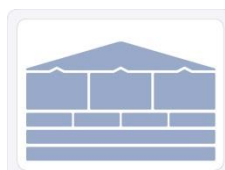
Shopfloor Management: Eine professionelle Beratung mit Coaching der Führungskräfte durch das Lean Institute[®]



Beratung



Schulung



Werkzeuge



Simulation



Shop



LEAN INSTITUTE® DEUTSCHLAND: LEAN SHOPFLOOR MANAGEMENT

Eigenschaften von effektivem Shopfloor Management:

- Hohe Verbesserungsdynamik
- Transparenz auch bei komplexen Prozessen
- Rechtzeitiges Eingreifen immer möglich
- Management und Führen der Prozesse statt „Diskussionen“ und „Besprechungen“
- Sichere Erreichung der gesteckten Ziele



Zentrale Frage:

Haben wir ein effektives Shopfloor Management?

*IST: Viele Kennzahlen, aufwändige Erstellung |
Wenig Nutzen und kaum messbare Effekte?*

Shopfloor Management: Eine professionelle Beratung des Lean Institute®

Ausgangslage:

Viele Unternehmen haben bereits auf der Mitarbeiterenebene eine Vielzahl von Kennzahlen, sog. KPIs oder Metriken, Teamtafeln, Boards, Visual Management Boards, Lean Daily Management System, etc. installiert. Die Namen für das operative Messen von Kennzahlen und teambasiertes Optimieren dieser Kennzahlen sind vielfältig.

Viele Unternehmen glauben, dass je mehr Kennzahlen gemessen werden, desto erfolgreicher das Management handelt. Es gibt Unternehmen, die zudem „Stäbe“ beschäftigen oder die Organisation allgemein beschäftigen, um die Kennzahlen zu messen, zu visualisieren und „abzuheften“.

Obwohl mit nicht unerheblichem Aufwand gemessen wird, wird sehr oft keine Wirkung auf die gemessenen Kennzahlen erreicht; das heißt: der Aufwand für die Kennzahlenmessung ist da; der Nutzen wird aber nicht erreicht. Die Kosten für die technische Ausrüstung (die Boards) sind in diesen Kosten (Verwaltungskosten, GK) vernachlässigbar.

Zudem wird auch oft keine konkrete und problemfokussierte Verzahnung mit dem Tagesgeschäft erreicht. D.h. sobald die Anfangs-Euphorie mit den „schönen Boards“ verfliegen ist, ist die Aktualität dieser Teamtafeln sehr häufig ein Thema.

Sicherlich kennen Sie aus eigenen Firmenrundgängen genau diese Situation der veralteten Charts oder alle Charts haben ein nahezu identisches Druckdatum. Hier sind die verschwendeten und aktuell laufenden Gemeinkosten zum Greifen nah.

Die Unternehmen, die noch keine Kennzahlen, kein Shopfloor-Management System installiert haben, sollten die o.g. Fehler, die leider oft auch von Beratungsunternehmen so empfohlen werden, nicht machen.



Das Lean Institute® steht für schlanke aber gleichzeitig effektive und wirtschaftlich wirkungsvolle Umsetzung von Shopfloor Management. Unser Vorgehen wurde auf der Basis von Expertise von Produktionsmanagern, Werkleitern und Lean Implementierungsspezialisten entwickelt. Zugleich haben wir uns direkt an dem Best Practice, dem TPS, d.h. aus erster Hand, orientieren können.

Was ist nun Shopfloor Management | Shopfloor Management System (SMS)?



Definition:

1. Nutzung von Messgrößen (Kennzahlen, KPIs) auf der Umsetzungsebene zur Steigerung der Effizienz im Arbeitsbereich der Teams (der Arbeitsgruppen) und der Verzahnung mit vorgelagerten, nachgelagerten Teams.
2. Die aktuelle Visualisierung weniger und entscheidender Kennzahlen; die Kennzahlen müssen hierbei präzise definiert und im Team verstanden sein.
3. Konsequente Beteiligung der Führung im Rahmen von PDCA, der strukturierten Problemlösung, am Ort des Geschehens (Gemba).
4. die sog. „Katas“, die die Führungskraft kennen und praktizieren muss, um Shopfloor Management richtig anzuwenden.
5. Ständige Veränderungen und Prozessverbesserungen erfordern ein Führungsverständnis und ein Führungssystem (Stichwort Lean Management).
6. Erkennen und Aufzeigen von Handlungsnotwendigkeit und Darstellung von Prioritäten; das Darstellen von „Problemen“ muss dabei erlaubt sein.
7. Die Führungskraft agiert als Coach in einer sich verbessernden Organisation die Problemlösung und die Erfolge systematisch zu erreichen.
8. Das Führungsverständnis im Shopfloor Management beruht auf einem konsequenten Coaching der Teams, effektiven Arbeitsgruppen; und der Nutzung von standardisierten Problemlösungstechniken.
9. Prozesse und deren Kennzahlen (KPIs) werden transparent beschrieben, Handlungsfelder und Probleme werden definiert, priorisiert und strukturiert abgearbeitet.



Welche Kennzahlen können im Rahmen Shopfloor-Management Sinn machen?

- Der Status zum Thema Arbeitssicherheit; vorbeugende Arbeitssicherheits-Themen
- die Messung der Ausbringungsmenge
- die Messung des Ausschuss' und der Nacharbeit; damit indirekt die Qualität
- die Zuordnung der Arbeitsplätze mit qualifizierten Mitarbeitern
- der Auftragsstatus und die Termine / Termineinhaltung
- Rüstzeiten, Wasch- und Wechselzeiten, 5S-Status, etc.
- Status zur strukturierten Problemlösung gemäß PDCA
- ggf. weitere KPIs und definierte Maßnahmen im Problemlösungsbericht (Aktionsplan)



Vorteile und Nutzen Shopfloor Management / eines Shopfloor Management Systems (SMS)

- Konsistente und glasklare Ausrichtung des Unternehmens und aller Teilbereiche bis auf die Teamebene; Arbeitsgruppenebene: Die ausgerichtete Fabrik
- Weniger Überraschungen; schnelle Reaktionszeiten, glasklarer Status
- Sichere Erreichung der Unternehmensziele
- Eine sogenannte „sprechende Fabrik“; visuelle Fabrik
- Gesteigerte Motivation aller Mitarbeiter; alle Teams und deren Teammitglieder kennen deren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die eigene Rolle und Bedeutung in einem Gesamtsystem wird verstanden
- Erfolgreiche und systematische Problemlösung
- Verbesserter und wirtschaftlicherer Einsatz von Ressourcen (Personal, Material, Energie, Zeit, etc.)
- Wirkung auf die Kennzahl(en) ist mit einem professionellen Shopfloor Management sichergestellt
- Bessere Steuerung der Aufträge und damit gesteigerte Lieferperformance, Kundentermintreue (intern, extern)
- Besseres Managen und Führen der Bereiche; Versachlichung der Lage und des aktuellen Zustands
- Reduzierung von Komplexität und damit erleichtertes Führen von verschalteten Produktionsprozessen: Management von komplexen Systemen ist möglich
- Visualisierung von Themen, Optimierungspotenzialen und Ergebnissen
- Erhöhte Transparenz SOLL vs. IST und deren Trendverläufe



- Geradlinige und effizientere Kommunikation zwischen Führung und Mannschaft
- Erhöhte Selbstdisziplin und Steuerung bzw. konkrete Ausrichtung in den Teamhandlungen auf die Bereichs- und Unternehmensziele

Fazit:

Shopfloor Management sichert den Unternehmenserfolg, verbessert das Unternehmensergebnis und entwickelt die Mitarbeiter zu „Basis-Ingenieuren“, strukturierten Problemlösern.


Erfolgskriterien von wirkungsvollem Shopfloor Management

- 1) Was wurde bereits an Shopfloor Management Maßnahmen installiert und umgesetzt; was hat funktioniert und was hat nicht funktioniert? (Kontinuität muss sichergestellt sein!)
- 2) Verzahnung des neuen Bausteins (SMS als neues Modul) Shopfloor Management in das bestehende oder zu definierende Lean Management System (TPS)
- 3) Richtige Definition der Gruppengröße; der Betreuungs- und Führungsquote; Definition der Teamstruktur mit den Querschnittsfunktionen
- 4) Gemeinsame Erstellung im Team; Ausrichtung des SMS an den Unternehmenszielen
- 5) Führungsverhalten – Go, Look & See, die Führungskraft kennt die Prozesse und „Probleme“ vor Ort
- 6) Führungsstil: Orientierung am Trainer Coach Prinzip; oder Mentor + Mentee Zusammenarbeit
- 7) Coaching der Teams in der strukturierten Problemlösung
 - dies setzt voraus, dass die Führungskraft den strukturierten Problemlösungsprozess selbst beherrscht (s. Meister, Abteilungsleiter, Betriebsleiter, Produktionsmanager, Geschäftsführer)
- 8) Definition eines gelebten und gewollten Eskalationsprozesses, Team-Unterstützungsprozesses
- 9) Einrichten und Definition von Regelbesprechungen
- 10) Training, Qualifizierung, Motivation aller Beteiligten in der Systematik

Zentrale Bedeutung von Shopfloor Management als kulturbildendes Element

- Shopfloor Management ist ein Beitrag zur Entwicklung der Organisation und Entwicklung der Mitarbeiter; aber auch der Entwicklung der Führungskräfte im Sinne Lean Leadership.
- Shopfloor Management unterstützt das konsequente und nachhaltige Entwickeln der Prozesse und Abläufe am Ort des Geschehens.



- Durch Präsenz der Führungskräfte in den Produktionsbereichen, indirekten Bereichen wird Motivation erzeugt.
- Hierbei ist das Führungsverhalten eher „Coachen“ (die richtigen Fragen stellen) und Befähigen (selbst vormachen können) statt Kontrollieren, Anweisen und Belehren von allergrößter Bedeutung.
- Durch die Fokussierung auf Abweichungen von den elementaren Standards (standardized work, SOPs), werden Entscheidungen beschleunigt und Mitarbeiter zu „Basis-Ingenieuren“, versierten Problemlösern entwickelt

Was macht erfolgreiches Shopfloor Management aus? Wo stehen wir als Unternehmen?

VORHER: OHNE SHOP FLOOR MANAGEMENT ODER KLASSISCHE VARIANTE	NACHHER: EFFEKTIVES LEAN INSTITUTE® SHOP FLOOR MANAGEMENT
Kosten für die Pflege und Aktualisierung der Kennzahlen sind unerheblich; Mitarbeiter werden für die „Statistik“ von der eigentlichen Arbeit abgehalten; viel messen hilft viel	Mitarbeiter werden durch glasklare Status-Signale im richtigen Handeln und Entscheiden unterstützt und geführt
Viele Statistiken und bunte Graphiken, die von (teuren) Stäben gepflegt werden; oft werden die Ergebnisse am Monatsende aktualisiert; hier ist keine Verbesserung mehr möglich	Wenige, aber richtige Kennzahlen, die mit wenig Aufwand erzeugt werden können. Zeitnahes Bewerten und Eingreifen im Tagesgeschäft
Viele Messungen aber keine Effekte; Messungen gehen an den Zielen und Problemen vorbei	Verzahnung der festgestellten Probleme mit der strukturierten Problemlösung und dem Managementprozess
Führungskraft lässt sich die Trends der Kennzahlen erläutern; Führungskraft in der Kontroll-Funktion	Führungskraft kann mit dem Shopfloor Management gezielt erkennen, gezielt unterstützen und eingreifen
Teams werden bei der Problemlösung alleine gelassen; Motivation verpufft sehr schnell	Definierter Team-Unterstützungsprozess
Die wirklichen Probleme gehen in einer Kennzahlenflut unter; es wird nicht über das konkrete Problem gesprochen	Konkrete Probleme werden sichtbar; die Besprechung ist immer konkret und am Punkt orientiert
Teamboards und Kennzahlentafeln sind außerhalb der Management-Verantwortung	Regelmäßige Besprechung, Check des Status mit dem Senior Management im Rahmen der Prozessbestätigungs-Kaskade
Doppelte Kennzahlen, doppelte Checks, doppelte Besprechungen, etc.	Klar strukturierter Kennzahlenbaum; klar definierte und getaktete Kennzahlenbesprechungen
SAP Charts, komplizierte KPIs, elektronisch erzeugte Charts	Einfache, handfeste, fokussierte Kennzahlen, auch händige Pflege und Aktualisierung
Meetings im Halbstunden oder Stunden-Bereich oft ohne handfeste	z.B. sog. „5 – Minuten Starter“ Standardisierte Regelbesprechung mit Stan-



Ergebnisse; „Besprechungs-Modus“	Standard-Agenda in wenigen Minuten (Single Minute Exchange of Information; SMEI); „Aktions-Modus“
Fehlende Disziplin und fehlende Konsequenz im Managementverhalten; „Nur die Teams haben Probleme...“	Management ist Bestandteil eines Lean Management-Systems; höchste Disziplin im Führungsverhalten erforderlich. Disziplin von allen wird sichtbar eingefordert
Unstrukturiertes Coaching, Begleitung der Teams im „Schau-mer-Mal“ Modus	Nutzung der „Katas“; der Standard-Fragen für das Management, Standards für die Meister und die Teamebene
Abteilungsbezogenes Shopfloor-Management; jede Gruppe der Abteilung hat eine eigene Tafel; Selbstzufriedenheit; „schuld sind die anderen Teams...“	Verzahnung des Shopfloor Managements gemäß dem Prozess mit internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Empfehlung und Lean Institute® Unterstützungsleistung: Coaching und Beratung

Die Nutzung von Shopfloor Management muss gezielt geplant und auf Erfolg ausgerichtet werden; hierzu ist eine Verzahnung mit der IST-Situation der existierenden Kennzahlenlandschaft essenziell. In der Regel gibt es bereits Bestandteile des Shopfloormanagements (wenn auch rudimentär vorhanden oder nicht in das Führungssystem integriert).

Die Einführung von Shopfloor Management ist damit (s. die Tabelle mit den Kriterien Vorher / Nachher)) weit mehr als der Einsatz technischer Ausstattung und dedizierter Methoden und Kennzahlen-Charts. Diese Techniken liegen in aller Regel bereits vor. Es sind zusätzlich, als organisatorischer Rahmen, eine hohe Disziplin, Konsequenz der gesamten Führungsmannschaft und spezielle Führungsprozesse erforderlich. Nur hiermit gelingt der messbare Erfolg.

Die Führungskräfte werden zu einem neuen Führungsverständnis begleitet und durch Praxis-Experten mit jahrzehntelanger Shopfloor Management Erfahrung befähigt. Eine intensive Coaching-Phase durch Manager, mit praktischer Führungserfahrung ist erforderlich.

Mit den gelebten Routinen top-down und bottom-up entwickelt sich eine neue Unternehmenskultur.

Wir verfügen neben den allgemein bekannten Techniken, einer Vielzahl von Umsetzungserfolgen im Bereich Shopfloor Management über Insider-Wissen aus dem Toyota Produktionssystem (TPS). Dieses einzigartige Wissen können auch Sie und Ihr Unternehmen nutzen.

Wir beraten Sie als Lean Institute® Deutschland gerne:

- Wie Sie Shopfloor Management in Ihrem Unternehmen erfolgreich und nachhaltig umsetzen können.
- Welches berechnete Einsparpotenzial Sie heben können.
- Welche Effekte in den Kennzahlen zu erwarten sind.
- Welche Organisation vorhanden sein muss, damit Shopfloor Management funktioniert.

Sprechen Sie uns gerne an:



FAX-KONTAKT:

040 63 60 86 55

LEAN INSTITUTE® DEUTSCHLAND

SEMINARE UND BERATUNG FÜR SHOPFLOOR MANAGEMENT

Ihre Ansprechpartner:

Lean Institute® Nord

22301 Hamburg Zesenstraße 17

Jörg Tautrim

Telefon: **040 6360 86 50**
Lean Institute® Süd

76227 Karlsruhe Pfinztalstraße P90 / 109a

Gerhard Kessler / Petra Biermann

Telefon: **0721 160 89 672**

Thema	Beschreibung	Bitte ankreuzen
Shopfloor Management System	Konzeption, Umsetzung, Coaching, Training im Rahmen von Shopfloor Management Systemen	<input type="checkbox"/>
Bitte bei Bedarf ankreuzen: <input type="checkbox"/> Kontaktaufnahme <input type="checkbox"/> Weitere benötigte Informationen? <input type="checkbox"/> Beratung zum Thema?	Ihre Bemerkung / Hinweis an uns:	

IHRE DATEN
Hinweis: Bitte vollständig ausfüllen

Firma

Branche

Name, Vorname

Abteilung

Position

Straße

PLZ - Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Ort

Datum

Unterschrift