

Beiträge zum Thema „Bessere Fabriken“ | Ausgabe: November 2013
Autor: Dr. Tobias Heinen | Kontakt: heinen@grean.de

Kurz erklärt: Shopfloor-Management

Die Idee von Shopfloor-Management ist, die Führungskräfte wieder näher an den Ort der Wertschöpfung zu bringen. Entscheidungen sollen vor Ort getroffen werden.

Schritt 1 | Ziele definieren

In einem Workshop werden Ihre vorrangigen Erfolgsfaktoren erarbeitet: Wodurch wird Ihre Fabrik besser als die des Wettbewerbs? Diese Erfolgsfaktoren dürfen zunächst noch unscharf sein. Daher werden diese im zweiten Schritt zu konkreten Zielen verdichtet. Beispiele für Ziele sind eine schnellere Lieferung oder geringere Kosten für Materialverschnitt. Durch die Auswahl der Ziele können Sie verschiedene Strategien für Ihre Fabrik festzurren. Im genannten Beispiel können Sie bspw. durch die Kennzahlen eine logistische Exzellenz- mit einer Green-Strategy verknüpfen.

Schritt 2 | Kennzahlen ableiten

Im nächsten Schritt werden die Ziele über Kennzahlen messbar gemacht. Für die schnelle Lieferung eignet sich bspw. die Kennzahl „Terminabweichung“, für geringe Materialkosten eignet sich die Maßzahl „Ausschuss“.

Schritt 3 | Strukturen festlegen

Die gefundenen Kennzahlen müssen verschiedenen Akteuren so zugeordnet werden, dass jeder Beteiligte die Kennzahl erfasst, die im eigenen Einflussbereich liegt. Beispiel: Der „Ausschuss“ kann direkt vom Werker beeinflusst werden. Die „Terminabweichung“ wird vom Gesamtprozess beeinflusst und adressiert daher den Werksleiter, der die Prozesse im

Zusammenspiel überblickt. Daher werden verschiedene Shopfloor-Runden abgeleitet, die verschieden besetzt sind. Bspw. gibt es tägliche Werkerrunden, die die Ausschussquote erfassen sowie wöchentliche Runden mit dem Werksleiter, die die Liefertreue messen. Die Kennzahlen werden durch die verschiedenen Runden reportet, so dass möglichst große Transparenz entsteht. Um den Zeitaufwand zu begrenzen, gilt: Nur wenn es eine Abweichung vom Soll gibt, gibt es Gesprächsbedarf. Weicht bspw. die Ausschussquote nicht vom Zielwert ab, wird darüber nicht gesprochen.

Schritt 4 | Prozess begleiten

Bei der Einführung hat es sich bewährt, in Pilot-Bereichen zu starten. Dabei können Ad-hoc-Verbesserungen durchgeführt werden. Hat sich der Prozess eingespielt, wird das System ausgerollt. Bestimmen Sie dazu die Moderatoren der Runden und legen Sie eine Standardagenda fest.

Sie werden es mit Widerständen zu tun bekommen! Lassen Sie sich davon nicht beeindrucken. Erfahrungen zeigen, dass alle Beteiligten anfangs skeptisch sind. Nach Eingewöhnung will niemand mehr auf die Runden verzichten.

Schritt 5 | Besser werden

Nach einem halben Jahr sollten Sie ein Gesamt-Review anstoßen. Sie untersuchen, ob die Runden regelmäßig durchgeführt werden oder ob Sie die richtigen Kennzahlen gefunden haben.