

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

Shopfloor-Management hilft uns, die Fabrik auf Topniveau zu betreiben

Dr. Uwe Krismann ist Geschäftsführer der Hubert Stüken GmbH & Co. KG in Rinteln. Nach umfangreicher Planung und baulicher Realisierung wurde Ende 2012 ein neues Produktionswerk eröffnet, das im weltweiten Verbund der Gruppe als Leitwerk für das Stüken-Produktionssystem fungiert. Anfang 2013 wurde in der neuen Fabrik ein Shopfloor-Management eingeführt. Mit den Erfahrungen aus dem neuen Werk wird dieses nun auch in den anderen Fabriken etabliert.

Wir haben uns zum Interview verabredet und über Shopfloor-Management gesprochen. Dr. Uwe Krismann lässt uns an seinen Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Managementansatz partizipieren. Er gibt uns Erfahrungswerte an die Hand, wie eine Einführung gelingen kann, und wie Barrieren überwunden werden können.

Herr Dr. Krismann, der Aufbau des neuen Werks war sicher eine gewaltige Aufgabe. Was hat Sie dazu bewogen, dann auch noch das Thema Shopfloor-Management in Angriff zu nehmen?

Der Ansatz in der neuen Fabrik ist konzeptionell für unser Unternehmen neu: Bisher haben wir in traditionellen Strukturen gearbeitet, im neuen Werk haben wir voll auf Lean-Prinzipien gesetzt. Daher haben wir – nachdem die Fabrik durch die Planung die richtigen Voraussetzungen angeboten hat – nach der richtigen Methode gesucht, die Fabrik zu betreiben. Ich habe das für mich wie folgt zusammengefasst: Zu der Hardware der neuen Fabrik die neue Software zu haben. Unser Ziel war, dass wir einen Fabrikbetrieb erreichen wollten, der nicht nur wettbewerbsfähig ist, sondern sich als Benchmark auf Topniveau präsentiert.

Ein weiteres Ziel war es, aus dem neuen Werk ein Lead Plant zu machen, deren Methoden man in der gesamten Gruppe ausrollen kann. Das haben wir erreicht.

Wo haben Sie die Methode kennengelernt?

Grundzüge davon gab es schon einige Jahre zuvor. Ich habe Shopfloor-Management in japanischen Fabriken gesehen. Es hat mich sehr beeindruckt, als ich das live erlebt habe. Das war die ganz klassische Art: Einfach an Boards stehend, mit Handaufschreibungen ein Schichtreview durchzuführen. Dazu wurden die Mitarbeiter zusammengerufen und es wurden intensiv Störungen, Qualitätsprobleme oder Stillstände der Schicht sowie entsprechende Verbesserungsvorschläge diskutiert. Und das in nur fünf bis zehn Minuten – das hat mich sehr beeindruckt.

Sie können nun schon einen ersten Rückblick wagen, weil das Shopfloor-Management bereits eine Weile läuft. Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren bei der Einführung?

Das Wichtigste war wohl, dass wir nicht ein „Standard-Kochrezept“ aus dem Lehrbuch genutzt haben. Wir haben das Shopfloor-Management individuell für unsere Bedürfnis-

se erarbeitet. Sehr wichtig war auch, dass wir das mit der Mannschaft gemeinsam getan haben, die das System am Ende auch betreibt. Der Schlüssel lag für mich also in der Individualität der Lösung sowie der Einbindung der Mitarbeiter. Das konnte unter anderem auch so gut gelingen, weil wir den gesamten Erstellungsprozess immer wieder durch externe Moderation haben begleiten lassen.

Sich Zeit zu nehmen, bringt Erfolg

Als weiteren Erfolgsfaktor erkenne ich die Tatsache, dass wir uns für die Erarbeitung der Methodik viel Zeit genommen haben. Wir haben bewusst viele Runden gedreht. Diese Zeit, diese Abstimmungsrunden haben zu einem breiten Konsens und einer Akzeptanz innerhalb der Mannschaft geführt. Diese Mühe hat sich hinterher mehr als ausgezahlt.

Wo lagen die wesentlichen Schwierigkeiten bei der Einführung des Shopfloor-Managements?

Ein potenzieller Hinderungsgrund ist sicher, dass die Mannschaft teilweise aus den Augen verliert, was das Ziel ist und welchen Nutzen das Shopfloor-Management stiften kann. Dann wird es keine Akzeptanz geben. Damit muss man deutlich rechnen. Ein weiteres Problem kann sein, dass es in der Praxis nicht auf Anhieb so funktioniert, wie man es in der Theorie gedacht hat. Die Prozesse müssen sich anfangs erst einschleifen, da benötigt man einen langen Atem.

Wie sind Sie diesen Herausforderungen begegnet?

Wir sind schrittweise vorgegangen, eins nach dem anderen. Wir haben den gesamten Prozess intern durch das KVP-Team begleiten lassen. Wir haben auch immer wieder mit externer Moderation und methodischer Unterstützung gearbeitet. Wir haben die Ergebnisse immer wieder in Frage gestellt und Reviews gemacht. Das hat auch zu Anpassungen des Systems geführt. Ich glaube, dass ein Zusammenspiel dieser Faktoren dazu geführt hat, dass wir mögliche Hinderungsgründe überwunden haben.

Wie war der Zeitplan bei der Umsetzung?

Nachdem wir Ende 2012 im neuen Werk den Produktionsstart gefeiert haben, kamen Anfang 2013 die ersten thematischen Annäherungen. Wir hatten dann eine Konzeptphase, in der wir Ziele und Kennzahlen sowie die notwendigen Strukturen erarbeitet haben. Wir haben dann gleichzeitig sehr früh angefangen, das System zu testen und Schwachstellen auszubessern.

Mehr Aufwand am Anfang führt zu größeren Erfolgen

Unser Gedanke war der des Frontloadings: Wenn ich vorne etwas mehr Energie und Zeit investiere, dann habe ich später weniger Reibungsverluste. Daher haben die Konzeption und die Einführung in der Fabrik bewusst etwas mehr Zeit in Anspruch genommen. Mit den Testrunden und Nachbesserungen hat es etwa ein dreiviertel Jahr gedauert. Aber die Zeit hat sich gelohnt, denn wir haben inzwischen kaum Probleme im Umgang mit dem Shopfloor-Management.

Was hat sich verändert in der Fabrik, seitdem Sie das Shopfloor-Management nutzen?

Ich erkenne eine Veränderung sowohl an weichen Faktoren, als auch an harten Kennzahlen. Bei den weichen Faktoren erkenne ich eine spürbar bessere Zusammenarbeit in der Fabrik. Der Gedanke der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung hat sich inzwischen völlig durchgesetzt. Die Mitarbeiter arbeiten auf das Engste zusammen. Da hat sich also kulturell etwas getan.

Auch auf der Sachebene gibt es gute Ergebnisse: Wenn ich sehe, wie unsere Lieferperformance, unsere Qualität und Kostenstruktur ist – da hat es deutliche Steigerungen gegeben.

Mehr Prävention, weniger Fire-fighting

Wichtig ist mir aber noch ein weiterer Punkt: Wir haben heute viel mehr präventives Han-

deln. Wir müssen deutlich weniger Krisenherde austreten als das früher der Fall war. Man kann natürlich diese Effekte nicht nur dem Shopfloor-Management zuschreiben, natürlich spielt da auch die gute Gesamtumgebung der neuen Fabrik eine Rolle. Aber ich bin sicher, dass das Shopfloor-Management einen wesentlichen Beitrag dazu leistet.

Haben Sie einen letzten Tipp für andere Unternehmen?

Besuchen Sie andere Firmen und schauen Sie, was die so tun! Dort gewinnt man einen Eindruck, was nachahmenswert ist. Interessant ist auch, dass man erfährt, was sich in der Übertragung auf das eigene Unternehmen nicht eignet und was nicht überzeugt. Einen Eindruck im Vorfeld zu bekommen und diesen auf sich wirken lassen. Ich glaube, das bringt viel.

Zur Person: Dr.-Ing. Uwe Krismann ist technischer Geschäftsführer der Hubert Stüken GmbH & Co. KG mit Sitz in Rinteln. Stüken ist ein mittelständisches Familienunternehmen mit mittlerweile über 1.000 Mitarbeitern und weltweiten Standorten. Das Unternehmen produziert hochpräzise und einzigartige Tiefziehartikel. Dr. Krismann verantwortet Forschung und Entwicklung, Werkzeugentwicklung, Anwendungstechnik, Produktion, Qualitätsmanagement sowie Industrial Engineering mit KVP. Uwe Krismann hat Maschinenbau an der RWTH Aachen studiert und an der TU Berlin bei Prof. Günter Spur promoviert. Seine berufliche Laufbahn führte ihn in verschiedene leitende Positionen, u.a. bei der Daimler Benz Industrie AEG, Robert Bosch GmbH, Blaupunkt GmbH sowie der Balda AG.



Wenn Sie Interesse an Themen zur Verbesserung von Fabriken haben, besuchen Sie unsere Homepage im Bereich „Veröffentlichungen“ und tragen sich unter info@grean.de in unseren Newsletter ein. Alternativ klicken Sie auf den QR-Code, um auf die Seite zu gelangen. Den Autor erreichen Sie außerdem bei Twitter oder XING.



<https://twitter.com/HeinenTobias>



https://www.xing.com/profile/Tobias_Heinen2