

## Shopfloor Management

# Führungskräfte kommen in die Produktion

Von René Meurer, Consulting für den Mittelstand (erschieden am 21.10.2015 bei [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de))



© imagebos - Fotolia.com

### Stichwort Shopfloor Management

Shopfloor Management ist ein Konzept aus dem Lean Management und bedeutet wörtlich "Hallenboden". Es meint also den Ort der Wertschöpfung, die Produktion. Ziel von Shopfloor Management ist eine kontinuierliche Prozessverbesserung am Ort der Wertschöpfung. Erreicht werden soll diese durch die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

### **Beim Shopfloor Management zeigen Führungskräfte Präsenz in der Produktion. Ziel des Ansatzes aus dem Lean Management ist eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe.**

Der Großteil der wertschöpfenden Aktivitäten findet in der Produktion statt. Das Dilemma: Die Ansprüche an die Qualität der hergestellten Produkte sind hoch, während gleichzeitig niedrige Durchlauf- und Lieferzeiten erwartet und ein hohes Maß an Flexibilität vorausgesetzt werden. Umso verwunderlicher ist es, dass Entscheidungen zur Führung und Steuerung der Produktion sowie zur Realisierung von Verbesserungen im Produktionsprozess und der Produktionsumgebung häufig fernab der Wertschöpfung in Besprechungszimmern getroffen werden.

Doch sind Besprechungszimmer wirklich der richtige Ort für das Treffen von Entscheidungen über Verbesserungen? Sind hier tatsächlich sämtliche für eine Entscheidung benötigten Informationen vorhanden? Und sind die Entscheider tatsächlich mit den Abläufen und Gegebenheiten in der Produktion vertraut?

### Beim Shopfloor Management arbeiten alle zusammen

Unter dem Druck, kontinuierlich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, bedienen sich viele Unternehmen unterschiedlicher Methoden aus dem Lean Management, wie zum Beispiel der Wertstromanalyse oder „5S“. Shopfloor Management ist ein weiteres Konzept, das dem Lean-Management-Ansatz entsprungen ist.

Beim Shopfloor Management konzentriert sich das Steuern und Lenken von Aktivitäten auf den Shopfloor, also den Ort der Wertschöpfung. Gleichzeitig ist es das Bestreben, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu etablieren. Es geht also nicht um die reine Verlagerung von Besprechungen in die Produktion oder von (noch) mehr Verantwortung in die Fertigung.

Shopfloor Management vereinigt die notwendigen Kompetenzen, die zum Erreichen einer Leistungssteigerung notwendig sind. Doch das gelingt nur durch eine Zusammenarbeit von Management und Mitarbeitern – und das hauptsächlich in der Fabrik. Dabei haben sie unterschiedliche Rollen. Die Führung ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter qualifiziert werden, informiert und motiviert sind. Dadurch integrieren die Mitarbeiter in der Fabrik das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung in ihren Alltag. Ziel ist die Erhöhung der Fähigkeit zu selbstgesteuerten Prozessverbesserungen. Hierbei werden sie durch ihre Führungskräfte begleitet und unterstützt.

### Wichtige Bestandteile von Shopfloor Management

Auch wenn jedes Shopfloor-Management-Konzept einzigartig ist, gibt es bestimmte standardisierte Inhalte, die vor allem während der Einführungsphase Orientierung geben:

- Shopfloor Board in Kombination mit Schichtbeginn oder Schichtübergabe
- Gemba Walk
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Auf dem Shopfloor Board wird der aktuelle Status quo transparent und für alle Betrachter verständlich dargestellt. Zwingend ist dabei die Aktualität der Daten. Bestandteile des Boards sollten sein:

- Kennzahlen zur Zielerreichung, zum Beispiel Soll-Ist-Abweichungen
- Mitarbeitereinsatz und Qualifikationsmatrix
- Kennzahlen zur Qualität, zum Beispiel in Form von Reklamationen oder Ausschuss

### Shopfloor Board als Informationsbasis der Produktion

Das Shopfloor Board (Shopfloortafel) informiert nicht über allgemeine Themen. Es dient ausschließlich der Steuerung und Verbesserung und ist die Basis für den Schichtbeginn und die Schichtübergabe vor Ort in der Produktion. Auf dem Shopfloor Board stehen alle relevanten Informationen zum Führen und Steuern des Tagesgeschäfts, wie etwa die geplante Menge, der Schichtplan oder die zurückgemeldete Menge aus der Schicht davor.

Bei Abweichungen von der Planung – zum Beispiel durch einen kranken Mitarbeiter oder einen Auftrag mit sehr hoher Priorität – kann die Führungskraft direkt vor Ort entscheiden, wo Mitarbeiter bei Abweichungen oder Änderungen eingesetzt werden oder wie sich die Auftragsreihenfolge verändern muss. Kommunikation als wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument findet zielgerichtet und transparent statt. Der Informationsaustausch geht schnell und effizient.

### Der Gemba Walk gibt einen Überblick über die Produktion

„Gemba“ kommt aus dem Japanischen und bedeutet „Platz, wo etwas tatsächlich stattfindet“. Beim Gemba Walk gehen Prozessverantwortliche und das Management in die Fabrik, also an den Ort der Wertschöpfung. Nicht einmalig, sondern als tägliche Routine zu fest vereinbarten Zeiten. Sie gehen also dorthin, wo sie einen direkten Überblick über laufende Aktivitäten haben, wo es ein Problem gibt und Verbesserungen erreicht werden müssen.

Beim Gemba Walk sind üblicherweise vertreten: Fertigungsleitung, Werksleitung oder Geschäftsführung, Qualitätssicherung und Instandhaltung. Optional nehmen auch Vertreter aus dem Vertrieb oder der Disposition teil. Alle Beteiligten machen sich vor Ort ein genaues Bild der Situation. Täglich und gemeinsam. Informationen am Shopfloor Board informieren über den aktuellen Status quo. Folgende Fragen stehen während des Gemba Walk im Vordergrund:

- Wie ist der Zielzustand?
- Was passiert gerade wirklich?
- Wie kommen Abweichungen zustande?

### Fazit

Bereits durch das Shopfloor Board, eine standardisierte Schichtübergabe und den Gemba Walk werden Verbesserungen erreicht. Gleichzeitig werden alle Beteiligten für die Notwendigkeit von Veränderungen sensibilisiert. Für eine konsequente Steigerung der Leistungsfähigkeit reicht das aber nicht aus. Was fehlt, ist eine systematische Vorgehensweise, Abweichungen und Probleme zu beseitigen und Verbesserungen als Routine zu begreifen. Ziel muss sein, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in der Organisation zu verankern.