

Arbeitshilfe B.8.8

Shopfloor-Management (SFM)

Was ist es...?

Mit Shopfloor-Management (SFM) wird ein **Führungs- und Steuerungsinstrument** beschrieben, was vor Ort in der Produktion, möglichst sichtbar für alle Mitarbeitenden Anwendung findet. Es dient der Problemlösung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und Führungskräften auf Basis einer durchgängigen Kommunikation der unterschiedlichen Hierarchieebenen auf Augenhöhe mit dem zentralen Merkmal, der **aktiven Anwesenheit** der Führungskräfte.

Wofür wird es eingesetzt...?

Shopfloor-Management ermöglicht eine Konzentration auf die Vorgänge vor Ort, **dem Ort der Wertschöpfung** und fördert die Einführung und kontinuierliche Verbesserung standardisierter Prozesse in der Produktion zur nachhaltigen Vermeidung von Verschwendungen. Anhand einfacher Kennzahlen, einer schnell erfassbaren Visualisierung und standardisierten Meetings werden so reibungslose Produktionsabläufe sichergestellt. Die regelmäßigen Besprechungen im Shopfloor-Management bilden

auch den Rahmen, in dem sich Führungskraft und Mitarbeiter über den Fortschritt bei der Erreichung der Ziele austauschen. Ein gut funktionierendes Shopfloor-Management bildet den Grundstein einer dauerhaften Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) und greift rechtzeitig, oft sogar vorbeugend, bei aufkommenden Prozessfehlern ein.

Shop Floor Management bedeutet Beobachten, Führen und Handeln am Ort der Wertschöpfung, zur Steigerung der Produktivität durch Führung, Transparenz, Kommunikation, Problemlösung und Standardisierung.

Wie funktioniert es...?

Die Einführung von Shopfloor-Managements bedeutet für viele Führungskräfte einen Wandel in der bisherigen Arbeit. Statt dem gewohnten Managen (delegieren und verwalten) aus dem „Büro“ heraus und dem "bewältigen" von Meetings oder einer Flut von E-Mails, sind sie nun vor Ort bei ihren Mitarbeitern und Prozessen und erleben dadurch, welche Probleme sich tagtäglich ergeben. Somit wird deutlich, dass Shop Floor Management wirksame Führungsarbeit vor Ort bedeutet.

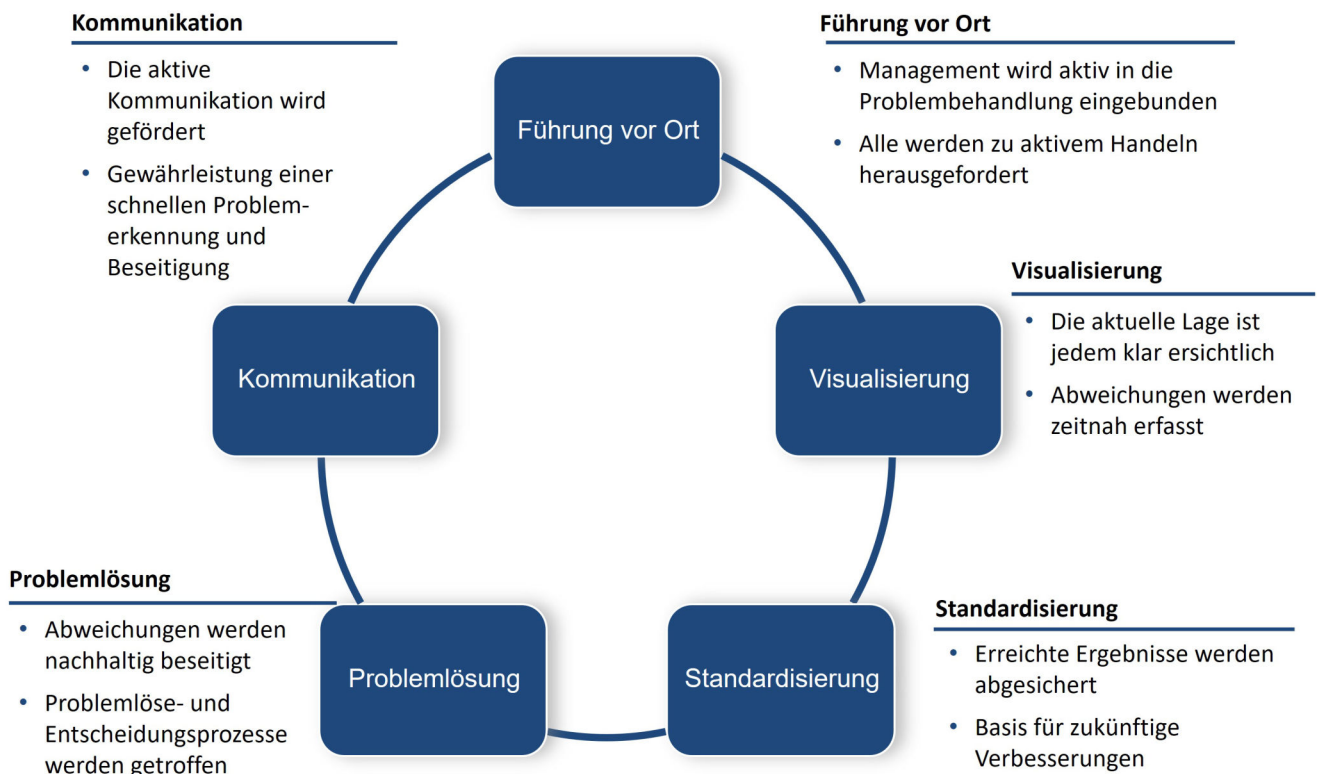


Abbildung 1 - Kernaspekte von Shopfloor-Management

Ein etabliertes Shopfloor-Management kann durch eine iterative Vorgehensweise in fünf Schritten beschrieben werden:

Schritt 1: Abweichungen messen und bewerten

Vorgehen:

- Täglich stattfindende, kurze Stand-Up Meetings, in welchen der aktuelle Projektstatus und die bedeutendsten Kennzahlen besprochen werden
- Abweichungen und Verschwendungen werden wahrgenommen, bewertet, in Gruppen kategorisiert und hinreichend dokumentiert

Ergebnisse:

- Es wird bewusst, dass ein Handlungsbedarf an den Stellen, wo Verschwendungen und Abweichungen auftreten, notwendig ist
- Kategorisierte Gruppen können nach der Priorisierungsreihenfolge sortiert und abgearbeitet werden

Schritt 2: Themen nach Schwerpunkten priorisieren

Vorgehen:

- Abweichungen der einzelnen Gruppen als Team gemeinsam bewerten
- Aus den Gruppen Schwerpunktthemen priorisieren
- Abgleichen, ob eine Umsetzung der Verbesserungen möglich ist

Ergebnisse:

- Für die Handlungsbedarfe werden, nach Priorisierung, Prozessverbesserungen vorgestellt
- Die höchstpriorisierten Schwerpunkte werden regelmäßig aktualisiert

Schritt 3: Ursachenanalyse durchführen

Vorgehen:

- Strukturierte Bearbeitung der Lösungsprozesse mittels geeigneter Methoden wie z. B. dem A3-Report

- Das Team so auswählen, dass alle in der Fehler-Ursachen-Analyse erkannten Probleme durch entsprechende Fachexpertise bewältigt werden können

Ergebnisse:

- Probleme werden umfassend erfasst
- Die Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen werden ersichtlich

Schritt 4: Probleme schlüssig lösen

Vorgehen:

- Lösungsbesprechung im gesamten Team
- Ein Team, welches exakt auf die jeweilige Problemlösung ausgelegt ist, wird zusammengestellt
- Aufstellung eines Maßnahmenplans zu den jeweiligen Problemen
- Regelmäßige Messung der Zielerreichung

Ergebnisse:

- Der Problemlösungsprozess wird erfolgreich abgeschlossen
- Die Effektivität der umgesetzten Maßnahmen kann geprüft werden

Schritt 5: Etablieren von Standards

Vorgehen:

- Reformierung: bestehende Prozesse werden reformiert und neue Standards werden gesetzt
- Verfestigung: neue Standards werden mit den Mitarbeitenden kommuniziert
- Methoden für die Kontrolle der Standardeinhaltung werden eingeführt
- Die Nachhaltigkeitskontrolle geschieht über geeignete Prozessindikatoren

Ergebnisse:

- Weniger Verschwendung durch standardisierte Prozesse
- Startpunkt des KVP
- Neue Prozessindikatoren entstehen

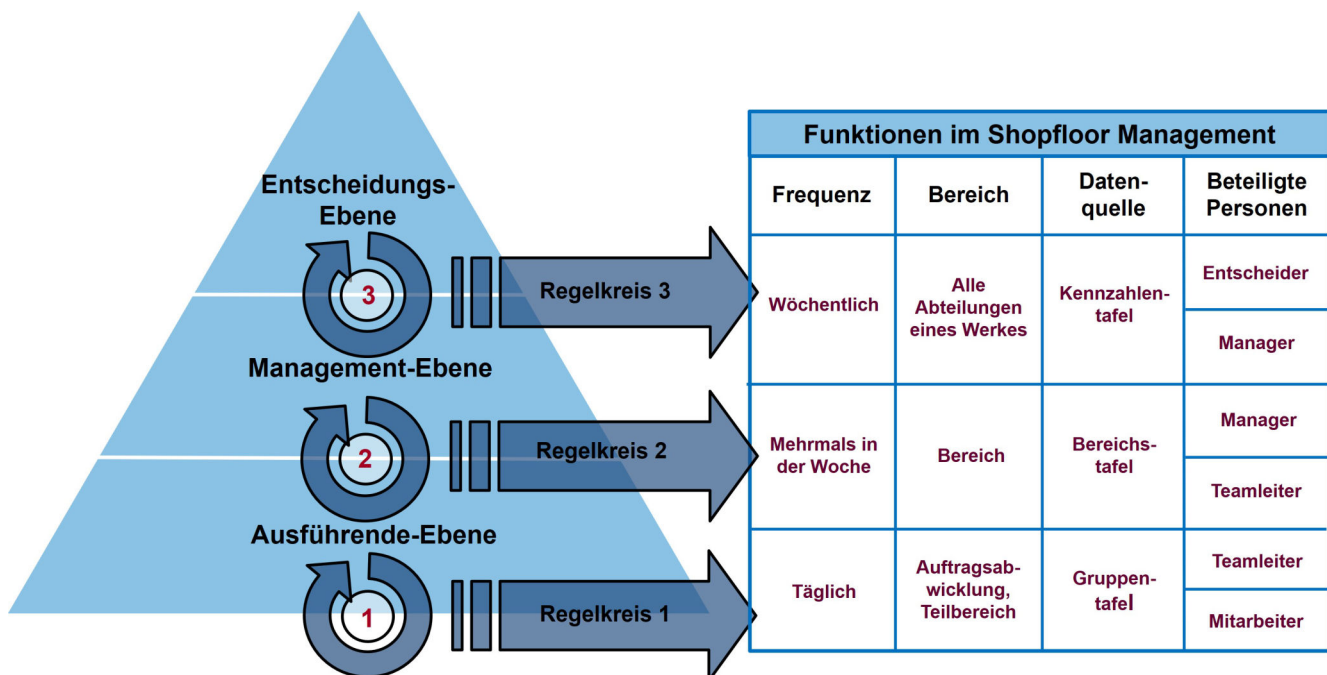


Abbildung 2 . Regelkreise in einem kaskadierten Shopfloor-Management

Durch die Präsenz von Führungskräften in den Produktionsbereichen und die Fokussierung auf Abweichungen vom Standard, werden Entscheidungen zeitnah und anforderungsgerecht getroffen. Maßnahmen zur Problemlösung werden direkt mit allen beteiligten Rollen beschlossen. Die Kommunikation wird verbessert und somit die Problemlösung stark beschleunigt.

Ideal ist ein **kaskadiertes Shopfloor-Management über alle Führungsebenen**, in welchem die Meetings zeitlich aufeinander folgen. Dadurch kann ein Problem in sehr kurzer Zeit bis zur Leitung eskaliert werden. Zudem stellen mehrere Instanzen sicher, dass Lösungsmöglichkeiten frühzeitig angegangen werden.

Vorteile und Chancen

- Effiziente Planung und Kontrolle von Prozessen
- Erhöhte Transparenz der Soll-/Ist-Zustände und deren Trends
- Erhöhte Selbstdisziplin in Teams mit nachhaltiger und strukturierter Problemlösung
- Effizientere Kommunikation und kürzere Reaktionszeiten

Was ist unbedingt zu beachten...?

- Kurzyyklische Durchführung der Stand-Up Meetings
- Einbindung aller relevanten Rollen
- Moderationserfahrung erforderlich
- Besprechungsdisziplin (Dauer SFM Stand-Up Meetings max. 15 Min.)

Wirkung der Methode

Qualität:



Verbessert

Kosten:



Verbessert

Zeit/Termine/Logistik:



Verbessert