

Wissen wird zu Kompetenz

1. Praktikertag Shopfloor Management bringt Synergie-Effekte

von Sabine Leikep

Mit den Praktikertagen bietet die Akademie des CETPM ein neues Veranstaltungsformat, bei dem Erfahrungsaustausch und Networking in den Fokus rücken. Damit wird das Hochschulinstitut seinem Slogan "Wo aus Wissen Kompetenz wird" gerecht, denn hier lassen Praktiker die Teilnehmer aktiv an ihren Erfahrungen teilhaben.

Bis auf den letzten Platz ausgebucht war der Praktikertag Shopfloor Management der CETPM-Akademie, der im September am Campus Herrieden erstmals stattfand. Per Kurzumfrage via Smartphone zu Beginn der Veranstaltung fand Prof. Dr. Constantin May heraus, dass die drei wichtigsten Begriffe, welche die Teilnehmer mit Shopfloor Management in Verbindung bringen lauten: Kommunikation, Kennzahlen und Führung. Auf Basis dieses gemeinsamen Verständnisses brachten die Referenten neue Aspekte des Shopfloor Managements ins Spiel. Und es gab genug Zeit und Raum für die Teilnehmer, um sich zu vernetzen und zu diskutieren.

Als agiles Management-Tool sieht Marcel Hofer, Inhaber von FLOW-PARTNER, das Shopfloor Management. Dabei gehe es in erster Linie um die Menschen, sagt er. Hinter dem minimalen sichtbaren Teil wie Ziele, Kennzahlen und Visualisierung, die bewusst wahrgenommen werden, liege das Unbewusste. Dieses große Feld äußere sich zum Beispiel in Kommunikation, Problemlösung oder Verhalten. Die Verantwortung des Managements liege darin, für Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess zu sorgen. Er empfiehlt, übergreifende Veränderungsprojekte nach agilen Prinzipien zu organisieren.

„Shopfloor Management ist ein exzellentes Tool, um Veränderungen zu steuern“, so seine Erfahrung. Agile Methoden seien eine ideale Ergänzung. Mittels Shopfloor Management lassen sich laut Marcel Hofer kurz- und mittelfristige Maßnahmen zur Reduzierung von Verschwendung generieren, die agil umgesetzt werden. „Die agile Systematik hat ihre Wurzeln im Lean Management. Sie wurde von Software-Entwicklern übernommen und kommt nun wieder zu Lean zurück. So schließt sich der Kreis“, ergänzte Prof. May während der angeregten Diskussion mit den Teilnehmern.

Wie es nicht geht

Das Pferd von hinten aufgezäumt hat Traudel Orth. Die Beraterin ist Experte für Shopfloor Management und bringt als ehemalige Mitarbeiterin eines großen Automobilkonzerns umfangreiches Erfahrungswissen mit. In humorvoller Weise erläuterte sie, wie man erfolgreiches Shopfloor Management garantiert verhindert. So konnten sich die Teilnehmer selbst hinterfragen, ob sie nicht auch schon versehentlich den einen oder anderen Fehler begangen haben. In der anschließenden Diskussionsrunde berichteten einige der Anwesenden aus eigener Erfahrung über "No-Go's" im Shopfloor Management. So sei zum Beispiel der persönliche Kontakt sehr wichtig und Führungskräfte müssten ihre Rolle richtig wahrnehmen. Ohne Kompetenzaufbau im Unternehmen und entsprechende Motivation der Beteiligten kann es nicht funktionieren – darüber waren sich die Diskutierenden einig. Gerade in den indirekten Bereichen könne auch die Angst vor Transparenz ein Hinderungsgrund für erfolgreiches SFM sein.

Kundenorientierung im Fokus

Weitere interessante Aspekte brachte Joost Fastenrath, Produktionsleiter bei B. Braun Melsungen, ins Spiel. Er beleuchtete die Frage: Wie ist die Zusammenarbeit



Wie Shopfloor Management beim CETPM gelebt wird, zeigte Lisa Köhnert direkt vor Ort.

organisiert – jeder für sich oder gemeinsam für den Kunden? Er wies darauf hin, dass mit "Silo"-Betrachtung Shopfloor Management nicht funktionieren könne. Kleinere Themen könnten schon mal von Mitarbeitern gelöst werden, aber bei den "großen Brocken" sei eine übergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Letztendlich gehe es beim Shopfloor Management darum, die Kommunikation zu fördern, Menschen zu entwickeln und zu motivieren und die Produktqualität zu steigern. „Shopfloor Management ist mit das effektivste Werkzeug einer Führungskraft, um die Steuerung eines Unternehmensbereichs zu ermöglichen“, sagt er. Doch dazu sei es unbedingt notwendig, das eigene Verhalten zu ändern. „Nur dann haben Sie eine Chance, das Umfeld zu verändern“. Und es brauche Zeit, Geduld und Ausdauer und eine Zielrichtung. Aus eigener Erfahrung berichtet Joost Fastenrath, dass es nicht funktioniert habe, wenn die Gruppen zu groß waren. Daher sei es sinnvoll, Teamebenen mit einzubeziehen.

Digitalisieren oder nicht?

Kontrovers diskutiert wurden die Ausführungen von Marius Müller-Seegers, Geschäftsführer der HeyDo Apps GmbH, zum Thema "Transformation vom manuellen Shopfloor Board zum digitalen Shopfloor Management". Er hatte gute Argumente für die digitalisierte Vorgehensweise: Die manuelle Pflege der Gemba-Boards

sei personalintensiv und schwierig. Es würden immer wieder alte Versionen auftauchen und die Änderungen erfolgten nicht immer zeitnah. So sei der Status der Problemlösung nicht immer aktuell. Selbstverständlich sei es bei der Umstellung auf digitales Shopfloor Management wichtig, die Mitarbeiter einzubinden und ihnen die Möglichkeit zu geben, mit mobilen Endgeräten am Arbeitsplatz Daten aufzurufen oder Probleme zu erfassen. So könne Transparenz am Shopfloor entstehen. In der Diskussion unter den Teilnehmern kristallisierte sich heraus, dass zuerst Kompetenz im Unternehmen aufgebaut werden müsse und das digitale Shopfloor Management nur funktionieren könne, wenn die Führungskräfte ihre Rolle richtig wahrnehmen. Der persönliche Kontakt sei dennoch wichtig und eine schnelle effiziente Regelkommunikation erforderlich – bereits 10 Minuten am Tag seien hilfreich.

In kleinen Gruppen fanden sich die Teilnehmer im Anschluss zusammen und bearbeiteten mit den Referenten einen Themenbereich. Mit vielen Anregungen und Gedanken traten sie ihren Heimweg an, manche mit dem festen Vorsatz, gleich mit der Umsetzung zu beginnen.

Die Autorin

Sabine Leikep

Kontakt: sabine@leikep.com