

## Signale sichtbar machen

Shop Floor Management vs. 現場管理 Gemba Kanri



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten in „Lean & TPM hautnah“ Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen.

Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat. Mehr Infos: [www.tpm-ag.biz](http://www.tpm-ag.biz)

von Katrin Franke und Barbara Ölschleger

Immer, wenn ein Begriff aus einer anderen Kultur – noch dazu in englischer Form – in unseren Sprachgebrauch Eingang findet, ist es angebracht, sich über die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffes Gedanken zu machen. *Gemba* ist der Ort des Geschehens, also der Ort, an dem die Wertschöpfung erfolgt, wie hier schon öfter hervorgehoben. *Kanri* wird gerne mit Management ins Deutsche übersetzt. Im Englischen wird Management als die Organisation und Koordination der Aktivitäten eines Geschäfts (business) zur Erreichung vorgegebener Ziele definiert. Der japanische Begriff *Kanri* umfasst jedoch auch die Komponente: „über etwas die Kontrolle haben und Maßnahmen treffen, um einen guten Zustand zu erhalten“.

In einem japanischen Buch wird *Gemba Kanri* definiert als eine Reihe von Führungssystemen, welche in der Produktion eingesetzt werden, um die vorgegebenen

Ziele zu erreichen. Interessant ist hier der Plural. Denn es wird in produzierenden Betrieben in Japan zwischen den einzelnen Inhalten, die es zu überwachen gibt, unterschieden. So sehen z.B. die Systeme für Qualität anders aus, als jene für Produktivität oder Kaizen-Aktivitäten. Und auch die Ebene der Führung bestimmt das dafür notwendige System.

Welche Informationen müssen wo aufbereitet und dargestellt werden? Gemäß der obigen Definition sind es jene Inhalte, Zustände oder Konditionen, die dazu führen, dass die gestellten Ziele nicht erreicht werden. Hierzu ein Beispiel: Basierend auf Marktsituation und Marktprognosen beschließt die Führungsebene eines Unternehmens, die Produktivität seiner wichtigsten Produktionsanlage zu erhöhen. Am *Gemba* schlägt sich das als OEE-Erhöhung von 75 % auf 80 % über den Zeitraum eines Jahres nieder. An der Maschinentafel wird daher die Entwicklung

von OEE, Verfügbarkeit, Leistung, und Qualität dargestellt, und zwar tagesaktuell. Hinzu kommen Daten zu den wich-

### Aus dem (TPM-)Leben

Während eines Kaizen-Workshops sollte ein neues System zur Informationsverteilung in der Produktion eingeführt werden. Eines der Teammitglieder, ein hochintelligenter Mann, der leider nicht von der Marschrichtung überzeugt war, fand immer wieder Argumente gegen das geplante Vorgehen. Nach einiger Zeit bat ihn der japanische Berater, seine Energie nicht in das Finden von Gründen, warum es nicht funktionieren wird, zu stecken, sondern in die Umsetzung des bereits beschlossenen Zieles. Leider ist es in der Praxis oft so, dass ein bereits gesetztes Ziel hinterfragt wird, sobald sich die ersten Hindernisse zeigen.



Mit Shopfloormangement lassen sich die täglichen Herausforderungen schnell und unbürokratisch direkt vor Ort regeln. Foto: OEEsmart

tigsten Störungen (als Pareto-Diagramm) und Angaben zu dem Problem, das momentan bearbeitet wird. Mit sechs bis acht Feldern auf der Maschinentafel kann man auf diese Weise einen einfachen Überblick über das momentane Geschehen an dieser Anlage darstellen und verfolgen.

Auch wenn diese Informationen für alle gleich sind, so haben sie unterschiedliche Wirkungen. Der Mitarbeiter an der Linie sieht sofort, welche direkten Auswirkungen Störungen oder Qualitätsprobleme auf das gemeinsam vereinbarte Ziel haben. Schichtleiter, Produktionsleiter und Werksleiter sehen, wo Probleme aufgetreten sind, ob diese Störungen auf dem Weg zum Ziel ein ernsthaftes Hindernis darstellen, und ob sofort eingegriffen werden muss. Darüber hinaus dient die Tafel dazu, Informationen in einfacher Form für die Schichtübergabe aufzubereiten.

Oft stoßen Maschinentafeln nicht auf viel Gegenliebe. Die Berechnung des OEE wird den Werkern nicht zugetraut oder die Informationen über Störungen, Qualität etc. sind in elektronischen Systemen versteckt oder werden in einiger Entfernung vom *Gemba* gehortet. Die Wände von Besprechungszimmern werden gerne mit Ausdrucken von Kennzahlen zutapeziert. Leider befinden sich solche Räume jedoch meist zu weit weg vom Ort, an dem die Wertschöpfung stattfindet.

Etwas mehr standardisiert ist die Gestaltung der Werks- oder Abteilungstafeln. Feste Bestandteile sind Daten zu Produktivität, Qualität, Kosten und natürlich Sicherheit. Aber es gibt auch Inhalte, die angepasst oder ausgetauscht werden können: Berichte über ein gutes Ergebnis von Verbesserungen, Team des Monats, Sicherheitskampagnen oder die Ankündigung von Audits.

## Wussten Sie schon...

...dass im Toyota Produktionssystem klar zwischen einer Informationstafel (jap. *Hyoujiban*) und einer Managementtafel (jap. *Kanriiban*) unterschieden wird? Der Begriff „Managementtafel“ bezeichnet ausschließlich Tafeln, die tagesgenau gepflegt sind und bei denen aus generierten Betriebsdaten AUFGABEN abgeleitet werden, die zu Verbesserungen führen. So ist beispielsweise eine Tafel mit den Zeitfenstern für Anlieferungen lediglich eine Informationstafel. Ist sie so gestaltet, dass jede Verspätung vermerkt wird und man so erkennt, welche Spedition Schwierigkeiten hat und daraus ein Kaizen-Thema abgeleitet wird, ist es eine Managementtafel. Schauen sie sich doch mal in Ihrem Betrieb um, wo Managementtafeln stehen...

Neben Tafeln gibt es eine ganze Reihe anderer Werkzeuge, die einen Überblick über die Situation einer Produktionsstätte geben. Die einfachsten sind wohl Lampen bzw. Ampeln, Stellplätze oder Markierungen. Aber auch ein markierter Arbeitsbereich, innerhalb dessen ein Werker an einer Fließanlage arbeiten soll, sind Visualisierungen, die eine Beurteilung der Produktion ermöglichen.

## Der Unterschied

Der größte Unterschied zwischen Shopfloor Management und *Gemba Kanri* besteht wohl im Stellenwert der Information. Für uns gilt die Maxime, dass mehr Information auch mehr Möglichkeiten bedeutet. Da diese Flut aber nicht bearbeitet oder verarbeitet werden kann,



Ständig im Wandel: *Gemba Kanri* Tafel in einem japanischen Werk

entsteht eine neue Form von Muda: Informations-Muda. *Gemba Kanri* versucht nur, die jetzt und hier (gen in *Gemba* bedeutet gegenwärtig, aktuell, tatsächlich) notwendige Information zu visualisieren und dann darauf basierend zu handeln. Kein Shopfloor ist statisch – deshalb sollte

dieser nicht starren Systemen, die keiner Verbesserung oder Adaption unterliegen, unterworfen sein. Umso mehr erstaunte mich der Anblick einer Werktafel in den Niederlanden. Sie war aus Edelstahl und die einzelnen Felder fein säuberlich graviert!

Anzeige

## Magnetische Helfer bei TPM & Lean

Transparenz schaffen und Informationen einfach und schnell austauschen sind wesentliche Elemente im Leanprozess. Die "Lean-Magnete" in Form von bedruckten Magneten und Magnetschildern unterstützen die Visualisierung in Lean- wie auch in KAIZEN-Prozessen.

Die Einsatzgebiete sind vielfältig: Leiten und Organisieren, Präsentieren und Dekorieren. Anwendungsbeispiele: Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen in der Logistik, als Warn- oder Hinweisschilder an Maschinen in der Produktion oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Im Management dienen sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer, die es in unzähligen Variationen gibt: Farblich bedruckt, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen. Wenn Sie mehr über die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten erfahren möchten, freuen wir uns auf Ihre Anfrage.

**SCHALLENKAMMER  
MAGNETSYSTEME**

Tel.: 09365 8076-0    info@magnetsysteme.de    Homepage: www.magnetsysteme.de    Webshop: www.magnetfolie.com