



Foto: © Drazen - stock.adobe.com

Werkstattmeeting einrichten

Teil 2: Aspekte jenseits der Hardware

von Christoph Roser

Im zweiten Teil dieser kleinen Serie über Werkstattmeetings werde ich Ihnen weitere Aspekte vorstellen, die neben der Hardware und dem Verfolgen von KPIs von Bedeutung sind. Wie managen Sie Ihre Verbesserungsaktivitäten? Welche organisatorischen Dinge sollten Sie beachten?

Eine weitere gemeinsame Aktivität in der Besprechungs- (oder Teamecke) ist das Verbesserungsmanagement. Ausgangsbasis dafür ist eine Liste von Problemen, die aufgetreten sind und an denen gearbeitet wird. Es gibt zwei gängige Ansätze. Der erste besteht darin, eine Tabelle mit einer Zeile für jedes Problem zu erstellen. Der zweite Ansatz verwendet Karten, wobei jedes Problem auf einer separaten Karte notiert wird. Normalerweise bevorzuge ich die Karten, da sie sich leicht verschieben lassen. Probleme mit hoher Priorität werden am Teamboard ganz oben angebracht, solche mit niedrigeren Prioritäten werden nach unten verschoben. Abgearbeitete Karten werden archiviert.

Einige Unternehmen verwenden hierzu T-Cards, d.h. Karten in Form eines T, so dass sie in geschlitzte Vorrichtungen eingeschoben werden können und dabei durch die "T"-Schiene Halt finden. Eine weitere

Möglichkeit ist die Verwendung von Klebezetteln oder Magneten, wobei man darauf achten muss, dass sie stabil haften und nicht herunterfallen.

Wenn Sie hingegen eine Tabelle bevorzugen, um Ihre Verbesserungen zu verfolgen, werden Sie am Ende viele abgeschlossene und nur wenige offene Einträge haben und auf neu angelegten Blättern finden Sie weitere Themen. Das hat zur

Thema		⊕
Verantwortlich	Datum	
Problemdetails		
Lösung: Implementierung		

T-Cards sind praktisch und finden Halt durch ihre Form.

Folge, dass Sie suchen müssen, um herauszufinden, was noch läuft und was nicht.

Unabhängig davon, ob Sie eine Tabelle oder einen separaten Kartensatz verwenden, sind die Strukturen sehr ähnlich. Es handelt sich faktisch um eine Mikro-Version des A3-Berichts. Es gibt eine kurze Beschreibung des Problems und eine Reihe von Lösungsvorschlägen und/oder Maßnahmen. Eine Überprüfung, ob die Umsetzung funktioniert, ist ebenfalls sehr empfehlenswert, wird aber genau wie PDCA oft vergessen. Häufig gibt es ein Feld, in dem die für dieses Thema verantwortliche Person und das Datum, an dem es hinzugefügt wurde, eingetragen werden. Oft wird auch der PDCA-Kreis abgebildet. Dies ist ein in Quadranten unterteilter Kreis. Wann immer ein Schritt getan wurde, wird der Quadrant ausgefüllt. Dies ist ein einfaches Hilfsmittel für das visuelle Management, um zu sehen, wie weit der

Problemlösungsprozess fortgeschritten ist. Oft finden sich Varianten, die leicht vom PDCA abweichen, aber ich bleibe gerne beim PDCA.

Aller Wahrscheinlichkeit nach werden Sie mehr Probleme haben, als Sie und Ihr Team in einer angemessenen Zeit lösen können. Machen Sie NICHT den Fehler, alle Themen auf Ihre To-Do-Liste der zu lösenden Probleme zu setzen. Führen Sie stattdessen eine separate Aufzeichnung mit dem Rückstand an offenen Problemen. Wenn Sie versuchen, alle Probleme gleichzeitig anzugehen, sind Sie wie der junge Tiger, der alle Enten gleichzeitig fangen will... am Ende werden Sie keine erwischen.

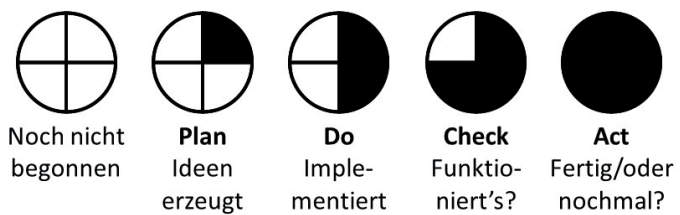
Wenn Sie größere Verbesserungsprojekte laufen haben, können Sie auch einige Informationen zu den größeren Projekten hinzufügen. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, dass Sie den A3-Bericht (Original oder Kopie) für laufende Projekte aufhängen.

Organisatorisches

Häufig enthalten die Teamecken auch organisatorische Elemente:

Arbeitnehmereinsatz und Abwesenheit

Eine Möglichkeit besteht darin, in diesem Abschnitt einen Überblick über die Mitarbeiter in diesem Bereich hinzuzufügen, wann sie heute kommen und gehen und wo sie arbeiten. Dies kann mit einer Qualifikationsmatrix kombiniert werden, aus der hervorgeht, welche Mitarbeiter in welchen Prozessen geschult sind. Wenn Sie die Anwesenheit Ihrer Mitarbeiter verfolgen, stellen Sie sicher, dass Sie nicht zu sehr ins Detail gehen, es sei denn, die Mitarbeiter sind damit einverstanden. Wenn Sie öffentlich sichtbar machen würden, wer an welchen Tagen krank war, dann wären viele Mitarbeiter sicher nicht glücklich darüber, die Motivation würde abnehmen und Sie könnten Ärger mit den Gewerkschaften bekommen. Das ist also nicht



Die Darstellung des PDCA-Kreislaufes mit Quadranten erleichtert die Visualisierung des Fortschritts.

empfehlenswert. Finden Sie einen Kompromiss zwischen den arbeitnehmerbezogenen Daten, die Sie an den Teamecken und nicht nur in den Akten benötigen und achten Sie auf jeden Fall die Privatsphäre der Menschen.

Ansprechpartner

Manchmal gibt es kleine Hinweise, wer für diese Mannschaftsecke zuständig ist. Dazu kann auch eine Firmen-Handynummer gehören. Oft sind zusätzliche Kontakte aufgeführt, zum Beispiel die Namen und Fotos der Ersthelfer (Mitarbeiter mit zusätzlicher Erste-Hilfe-Ausbildung) für den Notfall. Man hofft immer, dass man das nie braucht, aber wenn doch, wird man froh sein, dass man es hat. Auch das Einfügen der Fotos in die Aushänge an der Teamecke hilft den Menschen, sich die zuständigen Kollegen besser zu merken. Im Notfall wissen sie, an wen sie sich wenden können, ohne erst nachschlagen zu müssen.

Teilnehmer

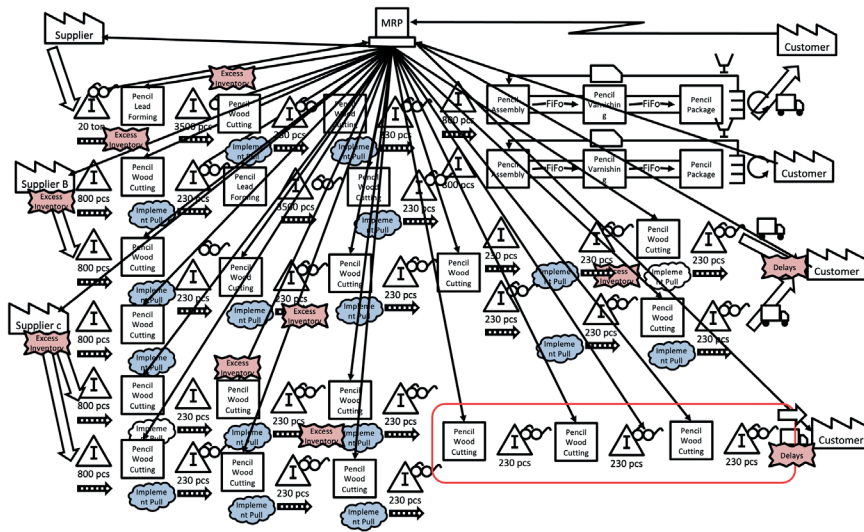
Ein weiteres Element einer Teamecke ist eine Teilnehmerliste für die Teamsitzung. Dazu können die Mitarbeiter und Vorarbeiter gehören, die von dieser Teamecke abgedeckt werden, obwohl dies normalerweise nicht wirklich hilfreich ist. Hilfreicher ist es, die Teilnahme anderer Mitarbeiter zu verfolgen, die normalerweise nicht zur Teamecke gehören. In vielen Unternehmen kann ein Vertreter der Logistik oder der Technik zumindest bei einigen der Sitzungen anwesend sein.

In einigen Werken sind sogar Führungskräfte bis hin zum Werksleiter zur Teilnahme

an solchen Teamsitzungen vorgesehen. Natürlich kann ein Betriebsleiter nicht jedes Mal an jeder Sitzung teilnehmen. Doch er könnte an mindestens einer Sitzung pro Woche teilnehmen, um sich ein Bild davon zu machen, was wirklich im Betrieb vor sich geht.

Häufig wird eine solche Anwesenheit in einer einfachen Tabelle verfolgt, mit einer Zeile für jeden Namen und einer Spalte für die Tage des Monats. Zusätzlich kann eine Notiz vorhanden sein, wenn die Anwesenheit nicht jedes Mal, sondern wöchentlich oder monatlich erforderlich ist. Das Ausfüllen eines Tages in grün bedeutet, dass diese Person anwesend war, gelb bedeutet, dass es eine Abwesenheit war mit vorheriger Entschuldigung, rot bedeutet, dass die Person ohne vorherige Erklärung fehlte. Ist die Anwesenheit einer Person an weniger als einem Tag erforderlich, können Sie den gesamten Zeitraum ausfüllen, wenn diese Person mindestens einmal anwesend war. Markieren Sie eventuell den tatsächlichen Tag der Anwesenheit.

Vorsicht: die Zeiterfassung Ihrer Chefs kann Sie in Teufels Küche bringen, wenn diese Ihnen nicht die Erlaubnis dazu gegeben haben. Ich habe eine solche Verfolgung der Anwesenheit von Managern schon einige Male gesehen, aber es begann immer mit einem Vorschlag von oben. Ich empfehle auch dringend, die Anwesenheit Ihrer Vorgesetzten nicht zu verfolgen – es sei denn, Ihr Chef möchte verfolgt werden... oder der Chef Ihres Chefs sagt Ihrem Chef, dass er verfolgt werden sollte.



Wertstromkarten und Layouts sind in der Teamecke überflüssig.

Checklisten oder To-Do-Listen

Nicht immer, aber in einigen Fällen finden Sie Checklisten in der Teamecke. Wenn es eine Reihe von Schritten gibt, die regelmäßig durchgeführt werden müssen UND in der Teambesprechung überprüft werden sollten, können Sie eine solche Checkliste hinzufügen. Beispiele dafür wären Wartungsarbeiten oder das Versenden eines Berichts. Für jeden Eintrag und den entsprechenden Tag kann ein Häkchen oder ein Name hinzugefügt werden, um zu sehen, ob er tatsächlich durchgeführt wurde. Aber bitte verwenden Sie dies an der Teamecke nur, wenn es notwendig ist – nicht nur, weil Sie es können. Die Teambesprechung ist wahrscheinlich schon voller Themen und das Hinzufügen weiterer Themen wird alles andere verzögern.

Allgemeine Informationen

Die Teamecke kann häufig auch zusätzliche Informationen enthalten, die relevant sind. Das können Ausdrücke von allgemeinen Ankündigungen oder Informationen über bevorstehende Änderungen oder eine Mitteilung Ihrer Gewerkschaften sein, oder ... oder ... oder. Ich bin sicher, dass Ihnen in Ihrem Betrieb eine Menge Dinge einfallen. Übertreiben Sie es nur nicht. Der Platz in der

Teamecke ist begrenzt und Sie werden nicht alles dort unterbringen können, was jemand hinzufügen möchte.

Nicht erforderlich

Es gibt noch ein paar Dinge, die manchmal in den Teamecken zu finden sind, die aber meiner Meinung nach völlig unnötig sind:

Wertstromkarten und Layouts

Viele westliche schlanke Unternehmen lieben es, Wertstromkarten zu erstellen. Sie haben zwar ihren Nutzen, werden aber meiner Ansicht nach in westlichen Unternehmen weitgehend überstrapaziert. Ich sehe sie als ein Werkzeug für spezifische Projekte und nicht als einen "immer verfügbaren" KPI (Key Performance Indicator). Außerdem kennen die Leute, die normalerweise in der Teamecke sitzen, ihren Wertstrom wahrscheinlich besser als jeder andere.

Ähnliches gilt für Layouts. Sie sind nur für bestimmte Arten von Verbesserungsprojekten oder für Personen, die mit dem Gebiet nicht vertraut sind, zum Verständnis hilfreich. Aber auch hier gilt: Die Leute in der Teamecke kennen ihr Gebiet besser als jeder andere.

Leitbilder

Die meisten Führungskräfte lieben es, Leitbilder zu haben. Leider leben diese Leitbilder oft in einer von der Realität abgekoppelten Parallelwelt. Oft sind sie eine Ansammlung ausgefallener moderner Management-Schlagwörter, wie "Bestrebungen", "streben", "außergewöhnlich" oder "erreichen". Sie sprechen von "globaler Strategie" und "Führung" und gelegentlich auch vom "Kunden". Wenn es ein gutes Leitbild ist, das darauf ausgerichtet ist, wie das Unternehmen wirklich ist (und nicht, wie der CEO es will), werden die Arbeitnehmer es ignorieren. Wenn es ein schlechtes Leitbild ist, wird es lächerlich gemacht. Insgesamt ist die Anbringung in der Teamecke eine Platzverschwendung. Hängen Sie es irgendwo anders auf, wo es nicht im Weg ist.

Motivation schadet nicht

Wenn es jedoch wirklich etwas Lobenswertes und Erwähnenswertes gibt, das mit diesem Teil der Produktionsfläche verbunden ist, können Sie es gerne in der Teamecke präsentieren. Gab es in diesem Bereich eine Auszeichnung für Qualität oder Leistung, dann ist die Information dazu in ihrer Teamecke angebracht. Es ist in Ordnung, Motivationsartikel in der Teamecke aufzuhängen, wenn sie dem Team etwas bedeuten.

Soviel zur Gestaltung der Teamecke. Im dritten und letzten Teil dieser Serie werde ich darauf eingehen, wie man im Rahmen des Shop Floor Managements tatsächlich ein Werkstattmeeting durchführt.

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "How to Set Up a Shop Floor Meeting – Part 2" auf dem Blog des Autors: www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser
Professor of Production Management,
Hochschule Karlsruhe
christoph.rosler@hs-karlsruhe.de

