



MOVE bewegt auch in den Support-Bereichen

Lean Management bei Schaeffler nimmt die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus

Lean Management ist nicht neu – auch nicht für Schaeffler. Im Gegenteil, seit vielen Jahren prägt Lean Management dort das Produktionssystem. Der Fokus der Lean Aktivitäten bei Schaeffler berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette. Für die Support-Bereiche heißt das, sich weiterzuentwickeln und sich für kommende Herausforderungen zu rüsten. Der Aufbau einer gemeinsamen, modernen und wertschätzenden Unternehmenskultur ist dabei ebenso wegweisend wie das Verständnis, sich offen und konstruktiv auszutauschen, um sich selbst und das Unternehmen konstant zu verbessern und den stetigen Wandel proaktiv zu gestalten.

von Kathrin Pantle

Das Training "MOVE Lernbüro" als Impuls

Im Zuge der Fokussierung der Lean Aktivitäten auf die gesamte Wertschöpfungskette hat sich MOVE, der Bereich, der bei Schaeffler die Lean Experten vereint, daran gesetzt, das unternehmenseigene Grundlagentraining zum Thema Lean Management für die Support-Bereiche neu zu gestalten. Der neue Ansatz des "MOVE Lernbüros" geht hin zu einem modularen Trainingsaufbau, der den Trainern ermöglicht, Trainingsinhalte flexibel und jederzeit passgenau nach den Bedarfen der Zielgruppe zu gestalten und diese über das Training hinaus auch für unterschiedliche Anwendungsbedarfe einzusetzen.

So wird unter Anwendung bewährter Lean Methoden ein systematischer Bogen gespannt. Dieser geht aus von der Unternehmensstrategie und dem Beitrag, den Lean grundsätzlich dazu leistet. Er führt die Teilnehmer weiter über die einzelnen Lean Themen, die die Unternehmensstrategie im Alltag der Teilnehmer bedienen können. Abgerundet wird das Training mit der Umsetzung der Unternehmensstrategie in der Praxis anhand des zentralen Lean Werkzeugs, dem Shop Floor Management.

Mit der Strategie "Mobilität für morgen" setzt Schaeffler unter anderem auf die Steigerung von Qualität, Effizienz und Liefertreue und stellt den Kunden sowie

die dynamische Optimierung sämtlicher Prozesse und Systeme entlang der Wertschöpfungskette klar in den Fokus. Um diese Strategie zu erreichen, ist jeder einzelne Mitarbeiter gefordert. Den Mitarbeitern dies im Training zu verdeutlichen und ihnen gleichzeitig bewusst zu machen, dass Lean Management ein Handwerkszeug zur Erreichung der Unternehmensstrategie ist, ist Ziel des ersten Moduls.

In den weiteren Modulen wird dann genau dieses Handwerkszeug mit Hilfe der klassischen Lean Themen, wie Wertschöpfung und Verschwendung, die vier Lean Prinzipien, die Methode 5S, Prozessbeschreibung und -analyse anhand einer

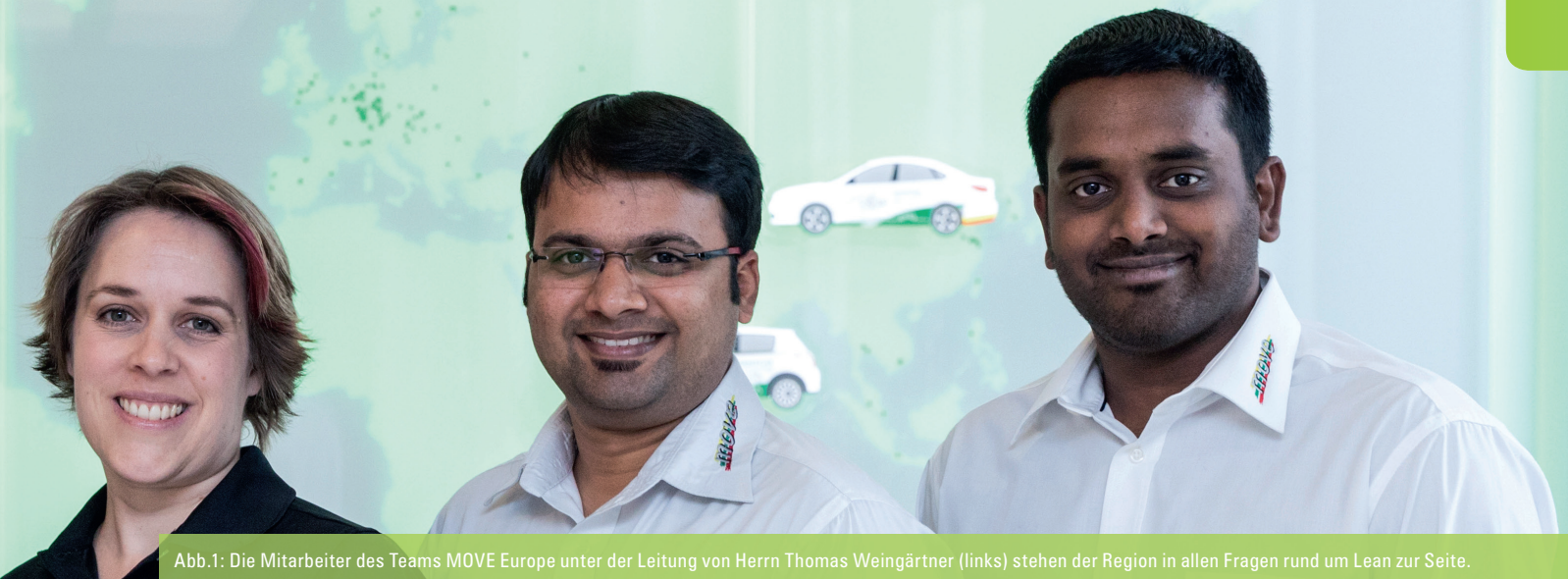


Abb.1: Die Mitarbeiter des Teams MOVE Europe unter der Leitung von Herrn Thomas Weingärtner (links) stehen der Region in allen Fragen rund um Lean zur Seite.

Swimlane und diversen Problemlösemethoden sowie Shop Floor Management, vermittelt. Ein besonderes Augenmerk liegt zusätzlich auf dem sogenannten MOVE Review, dem Modell zur Reifegradmessung auf dem Weg zu einem Lean Enterprise. Das MOVE Review setzt sich zusammen aus den acht Erfolgsfaktoren:

1. Veränderungsbereitschaft
2. Prozessvision
3. MOVE-Organisation

4. Roadmap, Initiativen und Aufgaben
5. Methoden und Tools
6. Qualifikation
7. Kommunikation
8. Kennzahlen

Die Reifegradmessung erfolgt anhand einer Selbsteinschätzung der betreffenden Fachbereiche zu den acht Erfolgsfaktoren und der dazugehörigen Vergabe einer Sterne-Bewertung, die den Erreichungsgrad visualisiert. Vergibt sich der

Fachbereich beispielsweise Null Sterne, hat er sich bisher unzureichend mit dem Thema auseinandergesetzt oder ist sich dessen ggfs. nicht einmal bewusst. Ein Stern signalisiert, dass die zu bearbeitenden Themen klar definiert sind und mit der Umsetzung begonnen wurde. Bei vier Sternen wird die kontinuierliche Verbesserung vollumfänglich gelebt und zeigt messbare Erfolge. Für die Werke von Schaeffler ist das Ziel hoch gesteckt und nur durch die Zusammenarbeit von Pro-

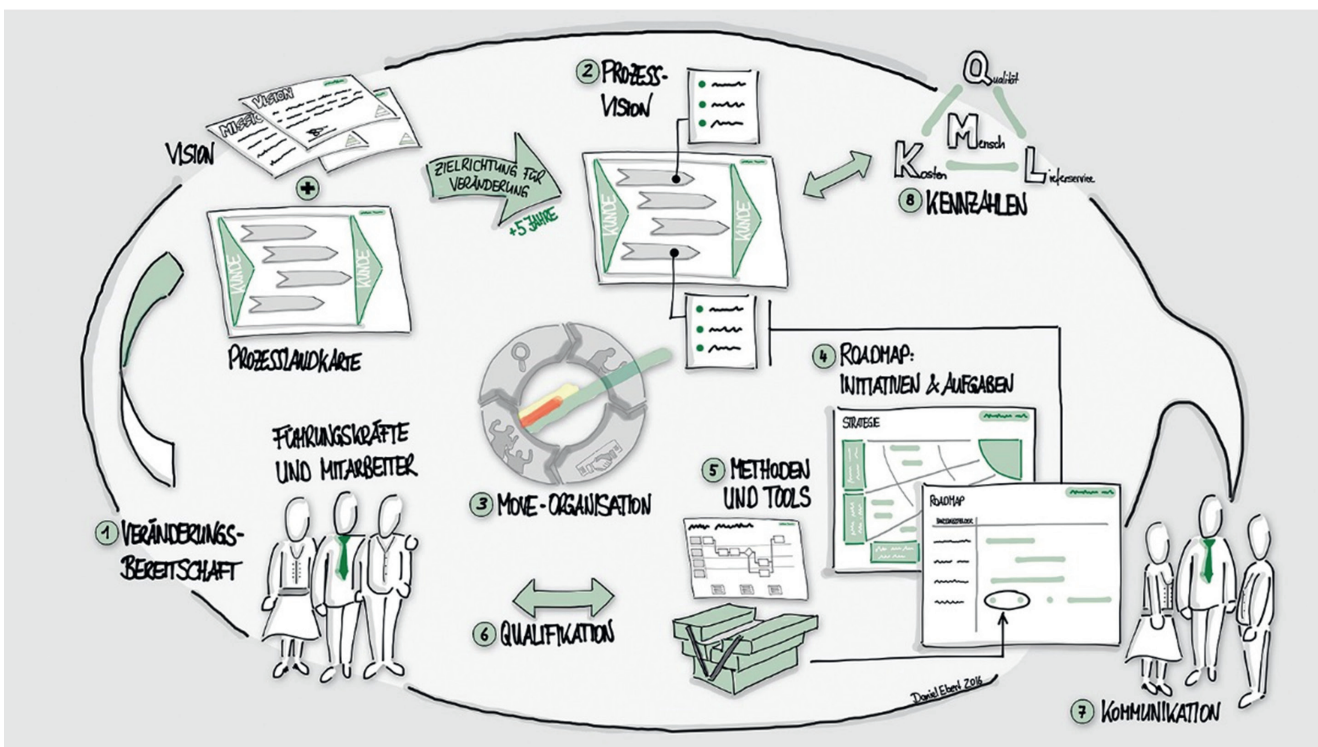


Abb. 2: Die acht Erfolgsfaktoren des MOVE Review anhand derer die Selbstbewertung der Fachbereiche erfolgt.



Abb. 3: Die Teilnehmer des MOVE Lernbüros erarbeiten Lerninhalte interaktiv.

duktion und allen dazugehörigen Support-Bereichen wird dieses Ziel erreichbar sein.

Bei der Aufarbeitung des Trainingskonzeptes wurde darauf Wert gelegt, dass die Vermittlung der Lerninhalte ausschließlich anhand praxisorientierter Anwendungsbeispiele und einer ausgewogenen, erfahrungsorientierten Trainingsdidaktik erfolgt. Als Trainingsmedium wurde bewusst auf Power Point verzichtet. Alle Trainingsmaterialien, von Flipcharts über Poster bis hin zum individuellen Teilnehmer-Handbuch, sind aktive Arbeitsmittel. Im Laufe des Trainings umgeben sie die Teilnehmer, so dass Trainingsinhalte permanent visualisiert sind und innerhalb des Trainings auch inhaltlich jederzeit miteinander in Bezug gesetzt werden können. Bereits im ersten Training der Pilotphase mit dem neuen Trainingskonzept erhielten die Trainer überwältigende Rückmeldungen von den Teilnehmern. Diese bestätigten einhellig die ausgewogene Mischung aus Theorie und Praxis. Sie schätzten die praxisorientierten Übungen,

welche die aktive Mitarbeit und den Austausch der Teilnehmer untereinander nachhaltig fördern. Und sie freuten sich über den guten Überblick, den die Mitarbeiter über den Gesamtzusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und den einzelnen Lean Methoden erhalten haben. Selbstredend für den Erfolg des neuen Trainings ist wohl diese Rückmeldung eines Teilnehmers: „Bestes Training bisher bei Schaeffler!“

Auch die zukünftigen Trainer für das neue MOVE Lernbüro waren begeistert. So wurde beim europaweiten Rollout in der MOVE Akademie am Standort in Haguenau, Frankreich, im Oktober 2017 das Training auch aus Sicht erfahrener Lean Profis mit Höchstnoten bewertet. Abgesehen von den fachlichen Inhalten des Trainings und der Aussage „it was an innovative training“, stach eine Rückmeldung besonders hervor. Das Training wurde als „Benchmark one for another“ bezeichnet und schaffte es, ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, das sich

hoffentlich auf lange Sicht in die Kultur bei Schaeffler integrieren wird.

Doch wird es ausreichen, den Mitarbeitern diesen einmaligen Impuls für ihren Alltag mitzugeben? Sicher nicht. Und hier kommen unsere Führungskräfte ins Spiel. Auch im Alltag muss sich die gesamte Mannschaft bewegen, um das, was im Training vermittelt wurde, nun auch in der Praxis greifbar zu machen.

Die Fachbereiche in den Support-Bereichen haben diese Herausforderung bereits angenommen, um den Schulterchluss zur Produktion zügig herzustellen. So arbeiten Führungskräfte unter anderem aus den Bereichen Sondermaschinenbau, Logistik und Einkauf verstärkt an den Methoden, die Schaeffler als Schlüsselwerkzeuge auf dem Weg zu einem Lean Enterprise betrachtet: Dem Aufbau einer Prozessvision, um zukunftsgerichtet, zielorientiert und nachhaltig schnittstellenübergreifend miteinander zu arbeiten, und der Einführung von Shop Floor Management

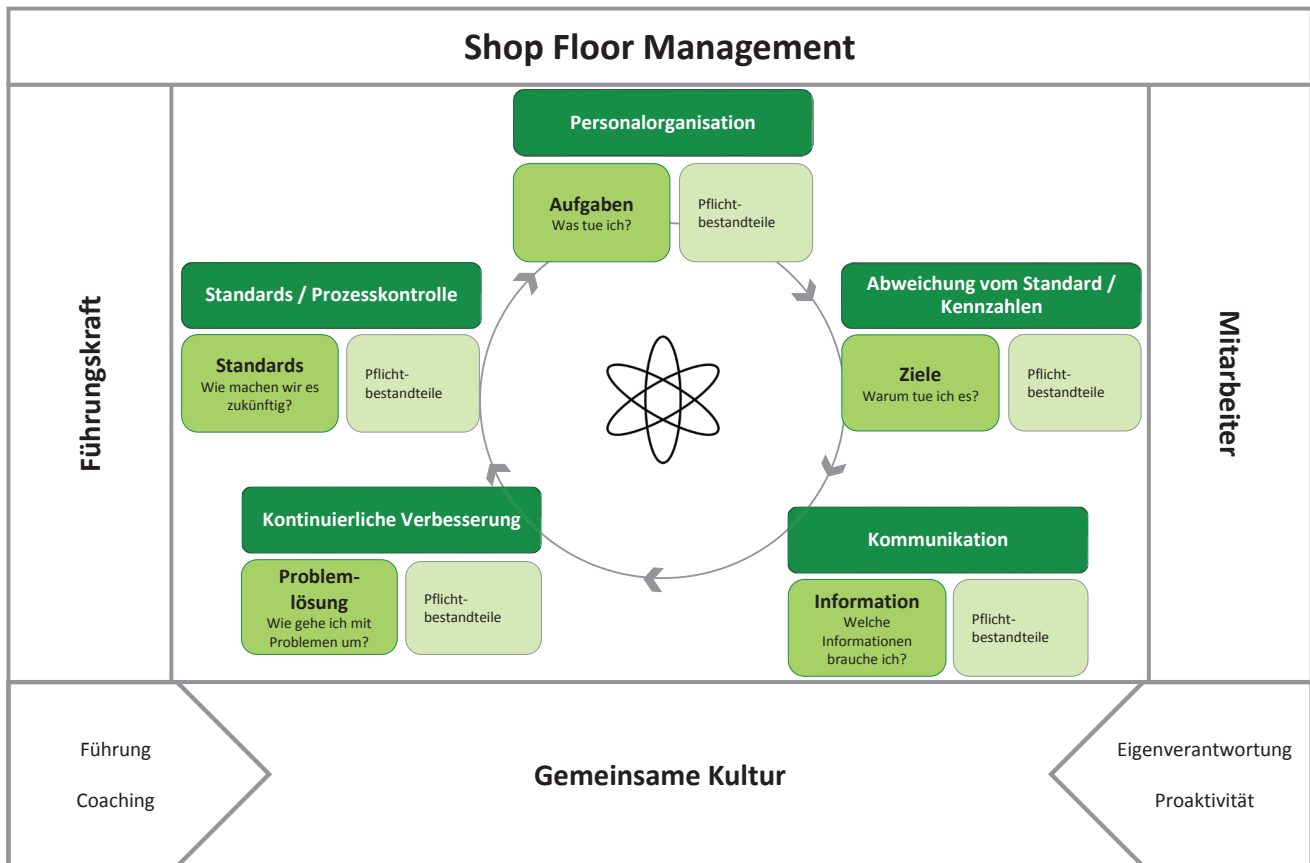


Abb. 4: Bild zu Shop Floor Management, das im Rahmen von Trainings und Workshops zur Vermittlung der Methode und der dazugehörigen Philosophie herangezogen wird.

als zentrale Kommunikationsplattform auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit.

Mit Prozessvision zum Erfolg

Mithilfe der Prozessvision sollen gesetzte Ziele nachhaltig erreicht werden können. Die Prozessvision bei Schaeffler besteht aus insgesamt sechs Grundbausteinen: Lieferanten, Kunden, Prozesslandschaft (Management-, Kern- und Supportprozesse), Kennzahlen, Strukturen und Systeme.

Damit wird das Zielbild gezeigt, wie der betreffende Fachbereich zukünftig für einen Zeitraum von ca. fünf Jahren arbeiten möchte. Abgeleitet wird die Prozessvision des Fachbereichs von der Unternehmensstrategie selbst sowie von ggfs. übergreifend vorhandenen Visionen wie beispielsweise von Corporate-Bereichen. Idealerweise wird

dieses zukunftsgerichtete Zielbild unter Einbeziehung der eigenen Kunden aufgebaut. Dies soll sicherstellen, dass die Anforderungen des Kunden nicht nur vermutet, sondern konkret benannt werden und bei der Entwicklung des Zielbildes im Fokus stehen.

Ist die Prozessvision erst einmal erarbeitet, wird der Weg zur Erreichung der gesteckten Ziele greifbar gemacht und auf Jahresziele heruntergebrochen. Die aktuellen Fokusfelder werden schließlich im Shop Floor Management visualisiert und gesteuert und bis auf Teamebene kaskadiert. Ein bedeutender Nebeneffekt dieser Vorgehensweise ist, dass den Mitarbeitern die Unternehmensstrategie nicht nur nachvollziehbar aufgezeigt wird, sondern dass ihnen auch ihr eigener Beitrag zur Erreichung der Unternehmensstrategie verdeutlicht wird. Oder aus der

Perspektive der Mitarbeiter betrachtet, können diese den Sinn ihrer täglichen Arbeit jeden Tag aufs Neue klar erkennen.

Damit schafft es Schaeffler nicht nur, seinen eigenen strategischen Eckpfeiler zu festigen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sondern auch Führung und Talente in den Vordergrund zu stellen, was wiederum der Umsetzung der gültigen Agenda "4 plus One" entgegenkommt. Auch in dieser Hinsicht ist dies ein schönes Beispiel für ein erfolgreiches Miteinander im Unternehmen. Allerdings gibt es auch an dieser Stelle eine nicht zu unterschätzende Herausforderung in den Support-Bereichen. Oft muss Shop Floor Management überhaupt erst einmal eingeführt werden, um den oben genannten Effekt erreichen zu können. Aber auch hier haben sich die oben genannten Bereiche kräftig ins Zeug gelegt. Mithilfe von MOVE

wurden zahlreiche Workshops umgesetzt, die den Fachbereichen helfen, Shop Floor Management als zentrale Kommunikationsplattform zu etablieren. Ist dies alles reibungsfrei erfolgt? Nein, auch hier musste erst ein Bewusstsein für eine gemeinsame Kultur und die Sinnhaftigkeit der Methode an sich geschaffen werden. Das wiederum wurde jedoch mit großem Erfolg realisiert.

Shop Floor Management als zentrale Kommunikationsplattform

Mit Shop Floor Management haben wir eine transparente Plattform, um in einem wertschätzenden und konstruktiven Miteinander die gesteckten Ziele proaktiv anzugehen und zielsicher zu erreichen.

MOVE ist es gelungen, Shop Floor Management auf eine Art und Weise zu vermitteln, die einen doppelten Nutzen bietet. Führungskräfte fühlen sich in ihrer Führungsrolle gestärkt, während Mitarbeiter in Bezug auf die Ausübung ihres Tagesgeschäfts zeitgleich eine große Wertschätzung erfahren. Auch damit wird der Grundstein für ein transparentes, kooperatives und vertrauensvolles Miteinander im Alltag gelegt.

Um dieses wertvolle Instrument zu vermitteln, beginnt ein Einführungs-Workshop mit einer allgemeinen Vorstellung von Shop Floor Management, seinen Kernkomponenten und der dahinterliegenden Philosophie, die die Methode

trägt. Die Inhalte werden anhand eines einzelnen Posters interaktiv mit allen Teammitgliedern erarbeitet.

Von innen nach außen werden die einzelnen Bestandteile des Shop Floor Managements aufgedeckt und mit dem Tagesgeschäft der Teams in direkten Bezug gebracht. Zusammen mit dem grundlegenden Verständnis einer gemeinsamen Kultur kann Shop Floor Management erfolgreich ins Leben gerufen werden. Andersherum, sollte ein Team skeptisch sein, kann die Art und Weise der durch Shop Floor Management geforderten Zusammenarbeit auch die gewünschte Kultur entstehen lassen. In jedem Fall erlaubt Shop Floor Management, eine solide Basis zu schaffen, auf der sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf Augenhöhe und wertschätzend miteinander auseinandersetzen.

Nach Durchsprache des Posters ist Shop Floor Management für die Teams noch recht abstrakt. Daher wird als nächster Schritt direkt das teameigene Board aufgebaut. Innerhalb kürzester Zeit entsteht eine Plattform, die Transparenz schafft, Lücken im System aufdeckt, Verantwortlichkeiten aufzeigt und Ziele greifbar macht und damit Nachhaltigkeit sicherstellt. Das entwickelte Workshop-Konzept ist maximal flexibel. So erlaubt es den Moderatoren unter anderem, in Modulen zu arbeiten, mehrere Teams parallel aufzubauen und Shop Floor Management ab

dem Zeitpunkt des Aufbaus als lebendes Werkzeug im Alltag der Teams weiterzuführen.

Mitarbeiter haben für sich den Mehrwert entdeckt, nicht nur ihre Stimmung, sondern auch ihr Arbeitsvolumen sichtbar zu machen. Das daraus entstandene gegenseitige Verständnis schafft die Möglichkeit, Prioritäten zu überdenken und ggfs. erforderliche Maßnahmen einzusteuern. Die Rückmeldung einer Führungskraft nach einem Einführungs-Workshop von Shop Floor Management in seinem Team bringt es auf den Punkt: „Ich muss zugeben, dass ich anfangs nicht überzeugt war. Aber jetzt bin ich infiziert!“

In diesem Sinne wird Schaeffler weiter daran arbeiten, alle Support-Bereiche an Lean Management heranzuführen, um als eine Einheit für die Anforderungen der Zukunft gewappnet und langfristig erfolgreich zu sein. Wir freuen uns darauf! ■

Die Autorin

Kathrin Pantle ist MOVE Consultant im Bereich MOVE Europe und damit Ansprechpartnerin für alle Support-Bereiche in der Region. Als ausgebildete Trainerin mit langjähriger Erfahrung sowohl im Support-Bereich selbst, als auch im Lean Management, zeichnen sich ihre Trainings und Workshops durch hohe Interaktivität und einen klar erkennbaren Mehrwert für die Teilnehmer aus.

Kontakt: kathrin.pantle@schaeffler.com



Das Unternehmen

Die Schaeffler Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe bereits heute einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Im Jahr 2016 erwirtschaftete das Technologieunternehmen einen Umsatz von rund 13,3 Mrd. Euro. Mit rund 89.400 Mitarbeitern ist Schaeffler eines der weltweit größten Familienunternehmen und verfügt mit rund 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netz aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften.

Mehr Infos: www.schaeffler.de