

Remco Peters

# **Shopfloor Management**

Führen am Ort der Wertschöpfung

LOG\_X

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
abrufbar unter <http://dnb.ddb.de>

**ISBN 978-3-932298-61-5**

Umschlag und Satz:           Fotosatz Sauter, Donzdorf  
Druck und Buchbindung:    Gebr. Knöller GmbH & Co. KG, Stuttgart  
Covergrafik:                Justina Trefz, Kornwestheim

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbeson-  
dere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeiche-  
rung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 LOG\_X Verlag GmbH, Stuttgart

## Der Inhalt auf einen Blick

	Seite
Vorwort .....	10
Geleitwort .....	11
Kapitel 1.....	13
<b>Zukunft der Fabriken</b>	
Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘	
Kapitel 2.....	37
<b>Das Bild klar vor Augen</b>	
Den Zielzustand definieren	
Kapitel 3.....	57
<b>Führungsverhalten als Fundament</b>	
Die Voraussetzungen schaffen	
Kapitel 4.....	77
<b>Bewährungsprobe im Alltag</b>	
Umsetzen und lernen	
Kapitel 5.....	113
<b>Eine Frage der Konsequenz</b>	
Stabilisieren und Nachhaltigkeit sichern	
Kapitel 6.....	123
<b>Zur Exzellenz führen</b>	
Vom Shopfloor Management zu Lean Leadership	
Praxishilfen und Tipps .....	139

## Der Inhalt im Detail

Vorwort .....	10
Geleitwort .....	11
Kapitel 1	
<b>Zukunft der Fabriken</b>	
Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘	
<b>1.1 Lean-Konzepte und ihre Evolution .....</b>	<b>15</b>
Die Entwicklungsstufen im Zeitraffer .....	16
KVP: Keimzelle der Veränderung (Stufe 1) .....	18
Produktionssystem: Wirkzusammenhänge erkannt (Stufe 2) .....	18
Lean Management: Den Fokus erweitert (Stufe 3) .....	19
Lean Enterprise: Das ‚Unternehmen der Zukunft‘ (Stufe 4) .....	19
Die Entwicklung ist kein Selbstläufer .....	20
Von der Euphorie zur mentalen Stagnation .....	20
<b>1.2 Shopfloor Management: Es geht um Befähigung .....</b>	<b>22</b>
Das Beste aus zwei Welten .....	22
Die Führungskraft als ‚Change Agent‘ .....	24
Am Ort der Wertschöpfung führen .....	27
Was ist Shopfloor Management? .....	29
Ein Ausblick: Vorher und nachher .....	31
Kapitel 2	
<b>Das Bild klar vor Augen</b>	
Den Zielzustand definieren	
<b>2.1 Was wollen wir erreichen? .....</b>	<b>39</b>
Der Zielzustand	
Vor Ort führen .....	39
Die Produktion rückt wieder in den Mittelpunkt .....	41
Abweichungen erkennen .....	41
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden .....	42
Kein Problem ist ein Problem .....	44
Probleme lösen statt Symptome beseitigen .....	44
Den Ressourceneinsatz optimieren .....	46

<b>2.2 „Wie wäre es, wenn...?“</b> .....	47
Chancen und Hürden antizipieren	
Die Chancen .....	49
Die Hürden .....	49
Denken in Fürstentümern .....	50
Aufs Gaspedal .....	52
Fehlerkultur? Fehlanzeige! .....	52
„Ist doch nicht meine Aufgabe!“ .....	53
Der Mensch als Gewohnheitstier .....	54

### Kapitel 3

#### **Führungsverhalten als Fundament**

##### Die Voraussetzungen schaffen

<b>3.1 Auf dem Prüfstand</b> .....	59
Die Führungsmannschaft	
Der Managementkreislauf .....	60
Ziele setzen .....	60
Informieren .....	60
Planen und delegieren .....	62
Entscheiden .....	62
Mitarbeiter fördern und motivieren .....	62
Kontrollieren .....	62
Führen: Der richtige Mix macht's .....	63
Kommunikative Fähigkeiten stärken .....	65
Kooperative Kommunikationsstrategien .....	65
Sokratisches Fragen: Auf die Fragetechnik kommt es an .....	66
Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe .....	67
<b>3.2 Mitarbeiter einbeziehen und begeistern</b> .....	70
Information und Kommunikation	
Wollen nicht, sollen aber: Aus Skeptikern begeisterte	
Promotoren machen .....	70
Mitarbeiter einbinden: Mit Leidenschaft überzeugen .....	72
Der Einführungsprozess: Vorbereitungen treffen .....	73

## Kapitel 4

### **Bewährungsprobe im Alltag**

#### Umsetzen und lernen

<b>4.1 „Operation Umsetzung“</b> .....	79
Die Welt der Methoden	
Auf die lernende Grundhaltung kommt es an .....	79
Methoden und Instrumente kennen und auswählen .....	80
<b>4.2 Schluss mit der Bequemlichkeit</b> .....	80
Vor Ort führen	
Die Shopfloor-Tafel: Betrachtungsumfang festlegen .....	80
Der strukturierte Tagesablauf: Absolutes Muss .....	84
Besprechungslandschaft definieren .....	84
T-Cards: Führungsaufgaben standardisieren .....	84
<b>4.3 „Kein Schiff wird kommen...“</b> .....	86
Abweichungen erkennen	
Standardisierung: Basis für Verbesserung .....	86
Visuelles Management: „Auge an Großhirn“ .....	88
„Go and see“: Prozessbeobachtung als Tagesgeschäft .....	90
Kennzahlen: Daten für Taten .....	92
Wozu werden Kennzahlen benötigt? .....	92
Kennzahlen etablieren. ....	92
<b>4.4 Auf der sicheren Seite</b> .....	94
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden	
Der strukturierte Problemlöseprozess: Kompetenz statt Zufall .....	94
Wenn die „Fährte noch warm ist“: Das Problem beschreiben .....	94
Die Ursachen finden und analysieren .....	95
Gegenmaßnahmen treffen und Standards festlegen .....	96
„Weniger ist mehr“: Startkriterien für den Problemlöseprozess .....	96
Mitarbeiter schulen: Alle im Boot .....	97
Das A3-Problemlöseblatt: Auf einen Blick .....	98
Eskalationskriterien: Unterstützung gefragt .....	98
Die entscheidende Voraussetzung: Führungskräfte aktiv einbinden	101

<b>4.5 Konzentration auf die Wertschöpfung</b> .....	102
Den Ressourceneinsatz optimieren	
Die Ressourcen steuern .....	102
Auftragssteuerung mittels Kanban .....	102
Auftragssteuerung im indirekten Bereich .....	103
Die Ressource Mitarbeiter .....	106
Mitarbeiter-Belegung .....	106
Mitarbeiter qualifizieren .....	106
Mitdenken ist gefordert .....	108
Die Ressource Zeit .....	108
Fazit .....	109

## Kapitel 5

### **Eine Frage der Konsequenz**

Stabilisieren und Nachhaltigkeit sichern

<b>5.1 Hoffnung aufs Finale</b> .....	115
Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit	
Kopieren, nicht kopieren .....	115
Bei der ‚vor Ort-Präsenz‘ durchhalten .....	115
Eine positive Fehlerkultur aufbauen .....	116
Die Mitarbeiter überzeugen – nicht überreden .....	116
Den Betriebsrat einbinden .....	117
Offen kommunizieren .....	117
Leuchttürme schaffen .....	117
Lernen als Kompetenz .....	118
Prävention statt Feuerwehreaktionen .....	119
<b>5.2 Wie geht es weiter?</b> .....	120
Fünf Thesen	
Die Shopfloor-Tafel als Hightech-Produkt .....	120
Führungskräfte werden in eine neue Rolle hineinwachsen .....	121
Es wird weniger organisatorischen Zwang geben .....	121
Es lohnt sich, heute schon für später zu üben .....	121
Wertschöpfungspartner werden unternehmensübergreifend integriert .....	122

## Kapitel 6

### **Zur Exzellenz führen**

#### Vom Shopfloor Management zu Lean Leadership

##### **6.1 Lean Transformation nachhaltig gestalten**

Die Grenzen von Shopfloor Management

Warum Shopfloor Management nicht ausreicht..... 125

Die Vollständigkeit von Führung ..... 126

##### **6.2 Lean ist mehr als ‚Methoden zur Prozessoptimierung‘**

Die Dimensionen von Exzellenz

Prinzipien der Prozessexzellenz ..... 128

Führungsexzellenz durch Lean Leadership ..... 128

##### **6.3 Authentisch, konsistent und wirksam**

Lean Leadership als Erfolgsformel

Die emotionale Grundlage: Werte, Einstellungen und Verhalten. . 130

Das Bindeglied: Rollen der Führungskraft. .... 130

Die rationale Umsetzung: Aufgaben, Methoden und Fähigkeiten . 132

    Kleine Führungsspannen: Der Hancho ..... 133

    Routinierte Veränderung: Die Verbesserungs-KATA..... 135

    Hoshin Kanri oder der Zielentfaltungsprozess..... 136

Das Zusammenspiel der Kräfte ..... 137

## **Anhang: Praxishilfen und Tipps**

Der richtige Mix machts: Verbindlich führen . . . . .	140
Checkliste aus Sicht der Führungskraft . . . . .	141
Der richtige Mix machts: Partnerschaftlich führen . . . . .	142
Checkliste aus Sicht der Führungskraft . . . . .	143
Fragetechnik: Tipps und Tricks. . . . .	144
Der Einführungsprozess . . . . .	146
Shopfloor Management einführen: Bewertungskriterien zur Orientierung . . . . .	149
Vor Ort führen . . . . .	150
Abweichungen erkennen . . . . .	151
Probleme nachhaltig lösen und vermeiden . . . . .	152
Den Ressourceneinsatz optimieren . . . . .	153
Über den Autor . . . . .	154
Literaturverzeichnis . . . . .	155
Stichwortverzeichnis . . . . .	156