

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

Der Inhalt im Detail

Vorwort	10
Geleitwort	11
Kapitel 1	
Zukunft der Fabriken	
Auf dem Weg zum ‚Lean Enterprise‘	
1.1 Lean-Konzepte und ihre Evolution	15
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
1.2 Shopfloor Management: Es geht um Befähigung	22
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	
Das Bild klar vor Augen	
Den Zielzustand definieren	
2.1 Was wollen wir erreichen?	39
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

2.2 „Wie wäre es, wenn...?“	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

3.1 Auf dem Prüfstand	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
3.2 Mitarbeiter einbeziehen und begeistern	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

4.1 „Operation Umsetzung“	79
Die Welt der Methoden	
Auf die lernende Grundhaltung kommt es an	79
Methoden und Instrumente kennen und auswählen	80
4.2 Schluss mit der Bequemlichkeit	80
Vor Ort führen	
Die Shopfloor-Tafel: Betrachtungsumfang festlegen	80
Der strukturierte Tagesablauf: Absolutes Muss	84
Besprechungslandschaft definieren	84
T-Cards: Führungsaufgaben standardisieren	84
4.3 „Kein Schiff wird kommen...“	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
4.4 Auf der sicheren Seite	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

4.5 Konzentration auf die Wertschöpfung	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

5.1 Hoffnung aufs Finale	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 Feuerwehraktionen	119
5.2 Wie geht es weiter?	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