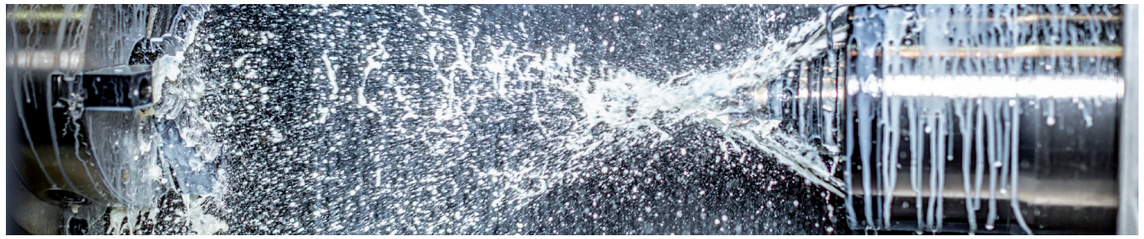


MIT SHOPFLOOR MANAGEMENT DEN KULTURELLEN WANDEL EINLEITEN

von Mario Lodomez

Shopfloor Management ermöglicht das Erkennen von Abweichungen und eine zeitnahe Reaktion darauf. Es ist aber auch ein Instrument, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu systematisieren und die Mitarbeiter für mehr Ergebnisverantwortung zu sensibilisieren. Die WIAG Antriebstechnik GmbH sieht das als zentralen Baustein ihres Produktionssystems.

Den Anstoß für den Wandel zum schlanken Unternehmen gab eine Potentialanalyse in 2018. Als Hersteller hochqualitativer Antriebstechnik nach Kundenzeichnung bedient die WIAG eine große Variantenvielfalt in sehr kleinen Stückzahlen. Kurze Rüstzeiten und eine hohe Anlagenproduktivität sind dementsprechend ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

„Shopfloor Management hat die Kommunikation im Unternehmen deutlich verbessert. Gerade von den Mitarbeitern auf dem Shopfloor wurde es sehr positiv angenommen. Seit der Einführung haben wir einen neuen Level an Transparenz und Geschwindigkeit bei der Problemlösung erreicht. Es unterstützt aktiv unseren Kulturwandel."

Michael Hüsten

Erreicht wurde dies durch eine Reihe von Maßnahmen, die gemeinsam mit den Beratern von CIM Aachen erarbeitet und umgesetzt wurden. Es war aber von Anfang an erklärtes Ziel der Geschäftsführung, die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen sicherzustellen und die Organisation zu befähigen, sich eigenständig weiterzuentwickeln. Erreicht wurde dies durch die Einführung eines Shopfloor-Managements, einem Führungsinstrument, hinter dem weit mehr steckt als veraltete Mitarbeiterinformationen.

Abweichungen transparent machen

Die Ausgangsbasis für Verbesserung ist Transparenz und dazu gehören Kennzahlen. Eine sehr entscheidende Kennzahl für die WIAG sind Plan-Ist-Abweichungen der Fertigungszeiten. Die TOP 5-Abweichungen werden nun täglich in einer Regelkommunikation produktionsintern besprochen. Darüber hinaus gibt es einmal wöchentlich eine Besprechung über die Abteilungsleistung sowie über Fortschritte bei der Problemlösung. Mitarbeiter können in dieser Runde neue Probleme benennen und Lösungsvorschläge einbringen.

Familienbetrieb par Excellence die WIAG Antriebstechnik GmbH (v.l. Michael , Nicole und Udo Hüsten)

Dadurch werden die Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern auch aktiv in den Verbesserungsprozess eingebunden.

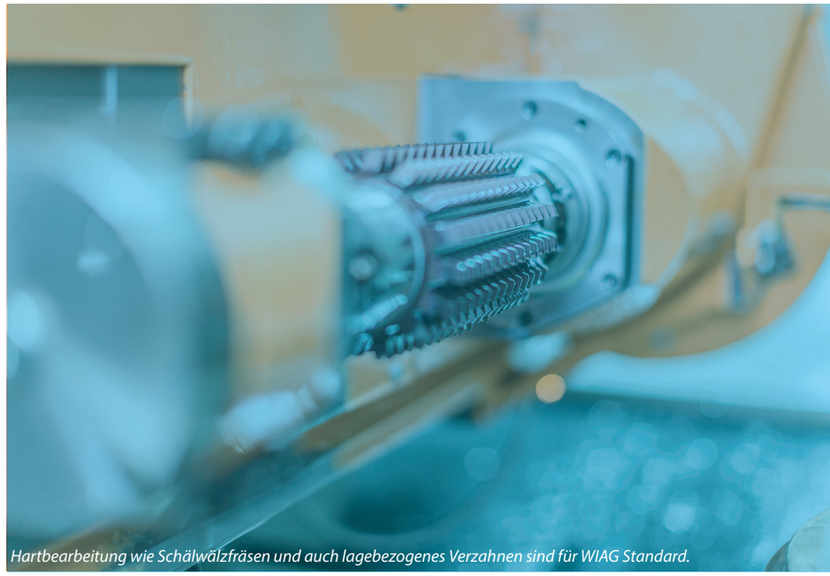
Mitarbeiter einbinden und ernst nehmen

Wie effektiv Shopfloor Management ist, zeigt sich zum Beispiel am neuen Umgang mit Problemen. Wie in vielen mittelständischen Produktionsbetrieben gingen in der Vergangenheit auch bei der WIAG viele Probleme und Ideen der Mitarbeiter im Tagesgeschäft unter. Seit der Einführung von Shopfloor Management werden diese konsequent und für alle sichtbar auf einem Whiteboard festgehalten. Dadurch sind alle Mitarbeiter informiert und können ihr Wissen in die Problemlösung einfließen lassen. Durch die Sichtbarkeit existiert eine größere Verbindlichkeit, Probleme werden wesentlich schneller abgestellt.

Shopfloor Management untersetzt damit ein modernes Führungsverständnis, in welchem die Führungskraft sich als Unterstützer versteht. Die Mitarbeiter werden an ihrer Leistung gemessen und können im Gegenzug ihre Vorgesetzten in die Pflicht nehmen, wenn die Voraussetzungen zur Erreichung der gesetzten Ziele fehlen. Auf diese Weise wurden eine gegenseitige Verpflichtung und eine gemeinsame Verantwortung für Produktivität erreicht.

Shopfloor Management hört nicht in der Fertigung auf

Zur Adressierung übergeordneter Probleme (etwa bei der Beschaffung) gibt es eine weitere tägliche Besprechung mit den betroffenen Schnittstellen-Funktionen. Probleme werden somit schneller erkannt und Informationen effizienter verteilt. Zahlreiche Telefonketten und „stille Post"-Wege gehören damit der Vergangenheit an.



Hartbearbeitung wie Schälwälzfräsen und auch lagebezogenes Verzahnen sind für WIAG Standard.

Kennziffer: 6040

Change Management: Veränderungen wirksam herbeiführen

von Ingo Laqua

Konzeptionell ist alles klar. Jeder weiß, was zu tun ist, aber niemand nimmt die Zügel in die Hand. Kommt Ihnen das bekannt vor? Das ist die Angst vor Veränderung, die Furcht, nicht mehr alles im Griff zu haben und die fehlende Motivation, neue Wege zu beschreiten. Neue Unternehmenskonzepte zur Steigerung der Fabrikleistung bergen immer die Gefahr zu scheitern, weil diejenigen, auf die es ankommt, nicht mit auf die Reise genommen werden.

Das aktive Einbinden der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens ist unabdingbarer Bestandteil erfolgreichen Change Managements. Die Methoden von CIM Aachen sind genau hierauf ausgerichtet: Die Konzepte werden mit den Mitarbeitern erarbeitet, die sie später auch umsetzen sollen. Mit unseren Lean Games werden sie auf die Veränderung vorbereitet und ein anforderungsgerechtes Coaching bewahrt die Mitarbeiter vor eventuellem Frust und Demotivation in der Umsetzungsphase.

Change Management bedeutet aber in erster Linie Führung (-sarbeit). Gemeinsam mit dem Management definieren wir deshalb im Rahmen vorgelagerter Visions- und Fokus-Workshops die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Change-Prozess. Ein Coaching während der Umsetzung stellt sicher, dass die Führungskräfte dann auch die ihnen zugedachten Rollen tatsächlich wahrnehmen. Also: keine Angst vor Veränderung!

Kennziffer: 6040