

Shopfloor-Management



Olaf Eisele
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

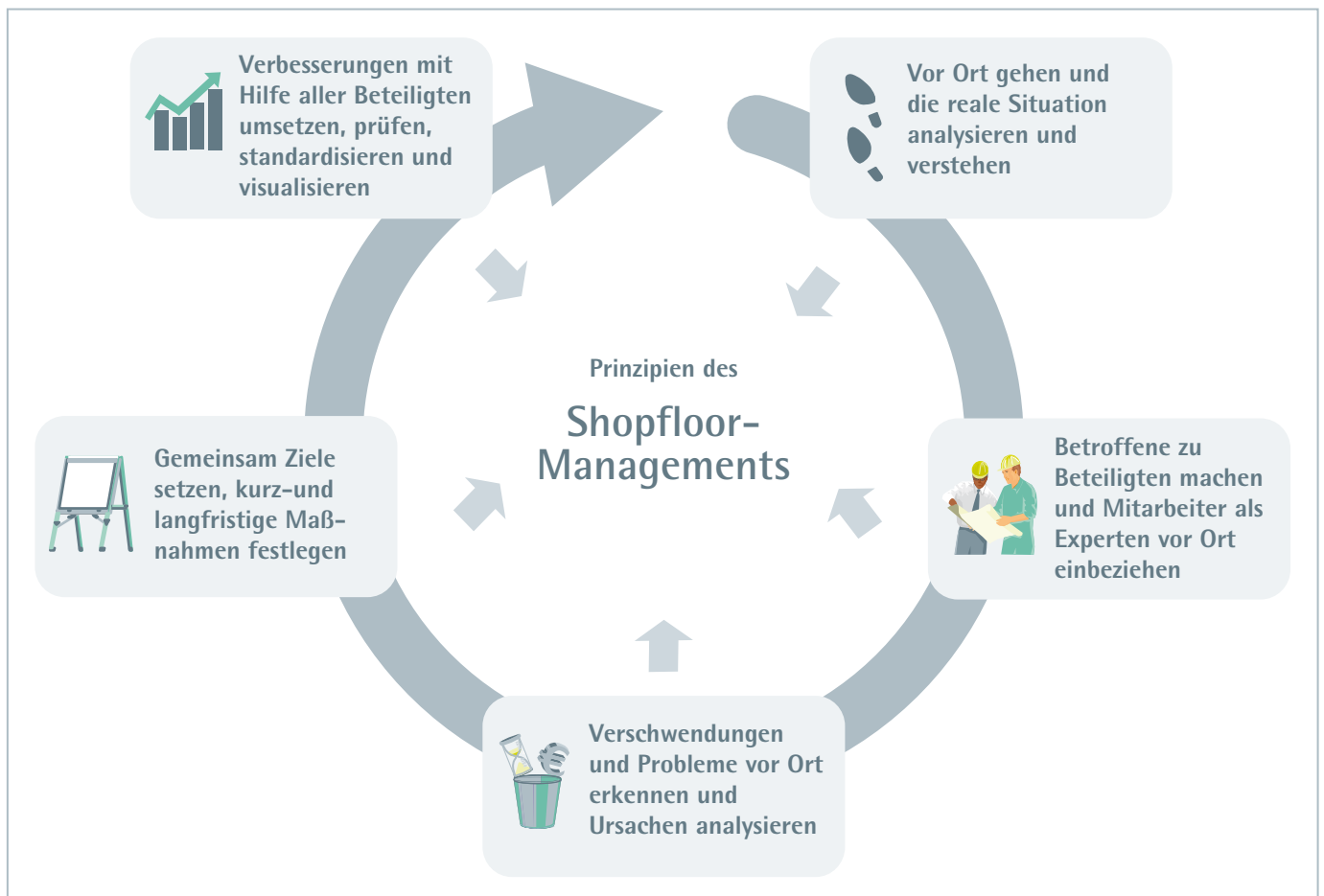
Shopfloor-Management ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für schlanke Unternehmen. Ein zentrales Prinzip des Lean-Managements nach dem Vorbild von Toyota ist die konsequente Shopfloor-Orientierung. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass die wahren Gegebenheiten und Probleme in einem Unternehmen nur am Ort des Geschehens in der Produktion und nicht im Büro am Bildschirm erkannt und bewältigt werden können. Die Nutzung des Wissens der Mitarbeiter als Betroffene und Experten vor Ort ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen.

In einem realen Produktionsumfeld, mit steigender Variantenvielfalt und sinkenden Losgrößen, in dem täglich auf sehr komplexe und häufig kurzfristige Einflüsse – ungeplanter Maschinenstillsand, fehlerhafte oder verspätete Teile von internen oder externen Lieferanten, Krankmeldungen, kurzfristige

Kundenbedarfsänderungen etc. – reagiert werden muss, erweisen sich zentral organisierte, arbeitsteilige Managementsysteme oft als zu träge und unflexibel. In schlanken Produktionssystemen werden deshalb zentrale Managementaufgaben an den Shopfloor verlagert, wo sie von regelmäßig agierenden Arbeitsgruppen beziehungsweise bereichsübergreifenden Teams übernommen werden.

Shopfloor-Management ist ein wesentlicher Bestandteil ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) nach Vorbild des Toyota Produktionssystems und Voraussetzung für die Realisierung von hohen GPS-Reifegraden. Viele Unternehmen mussten bereits erkennen, dass nur durch Kenntnis und punktuell vom Management getriebene Anwendung von Lean-Methoden oft auch nur punktuelle Verbesserungen erzielt werden, die zudem häufig nicht nachhaltig sind. Langfristiges Ziel von GPS ist es jedoch, eine Organisation zu etablieren, die sich kontinuierlich, in eigenständigen Teams selbst optimiert, ohne

Abb.1: Prinzipien des
Shopfloor Managements
(eigene Darstellung ifaa)



dass Verbesserungsaktivitäten immer wieder top-down vorgegeben werden müssen. Erst wenn dieser Reifegrad erreicht ist, werden die vollen Potenziale von GPS ausgeschöpft und herausragende Erfolge bei Qualität, Produktivität, Lieferzeiten und damit Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen erreicht.

Shopfloor-Management trägt wesentlich dazu bei, diese Potenziale zu erschließen, weil es jeden Mitarbeiter täglich in Verantwortung und Verbesserungsaktivitäten einbezieht. Es muss in einem passenden betriebs-spezifischen Rahmen nach vereinbarten Regeln und Prinzipien betrieben werden. Um diesen Rahmen zu gestalten, sind im Wesentlichen folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Bereich betrachten wir?
- Was sind die wichtigsten Ziele, die wir dort im Alltag erreichen wollen?
- Was sind die wichtigsten Störfaktoren, die uns davon abhalten?
- Anhand welcher Kennzahlen und -größen wollen wir im Alltag die Zielerreichung sichern und die Störfaktoren kontrollieren?

- Mit welchen anderen Bereichen müssen wir zur Sicherung der Zielerreichung täglich kommunizieren und kooperieren?
- Wie wollen wir tägliche Regelkommunikation und -kooperation gestalten? (Zeitpunkt, Dauer, Inhalte, Teilnehmer und gegebenenfalls zeitliche Staffelung sowie Kaskadierung der Gespräche, ...)
- Wie betreiben wir kontinuierliche Verbesserung, mit der wir auf regelmäßig auftretende Probleme und systematische Fehler reagieren?

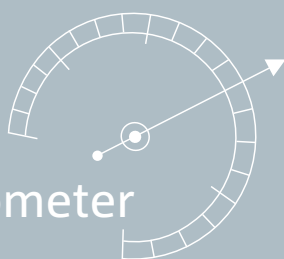
Abb.1 verdeutlicht wesentliche Prinzipien, die Grundlagen der täglichen Regelkommunikation und -kooperation des Shopfloor-Managements sind. ■

Shopfloor-Management nutzt das Wissen der Mitarbeiter vor Ort und hebt Verbesserungspotenziale.

Autoren-Kontakt

Dipl.-Wirt.Ing. Olaf Eisele
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-36
E-Mail: o.eisele@ifaa-mail.de

ifaa
Trendbarometer
Arbeitswelt



Leistungsentgelt Produktionssysteme
Prozessorganisation altersgerechte Arbeitszeiten
betriebliches Gesundheitsmanagement
Fachkräftesicherung Industrie 4.0
gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz

Teilen Sie uns mit, welche Bedeutung die Themen aus Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation nach Ihrer Einschätzung aktuell in den Unternehmen haben.

Die Befragung wird seit 2009 zweimal im Jahr unter Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Arbeitgeberverbänden durchgeführt. Die aktuellen Auswertungen finden Sie in unserer Zeitschrift »Betriebspraxis & Arbeitsforschung« und auf unserer Internetseite.

Anmerkung zur Teilnahme:

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert nur ca. 2 Min. Die von Ihnen gegebenen Informationen werden vollständig anonym behandelt und Sie sind in keiner Präsentation oder Publikation dieser Forschung persönlich identifizierbar. Es ist unmöglich, einen Zusammenhang zwischen Ihnen und Ihren Daten herzustellen.

Welche Themen in den Unternehmen ein?

	Aktuelle Bedeutung				Erwartete Bedeutung in 2019		
	niedrig	eher niedrig	eher hoch	hoch	↓	→	↑
Arbeits- und Gesundheitsschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrie 4.0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jetzt online teilnehmen:
www.arbeitswissenschaft.net/trendbarometer

www.arbeitswissenschaft.net

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Uerdinger Straße 56 | 40474 Düsseldorf | Telefon: +49 211 54 22 63-0 | Telefax: +49 211 54 22 63-37 | E-Mail: info@ifaa-mail.de | www.arbeitswissenschaft.net

ifaa