

Shopfloor-Management

Führen am Ort der Wertschöpfung



Ralph W. Conrad
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Erfolgspotenziale mit einfachen Mitteln auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen erschließen

Shopfloor-Management ist ein zielführendes Instrument zur Beseitigung von Störungen in der Produktion sowie zu deren nachhaltiger Verbesserung und reibungsloser Steuerung. Ein »gelebtes« Shopfloor-Management ist zudem Voraussetzung für die praktische Umsetzung von Prinzipien und Methoden des Lean Managements im betrieblichen Alltag. Trotz der einfachen Prinzipien und großen Vorteile wird dieses Instrument zur systematischen und kontinuierlichen Verbesserung von Unternehmensprozessen insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) häufig nicht oder nur unvollständig eingesetzt. Dieser Artikel beschreibt Grundzüge eines erfolgreichen Shopfloor-Management-Systems und ein am ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft entwickeltes Konzept zur Einführung und erfolgreichen Nutzung von Shopfloor-Management, das in der Praxis erfolgreich in verschiedenen KMU getestet wurde.



Olaf Eisele
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Unterschied zu herkömmlichen Managementsystemen

In der betrieblichen Praxis lassen sich noch häufig Managementsysteme beobachten, die durch eine funktions- und abteilungsorientierte Arbeitsweise und strikte Trennung zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten gekennzeichnet sind. Durch isolierte Betrachtung von Arbeitsprozessen, fehlenden Bezug zu den tatsächlichen Gegebenheiten und Problemen realer Wertschöpfungsprozesse, Fokus auf der Optimierung einzelner Bereiche und vieler organisatorischer Schnittstellen entstehen häufig ineffiziente Gesamtergebnisse.

Shopfloor-Management basiert dagegen auf einer Zusammenführung von planenden, steuernden, verbessernden und ausführenden Arbeitsaufgaben am Shopfloor. Hierdurch soll das Wissen der »Experten vor Ort«, welche täglich praktische Erfahrungen im Wertschöpfungsprozess machen und Erkenntnisse generieren, für das Unternehmen genutzt werden. Zudem sollen Schnittstellenprobleme durch Abteilungsgrenzen (beispielsweise Zuständigkeits-, Informations-, Entscheidungsprobleme) eliminiert, sowie Reaktions-, Umsetzungsgeschwindigkeit und Flexibilität verbessert werden (Abb. 1).

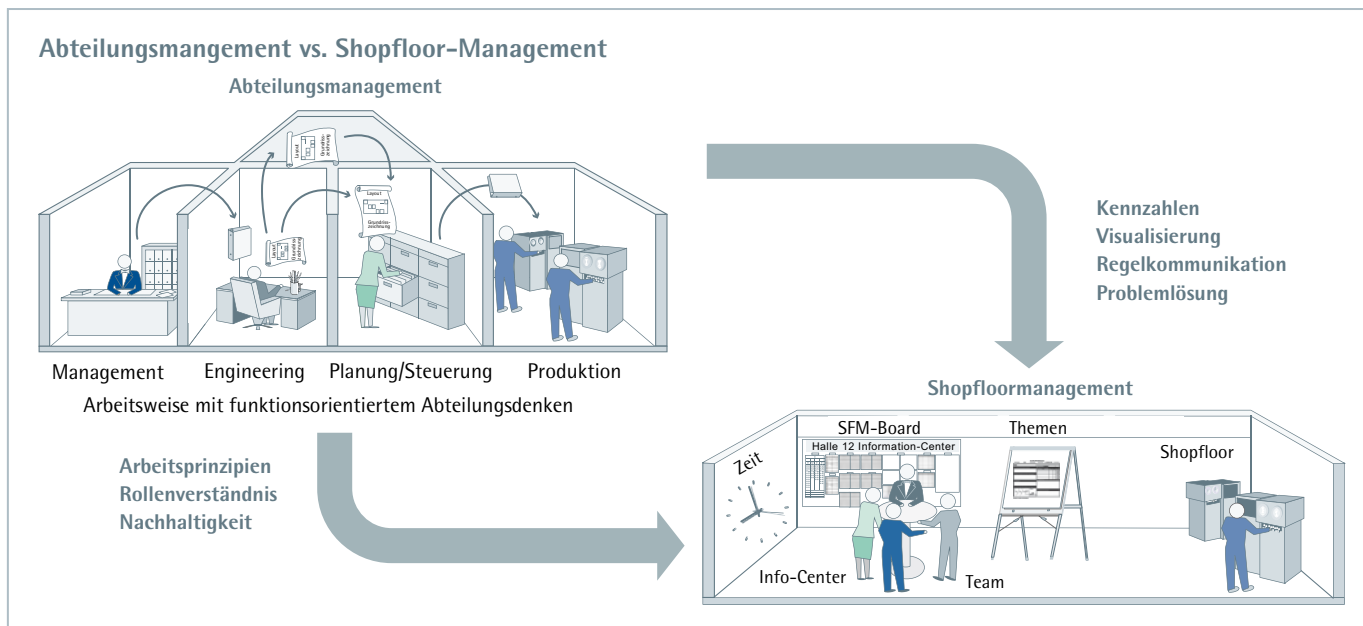


Abb.1: Vom Abteilungsmanagement zum Shopfloor-Management (Abb. in Anlehnung an Ehrlenspiel 1995)

- Shopfloor-Orientierung
- Prozess-Orientierung statt Bereichsorientierung
- Teamarbeit über Schnittstellen
- »Lean-Leadership«
- Betroffene zu Beteiligten machen (MA einbeziehen)
- Fördern und Fordern
- Disziplin
- Konsequenz
- Ausdauer
- Erfolgskontrolle

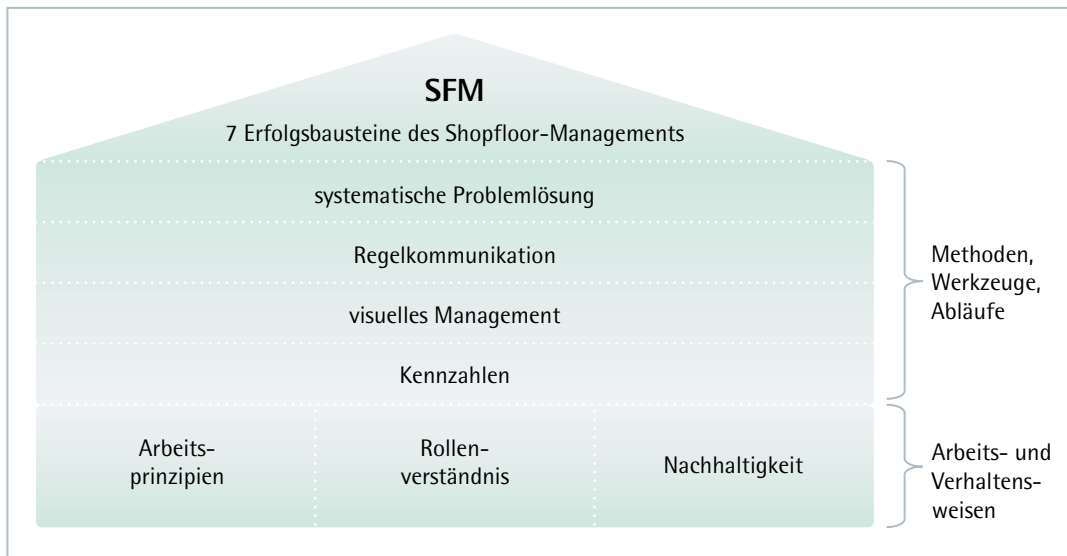


Abb. 2: Erfolgsbausteine des Shopfloor-Managements

Letztendlich können durch das Shopfloor-Management die organisatorischen und methodischen Rahmenbedingungen für einen kontinuierlichen und eigenständigen Verbesserungsprozess im Unternehmen geschaffen werden.

Shopfloor-Management umfasst im Wesentlichen sieben Erfolgsbausteine, die für seinen Erfolg relevant sind (Abb. 2). Dazu gehören vier sichtbare Bausteine:

- visuelles Management (Visualisierung von Ist- und Soll-Zustand)
- Kennzahlen (was ist wichtig?)
- Regelkommunikation (definierte Kommunikation und Zusammenarbeit in und zwischen den Bereichen)
- systematische Problemlösung (strukturiertes Vorgehen, um Probleme im operativen Prozess im Team zielorientiert zu beheben)

Neben diesen sichtbaren Grundelementen erfordert erfolgreiches Shopfloor-Management weitere »unsichtbare« Elemente, die das Fundament des Systems bilden:

- Arbeitsprinzipien (Shopfloor-Orientierung, bereichsübergreifende Kooperation)
- Rollenverständnis (Aufgaben von Mitarbeitern und Führungskräften)
- Nachhaltigkeit (Sicherung und Ausbau des Shopfloor-Managements)

Vorteile und Einsatzmöglichkeiten

Das Shopfloor-Management bietet zahlreiche Vorteile, von denen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Zu der breiten Palette zählen:

- Erreichung und Verbesserung der Unternehmensziele (beispielsweise hinsichtlich Qualität, Kosten oder Lieferzeit)
- schnelle Reaktion auf Abweichungen
- Transparenz von Soll-Ist-Zuständen und Trends
- effiziente Planung und Kontrolle
- wirtschaftlicher Einsatz von Ressourcen (Mensch, Maschine, Material, Information)
- das Denken in Regelkreisen
- verbesserte Auftragssteuerung und Termintreue
- konsistente Ausrichtung aller Teilbereiche auf die Unternehmensziele
- Reduzierung von Komplexität und Schnittstellenproblemen
- nachhaltige, systematische und strukturierte Problemlösung
- optimierte und robustere, stabilere Prozesse
- effiziente und zielgerichtete Kommunikation in und zwischen Teams
- das Wissen der Teammitglieder über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg
- Abkehr bzw. Minimierung von »Firefighting« seitens der Führungskräfte

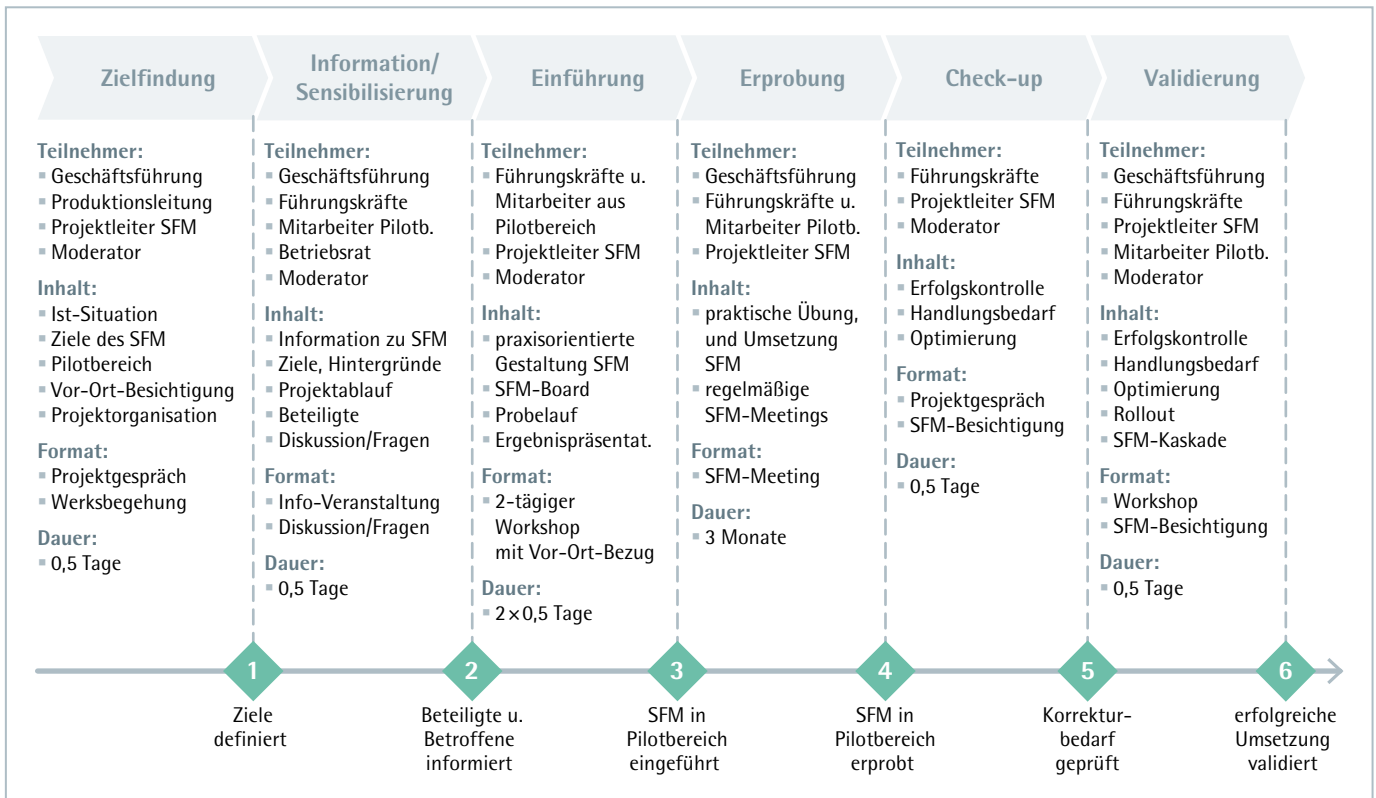
- ✓ Wille des Managements
- ✓ Budgetbereitstellung – Zeit und Geld
- ✓ Kommunikation des Projektes im Unternehmen
- ✓ Zielzustand definieren – Vision und Mission
- ✓ Überzeugung der Akteure
- ✓ Einbindung des Betriebsrates

Abb. 3: Voraussetzungen für die Einführung des Shopfloor-Managements

- Versachlichung von Diskussionen und
- weniger Überraschungen sowie Belastungen im Tagesablauf.

Shopfloor-Management findet sich entsprechend der Definition zumeist in den direkt wertschöpfenden Produktionsbereichen. Jedoch ist die Nutzung von Shopfloor-Management auch in anderen Bereichen möglich, beispielsweise in der Entwicklungs- oder der Rechtsabteilung. Auch hier kann Shopfloor-Management seine Möglichkeiten entfalten, indem es Transparenz im Aufgabenbereich sichert und die Aufmerksamkeit auf Zielerreichung und Störungsbeseitigung fokussiert. Entscheidend beim Shopfloor-Management ist das Verständnis, dass alle betrieblichen Be-

Abb. 4: ifaa-Konzept zur Einführung eines Shopfloor-Managements



reiche und Aufgaben dazu beitragen müssen, die Produktion als Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei zu gestalten.

Voraussetzungen

Vor der Einführung des Shopfloor-Managements müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, um ein Scheitern zu vermeiden (Abb. 3).

Wesentlich für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sind die Information und Qualifizierung der Mitarbeiter sowie die Prozessbetreuung seitens der Führungskräfte (Dörich und Gassner 2016). Zur Einführung des Shopfloor-Managements müssen Geschäftsleitung und Management von dessen Notwendigkeit und Nutzen überzeugt sein und zudem den festen Willen haben, die Einführung und Nutzung des Shopfloor-Managements voranzutreiben.

Die Geschäftsführung muss den Einführungsprozess persönlich begleiten und sollte auch danach immer wieder an Shopfloor-Management-Meetings vor Ort teilnehmen, um ihr persönliches Interesse am Einsatz der Methode zu unterstreichen. Dabei muss die oberste Leitung deutlich zeigen, dass nicht nur Transparenz und die Verbesserung von Kennzahlen wichtig sind, sondern auch die wertschätzende

Einbeziehung der Mitarbeiter und eine entsprechende Gestaltung und Umsetzung des Shopfloor-Managements durch die Führungskräfte vor Ort sowie der einbezogenen Bereiche.

Der Geschäftsführung muss vor der Einführung klar sein, dass die Initiierung und Etablierung eines Shopfloor-Managements keine begrenzte »Einmalaktion« ohne Einsatz von Ressourcen und Geld ist, sondern insbesondere (Mitarbeiter-)Zeit benötigt, um die vollständige Wirkung des Shopfloor-Managements zu entfalten. Dies ist Zeit, die für den Einführungsprozess, aber auch die schrittweise Entwicklung gebraucht wird, damit die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen ausprobieren und aus diesen Erfahrungen lernen können.

Alle Beteiligten im Unternehmen müssen bei der Einführung, Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprojekten den gleichen Kenntnisstand über Inhalt, Ziel und Zweck der durchzuführenden Maßnahmen haben. Andernfalls können Gerüchte und Spekulationen gefördert sowie Ängste verstärkt werden, die sogar Widerstand der Mitarbeiter gegenüber den Projekten hervorrufen können (Radloff et al. 2018).

Wie bei allen Maßnahmen zur Verbesserung im Unternehmen sollten auch bei der Einführung des Shopfloor-Managements die damit verbundenen Ziele von der Geschäftsführung eindeutig formuliert sein. Es ist wichtig und förderlich, dass alle Mitarbeiter betroffener Bereiche die Ziele nachvollziehen können und auch die Möglichkeit haben, sich in den Zielfindungs- und Einführungsprozess einbringen zu können.

Alle Beteiligten müssen den Anlass und die Ziele von Veränderungsprozessen kennen und sich damit identifizieren. Dafür sind zum Teil wiederholte Informations- und Gesprächsschleifen erforderlich, die auch seitens der Geschäftsleitung »ausgehalten« werden müssen. Veränderungsprozesse können nur dann unternehmensweit erfolgreich sein, wenn die Ziele der Geschäftsführung in der Führungskaskade sorgfältig definiert und in alle Unternehmensbereiche »heruntergebrochen« werden (Dörich und Gassner 2016). Alle Beteiligten müssen die Vorteile der Ziele für das Unternehmen nachvollziehen und ihren eigenen Beitrag dazu erkennen können.

Die Geschäftsführung sollte zudem den Betriebsrat von Beginn an in ihre Pläne einbeziehen und ihn – wie auch die beteiligten Akteure – informieren und überzeugen. Insbesondere der »Kennzahleneinsatz« darf bei den Mitarbeitern keine Verunsicherung oder



Abb. 5: Erste Überlegungen zu Kennzahlen und Visualisierung

Angst hervorrufen. Der Betriebsrat muss glaubhaft erkennen können, dass die Mitarbeiter nicht überwacht und kontrolliert werden sollen, sondern dass eine störungs- und verschwendungsarme Wertschöpfung gesichert werden soll.

Einführung von Shopfloor-Management

Für die erfolgreiche Einführung eines Shopfloor-Managements in Unternehmen sollte eine systematische Vorgehensweise angewendet werden. Das ifaa hat hierzu ein sechsstufiges Phasenmodell entwickelt, dessen Inhalte in der Abb. 4 dargestellt sind.

1. Zielfindung

Zu Beginn der Einführung sind zunächst Ziele und ein geeigneter Pilotbereich festzulegen. Besonders geeignet sind hierfür Bereiche mit

Abb. 6: Ergebnispräsentation der Workshop-Teilnehmer an die Geschäftsführung



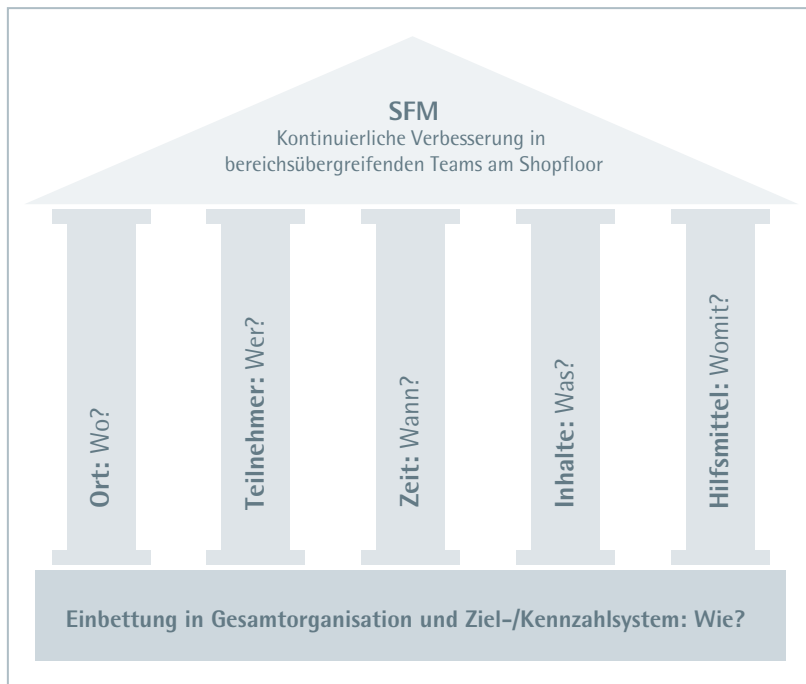


Abb. 7: Gestaltung des Shopfloor-Managements

bekanntes und ständig wiederkehrendes Problem. Ein Projektgespräch und eine Begehung potenzieller Pilotbereiche oder auch ein moderierter Workshop sind geeignete Formate zur Zielfindung und Ermittlung eines geeigneten Pilotbereichs. Am Ende des Zielfindungs-Workshops steht ein Projektplanentwurf, der vor Beginn des nächsten Schrittes zu detaillieren ist.

2. Information und Sensibilisierung

Entscheidend für die Akzeptanz und die engagierte Mitarbeit aller Akteure ist ein einheitlicher Kenntnisstand über das Shopfloor-Management, die damit verbundenen Ziele sowie den Beitrag und die Rolle jedes Einzelnen. Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte müssen ausführlich darüber informiert werden und die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und Bedenken zu erörtern. Dazu können sowohl zentrale Informationsveranstaltungen als auch eine kaskadenartige Information der Bereiche über die Führungskräfte genutzt werden. Als zielführend haben sich auch moderierte Workshops erwiesen, die mehr Raum für Interaktivität geben.

3. Einführung

Zur Einführung oder Initiierung des Shopfloor-Managements eignet sich ein zweiteiliger Workshop, der zwei aufeinanderfolgende halbe Tage umfasst. Die Dauer jeder Sequenz sollte vier Stunden nicht überschreiten und die Anzahl der Teilnehmer sollte auf sechs bis acht Personen begrenzt sein. Zu Beginn

der ersten Workshop-Sequenz (beispielsweise nachmittags von 13:00 bis 17:00 Uhr) ist ein Bekenntnis der Geschäftsführung zu ihren Erwartungen und dem angestrebten Ziel als Signal der Entschlossenheit hilfreich. Hierdurch wird der Auftrag an die Teilnehmer nochmals fokussiert und die Verbindlichkeit untermauert. Inhalte des ersten Teils des Einführungsworkshops sind: Diskussion über Zielfindung durch die Teilnehmer, Eruiere von Quellen für Kennzahlen (gegebenenfalls eigene Kennzahlen ermitteln und generieren, Entwicklung von Kennzahleninstrumenten, Zusammenführen von dezentral bereitgestellten Kennzahlen und Integration in das zu entwickelnde Shopfloor-Management-Board (Abb. 5).

Zu Beginn des zweiten Teils des Einführungs-Workshops (beispielsweise in der Zeit von 09:00 bis 13:00 Uhr) sollten zunächst die von den Beteiligten entwickelten Hilfsmittel vorgestellt und auf Plausibilität, Verständlichkeit diskutiert werden. Änderungswünsche können sofort diskutiert und berücksichtigt werden. Zentral ist die Diskussion und Abstimmung der Regelkommunikation im täglichen Shopfloor-Management. Die Beteiligten müssen sich zudem auf feste Regeln zur Kommunikation einigen.

Im Anschluss erfolgt der »Probedurchlauf« eines Shopfloor-Management-Treffens nach den zuvor festgelegten Regeln (Moderation, Dauer, Inhalte etc.), um die entwickelte Lösung zu validieren. Dann wird das Ergebnis der Geschäftsführung präsentiert. Hierbei hat es sich als motivationsfördernd erwiesen, dass jeder Teilnehmer des Einführungs-Workshops einen eigenen Teil dieser Präsentation übernimmt, idealerweise das von ihm kreierte oder gewünschte Hilfsmittel (Abb. 6).

4. Erprobung

Nach Abschluss des Einführungs-Workshops beginnt sofort das tägliche Shopfloor-Management, um Elan und Schwung konstruktiv zu nutzen. Für die betriebliche Erprobungsphase sollten rund drei Monate eingeplant werden. So ist gewährleistet, dass für die Aufnahme der Kennzahlen, deren Visualisierung sowie die Bewertung von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen ein »Gefühl« erlangt werden kann.

5. Check-up

In regelmäßigen »Check-up-Meetings« müssen sich neutrale interne oder externe Beobachter ein Bild vom Stand und der Ent-

wicklung des Shopfloor-Managements machen. Die Beobachter sollten sich nicht auf Aussagen der Geschäftsführung oder Produktionsleitung verlassen, sondern unbedingt am Shopfloor-Management vor Ort teilnehmen. So können sie Handlungsbedarf erkennen beispielsweise hinsichtlich Stringenz der Shopfloor-Management-Treffen, Einhaltung der Kommunikationsregeln, Akzeptanz seitens der Mitarbeiter (Pünktlichkeit, Mitarbeit, Entwicklung der Kennzahlen, Aktualität, Quantität, Qualität, Nutzbarkeit, Zuständigkeit etc.) oder Maßnahmenverfolgung.

6. Validierung/Überprüfung

Nach Abschluss der dreimonatigen Erprobungsphase sollten alle Projektbeteiligten für rund zwei bis drei Stunden zu einem »Validierungs-Workshop« zusammenkommen. Ziele sind hierbei die gemeinsame Reflexion der Erfahrungen der Beteiligten und die Überprüfung von Kennzahlen, Regelkommunikationsregeln, Standards, Board-Struktur, der etablierten Problemlösungstechniken und der organisatorischen Bedingungen des Shopfloor-Managements. Ziel könnte sein, in allen wesentlichen Unternehmensbereichen Shopfloor-Management

einzuführen und eine Shopfloor-Management-Kaskade für das gesamte Unternehmen zu entwickeln.

Gestaltung des Shopfloor-Managements

Shopfloor-Management (SFM) ist firmenspezifisch zu gestalten. Basis dafür ist eine regelmäßige Kommunikation, die entsprechend dem Prinzip der Shopfloor-Orientierung vor Ort in der Produktion stattfinden soll. Bei der Einführung von Shopfloor-Management sind die Rahmenbedingungen und organisatorischen Regelungen für diese Kommunikation zu gestalten. Unter Berücksichtigung der firmenspezifischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen sind hierbei folgende Punkte zu klären:

- Ort (Wo soll das SFM räumlich stattfinden?)
- Teilnehmer (Wer soll am SFM teilnehmen bzw. dies ausüben?)
- Zeit (Wann und wie lange sollen SFM-Gespräche stattfinden?)
- Inhalte (Welche Inhalte und Themen soll das SFM umfassen?)
- Hilfsmittel (Womit soll beim SFM gearbeitet werden?)

Abb. 8: Beispiel für eine Struktur und mögliche Inhalte eines SFM-Boards

SFM-Board				
Qualität	Kosten	Logistik	Sicherheit	Personal
Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenreklamationen ■ Kundenzufriedenheit ■ Fertigungsfehler ■ Fertigungsausschuss ■ Materialfehler ■ Materialausschuss ■ First Pass Yield (FPY) ■ Qualitätsraten (% , PPM) ■ Mehr-/Nacharbeitszeit ■ Top-Qualitätsprobleme 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Soll-Ist-Kosten Bereich ■ Produktkosten ■ Auftragskosten ■ Materialkosten ■ Bestandskosten ■ Rüstkosten ■ Instandhaltungskosten ■ Fertigungsproduktivität ■ Anlageneffektivität (OEE) ■ Stillstandzeiten 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Soll-Ist-Produktionsmenge ■ Liefertermineinhaltung ■ Lieferzeit ■ Durchlaufzeit ■ Lieferbereitschaftsgrad ■ Fertigwarenbestände ■ Zwischenbestände ■ Materialbestände ■ Lagerreichweite (Material, Baugruppen, Produkte) 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Arbeitsunfälle ■ 1 Mio. Stundenquote ■ Verbandbucheinträge ■ Gefährdungshinweise ■ Gefährdungsbeurteilung ■ Risikobewertungen ■ 5S-Niveau ■ Auditergebnisse 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserungsvorschläge ■ Anwesenheitsquote ■ Krankenquote ■ Mitarbeiterzufriedenheit ■ Überstunden ■ Weiterbildungsstunden ■ Anzahl Schulungen ■ Qualifikationsmatrix ■ Anzahl altersgerechter Arbeitsplätze
Kapazitäts- und Auftragsituation		Ziele & Maßnahmen (KVP)		
Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Personalverfügbarkeit ■ Anlagenverfügbarkeit ■ Besetzungsplan ■ Schichtpläne ■ Auftragsituation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auftragsprioritäten ■ Produktionsplan ■ Kapazitätsauslastung ■ Auslastungsgrad ■ Verlustzeiten 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Tages-/Wochenziel ■ Top-Bereichsthema ■ Top-Probleme ■ Aktuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KVP-Maßnahmenplan ■ Reinigungsplan ■ Ausbildungsplan ■ Workshop-Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemlösungsblatt ■ Verbesserungen (vorher/nachher) ■ One-Point-Lesson

Literatur

Conrad R, Eisele O, Lennings F (2019): Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen, Springer, Berlin Heidelberg

Dörich J, Gassner J (2016) Shopfloor-Management – Praxisbeispiel myonic GmbH. In: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Springer, Berlin Heidelberg, S. 205–211

Ehrlenspiel, K. (1995) Integrierte Produktentwicklung: Methoden für Prozessorganisation, Produkterstellung und Konstruktion. Hanser, München

Radloff U, Conrad RW, Richter B (2018) Der Faktor Mensch im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) – Herausforderungen erkennen, Potenziale der Mitarbeiter fördern. Betriebspraxis Et Arbeitsforschung (223): 28–36

- Einbettung in Ziel-/Kennzahlensystem (Wie soll das SFM in die Gesamtorganisation und das Ziel-/Kennzahlensystem des Unternehmens eingeordnet werden?)

Die Gestaltung des Shopfloor-Managements sollte unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter am Shopfloor erfolgen. In der Praxis hat es sich als sinnvoll herausgestellt, hierfür zunächst einen Pilotbereich im Unternehmen zu definieren, in dem Workshops zur SFM-Einführung durchgeführt und Ergebnisse direkt praktisch getestet und optimiert werden. Der Pilotbereich soll im Unternehmen die Funktion eines Leuchtturmes übernehmen, der bei einem späteren Roll-out anderen Bereichen und Mitarbeitern als Vorbild dienen soll.

Inhalte

Im Shopfloor-Management werden die für einen Bereich ausgewählten und wichtigen Kennzahlen am sogenannten Shopfloor-Management-Board (SFM-Board) transparent visualisiert und in regelmäßigen Meetings mit einem definierten Teilnehmerkreis kommuniziert. Das SFM-Board ist das zentrale Kommunikationsinstrument des Shopfloor-Managements. Es enthält alle wichtigen Informationen übersichtlich auf einen Blick. Zweck der am SFM-Board visualisierten Kennzahlen ist das schnelle Erkennen der Ist-Situation und der Abweichungen von Zielen und Soll-Zuständen. Hieraus ergeben sich Handlungsbedarfe und die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Neben den Kennzahlen sollte das SFM-Board deshalb auch Informationen zu geplanten oder laufenden Verbesserungsmaßnahmen sowie deren Status beinhalten, deren Wirksamkeit dann wiederum über die Kennzahlen überwacht werden kann. Darüber hinaus bietet es sich an, am SFM-Board für die tägliche Arbeit im Bereich wichtige Steuerungsinformationen aufzunehmen. Dies sind vor allem Informationen zur aktuellen Auftrags- und Kapazitätssituation des Bereiches. In der Abb. 8 sind mögliche Inhalte eines SFM-Boards mit Beispielen für Kennzahlen dargestellt.

Die detaillierte Gestaltung eines SFM-Boards muss immer unternehmens- und bereichsspezifisch erfolgen und wiederkehrend überprüft werden. Dabei sind folgende Fragen, am besten in Workshops, durch die Beteiligten zu beantworten.

1. Was sind die übergeordneten Unternehmensziele, und welche Zielvorgaben gibt es hierzu?
2. Welche daraus abgeleiteten Bereichsziele und Zielvorgaben liegen vor?
3. Welche vom Bereich selbst beeinflussbaren Messgrößen oder Kennzahlen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zielerreichung?
4. Welche intern oder extern verursachten Hauptprobleme oder Einflussgrößen gibt es aktuell, die eine Erfüllung der Zielvorgaben für den Bereich erschweren oder behindern?
5. Welche Messgrößen oder Kennzahlen lassen sich einfach und zeitnah mit geringem Aufwand vor Ort erfassen und visualisieren und helfen wirklich beim Shopfloor-Management?
6. Gibt es darüber hinaus noch zusätzliche, bereichsspezifische Informationen, Messgrößen oder Kennzahlen, die für die tägliche Arbeit von besonderer Bedeutung sind und deshalb vor Ort erfasst und visualisiert werden sollten?

Fazit

Die praktischen Erfahrungen und Ergebnisse im Rahmen der Evaluierung des vom ifaa entwickelten Konzeptes zur Einführung und Nutzung des Shopfloor-Managements haben gezeigt, dass dieses zentrale Lean-Instrument in KMU mit einfachen Mitteln eingeführt werden und seine Vorteile entfalten kann.

Die am ifaa gemachten Erfahrungen und wichtigen Erfolgsbausteine wurden in einem Handlungsleitfaden zusammengefasst. Dieser vermittelt einerseits Grundlagen des Shopfloor-Managements und unterstützt andererseits interessierte Unternehmen bei der maßgeschneiderten Gestaltung und Einführung. Er soll insbesondere KMU Antworten auf die vielfältigen Fragen geben, die sich dabei stellen können. Er richtet sich an die Unternehmen, die sich noch nicht oder nur ansatzweise mit Shopfloor-Management beschäftigt haben. Ebenso kann er Unternehmen unterstützen, die bereits ein Shopfloor-Management etabliert haben und verbessern möchten.

Der Handlungsleitfaden, der auch Arbeitshilfen zum Download umfasst, erscheint zu Beginn des Jahres 2019 unter dem Titel »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen« im Springer-Verlag. ■

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Ralph W. Conrad
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-18
E-Mail: r.conrad@ifaa-mail.de

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