

Shopfloor – Management „Gestaltung einer Shopfloor – Management Kultur“

Akzente Consulting GmbH

Kolnhäuser Straße 4

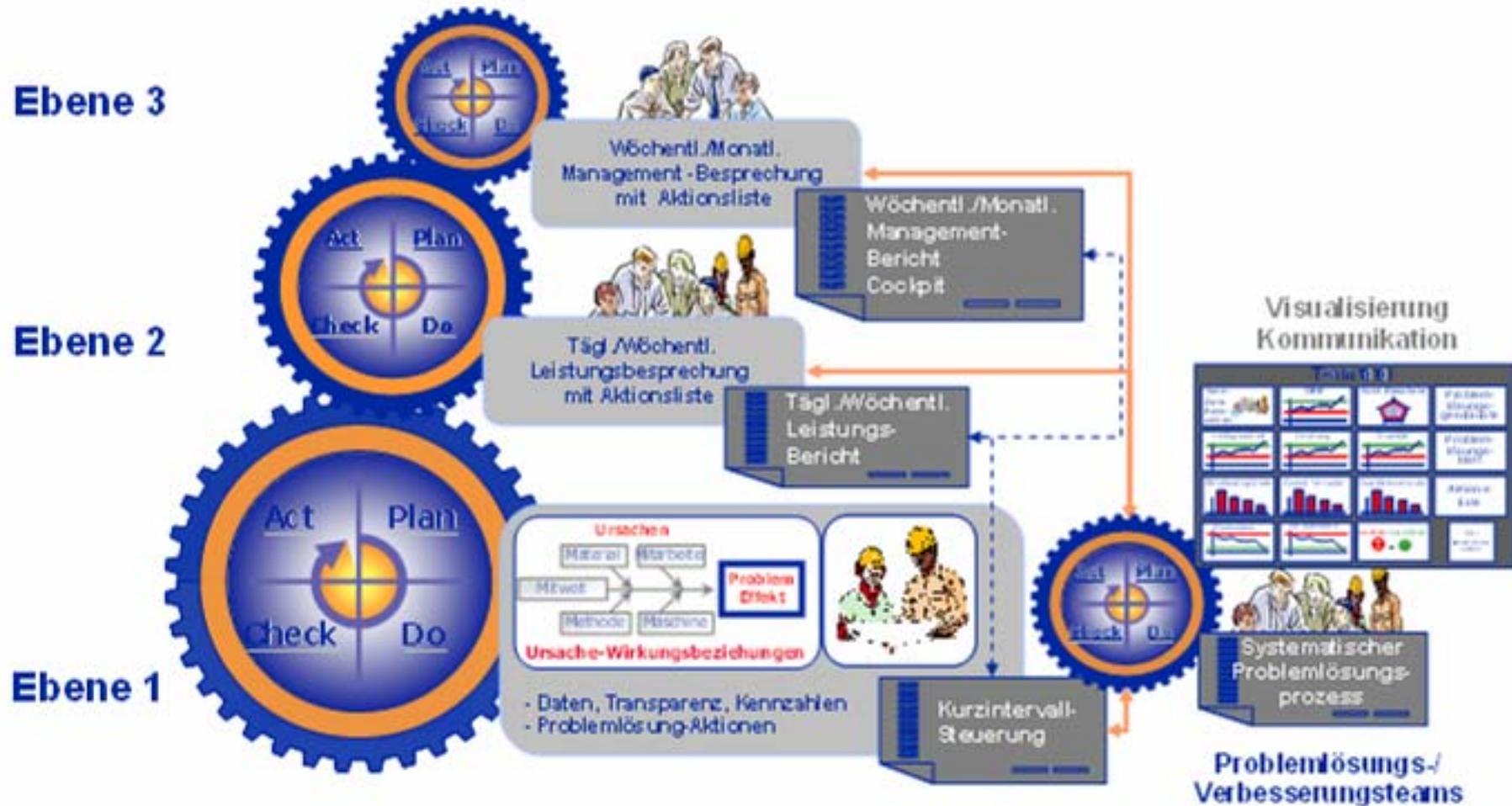
D - 35423 Lich

+49 (0) 6404 – 6958770

info@akzente-consulting.de

www.akzente-consulting.de

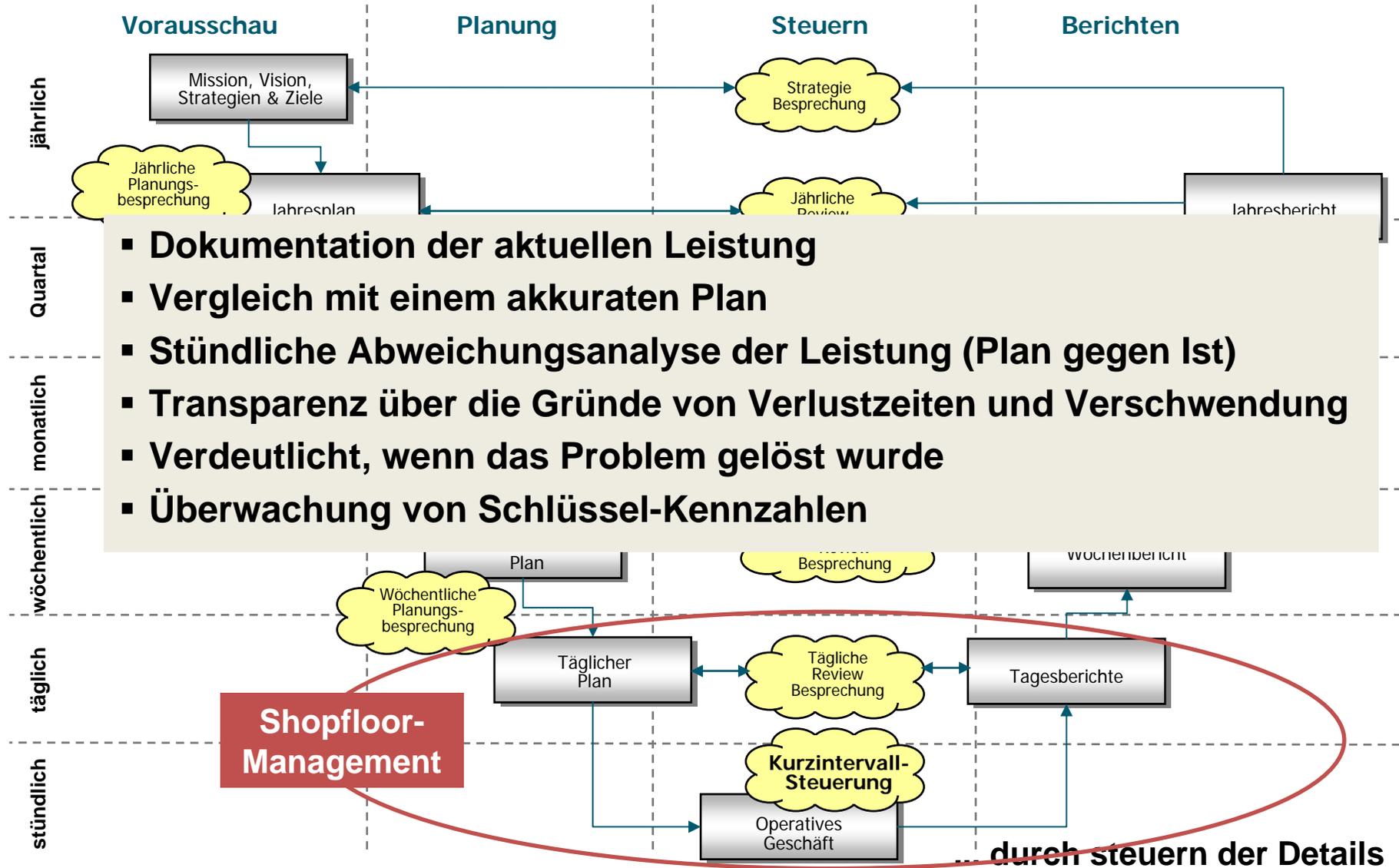
Zielzustand...



Faktenbasierende Entscheidungen auf allen Ebenen zur Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses!

OPMS - Basis zur Erreichung des Zielzustandes

Steuern des Ganzen ...



Philosophie & Prinzipien des TPS

- 1) Schaffe einen kontinuierlichen Fluss, um Schwachstellen aufzudecken.
- 2) Setze Pull-Systeme ein, um Überproduktion zu vermeiden.
- 3) Schaffe eine gleichmäßige Auslastung (Heijunka).
- 4) Schaffe eine Kultur des sofortigen Stopps zur Problembhebung, um auf Anrieb Qualität zu produzieren.
- 5) Standardisierte Aufgaben sind die Basis für Verbesserungen und die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter.
- 6) Setze visuelles Management ein, damit Probleme nicht verborgen bleiben.
- 7) Verwende nur zuverlässige, gründlich getestete Technologie, die deinen Mitarbeitern und Prozessen dient.



- 8) Gründe deine Managemententscheidungen auf einer langfristigen Philosophie, selbst wenn das auf Kosten kurzfristiger finanzieller Ziele geht.
- 9) Entwickle Führungskräfte, die ein grundlegendes Verständnis der Arbeit haben, die Philosophie leben und sie anderen beibringen.
- 10) Entwickle außergewöhnliche Mitarbeiter und Teams, die der Unternehmensphilosophie folgen.
- 11) Respektiere dein erweitertes Partner- und Zulieferernetzwerk, indem du sie forderst und ihnen hilfst, sich zu verbessern.
- 12) Mach dir selbst dein eigenes Bild vor Ort, um die Situation grundlegend zu verstehen. (Go and See; Genchi Genbutsu)
- 13) Nimm dir Zeit für Entscheidungen und führe sie durch Konsens herbei.
- 14) Schaffe eine lernende Organisation durch unablässige Reflektion (Hansei) und kontinuierliche Verbesserung (Kaizen).

Philosophie / Denkweise

- Der Kunde steht im Vordergrund.
- Menschen und ihre Fähigkeiten sind das wichtigste Kapital.
- Kontinuierliche Verbesserung
- Geh vor Ort und mach dir ein Bild.
- Gib den Teammitgliedern Feedback und verdiene dir Respekt.
- Effizienzdenken

- Tatsachen statt Fiktionen
- Teamorientierung
- Bringe Probleme an die Oberfläche und decke die Grundursachen auf ohne Schuldigen suche.
- Eliminiere und verhindere Verschwendung.
- Handlungen müssen langfristige Ziele verfolgen.
- Lernende Organisation
- Null-Fehler-Produktion

Quelle: nach Liker, J.K.: Der Toyota Weg; FinanzBuchverlag, 2006

Prinzip 9: Entwickle Führungskräfte, die ein grundlegendes Verständnis der Arbeit haben, die Philosophie leben und sie anderen beibringen

Prinzip 12: Mach dir selbst dein eigenes Bild vor Ort, um die Situation grundlegend zu verstehen. (Go and See; Genchi Genbutsu)

- Sich selbst ein Bild zu machen und im Besitz der wesentlichen Fakten zu sein, wenn ein Problem gelöst werden soll, gehört zu den Grundtugenden einer Führungskraft bei Toyota. Nichts ist schlimmer, als zu einem Meeting unvorbereitet zu erscheinen und das Problem, um das es geht, nicht selbst gründlich in Augenschein genommen zu haben (Go And See = Genchi Genbutsu).
- Ein Toyota Institute für Angehörige des oberen und mittleren Managements sorgt für eine einheitliche Unternehmenskultur in allen Standorten und Führungsebenen.
- Werke haben eigene Berater, die die Führungskräfte zu „Mentoren“ ausbilden, die den Mitarbeitern den Toyota Way vermitteln können.
- Neu rekrutierte Führungskräfte durchlaufen eine zeitintensive und praxisnahe Einführung in den Toyota Way: Begleitet von einem Mentor werden sie in einer Art mehrwöchigem Praktikum in Teams in der Produktion oder auch in indirekten Bereichen eingesetzt, in denen sie die Prozesse genauestens studieren und Verbesserungsvorschläge nach der „wissenschaftlichen Methode“ machen und umsetzen sollen.

Quelle: nach Liker, J.K.: Der Toyota Weg; FinanzBuchverlag, 2006

Prinzip 9: Entwickle Führungskräfte, die ein grundlegendes Verständnis der Arbeit haben, die Philosophie leben und sie anderen beibringen.

Prinzip 10: Entwickle außergewöhnliche Mitarbeiter und Teams, die der Unternehmensphilosophie folgen.

- Die Rolle der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern ist über die des Fachvorgesetzten hinaus die eines Mentoren: Er sagt ihnen nicht, wie sie arbeiten sollen und was zu verbessern ist, sondern vermittelt ihnen die Standards, die Methoden zur Problemlösung und ständigen Verbesserung und regt sie durch kontinuierliches Fragen zur Arbeitsgestaltung und Optimierungsmöglichkeiten zur eigenständigen Reflexion an.
- Schon bei der Personalauswahl achtet Toyota darauf, Mitarbeiter mit Führungsfähigkeiten einzustellen, ungeachtet ihrer Funktion und ob sie tatsächlich eine Führungsfunktion ausüben werden.
- Neu eingestellte Mitarbeiter erhalten eine zweiwöchige intensive Einführung in den TOYOTA WAY und das Toyota-Produktionssystem.

Quelle: nach Liker, J.K.: Der Toyota Weg; FinanzBuchverlag, 2006

Toyotas Personalführungsprinzipien

1. Schaffe eine Arbeitsumgebung, in der Mitarbeiter Vertrauen in das Unternehmen entwickeln können

- Stabile Beschäftigungsverhältnisse, bei denen Kündigungen nicht so leicht passieren können
- Schaffe durch ständige Verbesserung dauerhaft gute Arbeitsbedingungen
- Stelle Fairness und Übereinstimmung sicher

2. Eine Arbeitseinstellung entwickeln, durch die stetig und freiwillig nach Verbesserungen gestrebt wird

- Verbreite die Management-Philosophie und die Sensibilität für die richtigen Prioritäten durch sorgfältige Kommunikation
- Denke im Arbeitsprozess auch an die Wirtschaftlichkeit

3. Entwickle hohes Engagement durch sorgfältige Personalentwicklung

- Ermögliche die Persönlichkeitsentwicklung durch die Arbeitsaufgaben
- Den Toyota Way und die Rolle von Toyota immer wieder verdeutlichen

4. Fördere Teamarbeit, die gleichermaßen auf die Entwicklung jedes Teammitglieds wie auf gute Zusammenarbeit im Team ausgerichtet ist

- Sorgfältige Konsensbildung bei Entscheidungen und Umsetzung im gegenseitigen Vertrauen
- Teamergebnisse schaffen einen gemeinsamen Teamgeist

Quelle: nach Liker, J.K.: Der Toyota Weg; FinanzBuchverlag, 2006

Was Toyota von Führungskräften erwartet

Toyota richtet an seine Führungskräfte die Erwartung, dass sie die Mitarbeiter effektiv entwickeln, so dass die Performance kontinuierlich verbessert wird. Dies wird erreicht, indem es der gesamten Belegschaft durch kontinuierliche Entwicklung und Wachstum befähigter Mitarbeiter seine Kultur einpflanzt, sowie durch die Fokussierung auf eine Stärkung des TPS. Die Effektivität einer Führungskraft wird an vier zentralen Performance-Kriterien gemessen:

- **Sicherheit** – Ergonomie, Vermeidung von Verletzungen und Verbesserung des Arbeitsplatzdesigns
- **Qualität** – Schulung, Prozessverbesserung und Problemlösung
- **Produktivität** – konsistente Erfüllung der Kundennachfrage und konsistentes Ressourcenmanagement
- **Kosten** – Erfüllung der ersten drei Kriterien bei gleichzeitiger Kontrolle und Reduzierung der Gesamtkosten.

Die Annahme dahinter lautet, dass Verbesserungen der Gesamtperformance bedeutet, dass sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter verbessern.

Und was erwarten wir von einer Führungskraft?

Grundsätze wirksamer Führung (Malik)

Grundsätze wirksamer Führung

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf wenig
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Aufgaben wirksamer Führungskräfte

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Werkzeuge

- Meetings
- Reports
- Job design + Assignment control
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Budget und Budgetierung
- Leistungsbewertung
- Systematische Müllabfuhr

Quelle: Fredmund Malik Titel: Führen Leisten Leben, München 2005

Was ist, was prägt Kultur?

- Kultur ist die Gesamtheit der Lebensäußerungen einer Gemeinschaft.
- Die Lebensäußerungen sind geprägt durch Tradition, Erziehung, normative Werte, Erkenntnisse und Erfahrungen.
- Die so geprägten Lebensäußerungen werden sichtbar im Verhalten, im Denken und Handeln der Menschen.

Typisch deutsches vs. japanisches Verhalten

Konventionelles deutsches Denken

- Konzentration auf die Organisation
- Bekämpfung untereinander
- Kostenzuordnung / Kostenverteilung
- Dinge kompliziert machen
- nicht aus Fehlern lernen
- kurzfristige Erfolgsorientierung
- es langt erst mal wieder

Lean- und Kaizen-Denken

- Konzentration auf den Kunden
- Bekämpfung von Verschwendung
- Kostenreduzierung / -vermeidung
- Dinge vereinfachen
- durch Verbesserungen Neues lernen
- langfristige Erfolgsorientierung
- nie endender Verbesserungsprozess

Welches Denken und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern prägt die Kultur in Ihrem Unternehmen ?

Werte- & Normensystem

- Gesellschaftliche Verantwortung
- Persönliche Verantwortung
- Kaufmännische Redlichkeit
- Vertragstreue
- Loyalität, Kollegialität
- Professionalität

Organisationskultur

- Leitbildorientierung
- Strategieorientierung
- Vertrauenskultur
- Teamkultur
- Lernkultur

Leistungskultur

- Kundenorientierung
- Qualitätsorientierung
- Identifikation mit dem Produkt
- Produzentenstolz
- Kompetenzorientierung

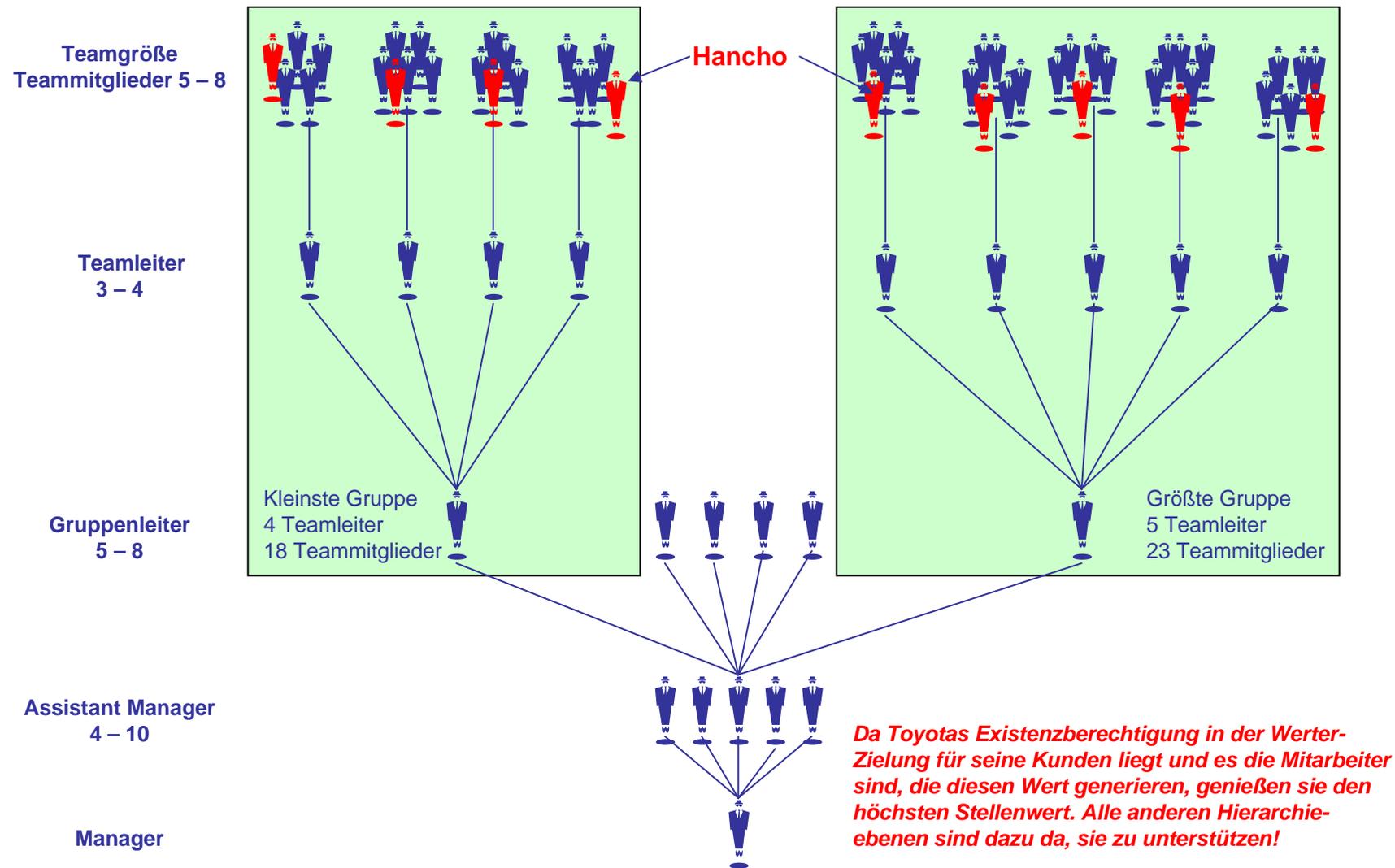
Arbeitskultur

- Profession. Arbeitseinstellung
- Teamgeist / Kollegialität
- Prozessorientierung
- Einhaltung der Standards
- Effizienzorientierung
- Wertschätzende Feedbackkultur

- ausreichender Freiraum für neue Ideen
- tatkräftige Unterstützung bei Innovationen
- ausführliche Information und Kommunikation
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch
- Herausforderung, Anregung und Abwechslung durch neue Aufgaben
- Fehler- und Misserfolgstoleranz bei neuen Ideen
- Vermittlung von Innovationstechniken
- geförderte Weiterbildung
- Teambildung

- ✓ Diese Punkte müssen in der täglichen Führungsarbeit immer wieder bedacht und angestrebt werden.
- ✓ Die Führungskraft wird zum "Coach", zum Lehrer.
- ✓ Das Führungskonzept des KVP beinhaltet für Führungskräfte die Aufgabe, Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und konsequent zu fördern.
- ✓ Mitarbeiter sollen befähigt werden, Aufgaben mit hoher Qualität selbständig zu erledigen.
- ✓ Mitarbeiter sollen Arbeitsprozesse analysieren und selbständig organisieren

Typische Toyota Organisation



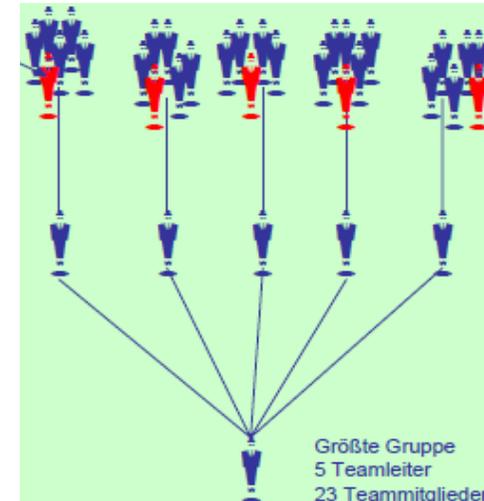
Rollen & Verantwortlichkeiten

Teammitglieder

- führen Arbeit nach aktuellem Standard aus
- befolgen 5S in ihrem Arbeitsbereich
- führen kleinere Routinewartungsarbeiten durch
- suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten
- unterstützen kleinere Gruppenaktivitäten in der Problemlösung

Teamleiter

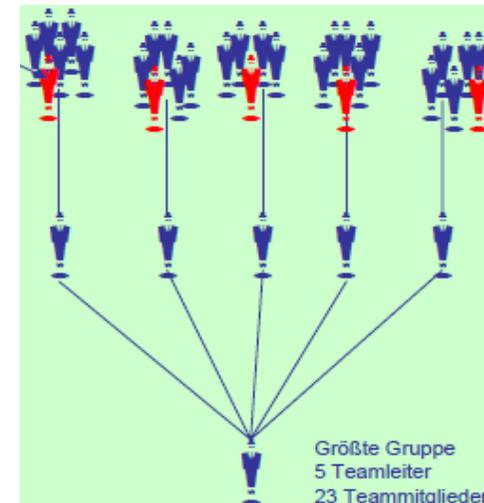
- initiieren Prozess-Startup und –kontrolle
- sorgen für die Einhaltung der Produktionsziele
- reagieren auf *andon*-Rufe der Teammitglieder
- führen Routinequalitätschecks durch
- springen für abwesende Teammitglieder ein
- führen (funktionsübergreifende) Schulungen durch
- erteilen Arbeitsanweisungen für schnelle Wartungsarbeiten
- stellen sicher, das Standardverfahren eingehalten werden
- fördern kleinere Gruppenaktivitäten
- sorgen für ständige Projekte der kontinuierlichen Verbesserung
- sorgen für einen reibungslosen Nachschub an Material und Teilen



Rollen & Verantwortlichkeiten

Gruppenleiter

- machen die Urlaubs- und Einsatzplanung
- sind für die monatliche Produktionsplanung verantwortlich
- übernehmen administrative Aufgaben: Vorschriften, Beachtung, disziplinarische Maßnahmen
- übernehmen *hoshin*-Planung
- achten auf die Wahrung der Teammoral
- bestätigen Routinequalität und Qualitätschecks der Teamleiter
- koordinieren die Schichtübergänge
- führen Prozesstests (Prozessveränderungen) durch
- sorgen für die Entwicklung der Teammitglieder und funktionsübergreifenden Trainings
- berichten über die täglichen Produktionsergebnisse
- realisieren Kosteneinsparungen
- führen Projekte zur Prozessverbesserung: Produktivität, Qualität, Ergonomie, etc. durch
- koordinieren umfangreiche Wartungsarbeiten
- koordinieren Unterstützung durch externe Gruppen
- koordinieren die Arbeit mit vor- und nachgelagerten Prozessen
- sorgen für die Einhaltung von Standards für die Sicherheit der Gruppe
- springen für abwesende Teamleiter ein
- koordinieren die Aktivitäten rund um die Umrüstung auf andere Fahrzeugmodelle



Aufgaben des Hancho (Auszug)

Prozessbestätigung Qualität

- Gegenmaßnahmen für in der Linie auftretende Fehler, Sicherstellen, dass keine fehlerhaften Teile zum nächsten Prozess weitergegeben werden
- Zweistündlich Prozessprüfungen durchführen und Ergebnisse aufzeichnen
- Besprechungen abhalten, aufgetretene Fehler besprechen, mögliche Bedenken und Gegenmaßnahmen aufbringen

Prozessentwicklung

- Feststellen der Prozess-Zykluszeiten
- Prozesse, in denen Zykluszeit über der Taktzeit liegt, untersuchen
- Neuausstattung für Taktzeitänderungen durchführen
- Sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter 2 Kaizen-Vorschläge pro Monat macht und diese umsetzen

Überlastprozesse Engpass Gegenmaß- nahmen

- Engpassprozesse erkennen/verstehen
- Andon-Rufe den verantwortlichen Prozessen zuordnen und aufzeichnen
- Unterstützung des Teamleiters bei Gegenmaßnahmen für überlastete Prozesse
- Besprechungen abhalten, mögliche Bedenken aufdecken und Gegenmaßnahmen durchführen

Prozessbestätigung Produktion

- Tägliche Bewertung jedes Prozesses aller für diesen Prozess im Moment verantwortlichen Teammitglieder
- Laufende stichprobenartige Überprüfung, ob die Teammitglieder den standardisierten Arbeitsablauf einhalten
- Zykluszeit der Anlagen verstehen/kennen

Kosten

- Ziele zur Kostenreduzierung an verantwortliche Mitarbeiter herantragen
- Ideen zur Kostenreduzierung innerhalb des Teams auflisten und verfolgen, Gruppenleiter und verantwortliche Ingenieure um Unterstützung bitten
- Verschwendung innerhalb des Teams beseitigen durch Untersuchung nach den 8 Verschwendungsarten
- Sicherstellen, dass alle Energie verbrauchenden Anlagen nach Schichtende abgeschaltet sind, wo es keinen Einfluss auf die Qualität hat

Menschen

- Bemühen zum Erhalt der Moral der Mitarbeiter
- Mitarbeiter ermutigen, Gruppen-Meetings zu leiten
- Unterstützung der Entwicklung neuer Mitarbeiter durch „On the Job training“
- Führen von Mitarbeitern durch Ermutigung zur Befähigung

