

Joachim Ley und Markus Riegger

Lean Management

Qualitätssprung durch Shopfloor Management



»Der beste Sitzhersteller aus Sicht seiner Kunden« – diesen Anspruch hatte Recaro Aircraft Seating bereits 2006 in einem Leitbild formuliert. Ein wesentlicher Baustein auf dem Weg dorthin war die Einführung von Lean Management. Produktivität und Termintreue konnten durch die implementierten Maßnahmen schnell gesteigert werden. Den Turboboost für die Qualität startete das Unternehmen dann Mitte 2009 mit Einführung der Managementphilosophie »Shopfloor Management«. Das Ergebnis: Verbesserungen von bis zu 60 Prozent in nur neun Monaten, die auch die Kunden des Sitzherstellers deutlich positiv bewerten.

Shopfloor Management rückt, wie der Name schon sagt, den Shopfloor, zu Deutsch die Produktionsstätte, in den Mittelpunkt. Alle betrieblichen Tätigkeiten von der Entwicklung bis hin zur Qualitätssicherung werden so ausgerichtet, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei gestaltet werden kann. Nach Einführung von »handwerklichen« Lean-Methoden, wie zum Beispiel

Kaizen oder Kanban, steht hier vor allem die Führungsarbeit im Fokus – Top-Management bis Vorarbeiter in der Produktion sind gefordert. In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hat sich deren Arbeitsplatz von der Werkbank weg an den Schreibtisch verlagert – das Shopfloor Management kehrt diese Entwicklung um und holt die Führungskräfte zurück an den Ort des Geschehens. Zentrale Elemente dieses Ansatzes sind tägliche gemeinsame Kurzbesprechungen und das sogenannte »Shopfloor Board«.

Das Shopfloor Board: Alle Informationen auf einen Blick

Das prominente Shopfloor Board befindet sich bei Recaro Aircraft Seating in Form einer Magnetwand direkt im Eingangsbereich der Produktion. Dort finden sich einfach und prägnant aufbereitet alle wichtigen Informationen zu Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbelegung, Qualität und Ausbringung auf einen Blick. Mit dem Ziel von höchstmöglicher Aktualität der Informationen lautet das Motto: Folienstift statt PowerPoint oder SAP.

Die Bereitstellung der Informationen obliegt den Linienverantwortlichen jeweils für ihre Montagelinie. Sie erfassen die Arbeitssicherheit inklusive ergriffener Maßnahmen ebenso wie die Ist-Zahlen zur Anwesenheit der Mitarbeiter in der Schicht. Die Ausbringung wird dreimal pro Schicht festgehalten. Zudem wird in einem Trenddiagramm der aktuelle Stand der Qualität eingetragen, die in Defects per Unit (DPU) gemessen sowie täglich und im Monatsverlauf erfasst wird. Jede Montagelinie hat dabei eine eigene Vorgabe, je nachdem, wie komplex das Sitzmodell ist, das dort gefertigt wird. Den DPU-

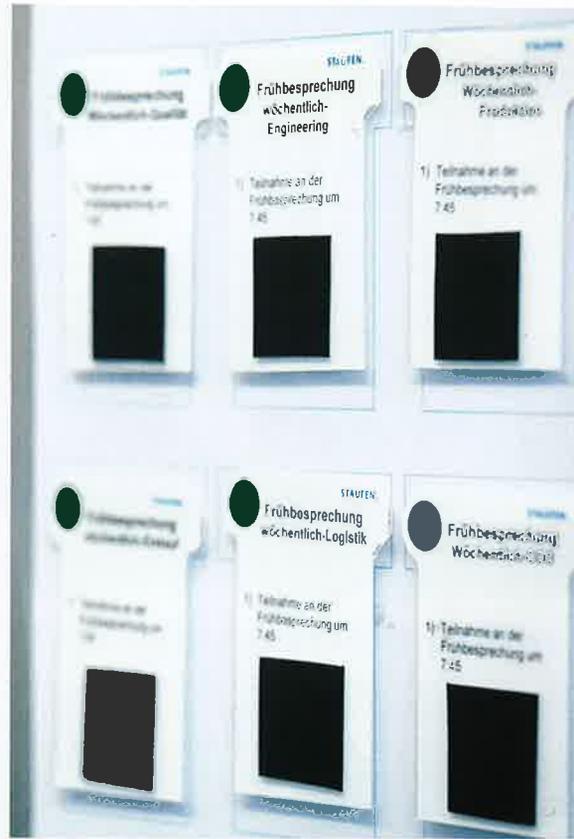


Abb. 17: Das Shopfloor Board gibt schnell und einfach Auskunft über die Art der aufgetretenen Probleme

© Recaro Aircraft Seating



Über Recaro Aircraft Seating

Recaro Aircraft Seating ist ein weltweit aktiver Entwickler und Hersteller von Premium-Flugzeugsitzen für führende Airlines mit aktuell rund 1.500 Mitarbeitern. Davon sind mehr als 700 in Deutschland beschäftigt. Das Unternehmen unterhält Produktionswerke in Deutschland, Polen, Südafrika und den USA. Zudem ist es mit Recaro Service Centern in Europa, im Nahen Osten, in Amerika, in Asien und Australien vertreten.

Recaro Aircraft Seating mit Sitz in Schwäbisch Hall erwirtschaftete im Jahr 2010 einen Umsatz von 288 Millionen Euro. Damit liegt das Unternehmen in der Rangliste der größten Flugzeug-sitzhersteller unter den Top drei weltweit.

Sollwert markiert ein roter Balken in einem Diagramm. Der aktuelle Wert wird mit den vorhergehenden zu einer Verlaufskurve verbunden. Unterhalb des Soll-Werts ist diese grün, oberhalb rot gezeichnet. Darüber hinaus markiert eine rote oder grüne Karte neben dem Diagramm

den Tagesstand, sodass man diesen bereits von Weitem erkennen kann. Wie alle Kennzahlendiagramme auf dem Shopfloor Board folgt auch dieses dem Prinzip der »Ampelfunktion«. Sind also beispielsweise verglichen zum Soll-Wert zu wenige Mitarbeiter am Band, setzt der Linienverantwortliche einen roten Magneten neben die Zahlen. Gleiches geschieht bei der Ausbringung. Das Prinzip ermöglicht das so genannte »Drei-Minuten-Management«: Die Führungskräfte müssen sich nicht durch unzählige E-Mails und Notizen kämpfen oder Präsentationen durcharbeiten. Am Shopfloor Board erhalten sie auf einen Blick eine Übersicht über den Status quo und können gezielt an den roten Bereichen ansetzen. Zudem finden sie neben den tagesaktuellen Informationen Kennzahlauswertungen des laufenden Monats und Jahres.

Probleme und Lösungsansätze festhalten

Darüber hinaus gibt das Shopfloor Board schnell und einfach Auskunft über die Art der aufgetretenen Probleme. Die Linienverantwortlichen halten nicht nur fest, ob sie zu viel oder zu wenig produziert haben, sie geben auch die jeweiligen Ursachen dafür an. Das Problem wird direkt hinter der aktuellen Zahl notiert und im Detail auf dem gesonderten Blatt »Probleme – Sofortmaßnahmen« erfasst. Hier wird festgehalten, wie weit der Problemlösungsprozess fortgeschritten ist: Besteht das Problem nicht mehr, kommt dahinter der sprichwörtliche Haken. Wichtig ist zudem, dass auf dem Shopfloor Board nicht nur steht, dass eine Montagelinie ihr Soll nicht erfüllt hat, sondern auch die Ursachen, Maßnahmen und gegebenenfalls der Unterstützungsbedarf angegeben

werden. Denn die Mitarbeiter sollen verstehen, dass es nicht um Bloßstellung geht, sondern um Hilfestellung. Das Ziel ist ein positiver Problemlösungsprozess, der nicht mit »Wer hat Schuld?« startet, sondern mit »Warum ist das passiert?«.

Tägliche Frühbesprechung inklusive Top-Management

Außerdem gibt es am Shopfloor Board jeden Morgen um 7.45 Uhr eine gemeinsame Frühbesprechung. An ihr nehmen die Linienverantwortlichen, die Meister und der Montageleiter sowie alle relevanten unterstützenden Abteilungen, wie Quali-

tät, Einkauf und Logistik, teil. Darüber hinaus haben sich die Bereichsleiter dieser Abteilungen bis hin zur Geschäftsführung verpflichtet, einmal pro Woche dabei zu sein. So behalten sie nicht nur den Kontakt zur Produktion und zu ihren Mitarbeitern, sondern sind immer auf dem aktuellen Stand und erfahren potenzielle Probleme aus erster Hand. Dabei unterliegen auch sie der Ampelfunktion, mit der ihre Teilnahme angezeigt wird: Für jedes Mitglied dieses Kreises wird am Shopfloor Board eine Karte mit Namen befestigt, deren Vorderseite rot und deren Rückseite grün markiert ist. Am Anfang jeder Kalenderwoche werden sie auf Rot



Abb. 18: Die Teilnahme des Managements an den Meetings wird per Ampelfunktion kontrolliert

© Recaro Aircraft Seating

gesetzt – nimmt die jeweilige Person an der Frühbesprechung teil, dreht sie ihre Karte auf Grün.

Jeder Linienverantwortliche berichtet anhand der Informationen auf dem Shopfloor Board zu seinem Montageband, beginnend mit dem Punkt Sicherheit am Arbeitsplatz. Anschließend geht es um Mitarbeiterbelegung und Ausbringung. Vor allem aber erörtert er Probleme, die an seinem Band aufgetreten sind und gegebenenfalls dazu geführt haben, dass das Soll nicht erfüllt wurde. Dabei gibt er im Detail Aufschluss darüber, welche Lösungsmaßnahmen er getroffen und welchen Status der Lösungsfortschritt hat.

Zwar ist alles, was im Shopfloor Board festgehalten ist, im Prinzip selbsterklärend und auf den ersten Blick ersichtlich. Mit der Frühbesprechung schafft Recaro Aircraft Seating aber etwas, was im Unternehmen früher durchaus mit Herausforderungen verbunden war: alle Parteien gleichzeitig an einen Tisch zu bekommen. So besteht die Möglichkeit, die Probleme, die in der Produktion auftauchen, auf direktem Weg im persönlichen Gespräch mit der Führungsmannschaft zu ergründen – und gemeinsam Lösungen zu finden. Auch die Art und Weise der Frühbesprechung – kurz und knackig am Stehtisch – trägt zu ihrem Erfolg bei. Denn



Abb. 19: Auf der »Top X«-Liste werden alle Probleme gesondert festgehalten – inklusive Status

morgens in einem Besprechungszimmer bei Kaffee in bequemen Stühlen zusammensitzen fördert nicht unbedingt die Produktivität von Besprechungen.

Qualitätszirkel und »Top X«-Probleme

Der Problemlösung wird im Zuge des Shopfloor Managements besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Aus der Frühbesprechung heraus definiert der Montageleiter gemeinsam mit dem Leiter der Qualitätssicherung einmal wöchentlich im Beisein des Top-Managements die »Top X«-Probleme der Woche. Diese werden dann

auf ein gesondertes Blatt am Shopfloor Board übertragen.

Den täglichen Qualitätszirkel von 10.00 bis 10.15 Uhr vor dem Shopfloor Board moderiert der Leiter der Qualitätssicherung. Darin berichten seine Mitarbeiter gemeinsam mit den Linienverantwortlichen aus der Produktion zu allen aufgetretenen Problemen, den ergriffenen Maßnahmen und dem Status des Lösungsprozesses. Die »Top X« sind dabei die »negativen Highlights« der Woche: Bei diesen benötigt die Montage die Unterstützung der anderen Bereiche. Im Problemlösungsprozess sind dann auch verschiedene Abteilungen zuständig. Erst kümmert sich



Abb. 20: Folienstift statt PowerPoint und SAP – das Grundprinzip des Shopfloor Boards ist möglichst einfach gehalten



Joachim Ley verantwortet bei Recaro Aircraft Seating seit 2007 als Director of Manufacturing die Produktion mit den Bereichen Endmontage, Eigenfertigung, Logistik, Industrial Engineering und Quality OEM.



Markus Riegger ist Senior Manager bei der Staufen AG. Der Experte und Trainer für Shopfloor Management und Lean Manufacturing zeichnet unter anderem für die Bereiche Kompetenzaufbau und Führungskräftecoaching verantwortlich.

beispielsweise die Qualitätssicherung, gleichzeitig oder anschließend ist die Entwicklung gefragt. Einmal pro Woche nehmen daher alle Bereichsleiter und die Geschäftsführung am Qualitätszirkel teil. Anschließend informiert der Montageleiter im wöchentlichen Qualitätsregelkreis explizit zu den Top X-Problemen. Alle Parteien stehen dabei wieder an einem Tisch und berichten über ihre jeweiligen Fortschritte. Die Probleme werden noch einmal gesondert am Shopfloor Board festgehalten, inklusive Status und Fortschritten. Die psychologische Wirkung dieser Vorgehensweise ist enorm: Die Mitarbeiter in der Produktion sehen, dass sie nicht allein gelassen werden und sich die Führungskräfte genauso einsetzen wie sie selbst. Möchte einer der Bereichsleiter die

Informationen zudem mit in seine interne Besprechung nehmen, kann er das Blatt einfach kurz vom Board nehmen und kopieren.

Befähigen statt belehren

Um die nötige Unternehmenskultur, die das Shopfloor Management fordert, aufzubauen, müssen Management und Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Die Führungsmannschaft hat dabei die Aufgabe, mit gutem Beispiel voranzugehen, Mauern zwischen den Bereichen einzureißen und Hand in Hand zu arbeiten. Darüber hinaus befähigen sie als Coaches ihre Mitarbeiter, Probleme so weit wie möglich eigenständig zu lösen. Gemäß dem Motto »Go and See« passiert das vor allem vor Ort in der Produktion. Ausgangspunkt ist das Shopfloor Board. Von dort aus bewegt sich die Führungskraft an die Stelle, wo die Probleme auftreten, macht sich selbst ein Bild und unterstützt die Mannschaft bei der Lösung. Denn es ist nicht das Ziel, die Lösung gleich vorzugeben, sondern den Mitarbeitern das Handwerkszeug zur Problemlösung zu vermitteln.

Wichtig ist aber vor allem eines: Vertrauen zu schaffen. Bei der Einführung von Shopfloor Management besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die ständige Sichtbarkeit ihrer Fehler als Kontrolle empfinden, die ihnen persönlich schaden könnte. Sie müssen allerdings verstehen, dass dies nicht der Fall ist und ihnen stattdessen Hilfestellung gegeben wird. Nur so lässt sich garantieren, dass die erste Führungsebene, also die Linienverantwortlichen, auch tatsächlich alle Probleme notieren und ehrlich die Gründe angeben, die dazu geführt haben. Selbst wenn sich also herausstellen sollte, dass zum Beispiel die Qualität nicht passt, weil etwa

die Mitarbeiter am Band falsch eingewiesen wurden, sollte der Linienverantwortliche genug Vertrauen haben, dies im Kollegenkreis offen darlegen zu können. Bei Recaro Aircraft Seating hat sich dieser Kulturwandel weitgehend vollzogen. Natürlich gibt es noch Punkte, an denen das Unternehmen auch weiterhin arbeiten wird, wie zum Beispiel am großen Problemlösungsprozess mittels der »A3-Methode«¹. Insgesamt befinden sich die Schwäbisch Haller aber auf einem sehr guten Weg – die Qualitätssteigerung von 60 Prozent in nur neun Monaten mit Shopfloor Management belegt das deutlich. Inzwischen konnte das Qualitätsziel sogar um weitere 60 Prozent auf 0,1 DPU gesenkt werden. Auch die Kunden von Recaro Aircraft Seating bemerken den Fortschritt auf hohem Niveau – ein entscheidender Beleg für die internen Kennzahlen: So hat der Sitzhersteller die Auszeichnungen »Just-in-Sequence-Lieferant« von Airbus und »Gold Status-Lieferant« von Boeing erhalten und seither souverän bestätigt.

Für die Staufen AG, die die Einführung und Umsetzung von Shopfloor Management bei Recaro Aircraft Seating begleitet hat, ist das Unternehmen einer ihrer Vorzeigekunden. Gemeinsam öffnen die Kooperationspartner daher seit 2011 die Pforten für Lernwillige, die eine Best Practice im »Shopfloor Management live« erleben möchten.

¹ Bei der von Toyota entwickelten A3-Methode werden alle relevanten Informationen und Maßnahmen auf einer einzigen A3-Seite festgehalten und weiterentwickelt.