

Shop Floor Management: Die Führungskraft als Coach

MTM



Produktiv
und
Gesund

Spitzenpositionen im Wettbewerb
durch die konsequente Anwendung
von MTM entlang der Prozesskette

Dr. Thomas Mühlbradt,
Leiter Forschung,
Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

Gliederung

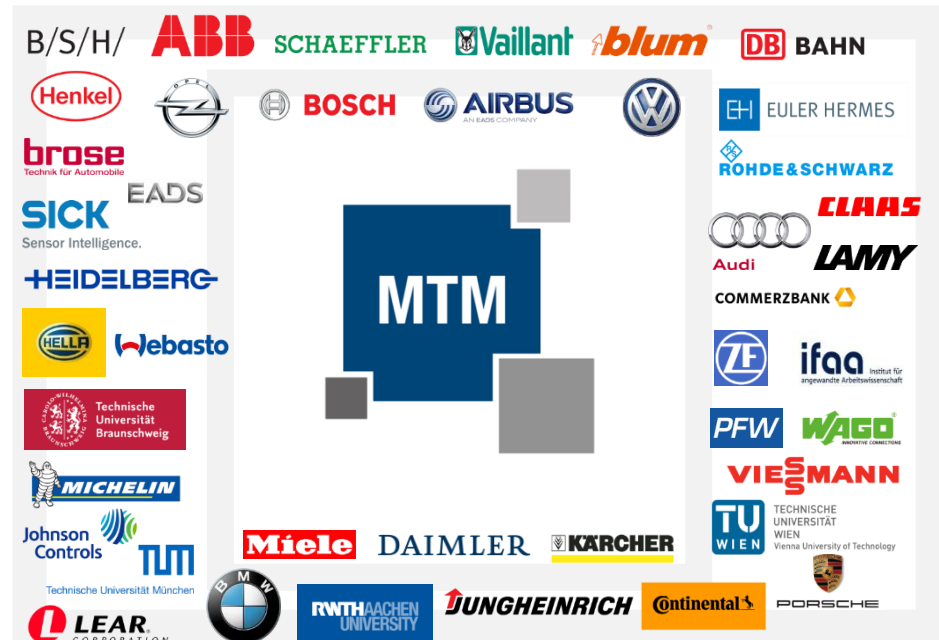
- Vorstellung Deutsche MTM-Vereinigung e.V.
- Das Projekt ELIAS
- Von Taylor zu Toyota
- Theorie und Praxis
- Shop Floor Management

Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

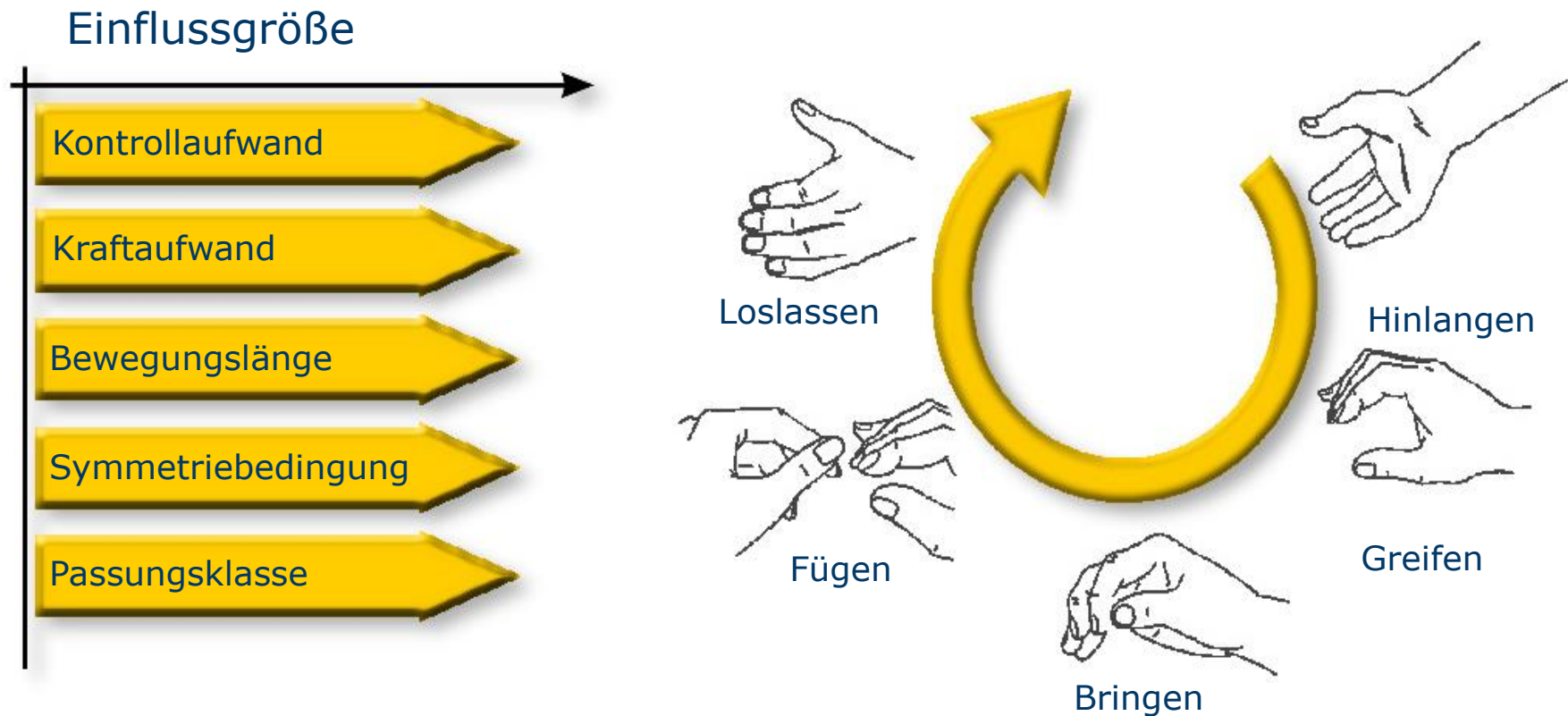
- 1962 auf Initiative namhafter Unternehmen der deutschen Wirtschaft gegründet
- als gemeinnütziger wissenschaftlich-technischer Verband tätig
- setzt mit Tochter- und Beteiligungsgesellschaften das MTM-Verfahren für die Wirtschaft praktisch um
- Das MTM-Verfahren ist
 - Bestandteil von ca. 200 Betriebsvereinbarungen
 - Entlohnungsgrundlage für rd. 3 Millionen Arbeitnehmer

Satzungsgemäße Ziele:

- einheitliche und sachgerechte Qualifizierung in MTM
- Forschung und Entwicklung
- Förderung der Anwendung
- Öffentlichkeitsarbeit und Erfahrungsaustausch



MTM-1 Grundbewegungen



Diese fünf Grundbewegungen bilden bis zu 85 % der voll beeinflussbaren Abläufe ab!

Produktivität sichern mit MTM

1. Vorbereitungsphase

Produkte entwickeln und Aufträge gewinnen

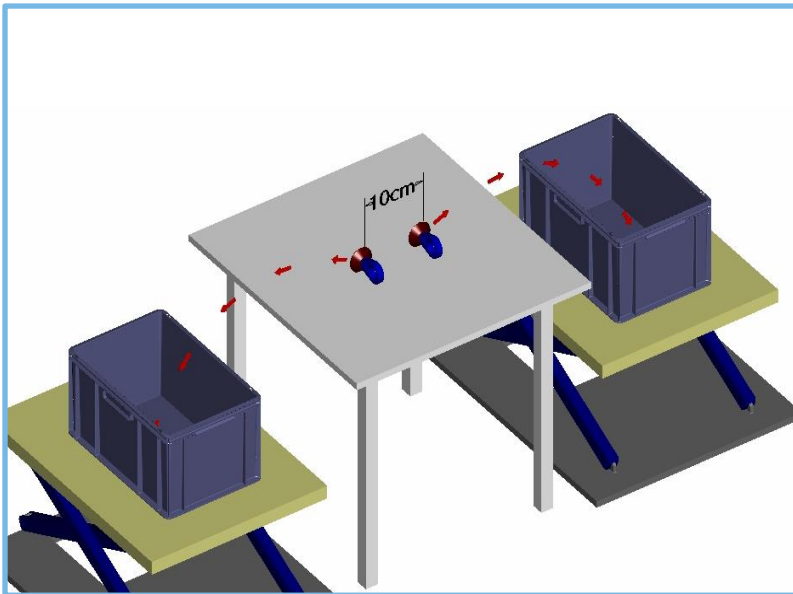
2. Entstehungsphase

Arbeitssysteme und -prozesse entwickeln und implementieren

3. Betriebs- und Verbesserungsphase

Arbeitssysteme/-prozesse betreiben und stetig verbessern

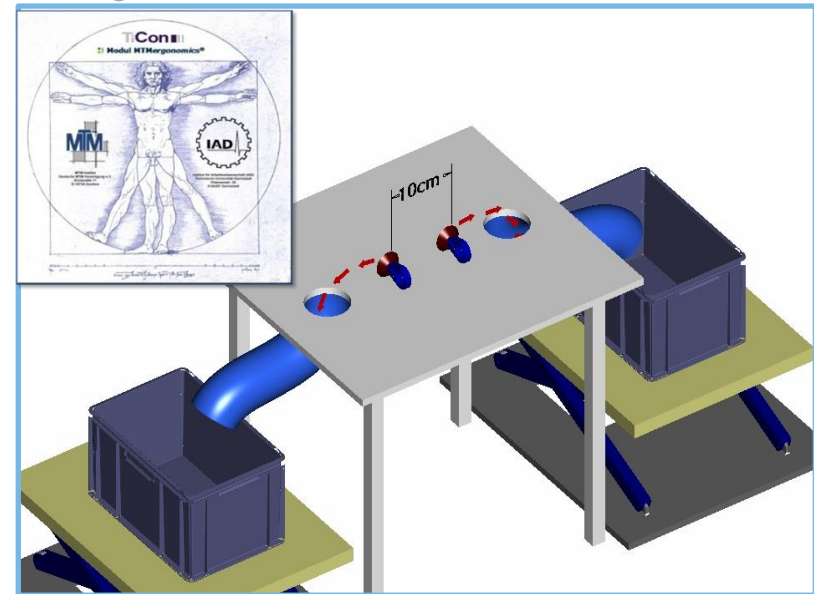
MTM-1: Move - Bringen



M50B



18,0 TMU



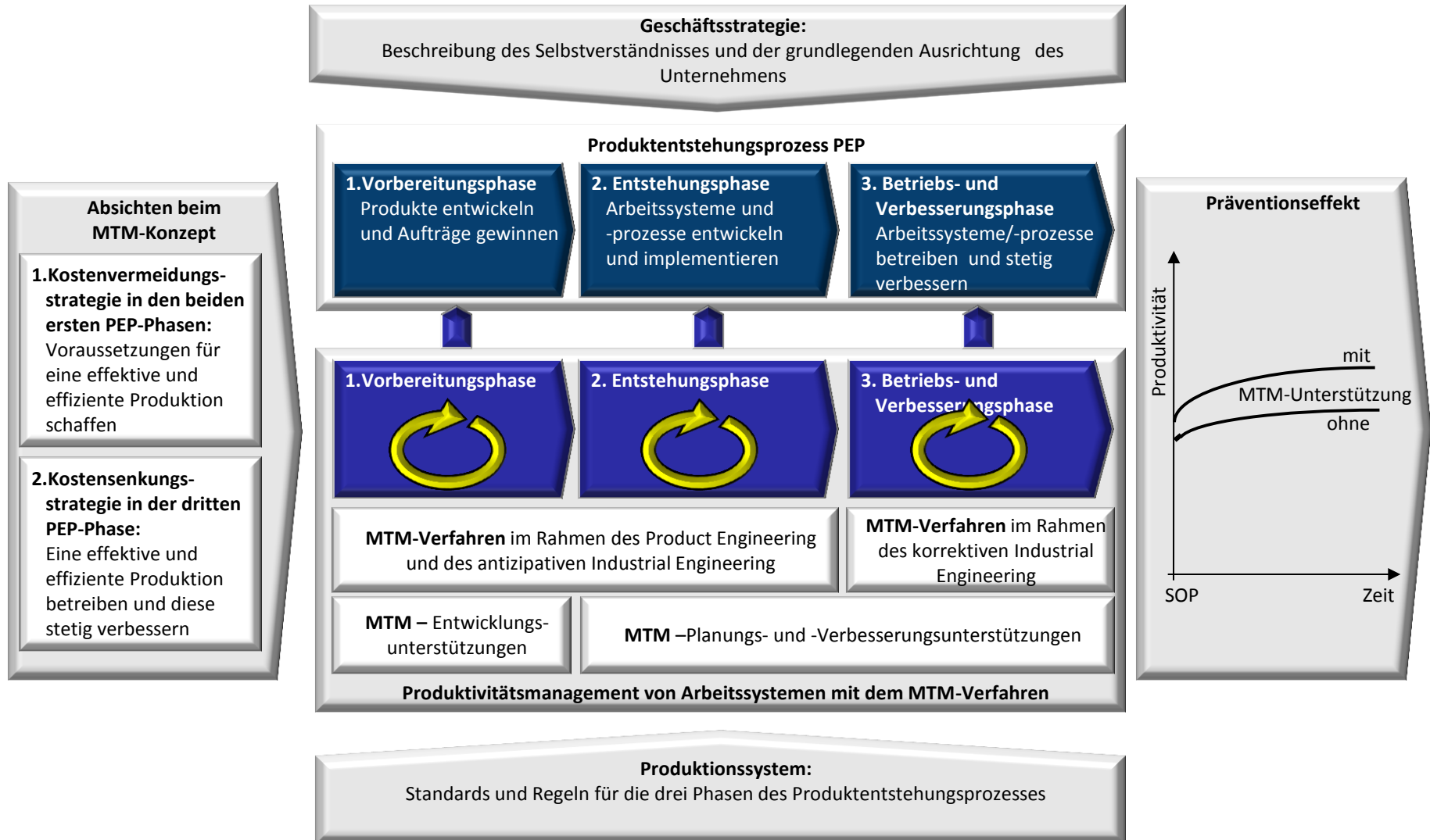
M20B



10,5 TMU

Δ 42%

MTM-Konzept des Produktivitätsmanagements





Engineering lernförderlicher industrieller Arbeitssysteme

Forschungs-Partner:



ZWIESEL KRISTALLGLAS



Förderträger:



Projekträger:



Projektlaufzeit:

01.12.2013 – 30.11.2016

Value-Partner:



GESAMTM**ETALL**
Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie



Förderkennzeichen:

01XZ13001

Lernen in der Arbeit?

„Lernen“ ist ein Grundtatbestand des Lebens und bezeichnet den dauerhaften Erwerb von Verhaltensdispositionen durch Einsicht, Erfahrung, Übung

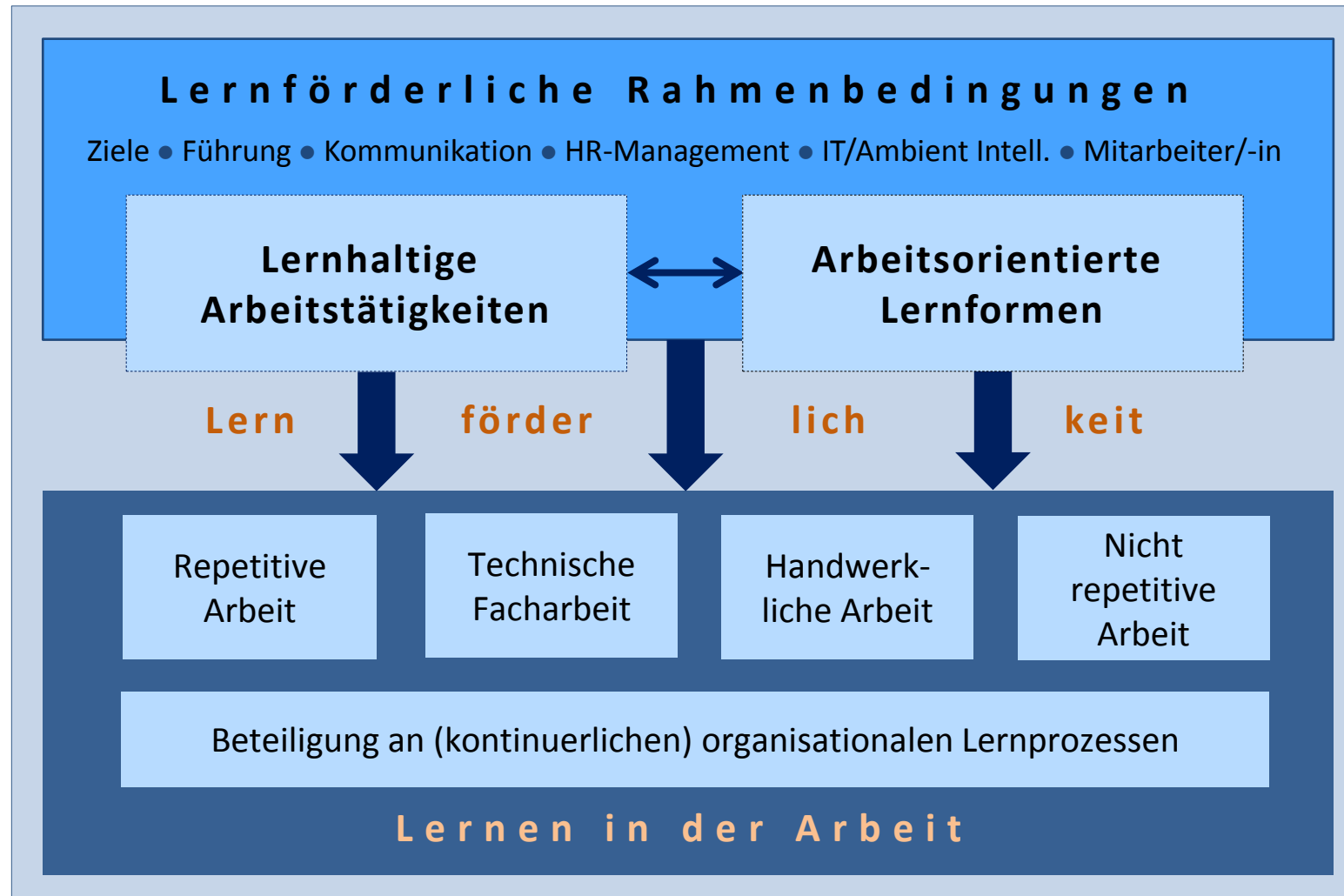
- „Lernen in der Arbeit“ ist der dauerhafte Erwerb ... in der Arbeit

ELIAS forscht zu Chancen und Wegen, Lernen in der Arbeit zu aktivieren und zu gestalten mit den Zielen

- Steigerung von Produktivität und Innovationskraft
- Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
- Effektives und effizientes (bedarfsgerechtes) Lernen

Insbesondere interessiert uns die systematische Berücksichtigung dieser Aspekte bereits in der Planungsphase für eine prospektive Gestaltung lernförderlicher industrieller Arbeitssysteme

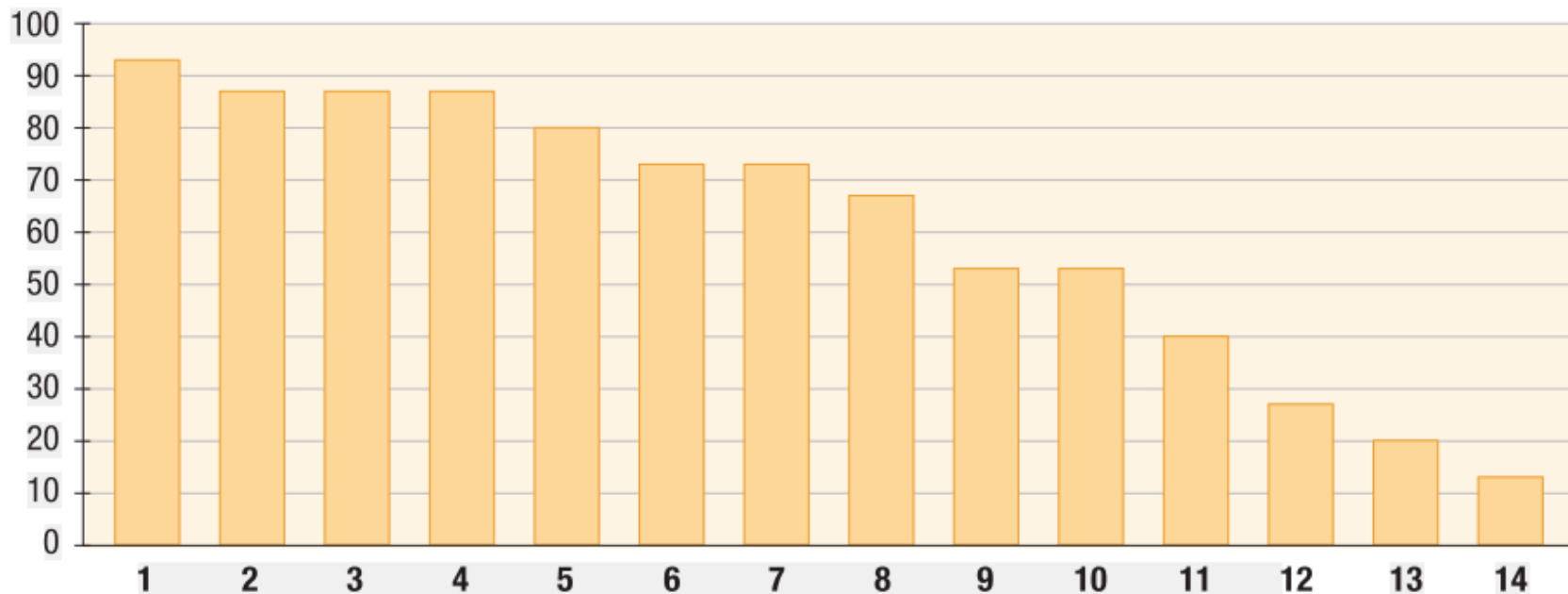
ELIAS Rahmenmodell



Tätigkeitsklassifikation nach C. Perrow: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations (1967)

Elemente Ganzheitlicher Produktionssysteme (Dombrowski, Palluck & Schmidt, 2005)

Häufigkeit der Verwendung von Gestaltungsfeldern in GPS in Prozent

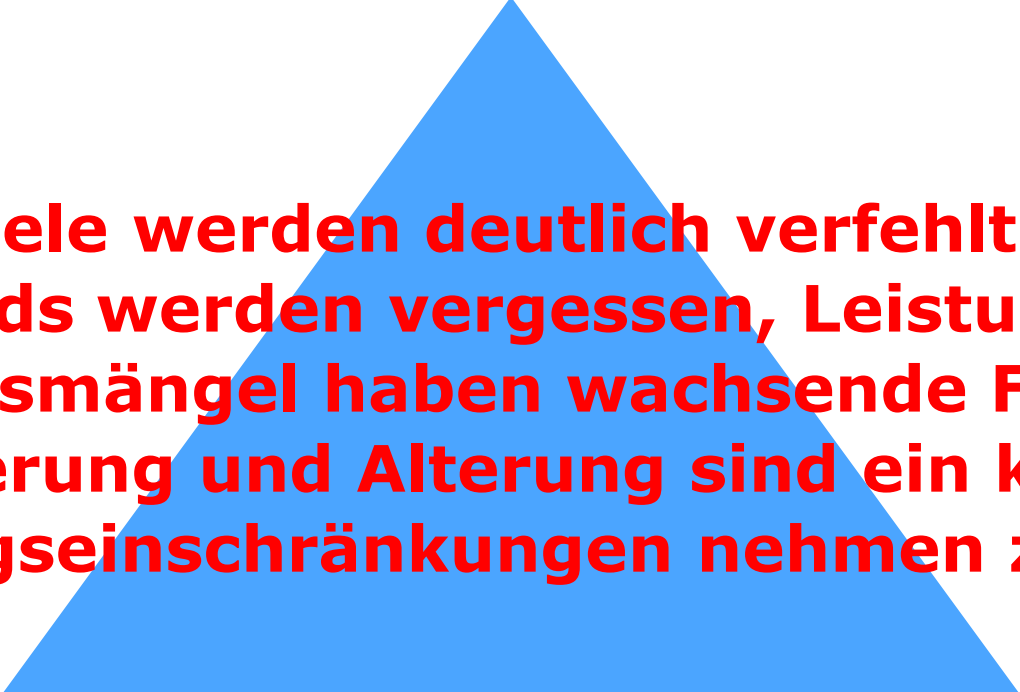


1	Gruppenarbeit	93%
2	JIT/KANBAN	87%
3	TQM/Qualitätssysteme	87%
4	Visuelles Management	87%
5	KVP	80%
6	TPM/Anlagenmanagement	73%
7	Personalmanagement	73%

8	5-S-Methode	67%
9	Standardisierung	53%
10	Nivellierung Aufträge	53%
11	Technologie	40%
12	Umweltschutz	27%
13	Prozessorientierung	20%
14	Produktgestaltung	13%

Quelle: Dombrowski/Palluck/Schmidt 2005

Standardisierung

- 
- A large blue triangle is positioned in the center of the slide. The word 'Standardisierung' is at the top vertex, 'Komplexität' is at the bottom-left vertex, and 'Veränderung' is at the bottom-right vertex. A list of bullet points is placed to the left of the triangle, partially overlapping its left side.
- **Anlaufziele werden deutlich verfehlt**
 - **Standards werden vergessen, Leistung schwankt**
 - **Qualitätsmängel haben wachsende Folgen**
 - **Veränderung und Alterung sind ein kritisches Paar**
 - **Leistungseinschränkungen nehmen zu**
 - **...**

Komplexität

Veränderung

"In vielen Unternehmen werden die Ergebnisse [der Lean-Einführung] den Erwartungen nicht gerecht oder halten nicht lange an."
(Dombrowski & Mielke, 2013; S. 569)

Lean Aspekt	Internat.	D
Mitarbeiter leben Werte	42-61%	5%
Führungskräfte leben Werte	55%	14%
Coaching durch Führungskräfte	90%	60%
Gemba	61%	39%
Hoshin Kanri	55%	10%

„Die nachhaltige Umsetzung von Lean Production erfordert einen Wandel in der täglichen Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern.“

(Dombrowski & Mielke, 2013; S. 570)

Shop Floor Management: Die Führungskraft als Coach

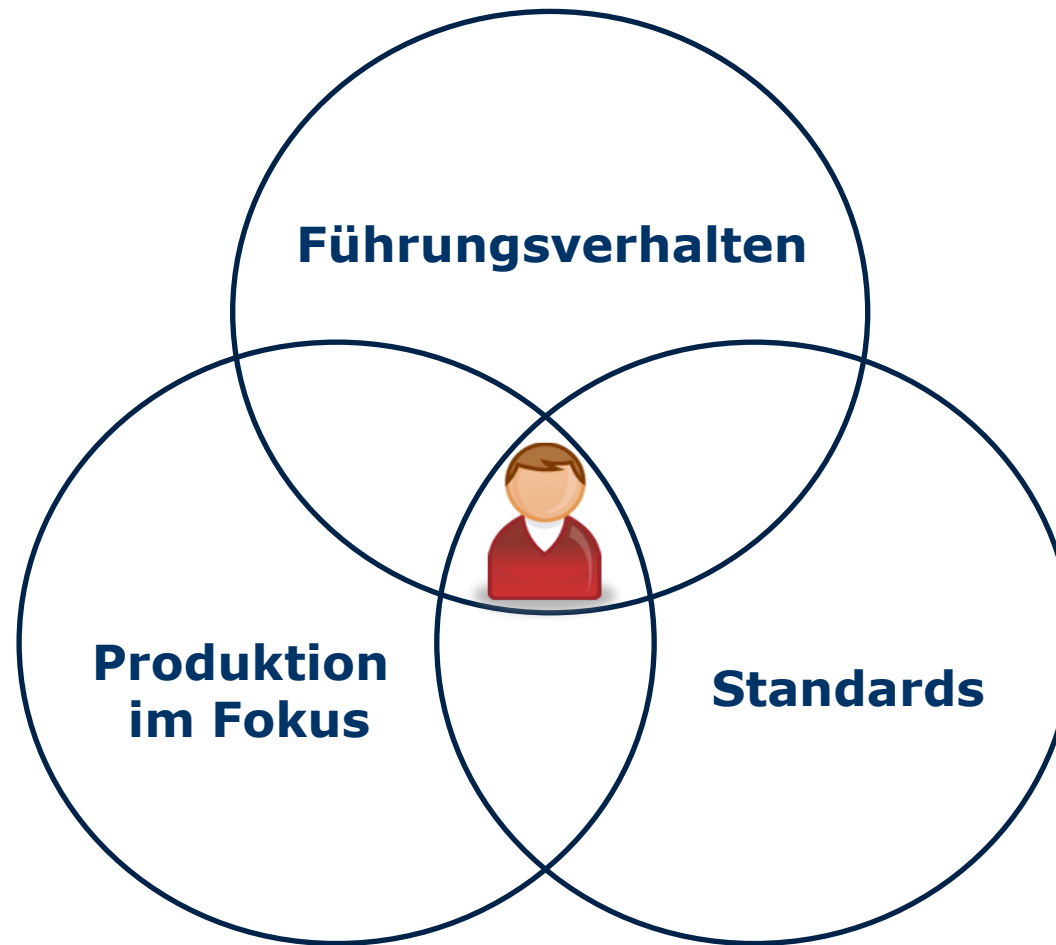


Foto: FIR e.V., 2014

Wie könnte diese tägliche Zusammenarbeit aussehen?

- ☐ An jedem Dienstag um 07:45 Uhr ist der Produktionsleiter mit 100% Wahrscheinlichkeit in der Produktionshalle
- ☐ Visualisierte Informationen in der Produktion sind teilweise tages- oder sogar stundenaktuell
- ☐ Jeder kennt seinen Beitrag zum übergreifenden Ziel und jede Aktivität ist ein Beitrag zum Ziel
- ☐ Jedermann kann vor Ort Abweichungen vom Standard einfach und schnell entdecken
- ☐ Im Alltag halten sich Führungskräfte und Spezialisten häufig am Ort der Wertschöpfung auf

Wesentliche Elemente des Führens vor Ort im Shop Floor Management



Produktion im Fokus

- Abgestimmte Ziele auf allen Ebenen (Hoshin Kanri) verbinden strategische Ziele mit den Prozessen
- Büros in der Nähe der Wertschöpfung
- Sinnvolle Kennzahlen und lebende Visualisierung vor Ort
- Regelkommunikation (am Board)
- Lineback-Prinzip
- Eskalationsregeln für Abweichungen



Foto: B. Engroff, 2011

Standards für Führung

- Standardisierte Arbeits- und Zeitpläne (T-Cards)
- Standards für Verhaltensroutinen (KATA)
- Visualisierung von Standards als Führungsinstrument für den Shop-Floor Manager



Fotos: B. Engroff, 2011

Führungsverhalten

- Er/Sie hat Verhaltensroutinen zur Prüfung und Verbesserung von Standards
- Er/Sie praktiziert Go-to-Gemba: hingehen und schauen
- Er/sie coacht Mitarbeiter im Aufbauen, Festigen und Verbessern ihres Verhaltens
- Er/Sie weiß, dass 90% aller Dinge lernbar sind und handelt für sich selbst entsprechend
- Er/Sie ist Vorbild



Foto: B. Engroff, 2011

Shop Floor Management: Die Führungskraft als Coach...



ist vor Ort

führt im
Dialog

arbeitet mit
Standards



coacht

treibt
Verbesserung

entwickelt
sich selbst

Shop Floor Manager ausbilden



Kompetenzen Shop-Floor Manager:

- Verständnis für Shop-Floor Management
- Visualisierung als Führungsinstrument
- Gesprächsführung und -leitung
- Problemlösen im Team
- Instruktion und Coaching
- Eigene Entwicklung



Festigung von Verhaltensroutinen:

- üben, üben, üben
- Unterstützung durch internes Coaching (das braucht Coaches!)
- Geeignete und stabile Rahmenbedingungen im Unternehmen

Eine Anekdote zum Schluss...

Besuch beim Fertigungsleiter eines größeren Unternehmens, das u.a. ein Werk in China aufgebaut hat und betreibt.

In China gibt es jetzt etwas, das es im Stammwerk nicht gibt: Ein Zentrum mit unterschiedlichen Lernarbeitsplätzen nah der Produktion.

Der Auftrag der Geschäftsführung an das Werk in Deutschland lautet: Das Konzept so schnell wie möglich importieren.

- Mit dem Know-How und der Community von ELIAS sollen Sie das zukünftig einfacher haben!
- Sprechen Sie uns an und werden Sie Teil der entstehenden ELIAS-Community!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Thomas Mühlbradt
Deutsche MTM-Vereinigung e.V.
Trainingscenter Aachen
Campus Boulevard 55
52074 Aachen
Telefon: +49 241 47705-641
E-Mail: thomas.muehlbradt@dmtn.com
www.dmtm.com

Dieses Dokument ist ausschließlich für die Präsentation beim Wirtschaftsforum Regen am 26.03.2014 bestimmt. Eine Weitergabe, auch von Auszügen des Dokumentes an Dritte außerhalb der Veranstaltung ist ohne schriftliche Genehmigung der Deutschen MTM-Vereinigung e.V. nicht gestattet. Die enthaltenden Informationen stellen den Sachstand vom 26.03.2014 dar. Eine Aktualisierung behalten wir uns vor.