

**DILLINGER** 

**Transferworkshop bei Dillinger**

**Mitarbeiter orientierte Führungskultur im Veränderungsprozess**

**Veränderung leben - gemeinsam Ziele erreichen**

**Workshop 1  
„Shopfloormanagement“**

---

# Transferworkshop bei Dillinger

## Ablauf Tag 1

Lernreise  
„Produktion in Perfektion“







### Agenda: Transferworkshop bei AG der Dillinger Hüttenwerke

#### 1. Tag: 27. März 2019 in Dillingen

|  |   |   |  |  |   |
|--|---|---|--|--|---|
| 27. März 2019<br>LOKSCHUPPEN Dillingen, Werderstraße 4, 66763 Dillingen/Saar | 08:00 – 08:30                                     | Ankunft, Networking und Kaffee-Empfang  |  |  |   |
|  | 08:30 – 08:45                                     | Begrüßung und Vorstellung der Agenda  |  | Georg Wasserloos   |   |
|  | 08:45 – 09:15                                     | Vorstellung des Unternehmens AG der Dillinger Hüttenwerke   |  | Tim Hartmann, Michael Fischer  |   |
|  | 09:15 – 09:30                                     | Kurzvortrag der Robert Bosch GmbH   |  | Thomas-Joachim Fritsch   |   |
|  | 09:30 – 09:45                                     | Kurzvortrag der Schmitz Cargobull AG  |  | Michael Timmermann   |   |
|  | 09:45 – 10:00                                     | Kurzvortrag der Unternehmensgruppe fischer  |  | Marc Schneider   |   |
|  | 10:00 – 10:30                                     | Kommunikations- und Kaffeepause   |  |  |   |
|  | 10:30 – 13:00                                     | Werksführung in 3 Gruppen   |  |  |   |
|  | 13:00 – 14:00                                     | Mittagessen   |  |  |   |
|  | 14:00 – 17:30                                     | <b>Vier parallele Workshops – Teil 1</b>  |  |  |   |
|  |   | Workshop 1<br><b>Shopfloor Management</b><br>• Beurteilung der ersten Pilotimplementierungen bei Dillinger<br>• Erfahrungen Dillinger/ Erfahrungen der externen Teilnehmer<br>• Schärfung der Implementierung und des weiteren Rollouts | Workshop 2<br><b>Rollenspiel zwischen Mitbestimmung und Management</b><br>• Ansatz im Umgang mit Konfliktpotentialen<br>• Lernen aus Beobachtung und Feedback<br>• Erarbeitung von <u>Guidelines</u> im gemeinsamen Umgang | Workshop 3<br><b>Entwicklung einer positiven Leadership Culture inkl. wertschätzende Kommunikation</b><br>• Zukunftswerkstatt, Wertequadrat: So wollen wir handeln vs. Das wollen wir vermeiden<br>• Gelebte Mitarbeiterorientierung/ Besprechungskultur, Spielregeln, Rolle der Führungskraft | Workshop 4<br><b>Von der Strategie zur Mitarbeiterbindung</b><br>• Strategietag als Prozess, gemeinsame Vereinbarung, herausfordernder Ziele, breite Einbindung aller Mitarbeiter<br>• Einfluss und Wechselwirkung im Rahmen des Shop Floor Managements |
|  |   | (15:30 – 16:00) inkl. Kommunikations- und Kaffeepausen (30 min.)  |  |  |   |
|  |   | Coach (fischer):<br>Hans-Sönke Hartmann, Marc Schneider<br><br>Coach (PTA): Dirk Piston<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Franco Messina   | Coach (Schmitz Cargobull AG):<br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhürne<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Tina Koch, Dr. Daniel Rupp,<br>Georg Wasserloos   | Coach (Robert Bosch GmbH):<br>Melanie Albrecht,<br>Thomas-Joachim Fritsch<br><br>Moderator (Dillinger): Gerhard Streit,<br>Melanie Njo   | Coach (Schmitz Cargobull AG):<br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhürne<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Dr. Thomas Kiefer, Philipp Simmet  |
|  | 17:30 – 17:45                                     | Zusammenfassung und Ausblick auf den 2. Tag   |  | Georg Wasserloos   |   |
| Ab 19 Uhr  | Gemeinsames Abendessen und Key note von Edgar Itt |   |  |  |   |

# Transferworkshop bei Dillinger

## Ablauf Tag 2

Lernreise  
„Produktion in Perfektion“



**BOSCH**  
Technik fürs Leben

**fischer**  
innovative solutions

**SCHMITZ  
CARGOBULL**  
The Trailer Company.



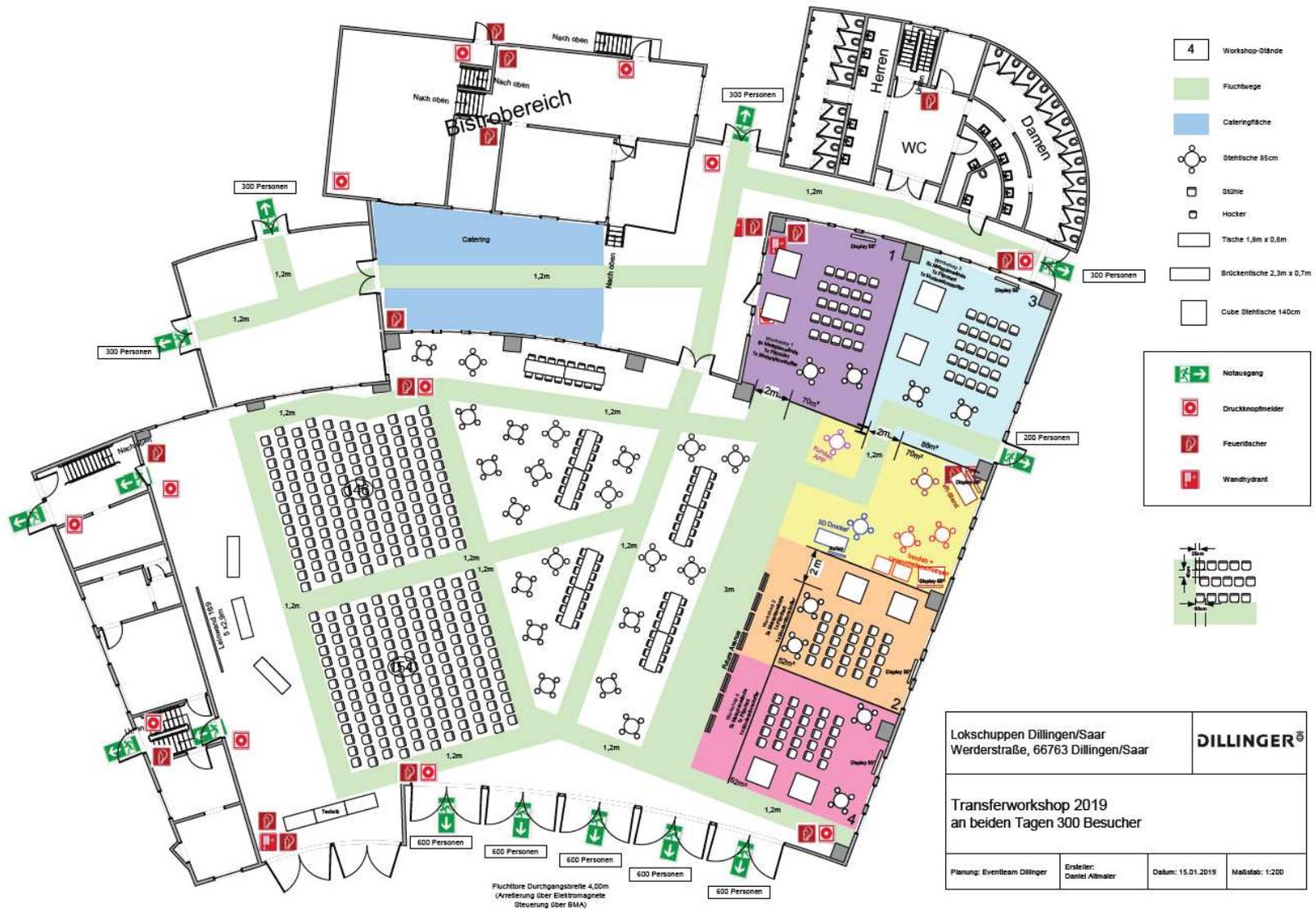
PORSCHE

### Agenda: Transferworkshop bei AG der Dillinger Hüttenwerke

#### 2. Tag: 28. März 2019 in Dillingen

|  |               |   |   |  |  |
|--|---------------|---|---|--|--|
| <b>28. März 2019</b><br><b>LOKSCHUPPEN Dillingen, Werderstraße 4, 66763 Dillingen/Saar</b> | 08:00 – 08:15 | <b>Begrüßung und Weg zu den Workshops</b>   |   |  |  |
|  | 08:15 – 12:15 | <b>Vier parallele Workshops – Teil 2</b>  |   |  |  |
|  |               | <b>Workshop 1</b><br><b>Shopfloor Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der ersten Pilotimplementierungen bei Dillinger</li> <li>• Erfahrungen Dillinger/ Erfahrungen der externen Teilnehmer</li> <li>• Schärfung der Implementierung und des weiteren Rollouts</li> </ul> | <b>Workshop 2</b><br><b>Rollenspiel zwischen Mitbestimmung und Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatz im Umgang mit Konfliktpotentialen</li> <li>• Lernen aus Beobachtung und Feedback</li> <li>• Erarbeitung von Guidelines im gemeinsamen Umgang</li> </ul> | <b>Workshop 3</b><br><b>Entwicklung einer positiven Leadership Culture inkl. wertschätzende Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftswerkstatt, Wertequadrat: So wollen wir handeln vs. Das wollen wir vermeiden</li> <li>• Gelebte Mitarbeiterorientierung/ Besprechungskultur, Spielregeln, Rolle der Führungskraft</li> </ul> | <b>Workshop 4</b><br><b>Von der Strategie zur Mitarbeitereinbindung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategietag als Prozess, herausfordernde Ziele, breite Einbindung aller Mitarbeiter</li> <li>• Einfluss und Wechselwirkung im Rahmen des Shop Floor Managements</li> </ul> |
|  |               | (10:00 – 10:30) inkl. Kommunikations- und Kaffeepausen (30 min.)  |   |  |  |
|  |               | <i>Coach (fischer):</i><br>Hans-Sönke Hartmann, Marc Schneider<br><br><i>Coach (PTA):</i> Dirk Piston<br><br><i>Moderator (Dillinger):</i><br>Franco Messina  | <i>Coach (Schmitz Cargobull AG):</i><br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhüme<br><br><i>Moderator (Dillinger):</i><br>Tina Koch, Dr. Daniel Rupp,<br>Georg Wasserloos   | <i>Coach (Robert Bosch GmbH):</i><br>Melanie Albrecht,<br>Thomas-Joachim Fritsch<br><br><i>Moderator (Dillinger):</i> Gerhard Streit,<br>Melanie Nio   | <i>Coach (Schmitz Cargobull AG)</i><br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhüme<br><br><i>Moderator (Dillinger):</i><br>Dr. Thomas Kiefer, Philipp Simmet   |
|  | 12:15 – 12:45 | <b>Vorbereitung der Präsentationen</b>  |   |  |  |
|  | 12:45 – 13:30 | Mittagspause  |   |  |  |
|  | 13:30 – 14:30 | <b>Vorstellung der Ergebnisse aus den Workshops</b><br>(je Gruppe 15 min. Präsentation und Fragen)  |   |  | ausgewählte Gruppensprecher  |
|  | 14:30 – 15:00 | Feedback, Zusammenfassung und Abschluss   |   |  | Georg Wasserloos   |

# Veranstaltungsräume „Lokschuppen“ Sicherheitskontakt





Dirk Piston - Geschäftsführer



Marc Schneider – Projekt Manager

Hans Sönke Hartmann – Projekt Manager



Franco Messina - Shopfloor Manager

**Ziel: Erfahrungen der Teilnehmer (intern/extern) nutzen um im weiteren Rollout, nach der Pilotierung (ersten 6 Monaten), den Weg und die Haltung zu schärfen.**

1

Impuls (fischer) – Best Practice

2

Impuls (PTA/Dillinger) - Motivation und Konzept

3

Gruppenarbeit 1 – Hürden und Fallen

4

Impuls (PTA) - Einführungsmodell bei Dillinger

5

Gruppenarbeit 2 – Durchdringung Shopfloor

6

Abschluss/Feedback Tag 1 und Ausblick Tag 2

**Ziel: Erfahrungen der Teilnehmer (intern/extern) nutzen um im weiteren Rollout, nach der Pilotierung (ersten 6 Monaten), den Weg und die Haltung zu schärfen.**

1

Impuls fischer – Gelebte Führungskultur beim Shopfloor

2

Impuls PTA – Lean Leadership

3

Gruppenarbeit 3 - Teil 1 - Rolle der Führungskraft

4

Gruppenarbeit 3 - Teil 2 - Performance der Führungskraft

5

Abschluss/Feedback Tag 2

6

Vorbereitung Vorstellung Workshop im Plenum



## „Shopfloor Management“

**Gemeinsam. Wirksam**

# Die Schulung Shopfloor Management der fischer Consulting GmbH.

---

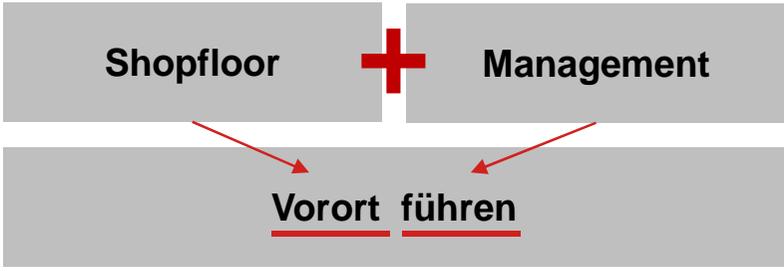
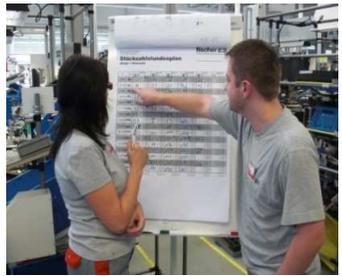
---

## Inhaltsverzeichnis

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Grundlagen</b>              |
| 2        | Boardaufbau - Visualisierung   |
| 3        | Rolle der Führungskraft        |
| 4        | grobe Implementierungsschritte |
| 5        | Nutzen                         |

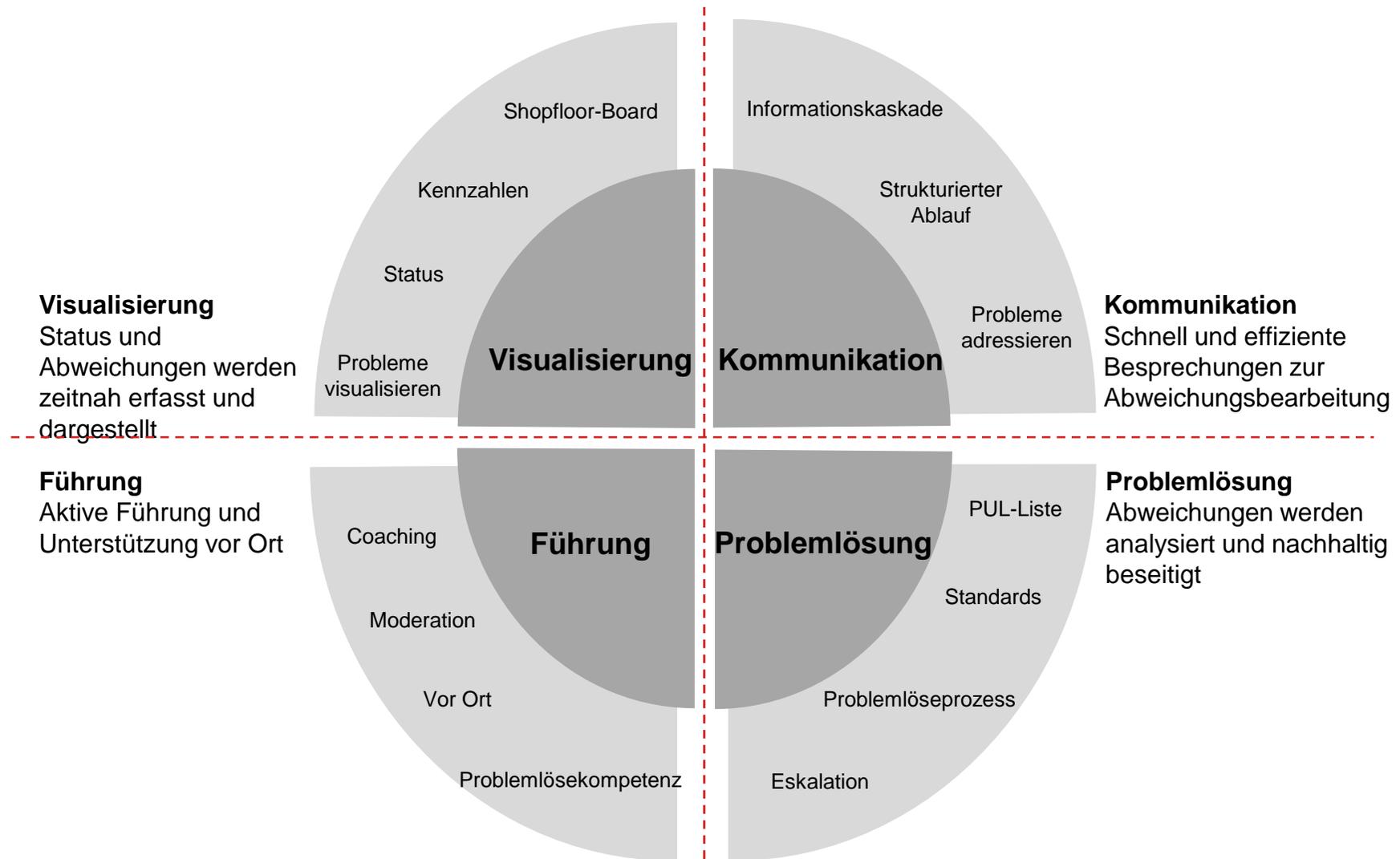
# Shopfloor Management bedeutet führen, kommunizieren, Problemlösung und steuern am Ort der Wertschöpfung. Top-down und Bottom-up.

## Shopfloor Management



# Basis eines nachhaltigen Shopfloor Management sind die Elemente Kommunikation, Visualisierung, Problemlösung und Führung.

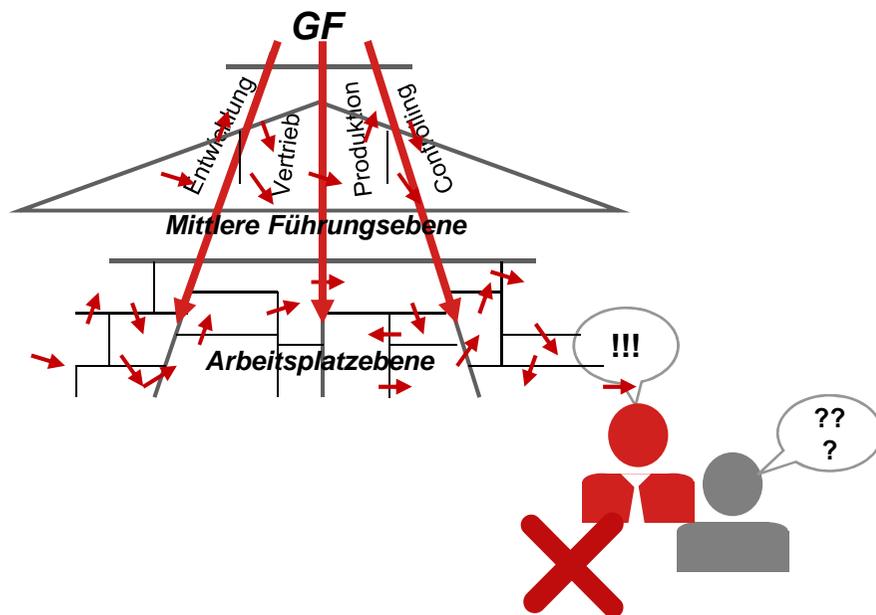
## Shopfloor-Elemente



# Gegenüber einem traditionellen Führungsmodell, wird bei Shopfloor Management das Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet.

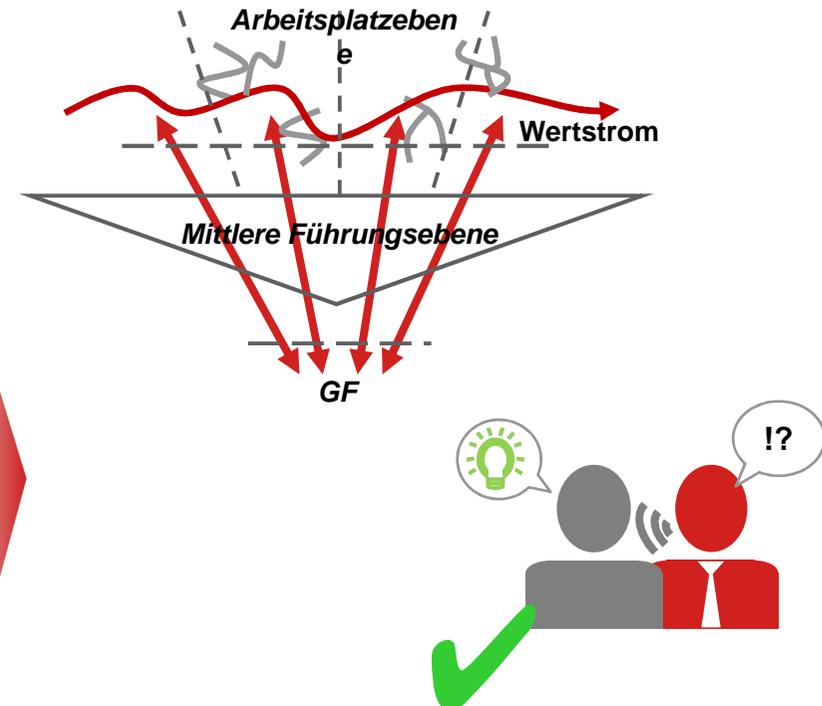
## Führungsmodell

### Traditionell



- führen durch Delegation von Aufgaben
- fehlender Austausch zwischen den Schnittstellen
- geringes Verständnis der eigenen Rolle
- oft nur Fehlerzuweisung
- keine gemeinsame Zielverfolgung (Zielkonflikt)

### Shopfloor Management

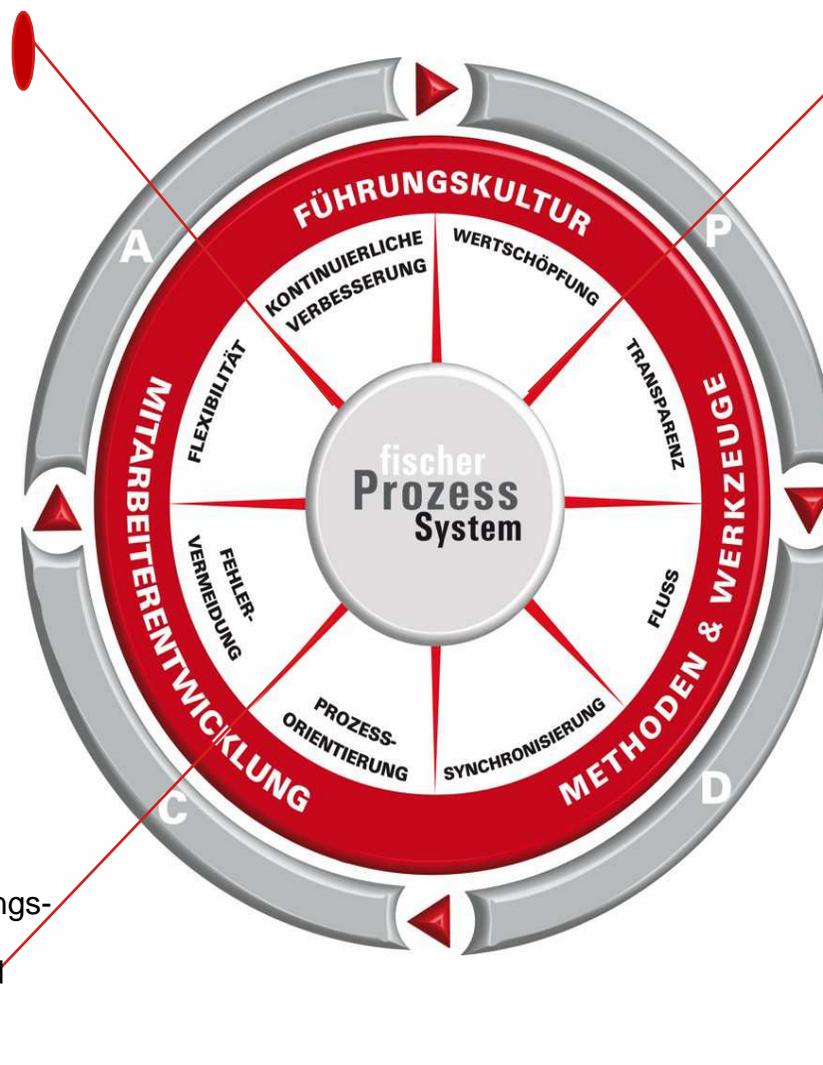


- prozessorientiert und ausgerichtet
- führen durch aktives **Mitarbeiter Coaching**
- Kommunikation statt Delegation
- Wissenstransfer über die Bereiche und Hierarchien
- gemeinsame Zielverfolgung

# Durch Shopfloor-Management werden die Prinzipien Transparenz, KVP und Prozessorientierung realisiert.

**Kontinuierliche Verbesserung** durch das nachhaltige Lösen von Problemen

**Transparenz** durch Visualisierung von Kennzahlen und Abweichungen



**Prozessorientierung** durch abteilungs- & hierarchieübergreifende Kommunikation. Alle Mitarbeiter sind involviert!

# Die Schulung Shopfloor Management der fischer Consulting GmbH.

---

---

## *Inhaltsverzeichnis*

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 1        | Grundlagen                          |
| <b>2</b> | <b>Boardaufbau - Visualisierung</b> |
| 3        | Rolle der Führungskraft             |
| 4        | grobe Implementierungsschritte      |
| 5        | Nutzen                              |

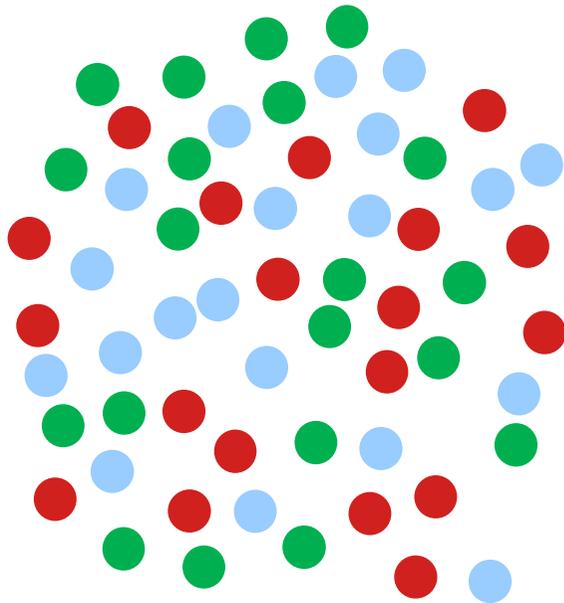
# Durch Transparenz werden Abweichungen erkannt und die Problemursachen leichter identifiziert werden

---

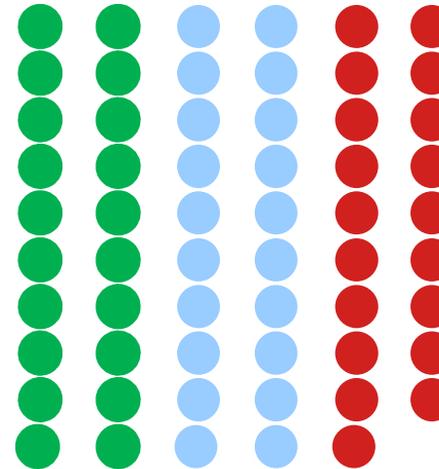
---

## *Beispiel*

Von welcher gezeigten Farbe fehlt ein Punkt?



Können Sie die Frage jetzt beantworten?



# Durch Kennzahlen werden Entscheidungen abgeleitet.

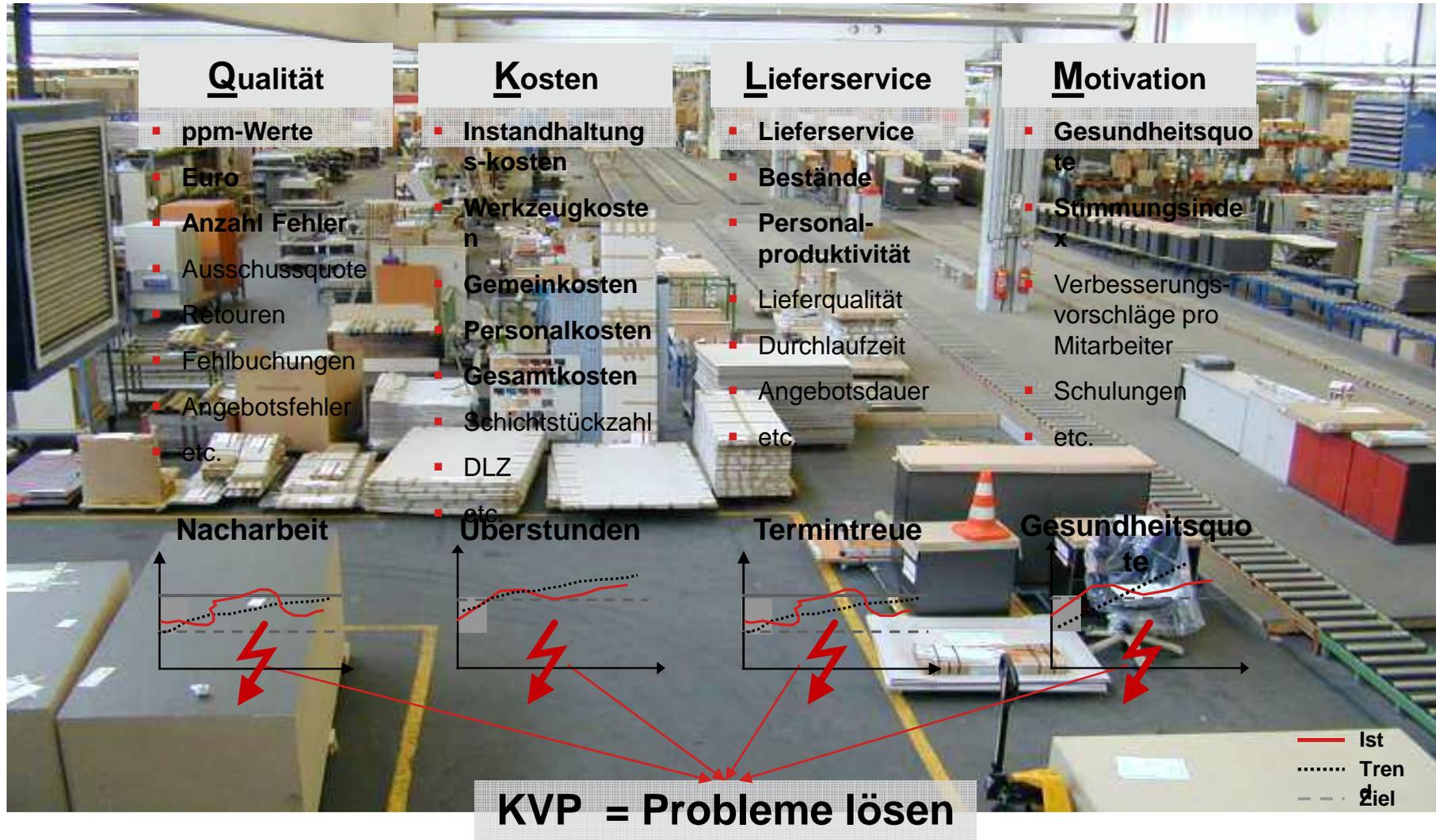
## Kennzahlen im Alltag

- Geschwindigkeit
- Benzinfüllstand
- Uhrzeit
- Temperatur
- Motordrehzahl
- Verbrauch
- Navigation
- Automatikmodus
- Drehzahl



# Kennzahlensystem an der QKLM-Logik ausgerichtet. Ganzheitliches Bild zur Ableitung von Entscheidungen.

## Kennzahlen



# Weitere, teamspezifische Shopfloor Informationen und Elemente.

## Board Aufbau

### Ressourcenplanung

- Schichtplan, Schulungskalender
- Organigramm Team
- Urlaubskalender
- Unfallstatistik

### Qualität

- Produktrückspiele
- Prozessrückspiegel

### Produktionsplanung

- Produktionsprogramm (Schicht)
- Soll-/ Ist Mengen (Schicht)
- PUL Liste

### Tagesstatus

- Personal, Auslastung, Lieferservice, Prio-Anlagen, Qualität

### KVP / fPS

- Meilensteinplanung
- halb-Tagesplanung

### Jahresziele

- Hoshin Kanri



Projektboard, Entwicklungsboard, PEP, PÄP, PAP

# Der Vergleich zwischen einer zentralen und dezentralen Shopfloor Board Aufstellung verdeutlicht die Stärken und Schwächen der beiden Konzepte

## Konzepte im Vergleich

### zentraler War-Room



- zentrale Räumlichkeit für alle Shopfloor Boards
- alle Kennzahlen sind in einem Raum visualisiert
- Zusammenhang der einzelnen Boards kann einfach hergestellt werden
- der Blick "über den Tellerrand" ist für die einzelnen Abteilungs- u. Teamleiter einfacher
- für kleiner 30-40 Mitarbeiter und Administrationsbereiche geeignet

### dezentrale Shopfloors

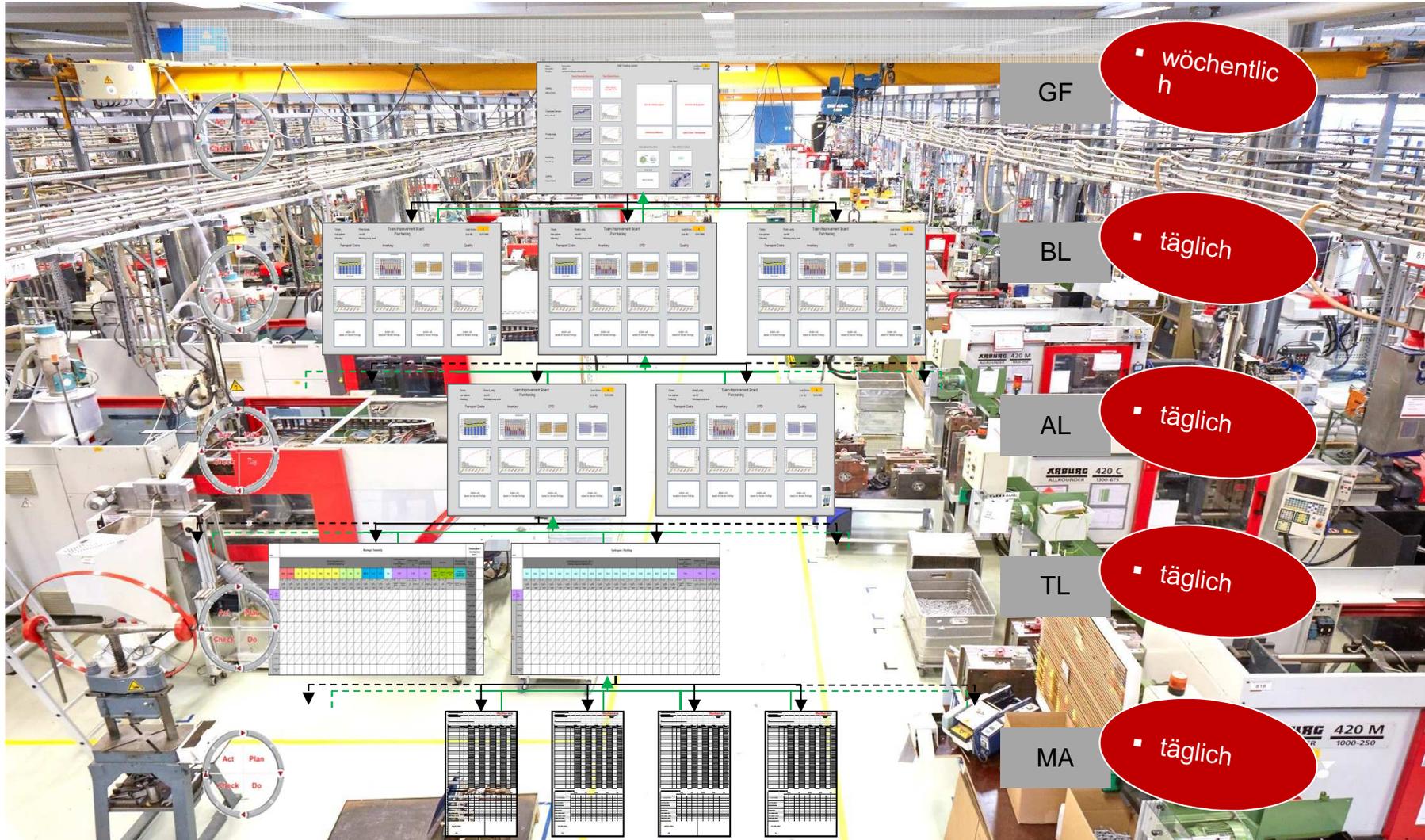


- Mögliche Standorte für dezentrale Shopfloor-Boards

- kaskadierter Shopfloor über alle Hierarchieebenen
- jedes Team hat einen eigenen SF
- kurze Wege
- jeder Mitarbeiter nimmt teil
- für größer 30-40 Mitarbeiter geeignet
- Schnittstellenübergreifende Besprechungen sind aufwendig zu steuern
- der Aufwand der SF-Einführung ist höher

# Shopfloor Management: Kommunikation und Kontrolle Top-down und Bottom-up

## Informationsfluss



# Probleme anhand von Kennzahlen erkennen und nachhaltig verfolgen

## Visuelles Management

### Transparenz über Kennzahlen



### Erkennen und Lösen von Problemen

**PUL-Liste KU**

| Proj. Nr. | Maßnahme / Projekt      | Strache                 | Übung  | Bestandort | Realisiert bis | Erledigt | Start    | Ende |
|-----------|-------------------------|-------------------------|--|------------|----------------|----------|----------|------|
| P         | Trichter etc.           | noch nicht umgesetzt    | bestellen mit Gültigkeit für 2-3 Jahre anpassen, auch für 1-2 Jahre anpassen | H. Stahl   | 23.09.         | ⊕        | 15.10.14 |      |
| P         | Erförderung-überleitung | überprüfen jährlich     | -  | ALs        | 15.05.         | ⊕        | 07.05.17 |      |
| P         | ERA 2017                | jährlich                | ELs durchführen  | ALs / BL   | 10.01.         | ⊕        | 21.05.17 |      |
| I         | Besuch H. Vogt          | 19.01.17                | TU JRF, RBC, JS ORS MA-Info  | ALs        | 18.09.         | ⊕        | 21.05.19 |      |
| L         | Schrauben-überleitung   | Hal.-überleitung        | HANA prüfen  | ZU         | 28.01.         | ⊕        | "        |      |
| I         | GS                      | -                       | Flächenbedarf erörtern   | ALs        | 27.01.         | ⊕        | 01.01.17 |      |
| P         | Das Paster 8            | Überfahrdet             | Anschubung zur Erhöhung der Überfahrdet                                      | H. Blase   | 27.01.         | ⊕        | 01.01.17 |      |
| P         | WKE MWK S-Teil          | Anpassung Geometrie     | Rückbau LL Pin   | u. u.      | 26.04.         | ⊕        | 11.09.   |      |
| P         | WKE Selbo 8             | Spotbildung             | Angebot  | u. u.      | 08.05.         | ⊕        | 12.09.   |      |
| L         | Personen-überleitung    | WU Arbeit               | bestimmen  | F. Lesh    | 3.5.17         | ⊕        | 20.4.    |      |
| Q         | Vogel AZ Zerkunft       | Quellort                | Lieferform? WU 21.11.  | CJ         | 04.05.         | ⊕        | 27.08.   |      |
| S         | RD SPR Info             | Wahlbereich / Geometrie | Anpassung / Geometrie  | RBE        | 18.05.         | ⊕        | 28.09.   |      |

# Durch Managementrunden auf dem Shopfloor werden Probleme schnell gelöst und Transparent dargestellt

## Management vor Ort

### Problemlösung vor Ort



### Transparenz und Konsequenz der Teilnahme

| Beginn | Montag                              | Dienstag                            | Mittwoch                            | Donnerstag                          | Freitag                             |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 04:30  | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) |
| 05:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 06:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 07:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 08:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 09:30  | SF-Abteilung                        | SF-Abteilung                        | SF-Abteilung                        | SF-Abteilung                        | SF-Abteilung                        |
| 10:00  | SF-Werk-Kunststoff                  | SF-Werk-Kunststoff                  | SF-Werk-Kunststoff                  | SF-Werk-Kunststoff                  | SF-Werk-Kunststoff                  |
| 10:30  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 11:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 11:30  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 12:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 12:55  | SF-Team                             | SF-Team                             | SF-Team                             | SF-Team                             | SF-Team                             |
| 13:15  | SF-Q-Forum KU+MV                    |                                     | SF-Nachtschicht                     |                                     |                                     |
| 14:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 15:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 16:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 17:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 18:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 19:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 20:00  |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 21:25  | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) | SF-Mitarbeiter<br>(Schichtübergabe) |

# Die Schulung Shopfloor Management der fischer Consulting GmbH.

---

---

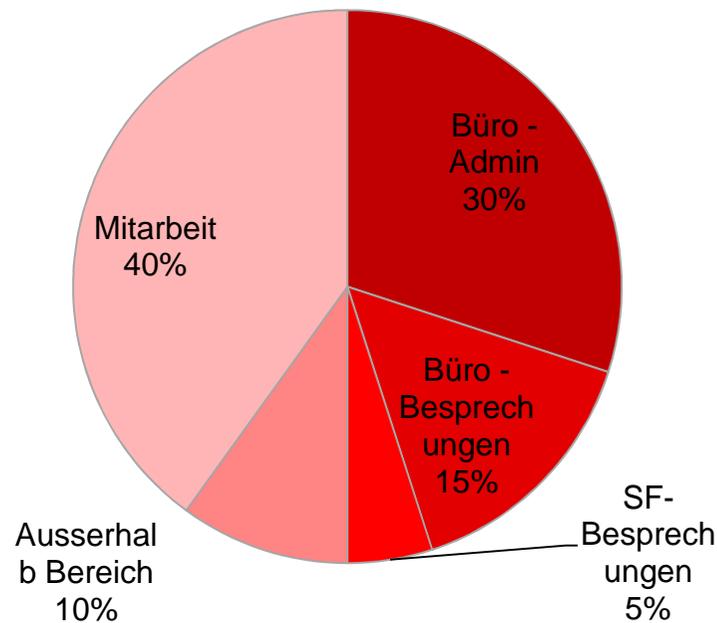
## *Inhaltsverzeichnis*

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| 1        | Grundlagen                     |
| 2        | Boardaufbau - Visualisierung   |
| <b>3</b> | <b>Rolle der Führungskraft</b> |
| 4        | grobe Implementierungsschritte |
| 5        | Nutzen                         |

# Führungskräfte mit schlanker Führungskultur nehmen sich ausreichend Zeit, um Probleme am Ort des Geschehens zu durchdringen und zu lösen

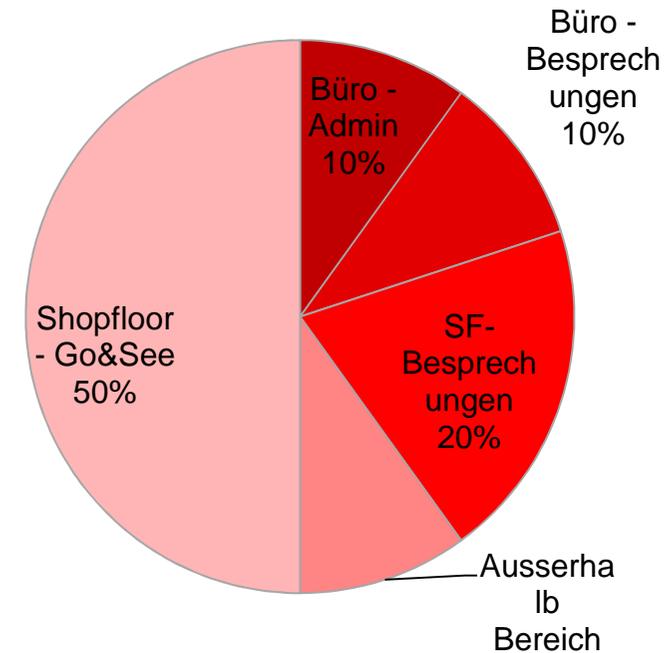
## Aufgaben der Führungskraft

IST-Situation



- Führung aus dem Büro
- Verwaltung der Mitarbeiter
- Informationen sammeln
- Mitarbeit in den Prozessen

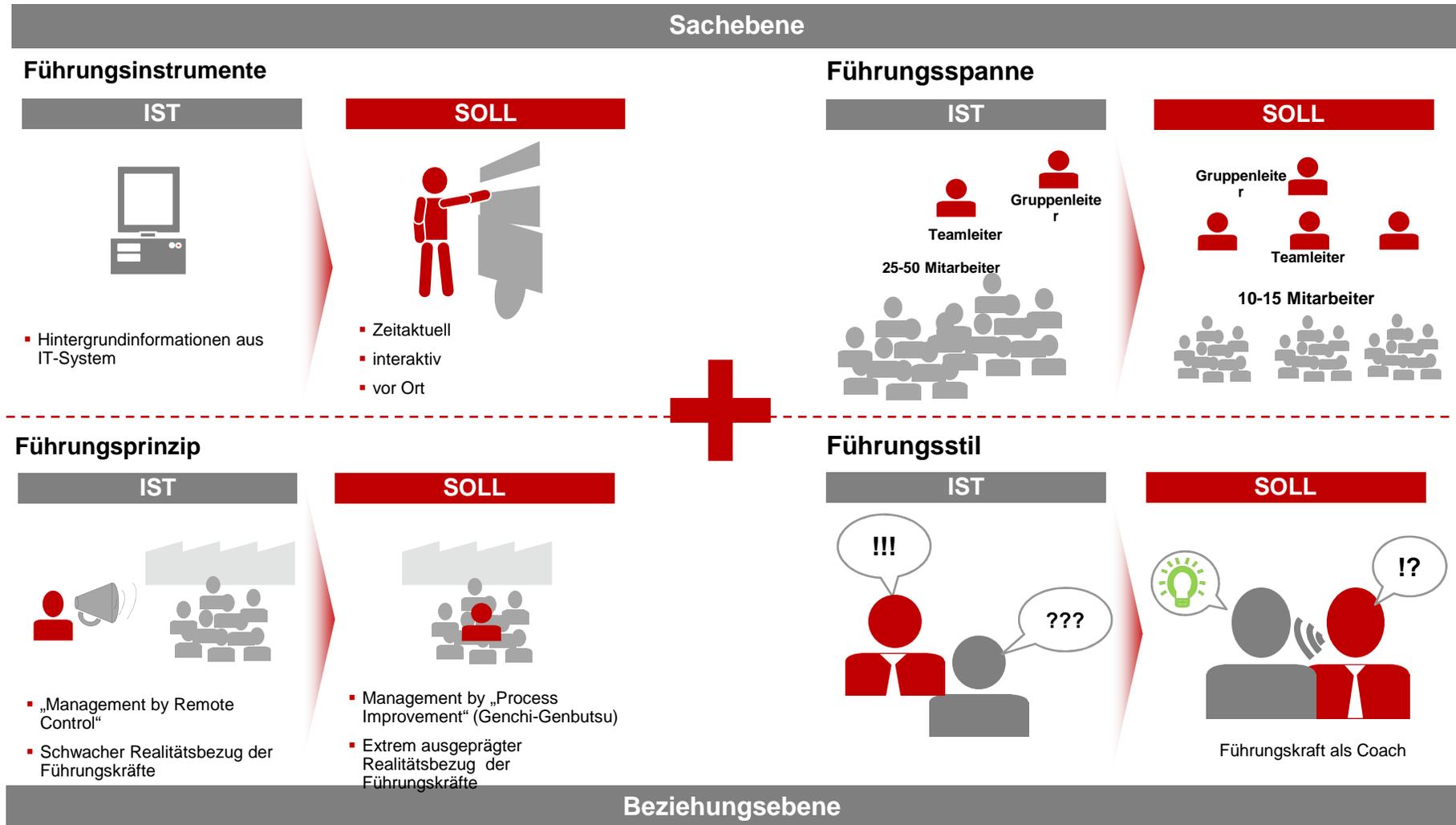
Soll-Zustand



- Präsenz am Ort des Geschehens
- Besprechungen am Ort des Geschehens
- Befähigung der Mitarbeiter bei Problemen
- Zeit für Abstimmung mit anderen Bereichen

# Eine schlanke Führungskultur heißt nicht nur die Instrumente auf der Sach- sondern auch die Prinzipien auf der Beziehungsebene zu realisieren

## Führungskultur



# Die Schulung Shopfloor Management der fischer Consulting GmbH

---

---

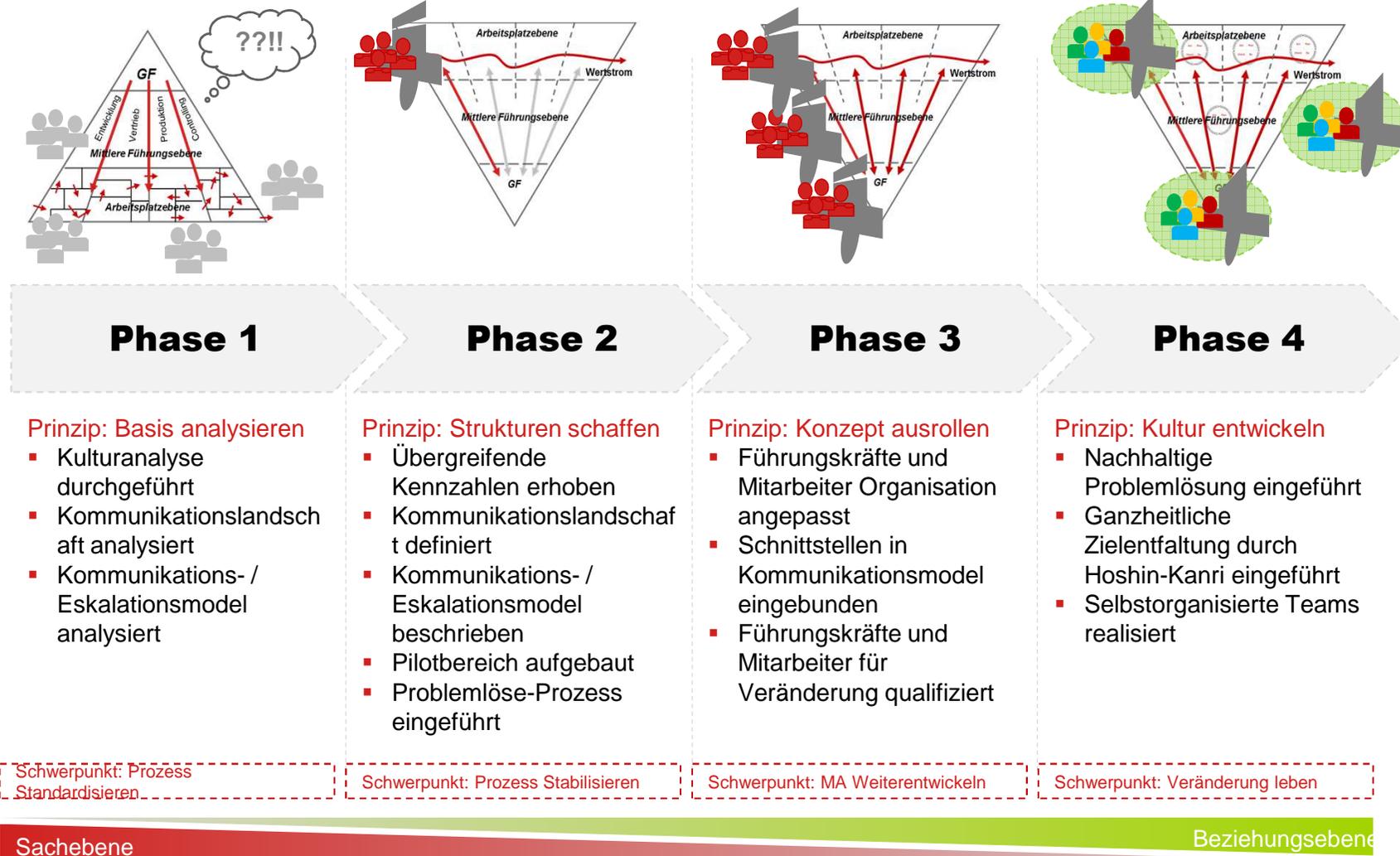
## Inhaltsverzeichnis

|          |                                       |
|----------|---------------------------------------|
| 1        | Grundlagen                            |
| 2        | Boardaufbau - Visualisierung          |
| 3        | Rolle der Führungskraft               |
| <b>4</b> | <b>grobe Implementierungsschritte</b> |
| 5        | Nutzen                                |



# Zur erfolgreichen Implementierung ist es notwendig auf der Beziehungsebene die Führungskräfte und Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu begleiten

## Implementierung



# Die Schulung Shopfloor Management der fischer Consulting GmbH

---

---

## Inhaltsverzeichnis

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| 1        | Grundlagen                     |
| 2        | Boardaufbau - Visualisierung   |
| 3        | Rolle der Führungskraft        |
| 4        | grobe Implementierungsschritte |
| <b>5</b> | <b>Nutzen</b>                  |

# Shopfloor Management ist kein zementierter Standard und keine Instrument zur Überwachung der Mitarbeiter oder Führungskräfte

*SFM ist nicht*

Keine Erfassung von Arbeitsleistung

....

Kein Selbstläufer

Keine Zuweisung von Schuld

Kein zementierter Standard

Keine einmalig eingeführte Methode

„Schöner Wohnen“ durch Kennzahlen

Keine selbsterfüllende Prophezeiung



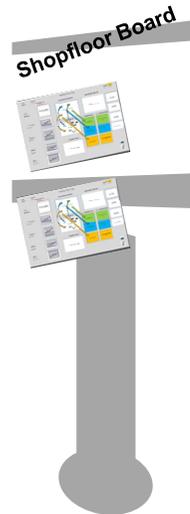
# Shopfloor Management bietet die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Informationsaustausch

## Nutzen

### Mitarbeiter



- ✓ Direktere Kommunikation
- ✓ Einfachere Eskalation von Problemen
- ✓ Steigerung der Problemlösungskompetenz des Mitarbeiters
- ✓ Klare Aufgaben und Strukturen



### Führungskraft



- ✓ Zeitersparnis bei Terminen
- ✓ Reduzierung der Abstimmungstermine
- ✓ Fokussierung auf Problemlösung
- ✓ Umfangreichere Informationslage
- ✓ Vereinfachte Mitarbeiterführung
- ✓ Optimaler Einsatz von Ressourcen

- ✓ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) über das Tagesgeschäft
- ✓ Verbesserte Kommunikation über alle Ebenen und Bereiche
- ✓ Hohe Vor-Ort-Präsenz schafft Prozessfokus
- ✓ Kürzere Reaktionszeiten
- ✓ Erhöhte Selbstdisziplin in den Teams

## Motivation und Ausgangssituation





- ▶ „Wie geht es weiter,...Wo stehen wir in 5 Jahren“ → (Fragestellung bei unseren Vorständen)

## Unsere Herausforderungen

- Schwankende Produktionsmengen - nicht zufriedenstellende Deckungsbeiträge
- Markt fordert kurzfristige Buchungsmöglichkeiten - schnelle Lieferung bei höchster Qualität
- Viele Abteilungen und Zuständigkeiten - häufig fehlender Mitarbeiterintegration
- Erkennen der vorhandenen Verschwendungen - Steigerung der Effektivität/Prozesse
- Digitalisierung erfordert einen kontinuierlichen Innovationsprozess (Evolution statt Revolution)
- Konsequente, auf neue Technologien ausgerichtete, Qualifizierung der Mitarbeiter

## Der Wunsch zum Wandel



Führungskräfte erwarten eine Veränderung zum Positiven  
**Wie wird das realisiert?**



**BOSCH**



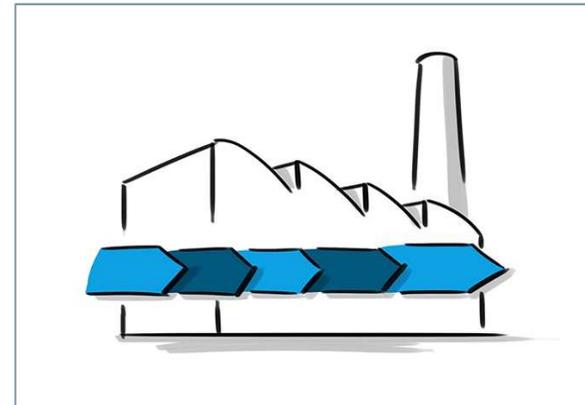
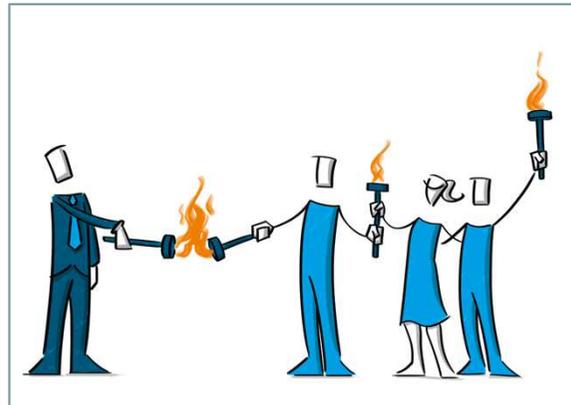
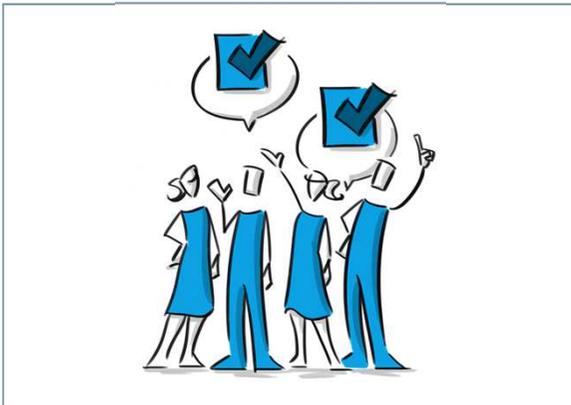
Shopfloor bietet die Systematik, Coachendes Führen im Arbeitsalltag zu erleben, begreifbar zu machen und wird uns helfen in Prozessen zu denken







**DILLINGER** 

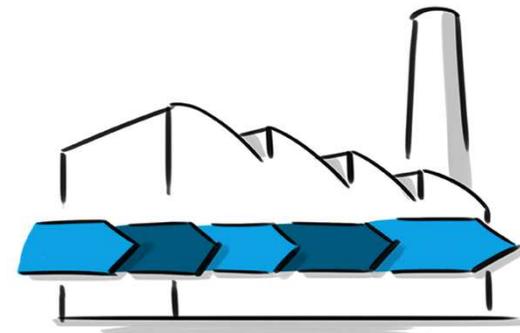


# Shop Floor Management & Lean Leadership

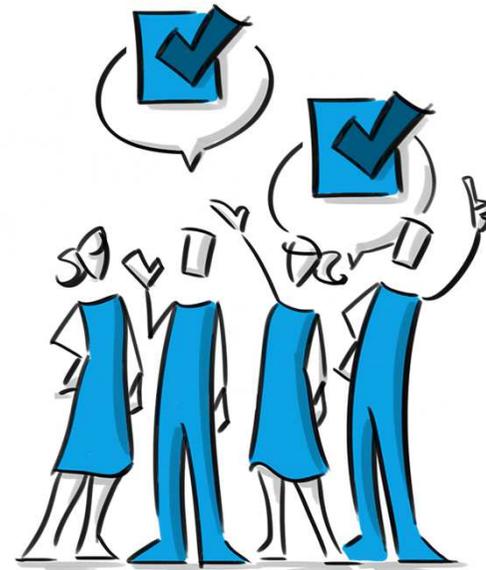
Dirk Piston

Shop Floor Management ist die **unmittelbare Führung der Mitarbeiter vor Ort**, die darauf abzielt,

- die Produktivität und Qualität permanent zu verbessern,
- Verschwendung gezielt und permanent zu eliminieren,
- die Verbesserungspotenziale im Team kontinuierlich zu nutzen
- die Ursachen von Fehlern, Abweichungen und Problemen herauszufinden und nachhaltig abzustellen und
- alle Mitarbeiter an der Weiterentwicklung im Unternehmen zu beteiligen



- Denke in „**Prozessen**“
- Denke in „**Standards**“
- Denke in „**Verbesserungschancen**“
- Denke im „**Team**“





**Ziele verfolgen**



**Kennzahlen und  
Visualisierung nutzen**



**Systematisch Probleme  
lösen mit PDCA**



**Stabile Prozesse  
schaffen**

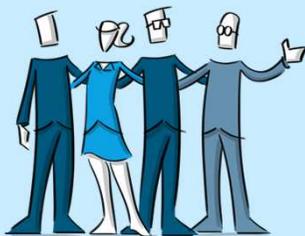


**Verschwendung  
eliminieren**

## Die Elemente



**Standards entwickeln**



**Teamarbeit**



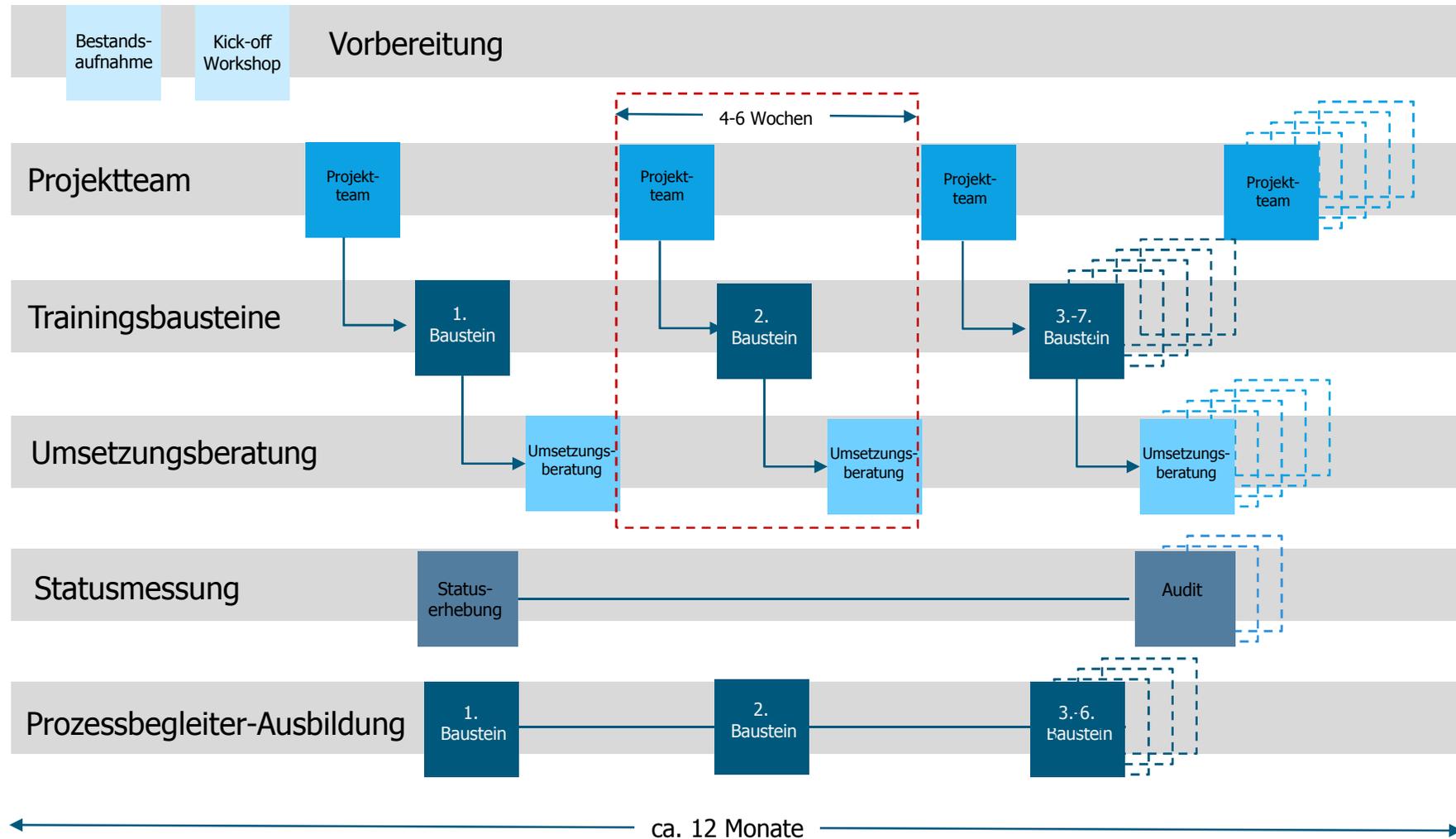
**Tagesgespräche  
führen**



**Positive  
Fehlerkultur leben**



**Wertschätzend  
führen**





## Shop Floor Management in 7 Stufen



## Was wollten wir?

- Verständnisvolles Umfeld
- Engagierte Mitarbeiter
- Hoffnung das es diesmal anders wird
- Methode die zu uns passt
- Schnelle Durchdringung
- Vereinbarungen zu Zielen und KZ
- Schnelle Akzeptanz
- Transparente Prozesse
- Positiver Umgang mit Fehlerkultur
- Sehr gute Kommunikation
- Führungskräfte die zuhören
- Konsequenz
- Stringenz

## Wo stehen wir? Was haben wir?

- Klares Commitment des Vorstandes
- Mitarbeiter und Führungskräfte die sich auf das Wagnis einlassen
- Erste Menschen „sprechen“ mit Wänden/Shopfloortafeln
- Engagierte Prozessbegleiter
- Teilweise Frust
- Aussagen: „Keine Zeit für Shopfloor“
- Führungskräfte die Zeit brauchen in das Thema reinzukommen
- Fehlende Vorstellung Mitarbeiter einzubinden, zu befähigen
- **Einen Anfang...**



...“Wir müssen die Menschen dort abholen wo Sie stehen (Bahnhofsdidaktik), um mit Ihnen gemeinsam das Ziel, Implementierung einer Shopfloorsystematik, zu erreichen“

**Welche Hürden und Fallen** liegen vor uns?! (bei Dillinger). Auf was muss geachtet werden bezogen auf

- die Mitarbeiter
- die Führungskräfte

und gibt es **Unterschiede** wenn das **Unternehmen Groß/Klein** bzw. **Modern/Traditionell** ist?



3 Gruppen/je 15 Minuten



**Ziel: Erfahrungen der Teilnehmer (intern/extern) nutzen um im weiteren Rollout, nach der Pilotierung (ersten 6 Monaten), den Weg und die Haltung zu schärfen.**

1

Impuls (PTA) - Einführungsmodell bei Dillinger

2

Gruppenarbeit 2 – Durchdringung Shopfloor

3

Impuls fischer – Gelebte Führungskultur beim Shopfloor

4

Impuls PTA – Lean Leadership

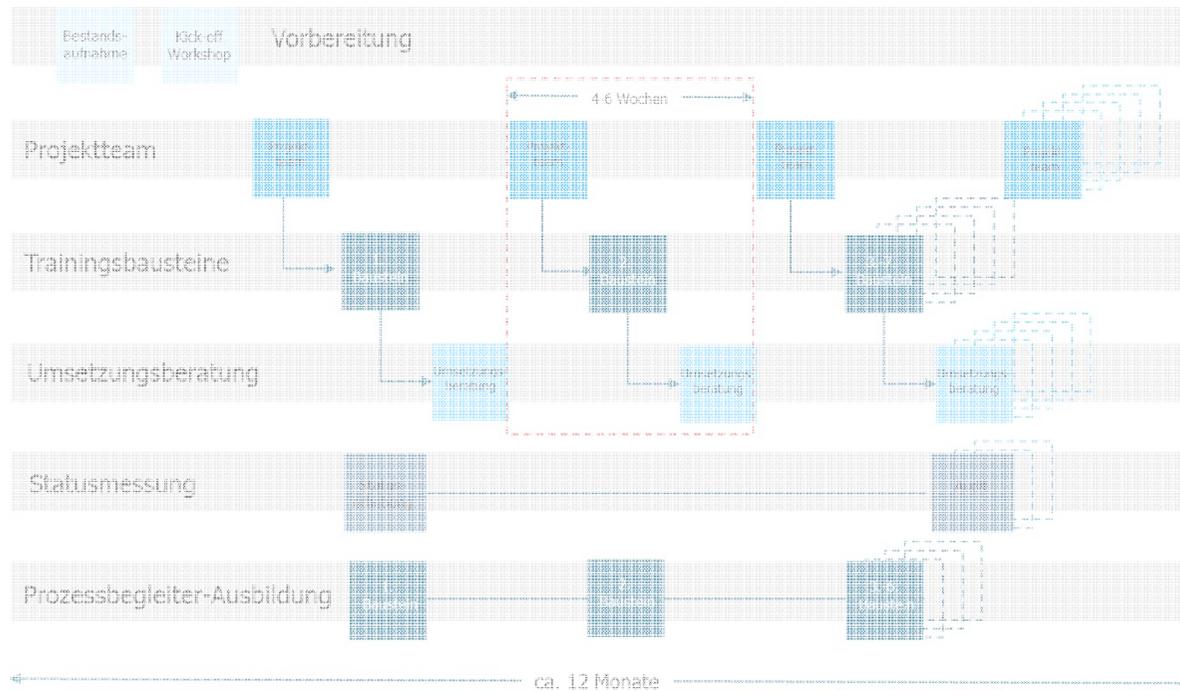
5

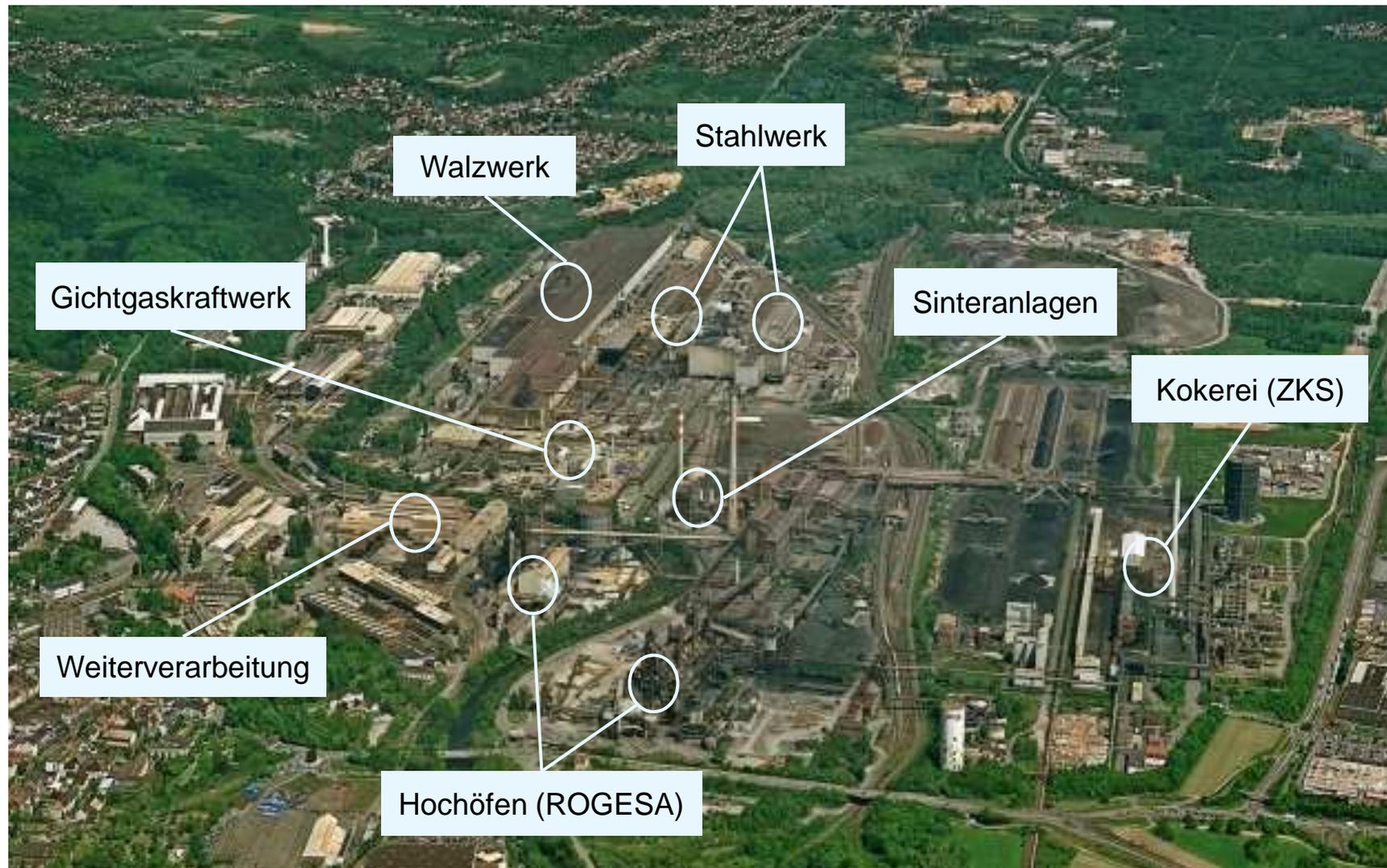
Gruppenarbeit 3 - Performance der Führungskraft

6

Zusammenfassung Workshop/Abschluss/Feedback Tag 2

## Einführungsmodell

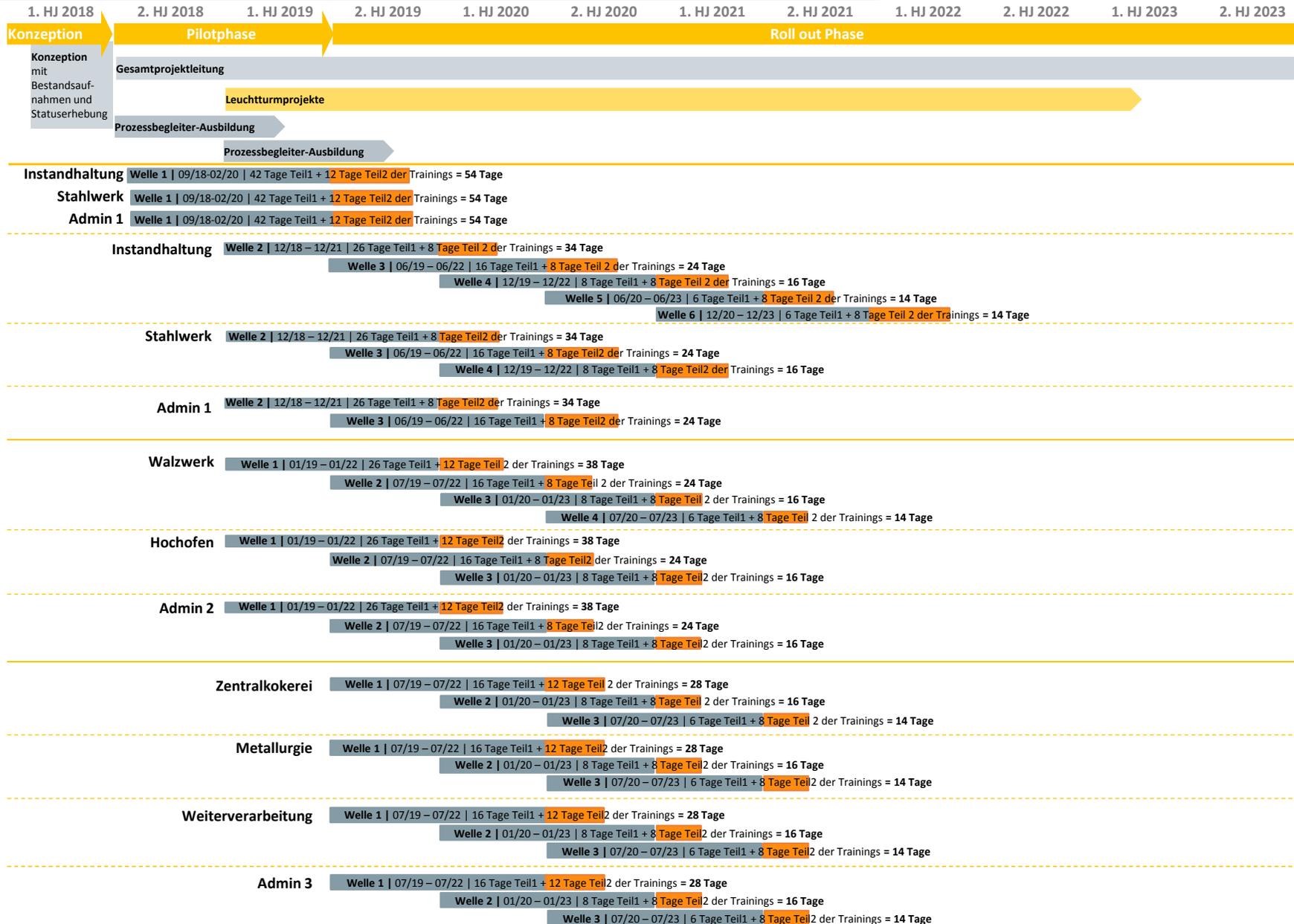




**Dimensionen der Dillinger Hütte (Beispiele):**

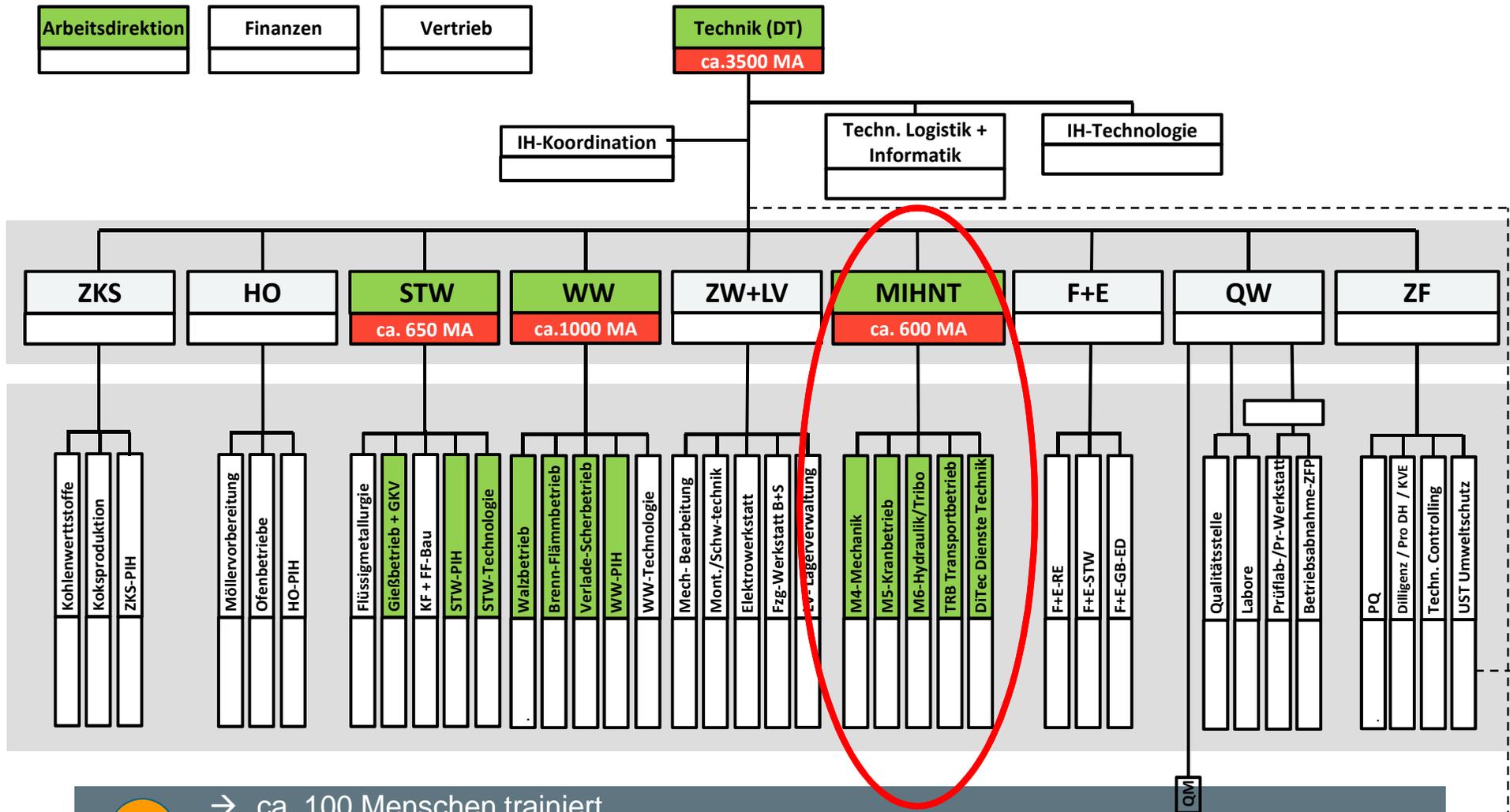
300 Hektar Waldfläche (300 Sportplätze), 25.000 Instandhaltungsaufträge/Monat, Gleisnetz 73,5 Kilometer/20 Lokomotiven, Walzwerklänge ca. 1,2km, 40.000 Störmeldungen(Jahr) nur Hotline, 836 Krane/Krananlagen/bis zu 450 t Hebelast,

# SFM-Projektzeitplan der Bereiche und Wellen



# Organisationstruktur Technische Direktion (DT)

## Aktueller Status bei Dillinger (Breite/Tiefe)

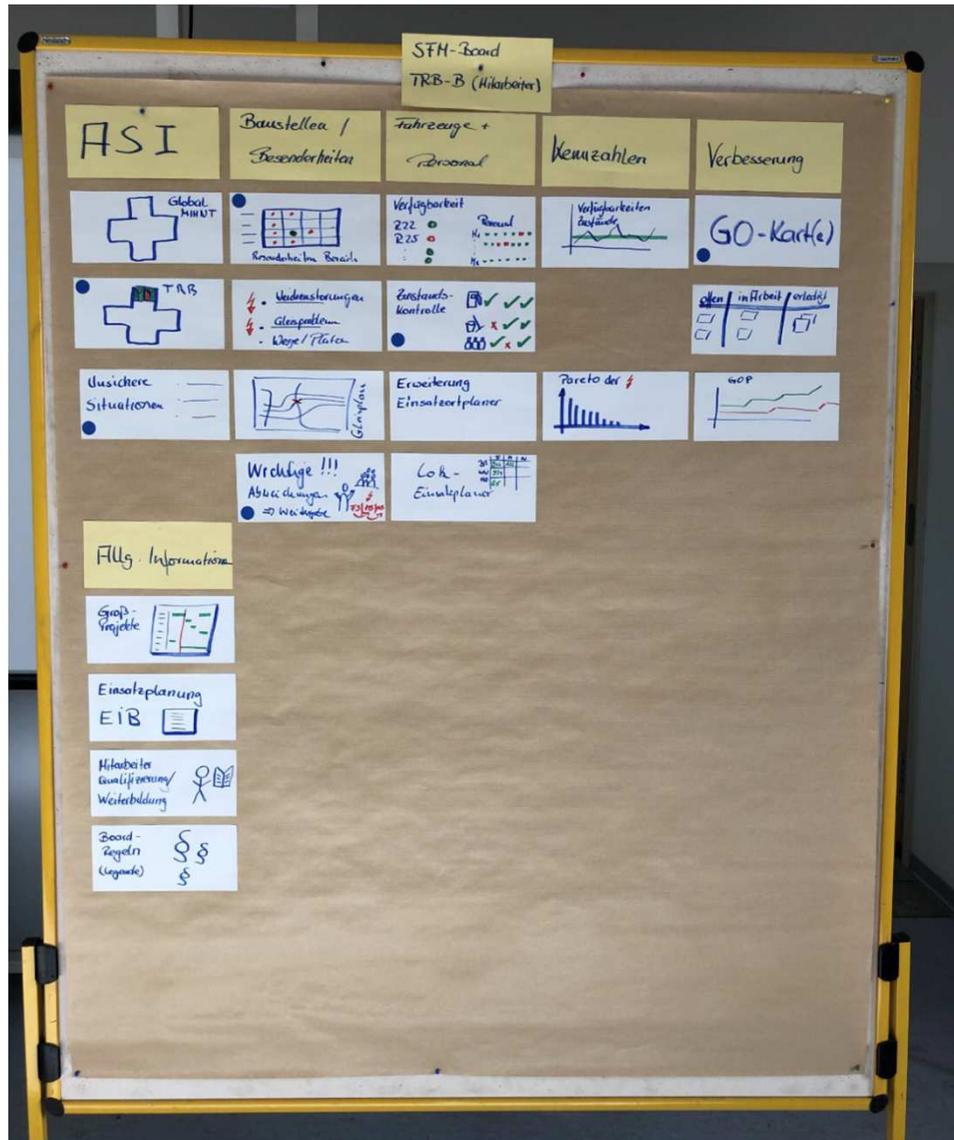


→ ca. 100 Menschen trainiert

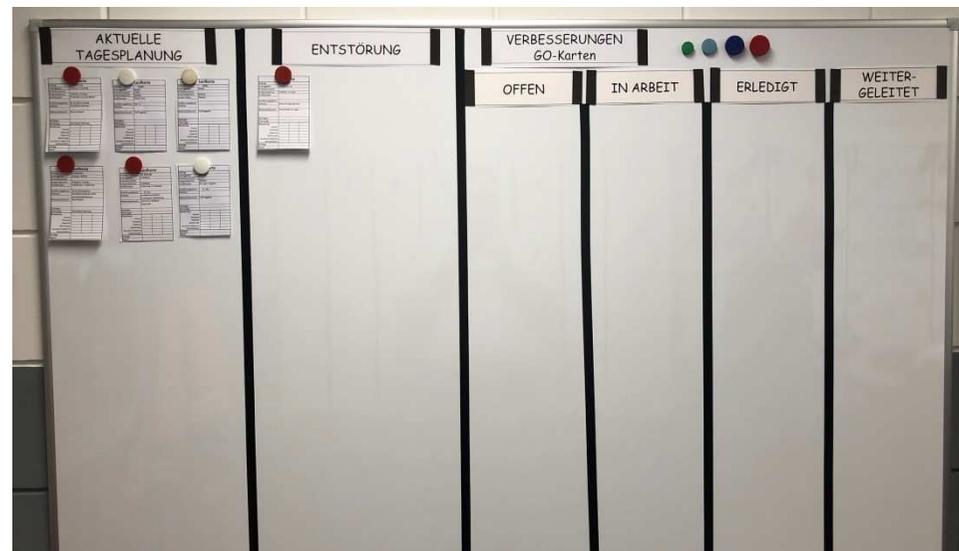
→ ca. 15 Shopfloor Boards erarbeitet

→ ca. 500 Mitarbeiter erreicht

# Beispiel Konzeption Shopfloorboard



# Beispiel Boardaufbau in der Umsetzungs- begleitung

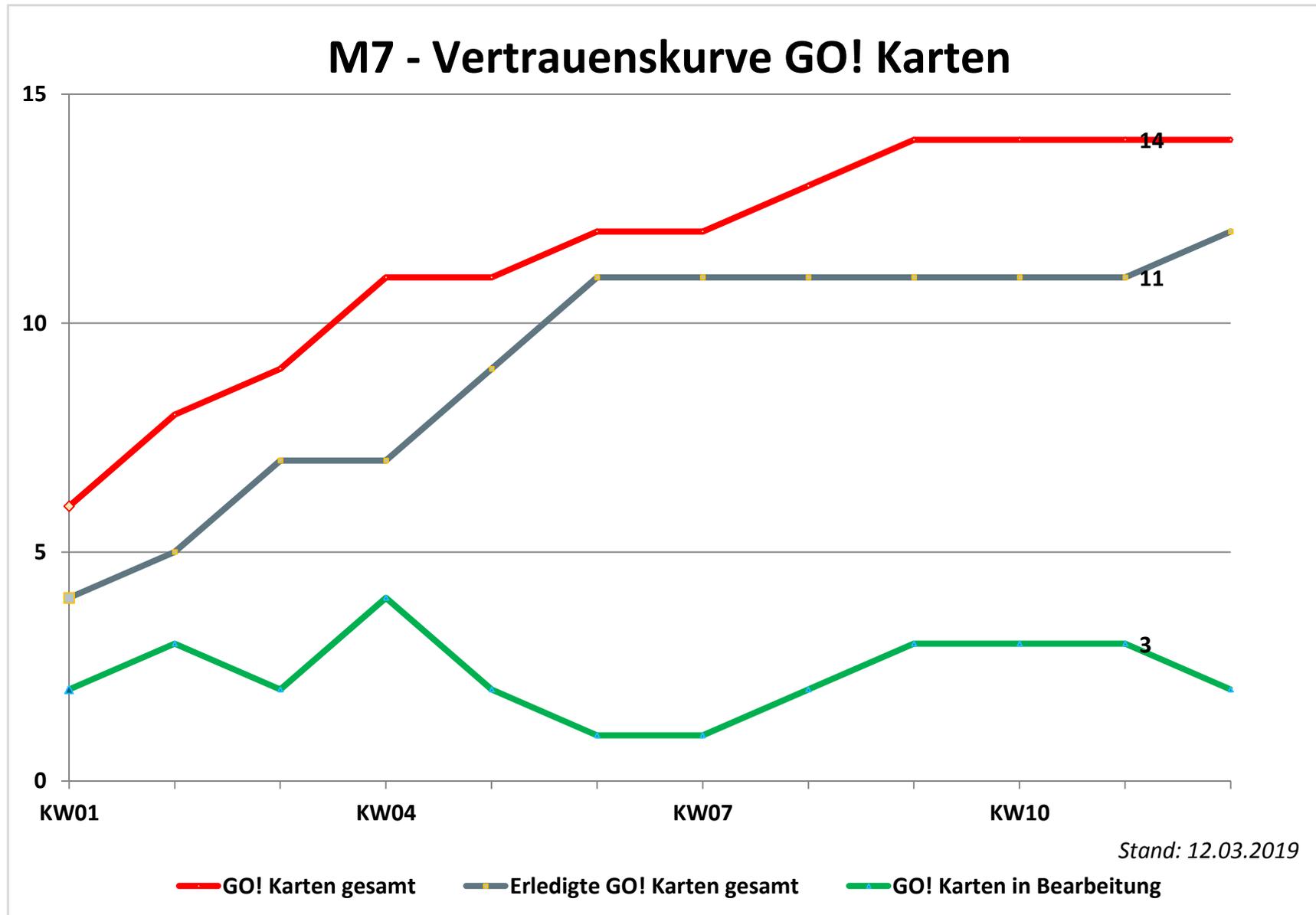


# Beispiel Boardaufbau in der Umsetzungs- begleitung

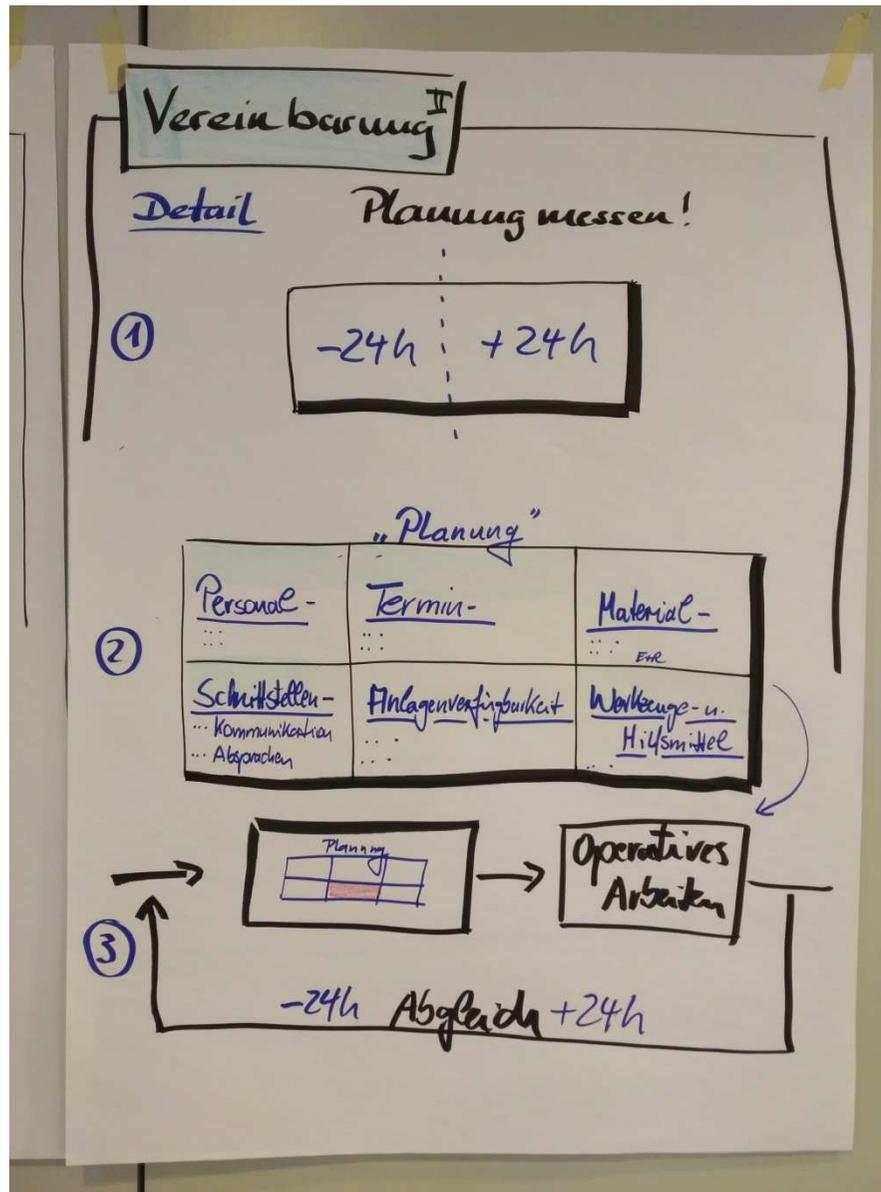






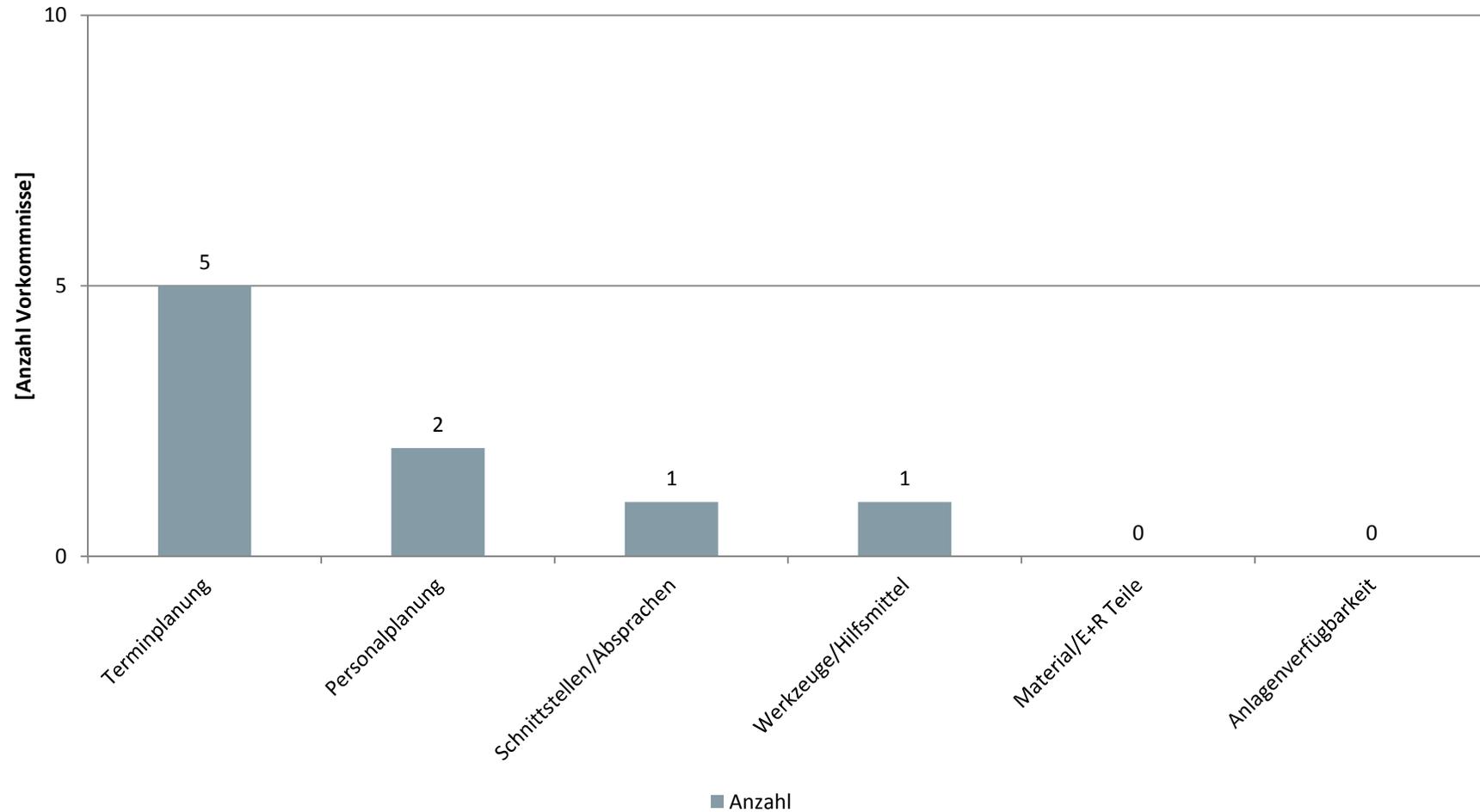


# Planungsfelder als gemeinsame Basis zum Messen des Prozesses



| Laufkarte                          |  |   |
|------------------------------------|--|---|
| Auftrag:                           |  |   |
| Ausführungsdatum:                  |  |   |
| Ausführende:                       |  |   |
| Ansprechpartner:                   |  |   |
| Materialverbrauch:                 |  |   |
| Sonstiges:                         |  |   |
| Fahrzeuge:                         |  |   |
| Termin <input type="checkbox"/>    | Personal <input type="checkbox"/>                    | Material <input type="checkbox"/>       |
| Werkzeuge <input type="checkbox"/> | Baustellen<br>verfügbarkeit <input type="checkbox"/> | Schnittstellen <input type="checkbox"/> |
| Erledigt:                          | Name:  | Datum:                                  |

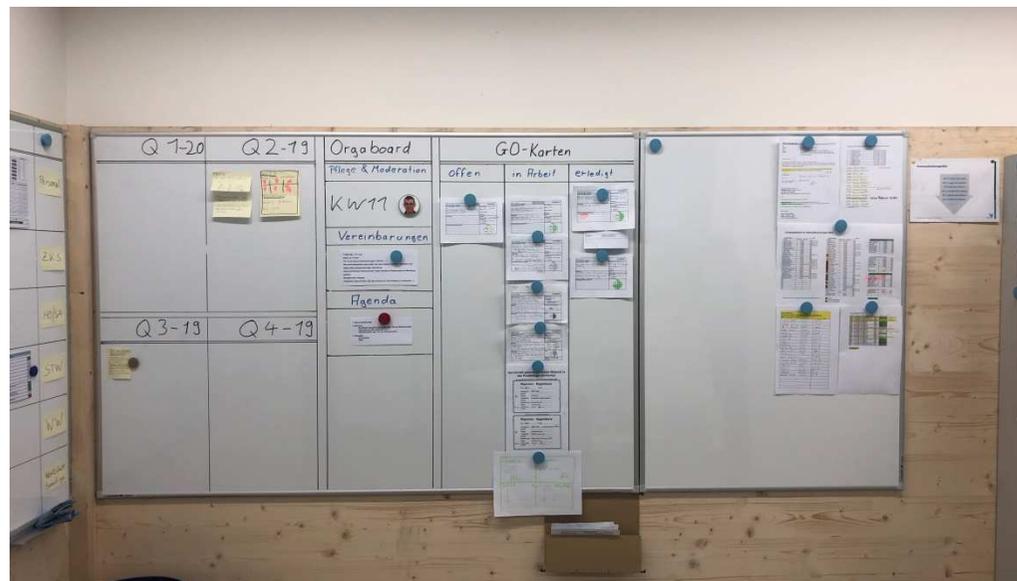
## Abweichungen Status 25.03.2019



# Der Anfang einer Kaskade

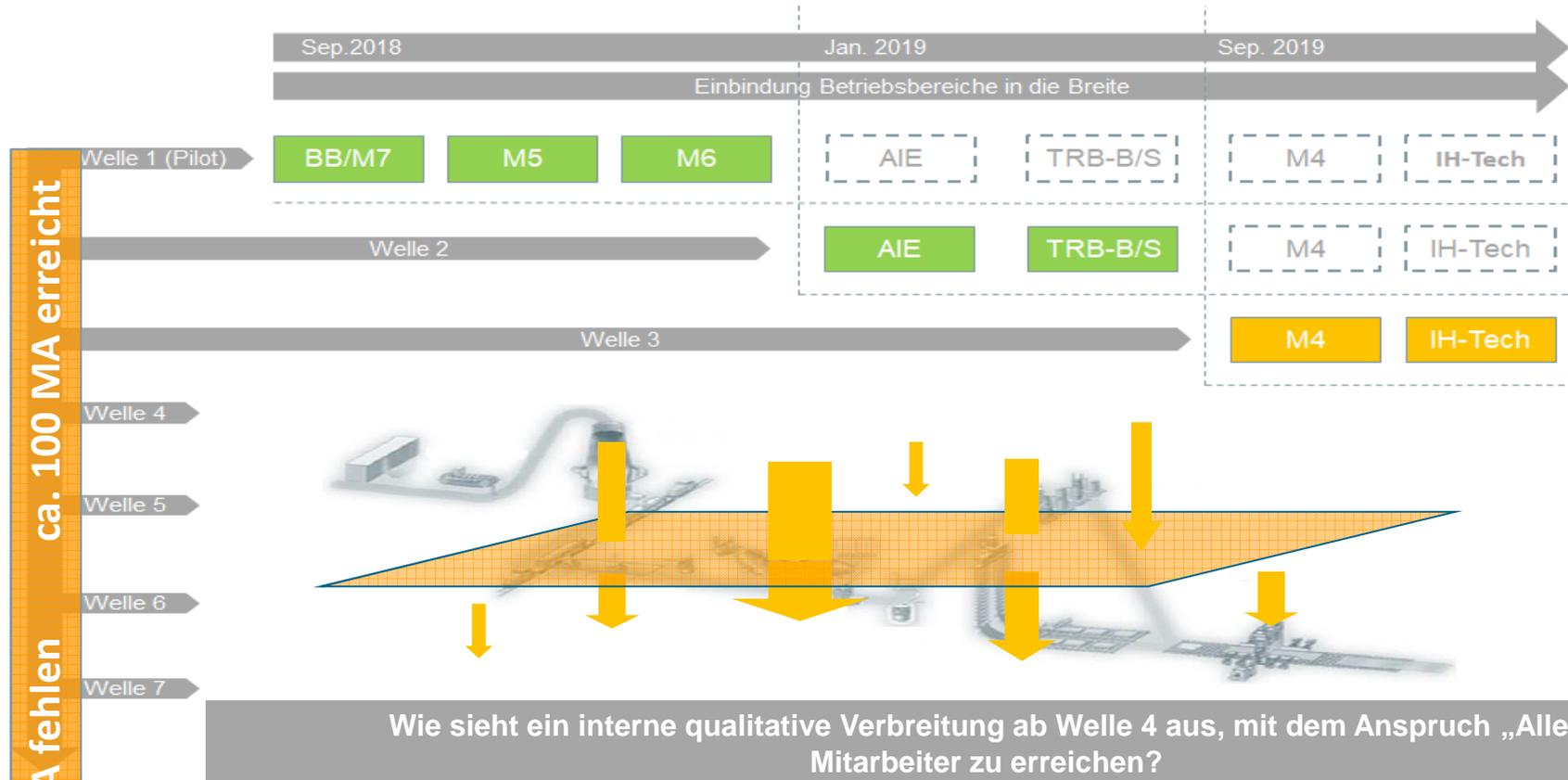


# Beispiel Kaskadierung 1. Ebene – Orgaboard



# Rolloutplanung MIHNT (Breite/Tiefe)

Beispielhaft für einen Bereich bei Dillinger mit ca. 600 Mitarbeitern



| Die Stufen des coachenden Führens   |   |   | Shop Floor Management in 7 Stufen                            |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|---|--|---|
| 0   | 1 | 2 | 3  | 4 | 5 | 6  | 7 |
| Rolle, Aufgaben und Verantwortung der Führungskraft                       |   |   | Ziele und Kennzahlen bestimmen                               |   |   | Ziele und Kennzahlen bestimmen                               |   |
| Konstruktives und klar Feedback geben                                     |   |   | Ziele und Kennzahlen bestimmen                               |   |   | Ziele und Kennzahlen bestimmen                               |   |
| Vertrauensaufbau: Hilfreiche Fragen stellen, aufrechten zuhören, Feedback |   |   | Visualisierung und Teamarbeit aufbauen                       |   |   | Visualisierung und Teamarbeit aufbauen                       |   |
| Führung vor Ort wirksam gestalten   |   |   | Gesprächsbankende aufbauen                                   |   |   | Gesprächsbankende aufbauen                                   |   |
| Den Mitarbeiter zur Problemlösung befähigen (Coaching-Karte)              |   |   | Mit PDCA Probleme systematisch lösen                         |   |   | Mit PDCA Probleme systematisch lösen                         |   |
| Mitarbeiter weiterentwickeln  |   |   | Wertschöpfung optimieren                                     |   |   | Wertschöpfung optimieren                                     |   |
| Mitarbeiter an den Schichtzeiten arbeiten                                 |   |   | Prozesse im eigenen Bereich optimieren                       |   |   | Prozesse im eigenen Bereich optimieren                       |   |
| Mitarbeiter an den Schichtzeiten arbeiten                                 |   |   | Vorhandene Standards kontinuierlich verbessern               |   |   | Vorhandene Standards kontinuierlich verbessern               |   |
| Mitarbeiter an den Schichtzeiten arbeiten                                 |   |   | Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Schnittstellen optimieren |   |   | Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Schnittstellen optimieren |   |
| Mitarbeiter an den Schichtzeiten arbeiten                                 |   |   | Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Schnittstellen optimieren |   |   | Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Schnittstellen optimieren |   |

\* BB/M7, M5, M6, AIE, TRB, M4, IH Tech = Betriebsbezeichnungen im Dienstleistungsbereich MIHNT (Mobile Instandhaltung Netzwerktechnik)

Wie erreichen wir in diesem System eine **hohe Durchdringung**,  
ohne die nächsten 5-7 Jahre im gleichen Modus zu verfahren  
→ Durchdringung **vs. Durchlaufzeit**



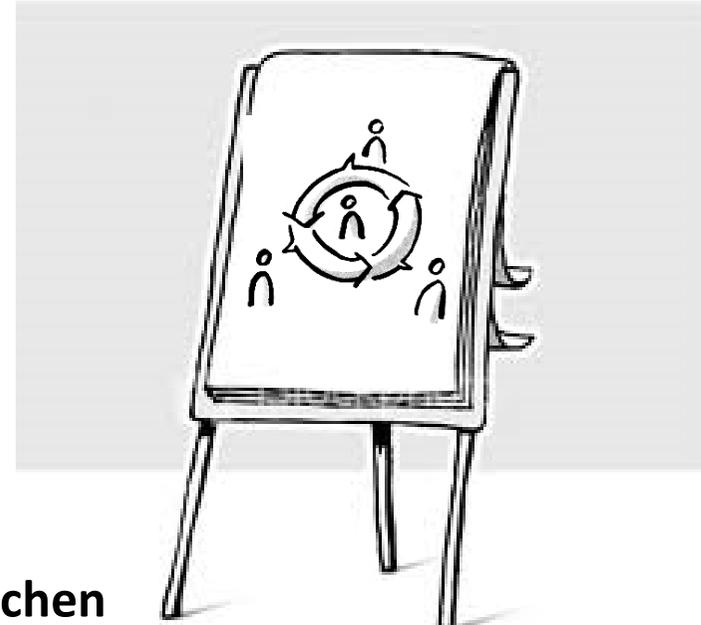
Brainstorming/Mindmap

2 Gruppen/je 15 Minuten  
10 Minuten Präsentation



- Zusammenfassung des Tages
- 1. Stimmungsbild (Mentimeter)

→ Ausblick auf den Abend



## Veränderung leben - gemeinsam Ziele erreichen



### Über die Person **Edgar Itt**

Vom Spitzensportler und Olympiamedaillengewinner zum Diplom-Kaufmann und schließlich zum systemischen Coach und gefragten Keynote-Speaker: Edgar Itts Werdegang ist ein gelebtes Beispiel für das, was er heute Zuhörern und Seminarteilnehmern vermittelt.

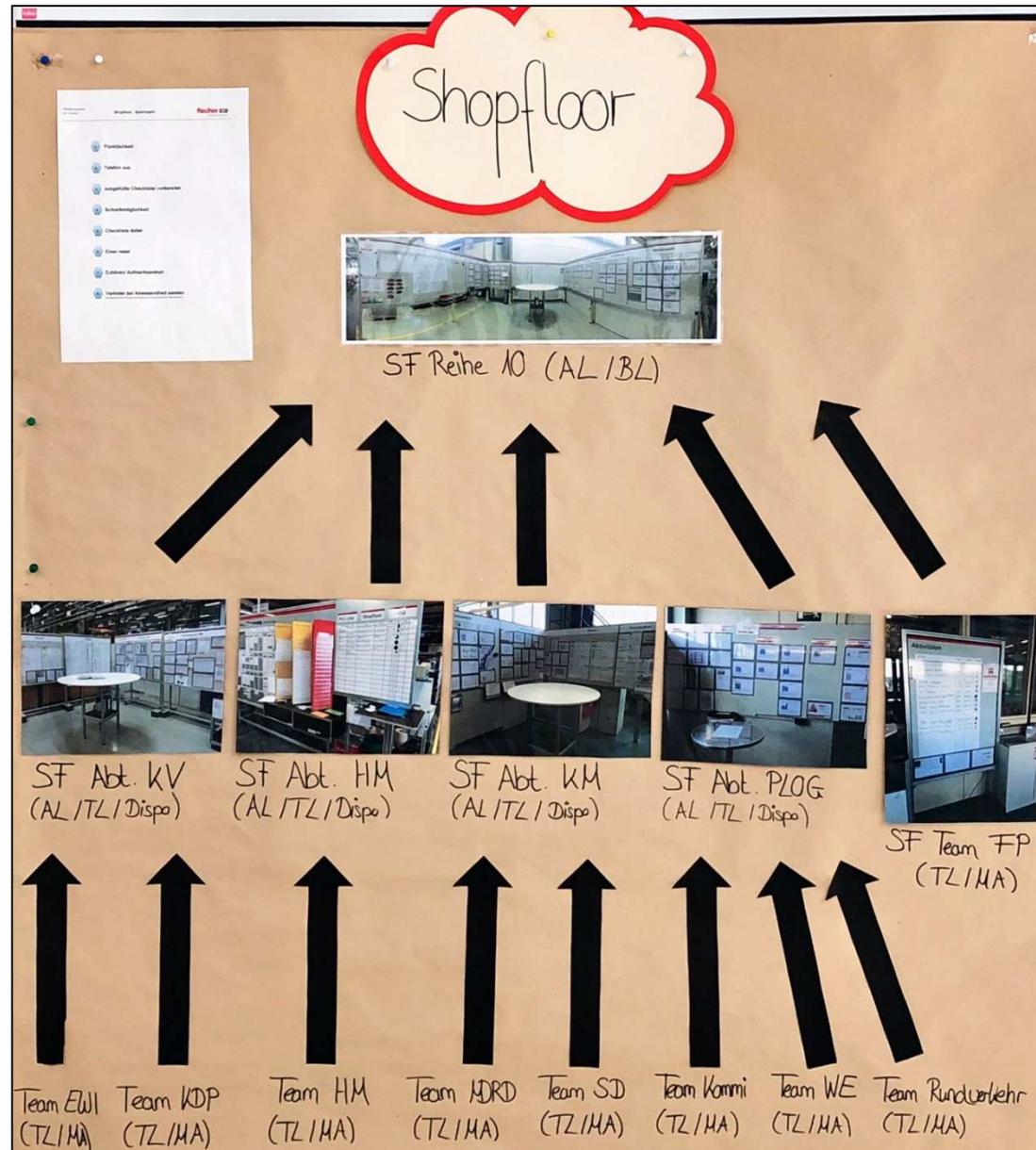
Er war einer der schnellsten Hürdenläufer der Welt und einer der erfolgreichsten Deutschlands. Deutscher Meister. Europa Cup-Sieger. Olympiamedaillengewinner. Als ehemaliger Spitzensportler weiß Edgar Itt – Träger des Silbernen Lorbeerblatts – was es bedeutet, ständig an sich selbst zu arbeiten. Um Ziele zu erreichen. Um Erfolg zu haben. Um sich beruflich wie persönlich selbst zu verbessern.

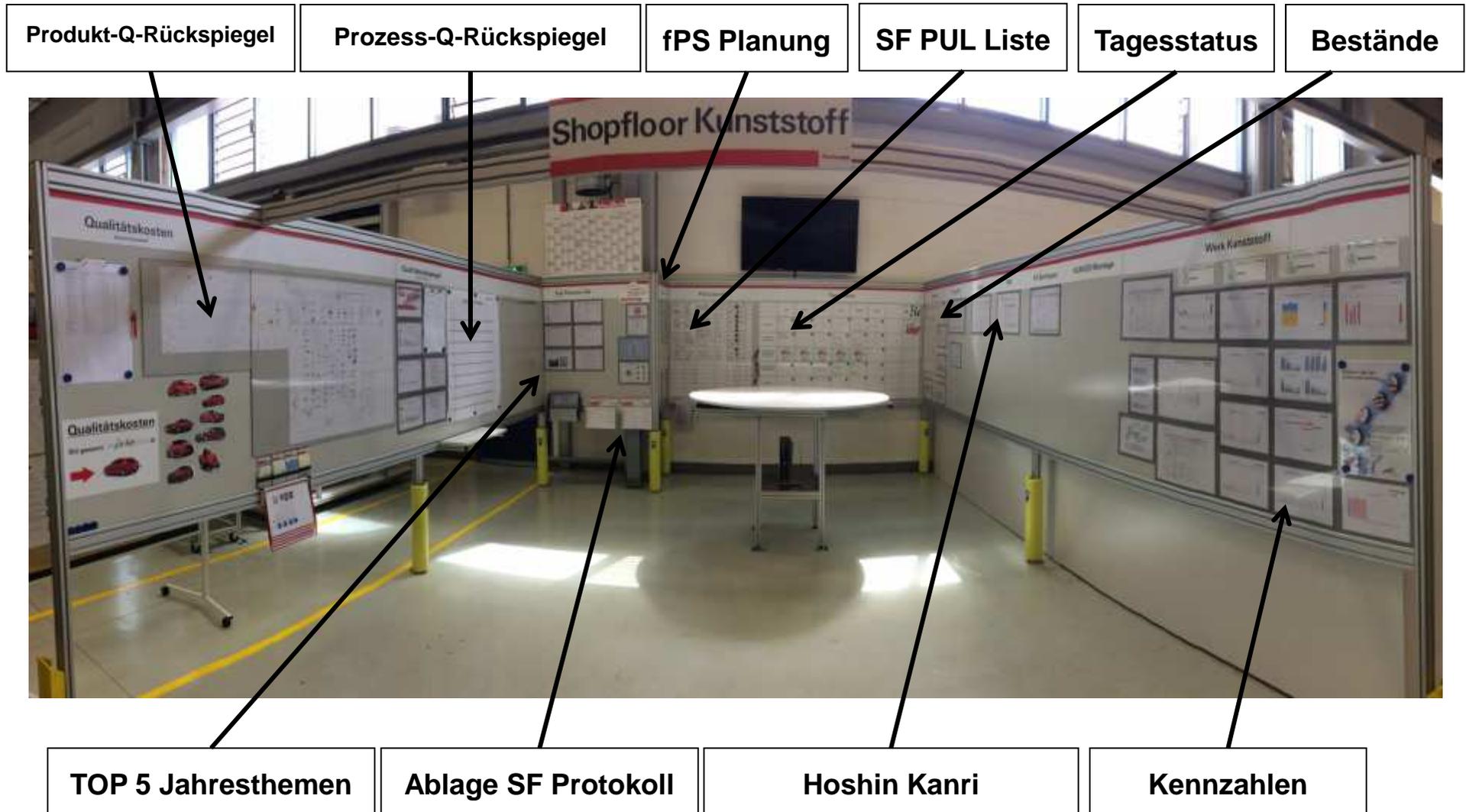
# Shopfloor-Management Kunststoff



Marc Schneider 0151 / 571 583 04

# kaskadiertes Shopfloor-Management





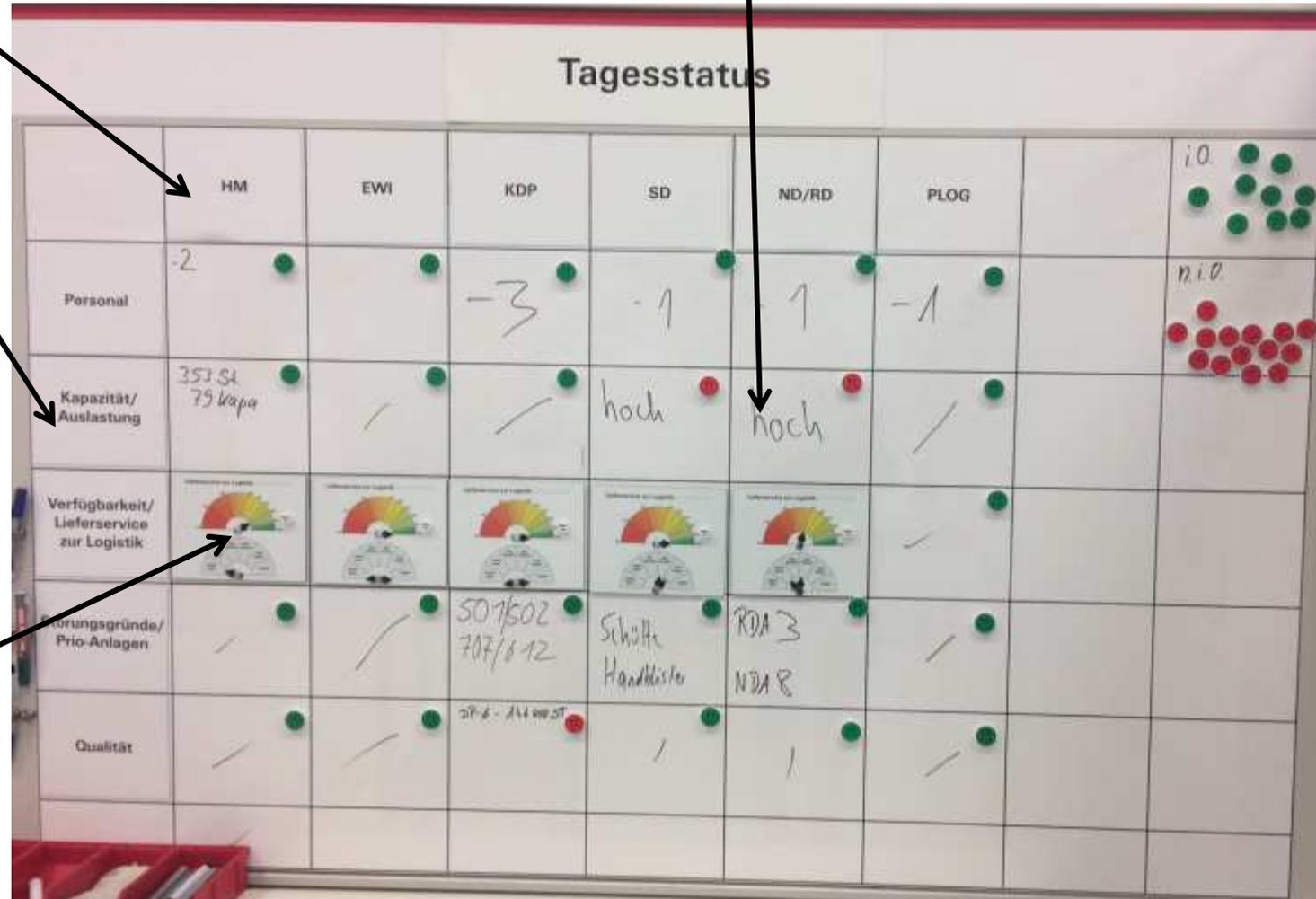
Abteilung

rot: Abteilung muss Maßnahmen einleiten

Kategorie:

- Personal
- Kapazität
- Lieferservice
- Prioanlagen
- Qualität
- Informationen

Visualisierung  
Lieferservice  
zur Logistik



# TOP 5 - Themen / Probleme (täglich)



| Datum:                        | Dauer:         | fptu-K   | SF-Standort:   | Reihe 10                 |                          |           |           |
|-------------------------------|----------------|----------|----------------|--------------------------|--------------------------|-----------|-----------|
| Personal                      | Problem / Info | Maßnahme | Verantwortlich | Kundenrückstand          | Anwesenheit erbeten      | Bis wann? | Erledigt? |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
| Kapazitätsauslastung          | Problem / Info | Maßnahme | Verantwortlich | Kundenrückstand          | Anwesenheit erbeten      | Bis wann? | Erledigt? |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
| Verfügbarkeit / Lieferservice | Problem / Info | Maßnahme | Verantwortlich | Kundenrückstand          | Anwesenheit erbeten      | Bis wann? | Erledigt? |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
| Störgründe - Prio-Anlagen/WKZ | Problem / Info | Maßnahme | Verantwortlich | Kundenrückstand          | Anwesenheit erbeten      | Bis wann? | Erledigt? |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
| Qualität                      | Problem / Info | Maßnahme | Verantwortlich | Kundenrückstand          | Anwesenheit erbeten      | Bis wann? | Erledigt? |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
|                               |                |          |                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |           | 0         |
| fPS / Infos                   |                |          |                |                          |                          |           |           |
|                               |                |          |                |                          |                          |           |           |

# Shopfloor-Management – PUL Liste

- Kategorie:
- Personal
  - Kapazität
  - Lieferservice
  - Prioanlagen
  - Qualität
  - Informationen

### PUL-Liste KU

| Proj. Nr. | Maßnahme / Projekt                                     | Drucke               | Übung   | Verantwortl. | Realisiert bis | Erfüllungsgrad | Start Ende |
|-----------|--|----------------------|---|--------------|----------------|----------------|------------|
| P         | Traktor oln  | nach reit umgepakt   | landen mit Güter Traktor müssen erst fertig montiert werden | H. Stahl     | 12.04          | ●              | 15.10.16   |
| P         | Gefährdungsbearbeitung                                 | überprüfen jährlich  | —   | AL           | 15.05          | ◐              | 07.05.17   |
| P         | ERA 2017   | jährlich             | Bl durchführen  | AL / BL      | 10.01          | ●              | 21.05.17   |
| I         | Besuch Hr. Vogge                                       | 19.04.17             | TU, JRF, RBE, JS, OLS, MA-Info                              | AL           | 18.04          | ●              | 31.05.17   |
| L         | Schraubenabrechnung                                    | Mot.-anforderung     | HAWA prüfen   | Zu           | 28.04          | ●              | "          |
| I         | GS   | —                    | flächendeckend einführen                                    | AL           | 27.04          | ●              | 01.01.17   |
| P         | Das Power 8  | Leistung             | Anpassung zur Erhöhung der Leistung                         | H. Blase     | 27.04          | ●              | 01.01.17   |
| P         | WKE PN/IN 5-Teil                                       | Anpassung Geometrie  | Rückbau LL Pro  | u u          | 26.04          | ●              | 11.04      |
| P         | WKE Selbo 8  | Stat bildung         | Angebot   | u u          | 08.05          | ◐              | 12.04      |
| L         | Feinwerkzeuge (Schraubenzieher, Schraubendreher, etc.) | neu beschaffen       | bestellen   | Fr. Lisch    | 3.5.17         | ◐              | 10.4       |
| Q         | Wagel AL Zerkowit                                      | Qualität u. i.D      | Lieferservice? KW 2017                                      | CJ           | 04.05          | ◐              | 17.04      |
| S         | RD SFR 12/18   | Wahlband / Geometrie | Anpassung Schrauben   | RBE          | 19.05          | ◐              | 28.04      |

Aufgaben größer zwei Tage

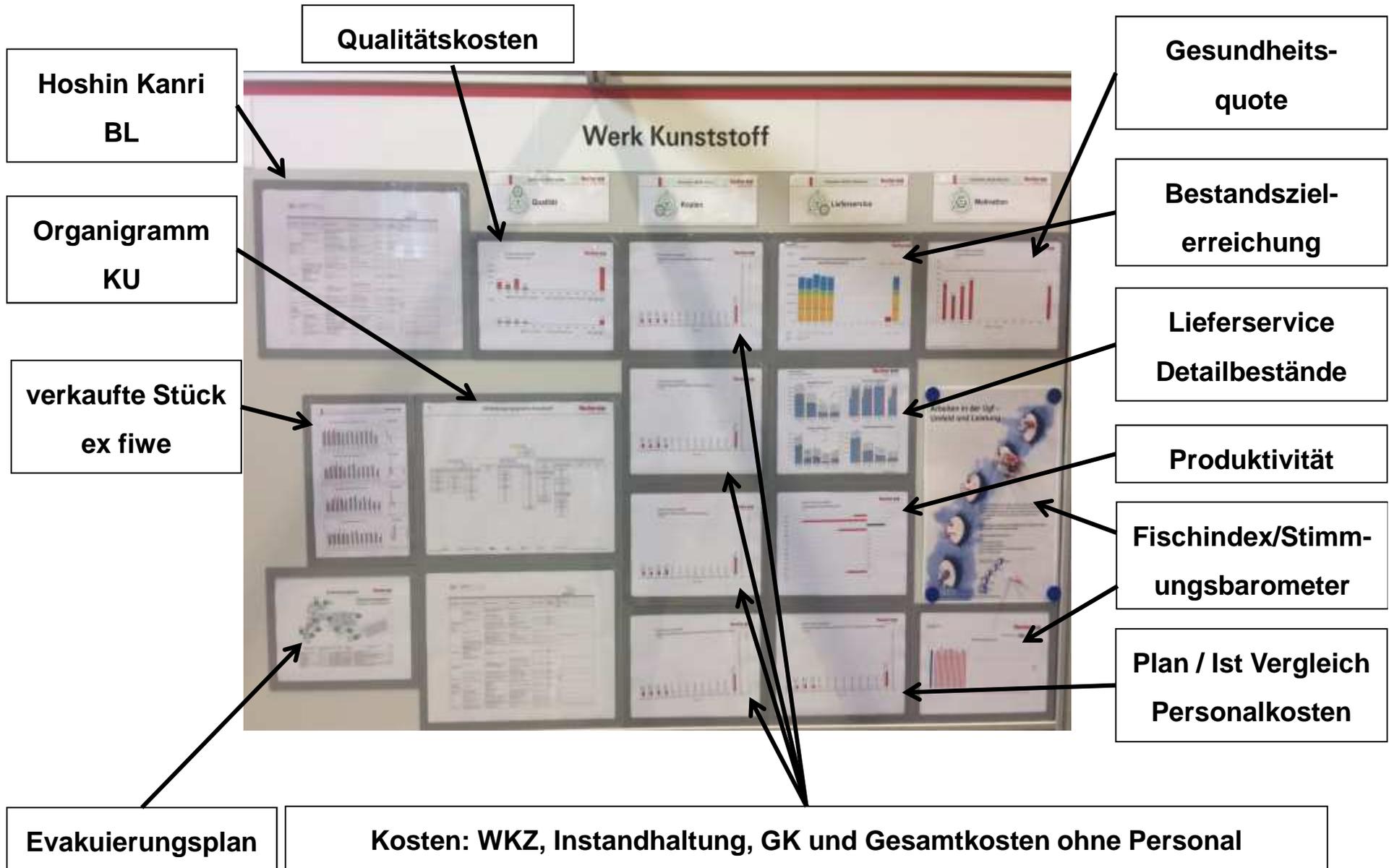
Verantwortlicher

bis wann

erfasst am

Status

Terminverzug (rot)



## Bestände

KU-Bestandsziele

| Bereich | Disponent         | Zielwert<br>(Stand: 31.01.17) |
|---------|-------------------|-------------------------------|
| HM      | T22<br>T06        |                               |
| KV      | T08<br>T02<br>T21 |                               |
| KM      | T05<br>T03<br>T04 |                               |
| PLOG    | T00<br>T01        |                               |

KU Gesamt

**aufgeteilt nach Werk,  
Abteilung, Disponent**

**Gesamt HK  
Meldebestände  
Disposition**

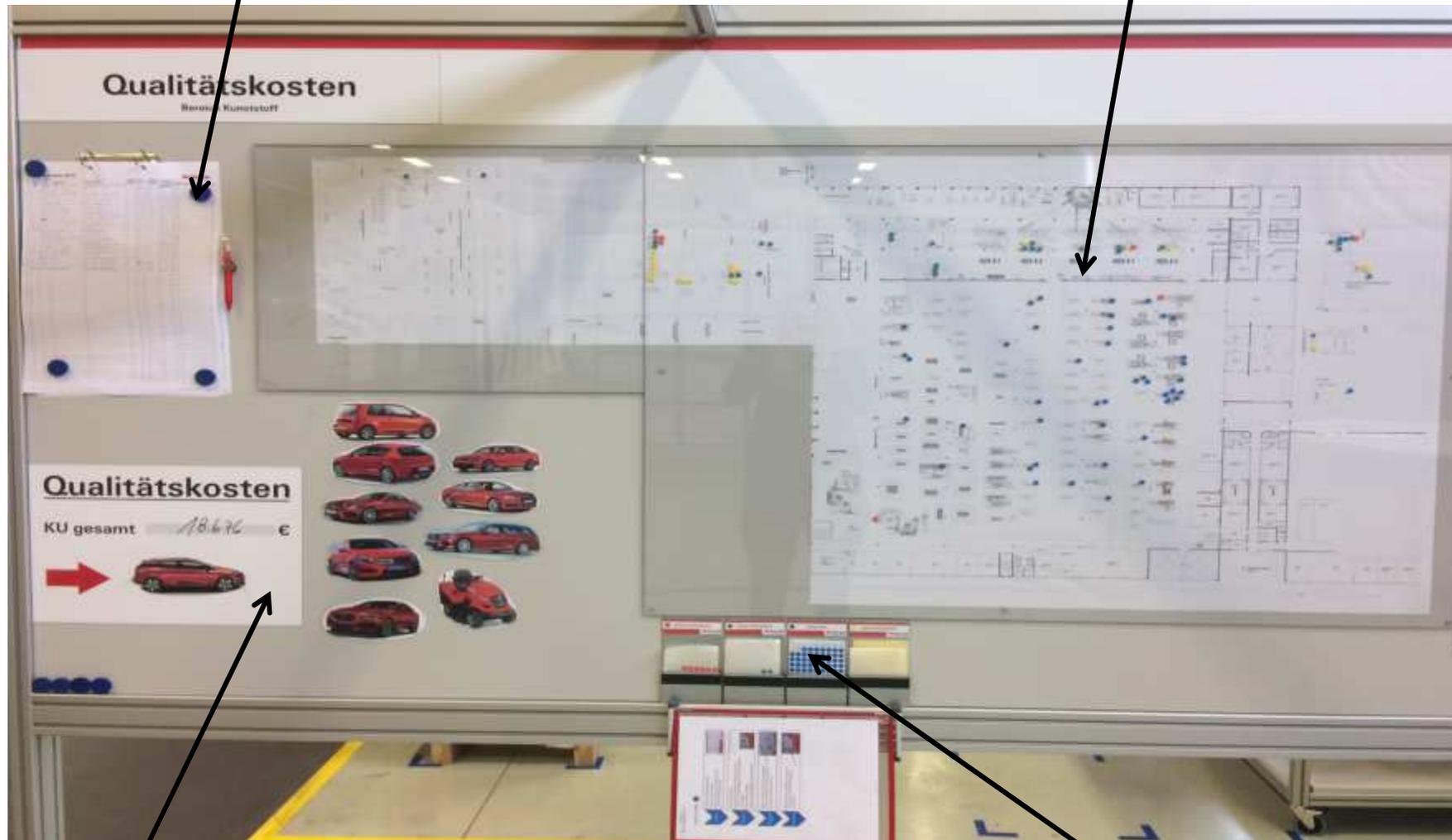
**Summe verkaufte Stück  
KU ex fiwe**

**Bestandszielerreichung**

**Verkaufte Stück ex fiwe**

Übersicht Reklamationen in €

Reklamationen auf Anlagenebene



Visualisierung Ausschusswert in PKWs (€)

Farbcodierung Reklamationen (intern, extern)

PUL Prozessfehler

interne und externe PPMs

Farbcodierung Prozessfehler

Prozessschnittstellen



Bsp. TPM Team und  
ihre Aufgaben



aktueller Monatsplan  
(wöchentliche Aktualisierung)

# fPS Koordination - Detailplan

| fps - Bereich Kunststoff |   |  |   |  |                                      |
|--------------------------|---|--|---|--|--------------------------------------|
| Name                     | Jörg Genkinger  |  | Alexander Rieger  |  |                                      |
| Urlaub                   |  |  |  |  |                                      |
| Wunschtermin             |   |  |   |  |                                      |
| Workshop fixiert         |   |  |   |  |                                      |
| 2018                     | Aktivitäten   |  | Aktivitäten   |  |                                      |
|                          | Vormittag   | Nachmittag   | Vormittag   | Nachmittag   |                                      |
| Juni                     | Mo, 04.   | Rüstzeitentwicklung KV                             |   | Rüsttraining   |                                      |
|                          | Di, 05.   | fPS Award PPT erstellen und abgeben - RÜ Schneider |   | Rüstzeitentwicklung ND/RD / Abgabe fPS Award / Trichter 2-K bauen                  |                                      |
|                          | Mi, 06.   | WS Optmierung 1/4 Palette                          |   | Visualisierung Einschlagtiefe alle ND-Anlagen / Versuche mit neuem Trichter an 2-K |                                      |
|                          | Do, 07.   | Nachhaltigkeitstermin WS 206                       |   | Visualisierung Einschlagtiefe alle ND-Anlagen                                      |                                      |
|                          | Fr, 08.   | Maßnahmen Projekt Dübel auf dem Boden              | Zeitaufnahme Thermax Halbautomat  | Vorbereitung Benchmark am 12.06 + KSK Besuch am 18.06.                             |                                      |
|                          | Sa, 09.   |  |   |  |                                      |
|                          | So, 10.   |  |   |  |                                      |
|                          | Mo, 11.   | Rüsttraining                                       |   | Rüsttraining   | KSK-Besuch                           |
|                          | Di, 12.   | Benchmarktour                                      |   | Benchmarktour 2018   | Kurzworkshop Steuerung Einrichter KV |
|                          | Mi, 13.   | WS Rüsten Termoz lange Längen und Überlängen       |   | Visualisierung Supermarkt RDA 2  |                                      |
|                          | Do, 14.   | FUR-WS Rüstbügel mit Rüsttraining                  |   | Bau Vorrichtung Handmontage  | Stellen Regal Rampe KMT              |
| Fr, 15.                  | Umsetzung Workshopergebnisse aus dieser Woche                                     |  | Umsetzung offener Maßnahmen aus TPM-Teams KMT                                       |  |                                      |

### TOP 5 Jahresthemen



### TOP 5 Tagesthemen

- Personal
  - Kapazität
  - Lieferservice
  - Prioanlagen
  - Qualität
  - Informationen
- tägliches Protokoll  
→ täglich eingescannt  
→ Versand an SF TN  
→ Punkte erl. innerhalb  
von einem Tag  
→ wird am Folgetag  
durchgesprochen

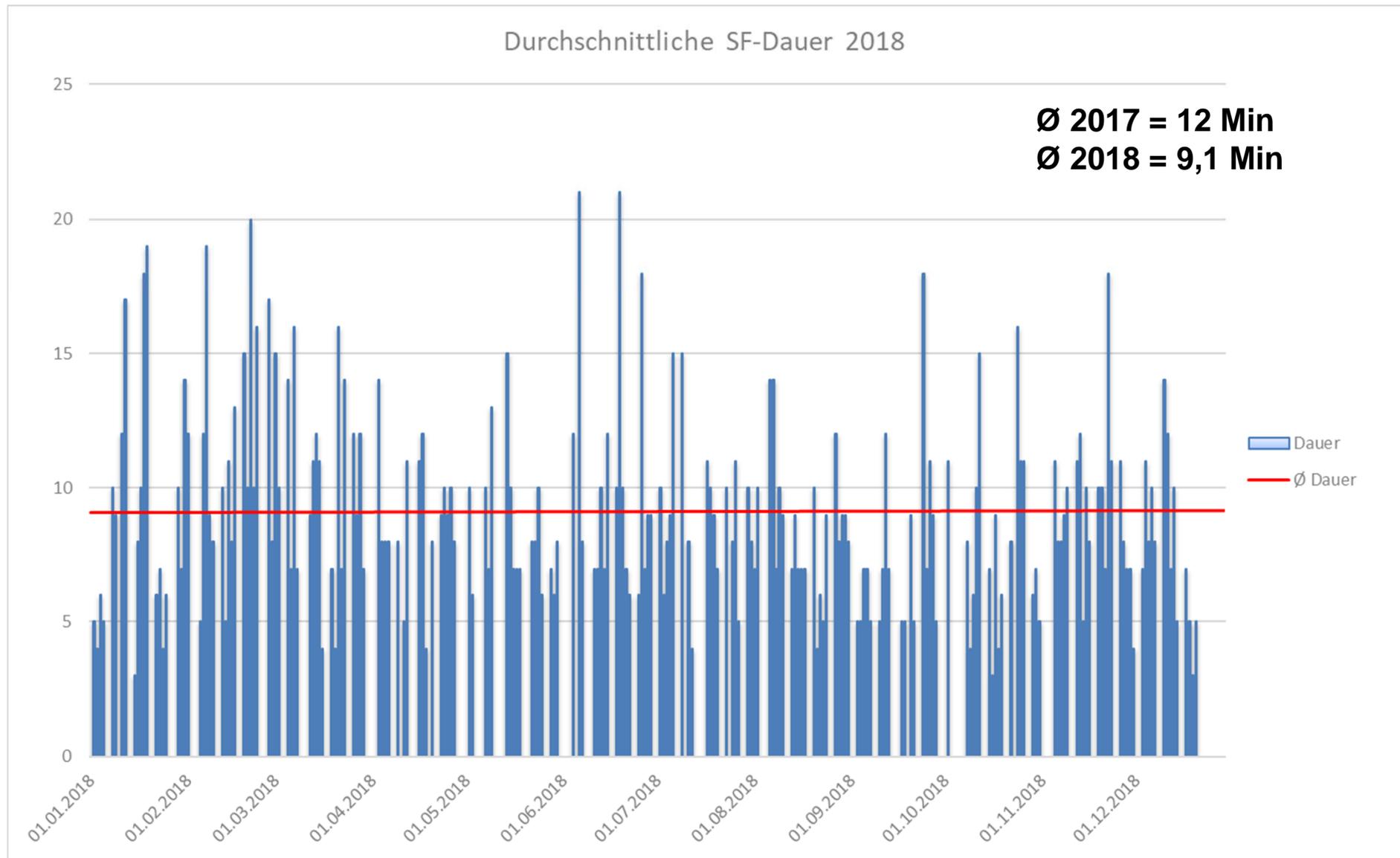
# Shopfloor-Management – Regeltermine

| Beginn | Montag                                     | Dienstag                                   | Mittwoch                                   | Donnerstag                                 | Freitag                                    | Dauer "ca."<br>in Minuten | Ort                      | Organisator  | Teilnehmer                       |
|--------|--|--|--|--|--|---------------------------|--------------------------|--------------|----------------------------------|
| 04:30  | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | Zeit nach<br>Bedarf       | Anlage / TM              | Mitarbeiter  | alle Mitarbeiter                 |
| 05:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 06:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 07:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 08:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 09:30  | <u>SF-Abteilung</u>                        | <u>SF-Abteilung</u>                        | <u>SF-Abteilung</u>                        | <u>SF-Abteilung</u>                        | <u>SF-Abteilung</u>                        | 15                        | TM Board                 | AL-KU        | TL, Dispo, AL, (EK)              |
| 10:00  | <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | 20                        | SF zentral<br>(Reihe 10) | BL-KU        | AL, BL, QS, FP, AL-<br>Inst-PLOG |
| 10:30  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 11:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 11:30  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 12:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 12:55  | <u>SF-Team</u>                             | <u>SF-Team</u>                             | <u>SF-Team</u>                             | <u>SF-Team</u>                             | <u>SF-Team</u>                             | 10                        | TM Board                 | TL-KU        | TL, alle Mitarbeiter             |
| 13:15  | <u>SF-Q-Forum KU+MV</u>                    |  | <u>SF-Nachtschicht</u>                     |  |  | 20                        | SF zentral<br>(Reihe 10) | <b>BL-QS</b> | BL-MV-KU-QS-EK-<br>GDC-PV        |
| 14:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 15:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 16:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 17:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 18:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 19:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 20:00  |  |  |  |  |  |                           |                          |              |                                  |
| 21:25  | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | <u>SF-Mitarbeiter</u><br>(Schichtübergabe) | Zeit nach<br>Bedarf       | Anlage / TM              | Mitarbeiter  | alle Mitarbeiter                 |

| Gruppe                                     | Teilnehmer                     | Inhalte/Kontrolle/Aufgaben   |
|--|--------------------------------|--|
| <u>SF-Team</u>                             | TL, alle Mitarbeiter           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung Anlage, Personal, Rückstände, Lieferservice, Qualität</li> <li>- Probleme sofort erfassen/melden/lösen</li> <li>- Kennzahlen Aufnahme, Plan/IST Ausbringung (OEE)</li> <li>- Schichtübergabe</li> </ul> |
| <u>SF-Nachtschicht</u>                     | TL-NS, TL-KV, AL-KV            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferservice, Bestände, Rückstände, Qualität</li> <li>- Planung, Personal, Anlagen, Kapazität</li> <li>- Kosten, Kennzahlen, OEE</li> <li>- Problemlösung</li> </ul>   |
| <u>SF-Abteilung</u>                        | TL, Dispo, AL                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferservice, Bestände, Rückstände, Qualität</li> <li>- Planung, Personal, Anlagen, Kapazität</li> <li>- Kosten, Kennzahlen, OEE</li> <li>- Problemlösung</li> </ul>   |
| <u>SF-Werk-Kunststoff</u>                  | AL, BL, QS, FP, Inst, PLOG     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferservice, Bestände, Rückstände, Qualität</li> <li>- Planung, Personal, Anlagen, Kapazität</li> <li>- Kosten, Kennzahlen, OEE</li> <li>- Problemlösung</li> </ul>   |
| <u>SF-Q-Forum<br/>KU+MV</u>                | BL-MV-KU-QS-EK-GDC, AL-KU-MV   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferservice, Kennzahlen, OEE, Qualität</li> <li>- Planung, Kosten, Plan/IST</li> <li>- Problemlösung</li> </ul>   |
| <u>SF-WZB</u>                              | WZB, KT, FP<br>TL-KV, AL-KV    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- WKZ-Probleme, Wartungen, Neuwerkzeuge, SGMs</li> <li>- Kosten, ZZ</li> </ul>  |
| <u>SF-Produkte und<br/>Sortimente / PV</u> | BL-PM-QS-fifo-KU, PV, Vertrieb | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEP/PÄP/PAP</li> <li>- Kosten, HKs, Mengen, Termine</li> </ul>  |

1. Pünktlichkeit
2. Telefon aus
3. ausgefüllte Checkliste/ vorbereitet
4. Schreibmöglichkeit
5. Checkliste dabei
6. Einer redet
7. Zuhören/ Aufmerksamkeit
8. Vertreter bei Abwesenheit senden  
(bei Abwesenheit Herr Schneider, übernehmen die ALs die Leitung des SF "Werk Kunststoff")

1. Prüfung *"Top 5 Themen / Probleme"* Vortag
2. Tagesstatus
3. *"Top 5 Themen / Probleme"* heute
4. Bearbeitung PUL Board
5. Probleme und Ideen (fPS)



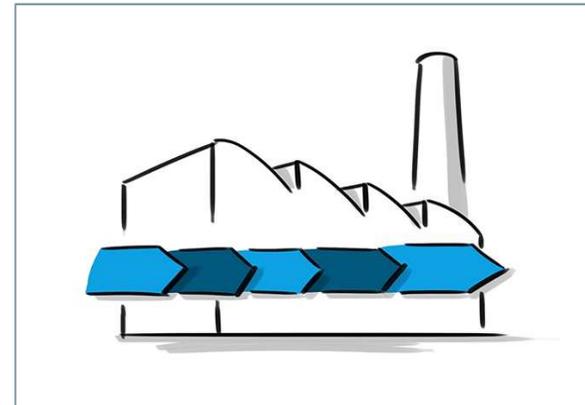
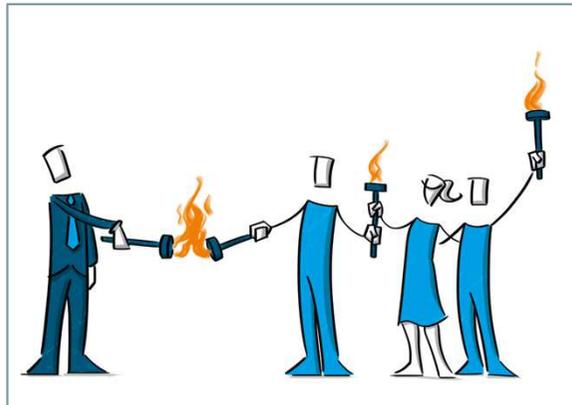
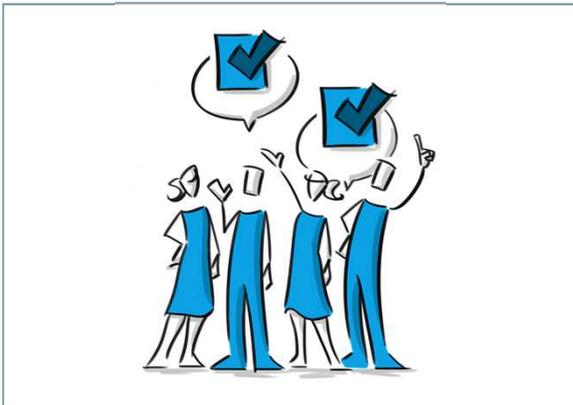
Lieferservice KU

Auslastung KU





**DILLINGER** 



## Die Führungskräfte

| Traditionelle Führungskraft                                 | Lean Leader   |
|---|---|
| Führt mit Macht und Autorität                               | Führt durch Inspiration und Sinnstiftung                    |
| Entscheidet alleine und kontrolliert alles                  | Sorgt für passenden Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter  |
| Setzt die eigenen Ziele durch und gibt den MA Zielvorgaben  | Stellt sicher, dass Teamziele zur Unternehmensvision passen |
| Misstraut den Mitarbeitern                                  | Vertraut den MA und zeigt ihnen gegenüber Wertschätzung     |
| Kontrolliert alle Informationen, hortet Herrschaftswissen   | Ermöglicht den unternehmensweiten Informationsfluss         |
| Arbeitet mit „Zuckerbrot und Peitsche“                      | Schafft Klima der Leistung, steht zu eigenen Fehlern        |
| Bestimmt Regeln, setzt diese durch, kontrolliert Einhaltung | Gibt Orientierung und ist Feuerstarter                      |
| Löst Probleme alleine                                       | Schafft Entwicklungsmöglichkeiten, damit MA Probleme lösen  |
| Führt mit Druck und Einschüchterung                         | Schafft optimale Arbeitsbedingungen und Sicherheitsgefühl   |
| Betont das Negative   | Betont das Positive   |



## Direktive

„Mach es auf *meine* Art und Weise!“

## Empowerment

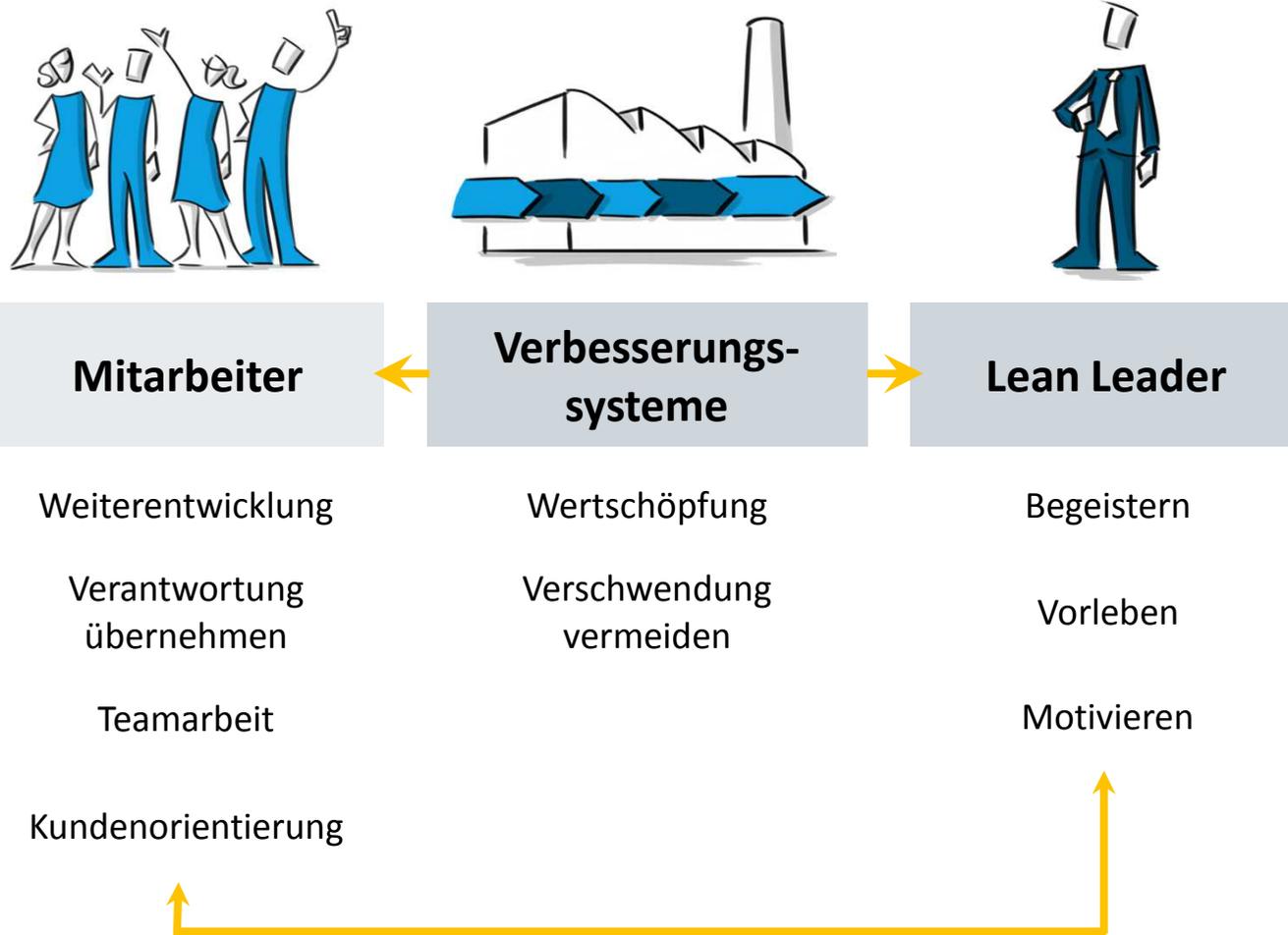
„Mach es auf *deine* Art und Weise!“



## Lean Leadership

„*Folge* mir und wir finden *gemeinsam* heraus, wie es geht!“





- Wertschöpfung und Wertschätzung verbinden
- Interne/Externe Kundenorientierung
- Veränderungsbereitschaft
- Kommunikation auf „Augenhöhe“

## Grundwerte und Mindset

## Mitarbeiterführung und -entwicklung

- Zuhören, Fragen, Feedback
- Begeistern und Vorleben
- Verbindlichkeit und Konsequenz
- Vor-Ort-Präsenz und Achtsamkeit
- Entscheidungen treffen



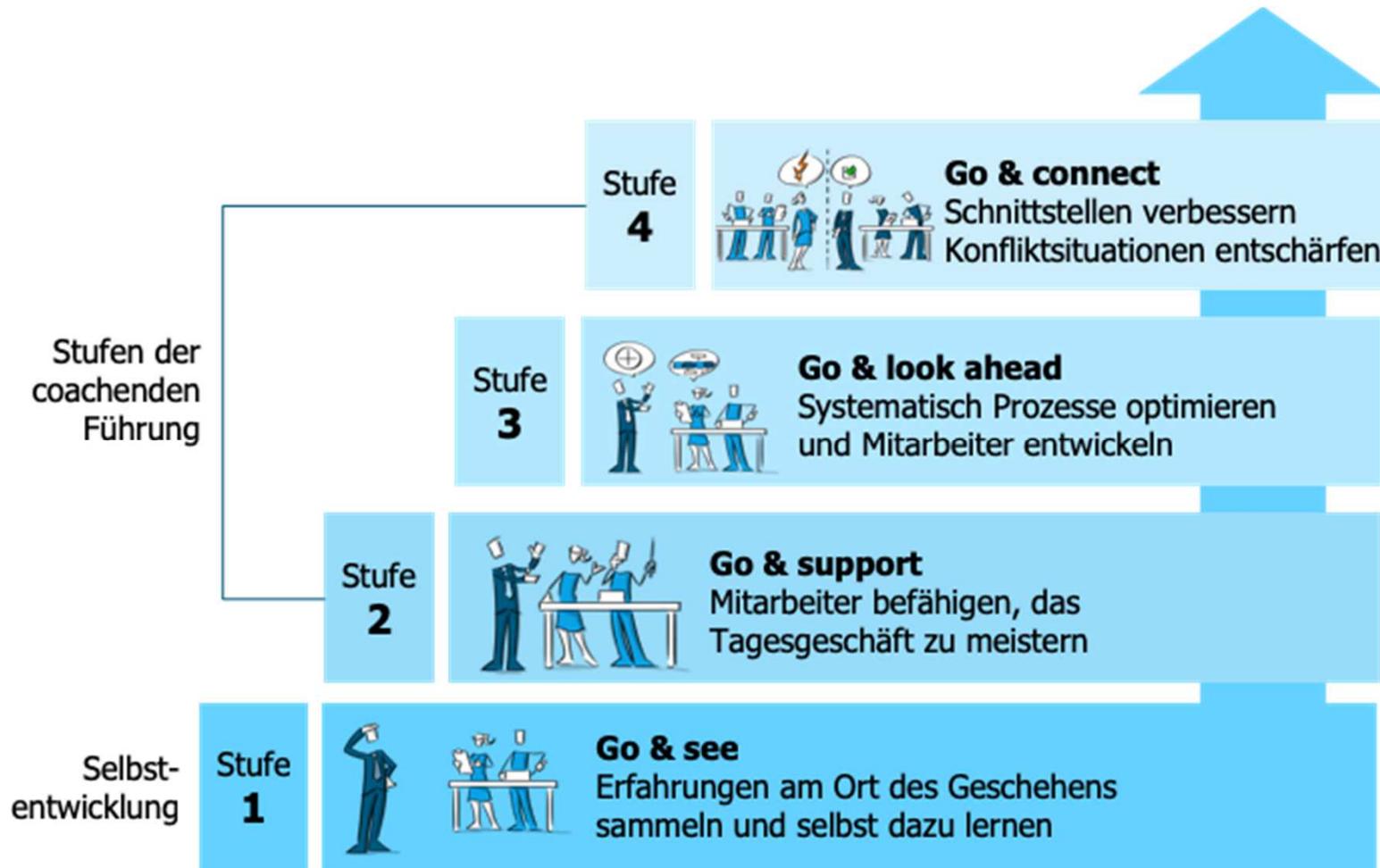
- Routinen bilden und täglich besprechen
- Standards etablieren und entwickeln
- Lean Methoden systematisch anwenden, v.a. PDCA
- Hinterfragen

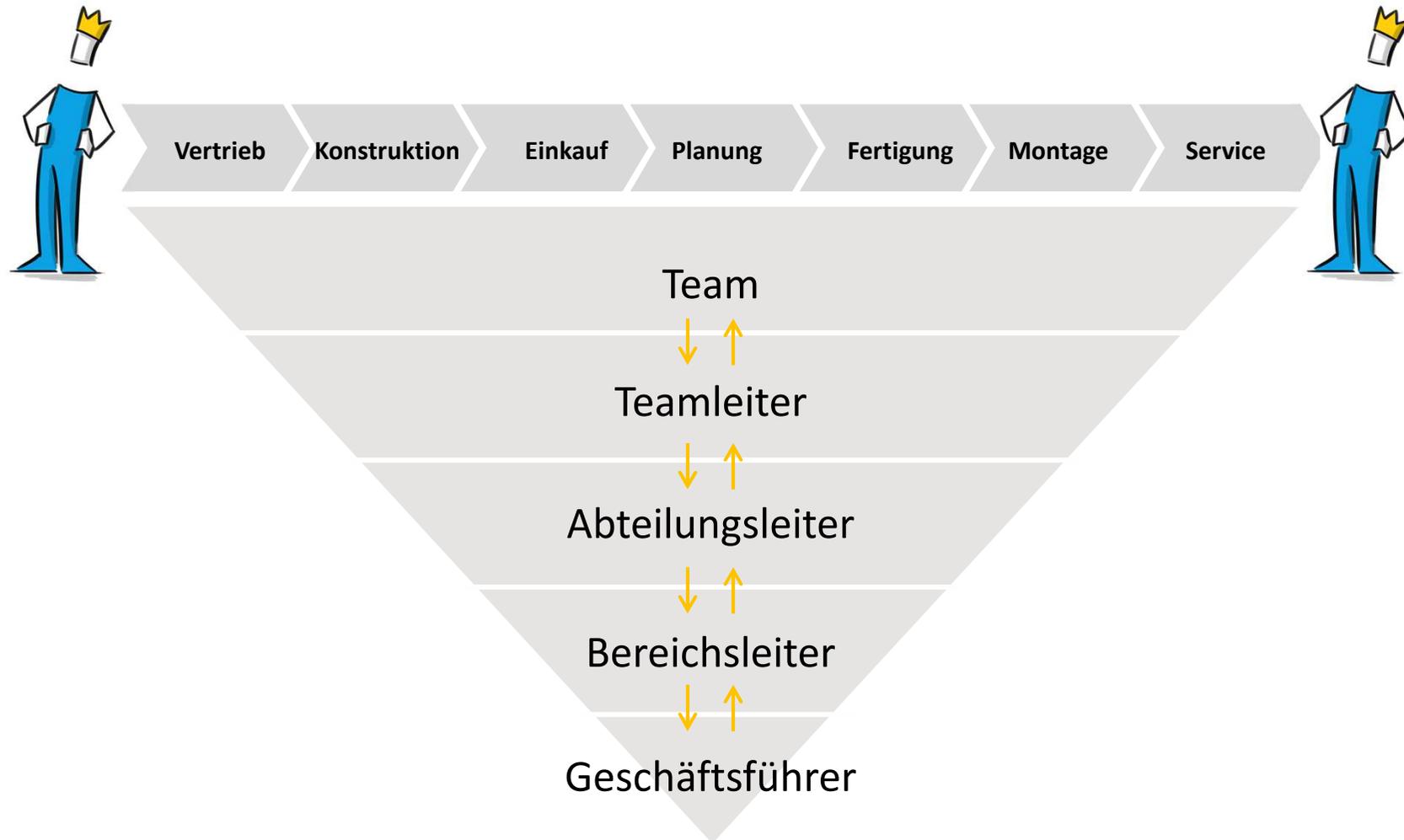
## Systematisches Verbessern

## Lernkultur

- Teamarbeit
- Transparenz
- Konstruktive Fehlerkultur
- Vielfältige Lernangebote

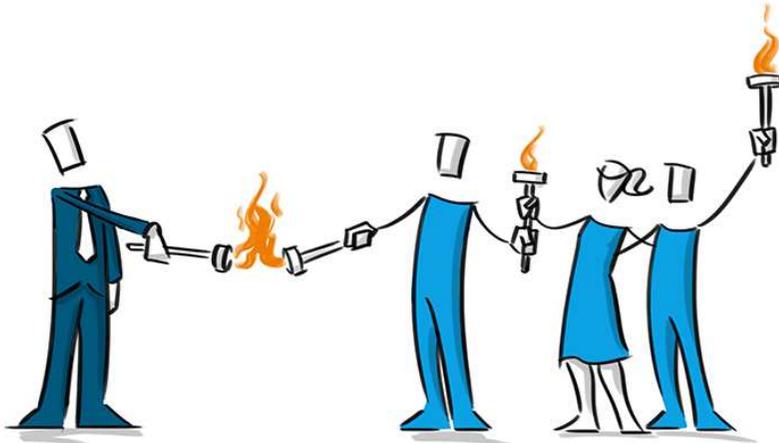
# Das 4-Stufen-Modell der coachenden Führung







Vom Troubleshooter ...



... zum Firestarter!

**Wie** schaffe ich es **eine Führungskraft, ein Lean Leader** sein zu lassen?

**Wie kann/muss eine FK eingebunden werden?**

Welchen **positiven Aspekt** hat dies **für die MA?**

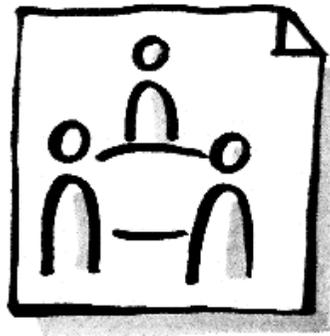


Brainstorming



2 Gruppen/je 20 Minuten

Welche **Elemente/Kriterien** muss ein **Messinstrument/Checkliste** enthalten, wenn wir ein Gefühl für **die Performance** der neuen **Führungskultur sichtbar machen** wollen?

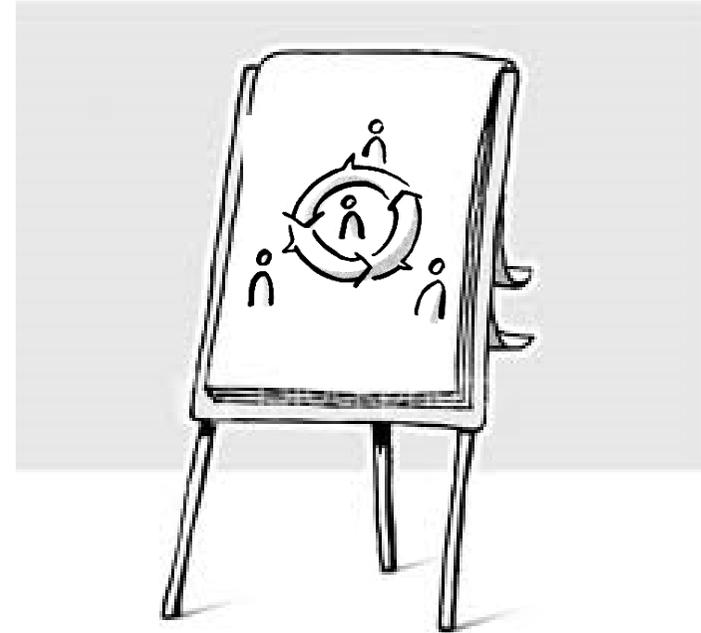


Gruppenarbeit mit Zusammenführung

2 Gruppen/je 15 Minuten  
Beide Gruppen zusammen/20 Minuten



- Zusammenfassung des Tages
- Abschlussfeedback Tag 2
- Ggf. 2. Stimmungsbild (Mentimeter)



→ Vorbereitung Präsentation im Plenum

- Teilnehmer stellen vor
- Gruppenarbeiten als Fazit/Kernaussagen/Erkenntnisse
- Präsentationszeit 15 Minuten





# DILLINGER

Franco Messina  
GO Begleiter MIHNT  
Lean-Shopfloor Management  
Telefon: +49 6831 47 4259  
Handy: +49 15165635372  
E-Mail: [Franco.Messina@dillinger.biz](mailto:Franco.Messina@dillinger.biz)

---

Aktien-Gesellschaft der Dillinger Hüttenwerke  
<http://www.dillinger.de>

Aktien-Gesellschaft der Dillinger Hüttenwerke, Werkstraße 1, 66763 Dillingen/Saar  
Sitz: Dillingen/Saar  
Registergericht: Amtsgericht Saarbrücken HRB 23001  
Vorsitzender des Aufsichtsrats: N.N.  
Vorstand: Tim Hartmann (Vors.), Martin Baues, Dr. Günter Luxenburger, Peter Schweda

Lernreise  
„Produktion in Perfektion“





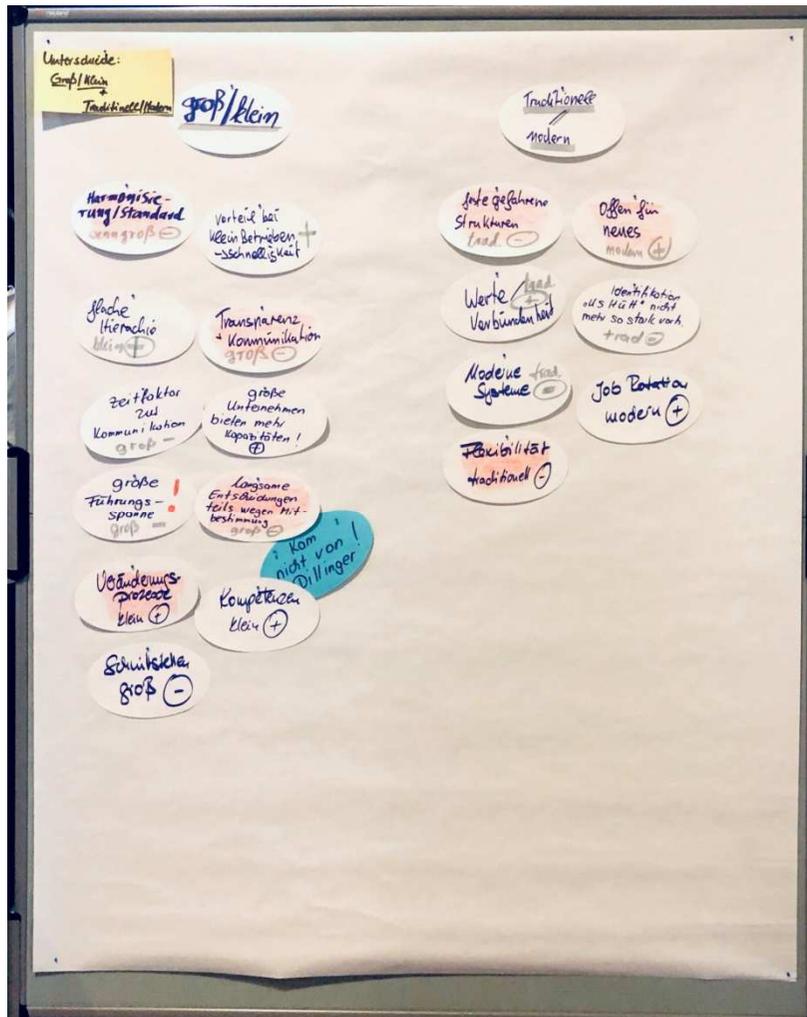


## Agenda: Transferworkshop bei AG der Dillinger Hüttenwerke

1. Tag: 27. März 2019 in Dillingen

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| 27. März 2019<br>LOKSCHUPPEN Dillingen, Werderstraße 4, 66763 Dillingen/Saar | 08:00 – 08:30   | Ankunft, Networking und Kaffee-Empfang   |  |   |
|  | 08:30 – 08:45   | Begrüßung und Vorstellung der Agenda   |  | Georg Wasserloos  |
|  | 08:45 – 09:15   | Vorstellung des Unternehmens AG der Dillinger Hüttenwerke  |  | Tim Hartmann, Michael Fischer   |
|  | 09:15 – 09:30   | Kurzvortrag der Robert Bosch GmbH  |  | Thomas-Joachim Fritsch  |
|  | 09:30 – 09:45   | Kurzvortrag der Schmitz Cargobull AG   |  | Michael Timmermann  |
|  | 09:45 – 10:00   | Kurzvortrag der Unternehmensgruppe fischer   |  | Marc Schneider  |
|  | 10:00 – 10:30   | Kommunikations- und Kaffeepause  |  |   |
|  | 10:30 – 13:00   | Werksführung in 3 Gruppen  |  |   |
|  | 13:00 – 14:00   | Mittagessen  |  |   |
|  | 14:00 – 17:30   | Vier parallele Workshops – Teil 1  |  |   |
|  | Workshop 1<br><b>Shopfloor Management</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der ersten Pilotimplementierungen bei Dillinger</li> <li>• Erfahrungen Dillinger/ Erfahrungen der externen Teilnehmer</li> <li>• Schärfung der Implementierung und des weiteren Rollouts</li> </ul> | Workshop 2<br><b>Rollenspiel zwischen Mitbestimmung und Management</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatz im Umgang mit Konfliktpotentialen</li> <li>• Lernen aus Beobachtung und Feedback</li> <li>• Erarbeitung von <u>Guidelines</u> im gemeinsamen Umgang</li> </ul> | Workshop 3<br><b>Entwicklung einer positiven Leadership Culture inkl. wertschätzende Kommunikation</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftswerkstatt, Wertequadrat: So wollen wir handeln vs. Das wollen wir vermeiden</li> <li>• Gelebte Mitarbeiterorientierung/ Besprechungskultur, Spielregeln, Rolle der Führungskraft</li> </ul> | Workshop 4<br><b>Von der Strategie zur Mitarbeiterbindung</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategietag als Prozess, gemeinsame Vereinbarung, herausfordernder Ziele, breite Einbindung aller Mitarbeiter</li> <li>• Einfluss und Wechselwirkung im Rahmen des Shop Floor Managements</li> </ul> |
|  | ( 15:30 – 16:00) inkl. Kommunikations- und Kaffeepausen (30 min.)   |  |  |   |
|  | Coach (fischer):<br>Hans-Sönke Hartmann, Marc Schneider<br><br>Coach (PTA): Dirk Piston<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Franco Messina   | Coach (Schmitz Cargobull AG):<br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhürne<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Tina Koch, Dr. Daniel Rupp,<br>Georg Wasserloos   | Coach (Robert Bosch GmbH):<br>Melanie Albrecht,<br>Thomas-Joachim Fritsch<br><br>Moderator (Dillinger): Gerhard Streit,<br>Melanie Njo   | Coach (Schmitz Cargobull AG):<br>Michael Timmermann,<br>Manuel Terhürne<br><br>Moderator (Dillinger):<br>Dr. Thomas Kiefer, Philipp Simmet  |
| 17:30 – 17:45  | Zusammenfassung und Ausblick auf den 2. Tag   |  | Georg Wasserloos   |   |
| Ab 19 Uhr  | Gemeinsames Abendessen und Key note von Edgar Itt   |  |  |   |

## Modernen vs. Traditionellen Unternehmen bzw. Großen vs. Kleinen Unternehmen



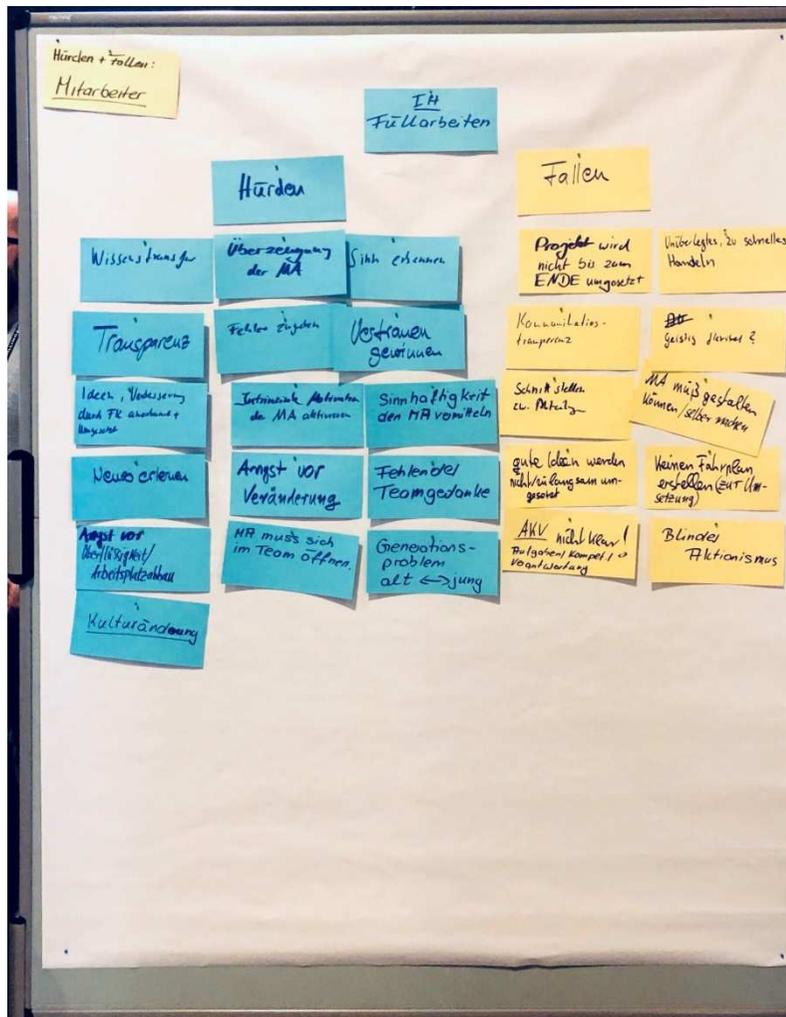
### Traditionell vs. Modern

- (+) Werte / Verbundenheit
- (-) Festgefahrene Strukturen
- (-) Identifikation „Us-Hütt“ nicht mehr so stark vorh.
- (+) Offen für neues
- (+) dynamische Strukturen

### Groß vs. Klein:

- (-) Transparenz & Kommunikation
- (-) Harmonisierung / Standard

## Mitarbeiter



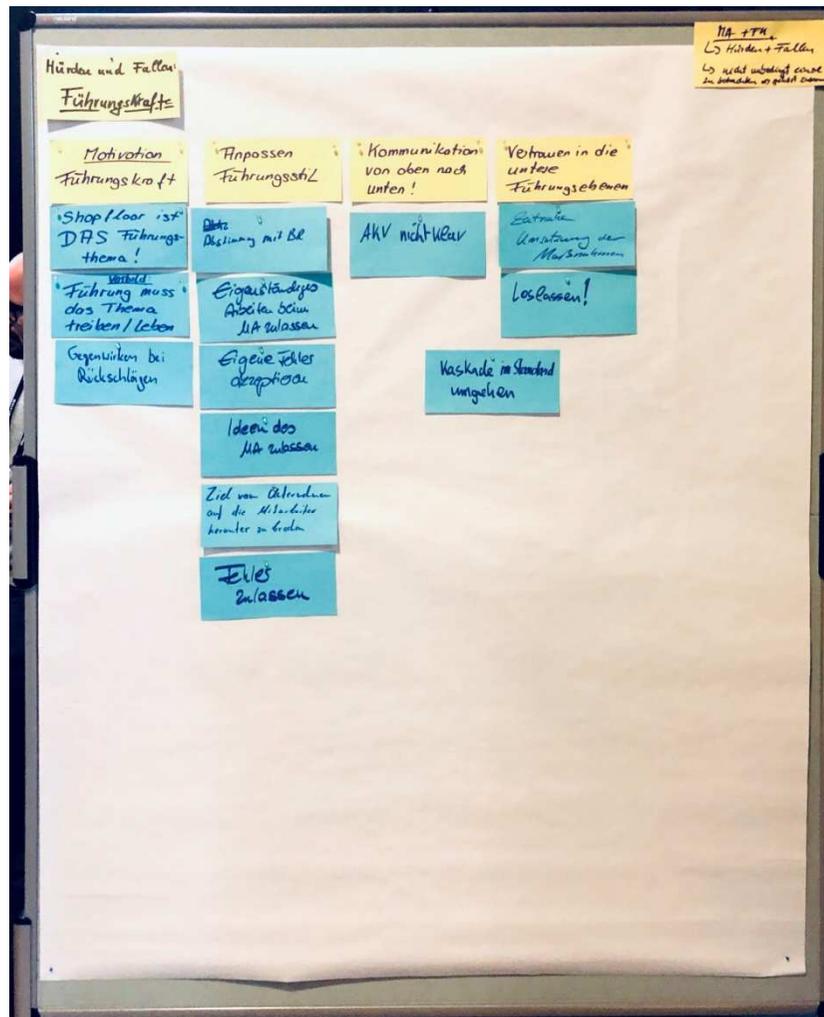
### Hürden:

- Angst vor Veränderung
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Vertrauen gewinnen
- Fehler zuzugeben
- fehlender Teamgedanke

### Fallen:

- AKV\* nicht klar!
- Unüberlegtes u. zu schnelles handeln
- Programm wird nicht bis zu Ende umgesetzt – Prozess muss nachhaltig sein

## Führungskräfte



### fehlende Motivation FK:

- die Führung muss das Thema vorleben/treiben

### Anpassung Führungsstil:

- Coachen und befähigen der Mitarbeiter

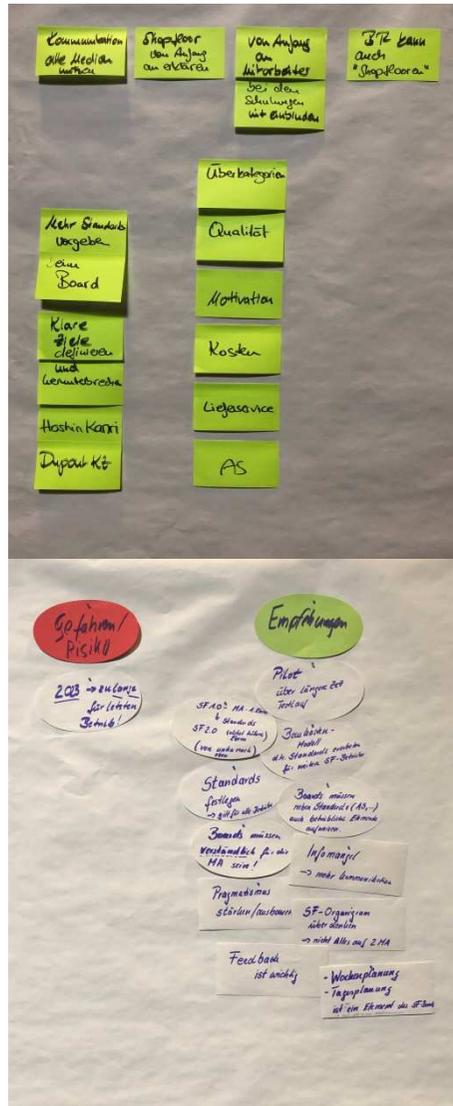
### Kommunikation TOP Down:

- Tunneln der Kaskade

### Vertrauen in die untere Führungsebene:

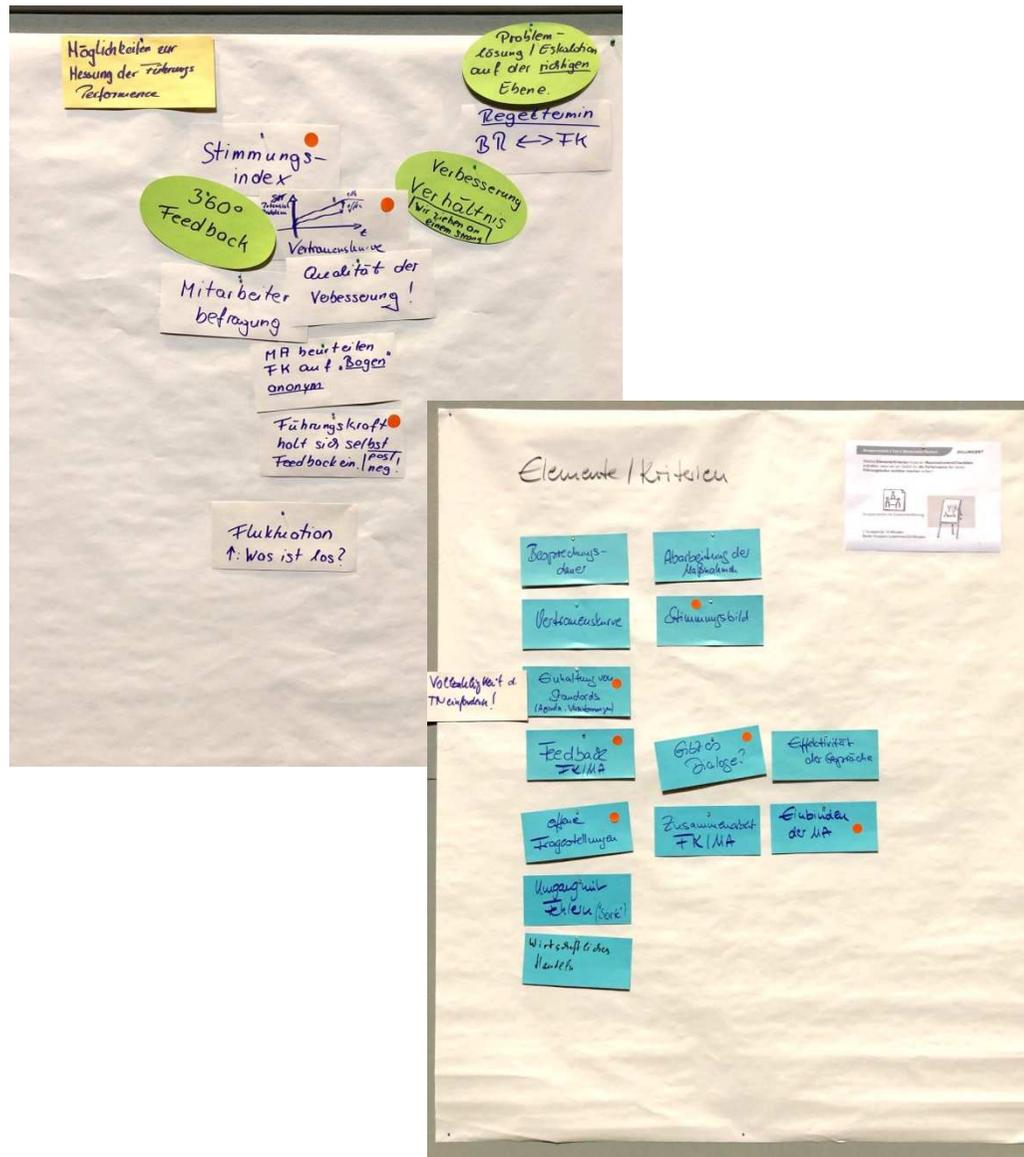
- Los lassen !

# Wie erreichen wir schneller mehr Durchdringung ?



## TOP 5 Empfehlungen:

- Pragmatismus stärken  
> Schneller umsetzen
- Mehr Standards vorgeben
- SFM von Anfang an erklären
- BR frühzeitig einbinden, und selber SFM machen
- MA früh in die Gestaltung der Boards einbinden – es zu Ihrem Board machen



## TOP Empfehlungen:

- Stimmungsindex
- Vertrauenskurve
- FK holt sich aktiv Feedback ein
- Messen ob es Dialoge gibt
- Wie stark werden die MA eingebunden
- Werden die Standards eingehalten (Agenda, Vereinbarungen)