

Kompetenz statt Zufall

Probleme im Shopfloor strukturiert lösen

(Ludwigsburg) Probleme in Form von Störungen, Abweichungen oder Fehlern tauchen im Shopfloor, dem Ort der Wertschöpfung, täglich auf. Häufig konzentriert sich jedoch in vielen produzierenden Unternehmen die Problem,'lösung' auf Sofortmaßnahmen, die zwar zunächst das auftretende Symptom, aber nicht die tatsächliche Ursache beseitigen. „Die Folge sind Wiederholungsfehler, die immer wieder aufs Neue bearbeitet werden müssen – frei nach dem Motto ‚Und täglich grüßt das Murmeltier‘“, so die Meinung von Shopfloor Management-Experte und Buchautor Remco Peters. „Probleme müssen in strukturierter Form gelöst werden. Denn nur so lassen sie sich nachhaltig abstellen“. Um zu verhindern, dass sie wieder auftreten, empfiehlt er, einfache standardisierte Problemlöseprozesse und -methoden zu verwenden. „Im Zentrum der Ursachenforschung steht der Prozess – und nicht der Mitarbeiter.“ Peters schlägt die folgenden Schritte zur Lösungsfindung vor:

Wenn die ‚Fährte noch warm ist‘: Das Problem beschreiben

Die Problembeschreibung sollte gemacht werden, solange aktuelle Informationen zur Verfügung stehen und vor Ort nachvollziehbar sind. Wichtig ist, das Problem – und nicht die Ursache(n) zu beschreiben, „ein Aspekt“, so Peters, „auf den häufig nicht genügend geachtet wird. Außerdem sollten bei diesem ersten Schritt auch noch keine Lösungsansätze genannt werden.“ Bei der Suche nach den wichtigen Informationen helfen folgende Leitfragen: Was ist der Problemgegenstand? Wo tritt das Problem auf? Wann tritt es auf? Wie wirkt sich das Problem aus? Wer ist davon betroffen?

Die Ursachen finden und analysieren

Menschen neigen dazu, so Peters, „sich auf neue Patienten zu stürzen, sobald die ersten Blutungen gestoppt sind“. Aus diesem Grunde sollte das Team zunächst Einflüsse und mögliche Ursachen sammeln – anstatt Firefighting-Maßnahmen durchzuführen. Die Ergebnisse lassen sich beispielsweise anhand eines Ishikawa-Diagramms strukturieren, die im Brainstorming erarbeiteten Ursachen anschließend priorisieren. Bei der Ursachenanalyse besteht die Herausforderung darin, die direkten Ursachen für ein Problem zu identifizieren. Gute Dienste leisten in diesem Zusammenhang einfache statistische Methoden wie Korrelation oder Pareto-Verteilungen.

Gegenmaßnahmen treffen und Standards festlegen

Für die direkten Ursachen eines Problems trifft das Team nun Gegenmaßnahmen. Deren Abarbeitung und die Wirksamkeit der Maßnahmen gilt es in den regelmäßigen Shopfloor-Terminen im Auge zu behalten. Wirksame Lösungen werden durch neue bzw. überarbeitete Standards verankert, indem beispielsweise Standardarbeitsblätter erstellt werden. Es lohnt sich auch, die Erkenntnisse und Lösungen an andere Abteilungen, Werksteile oder Standorte zu kommunizieren. Ein ausgezeichnetes Kommunikationsmittel ist das so genannte A3-Problemlöseblatt (siehe Bild), auf dem alle bis dahin vorhandenen Erkenntnisse eingetragen sind. „Auf diese Weise“, so Peters, „lassen sich Kollegen, Vorgesetzte und andere Bereiche leicht informieren und einbinden. Schließlich sollte das Ziel sein, ähnliche Störungen auch an anderen Stellen zu vermeiden“. (ca. 3100 Anschläge)

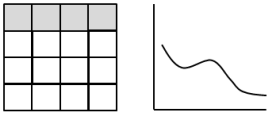

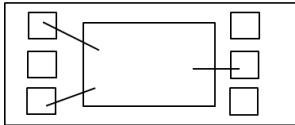
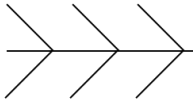
<p>A3-Problemlöseblatt</p>	<p>3 Gegenmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle</p> 
<p>1 Problembeschreibung</p> 	<p>4 Standards ableiten und kommunizieren</p> 
<p>2 Ursachensuche und -analyse</p>  <p>5x Warum?</p>	

Bild: A3-Problemlöseblatt

Über den Fachexperten und Buchautor

Remco Peters ist Experte für das Thema Shopfloor Management und die nachhaltige Veränderung von Organisationen. Für die STAUFEN AG ist er als Senior Manager im Bereich Shopfloor Management tätig. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen darin, in der Automobilindustrie und produzierenden Branchen schlanke Unternehmensprozesse zu konzipieren und zu implementieren.

Buchtipp



Remco Peters:

Shopfloor Management – Führen am Ort der Wertschöpfung

LOG_X Verlag GmbH, Ludwigsburg

ISBN 978-3-932298-39-4

142 Seiten, gebunden, Preis: 49.00 Euro

Ihr Ansprechpartner

LOG_X Verlag GmbH

Michael Rohn

Königsallee 43

71638 Ludwigsburg

Fon: 07141-125-610

Fax : 07141-125-611

michael.rohn@log-x.de

www.log-x.de