

Pöppelmann Transferworkshop

Workshop zum Thema Nachhaltigkeit:
Nachhaltige, unternehmensweite Anwendung von
Rüstzeitreduzierung

Lohne, 12.02.2019, Stefan Middelkamp



PÖPPELMANN

Kurzbeschreibung des Workshops

- Nachhaltigkeit durch Rüsttrainings
- Wie muss der Prozess aussehen, dass die Optimierungen nachhaltig sind?
- Definition der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Wie werden Austauschrunden organisiert und durchgeführt?
- Messbarkeit der Zielsetzungen und Kennzahlen zum Thema Rüsten
- Wie gehen wir mit der Verbesserung von Standards um? Wie wird das kommuniziert und umgesetzt?
- Wie erreichen wir schnelle Umsetzungen von Rüstop Optimierungen in die Breite mit den optimalen Ressourcen („Mehr PS auf die Straße“ / Rüstop Optimierung in die Breite kriegen“)?

Agenda

Tag 1: Dienstag, der 12.02.2019

Uhrzeit	Agendapunkt
13:30	– Erarbeiten der Ist-Situation bei Pöppelmann • Aufteilen in 2 Gruppen: 1=Ziele / Organisation, 2=Prozess Rüstzeitreduzierung je Organisation / Ist-Rüstzeiten je Organisation / Technologie
15:00	– Erarbeiten von Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensweite Rüstzeitreduzierung
15:30	– Kaffee- und Kommunikationspause
16:00	– Bewertung der Ist-Situation und Ableitung von Handlungsfeldern
17:00	– Aufbau Soll-Zustand Implementierung in die Managementprozesse
18:00	– Ende Workshoparbeit
19:00	– Abendevent in Stratmanns Mühle in Lohne (Shuttleservice für Hotelgäste Rheinischer Hof)

Agenda

Tag 2: Mittwoch, der 13.02.2019

Uhrzeit	Agendapunkt
08:00	– Wie kann die Rüstzeitreduzierung in den Alltag eingebettet werden?
09:00	– Aufbau Zukunftsorganisation
10:00	– Kaffee- und Kommunikationspause
10:30	– Bearbeitung weiterer Handlungsfelder
12:00	– Aufbau eines Umsetzungsplans – Vorbereitung der Ergebnispräsentation – Benennung der Gruppensprecher
13:15	– Mittagessen
14:00	– Ergebnispräsentation
14:40	– Zusammenfassung, Feedback und Abschluss
15:15	– Ende

Teilnehmer Pöppelmann und fischer

Workshop	Name	Position	Telefonnummer	Mail
Workshop 4	Markus Meinke	Prozessoptimierer TEKU	04442 982 5516	MarkusMeinke@poeppepmann.com
Workshop 4	Lukas Tirre	Dualer Student KAPSTO	1606620811	LukasTirre@poeppepmann.com
Workshop 4	Merle Zapf	Prozessmanagerin	04442 982 5569	MerleZapf@poeppepmann.com
Workshop 4	Johannes Berling	Werkzeugtechnologiezentrum internationale Beschaffung	04442 982 5294	JohannesBerling@poeppepmann.com
Workshop 4	Jens Heitmann	MRP K-TECH	04442 982 8929	JensHeitmann@poeppepmann.com
Workshop 4 fischer Coach	Hans-Sönke Hartmann		01702271846	Hans-Soenke.Hatmann@fischer.consulting
Workshop 4 Tandem Partner	Stefan Middelkamp	Prozessmanager	04442 982 5603	StefanMiddelkamp@poeppepmann.com

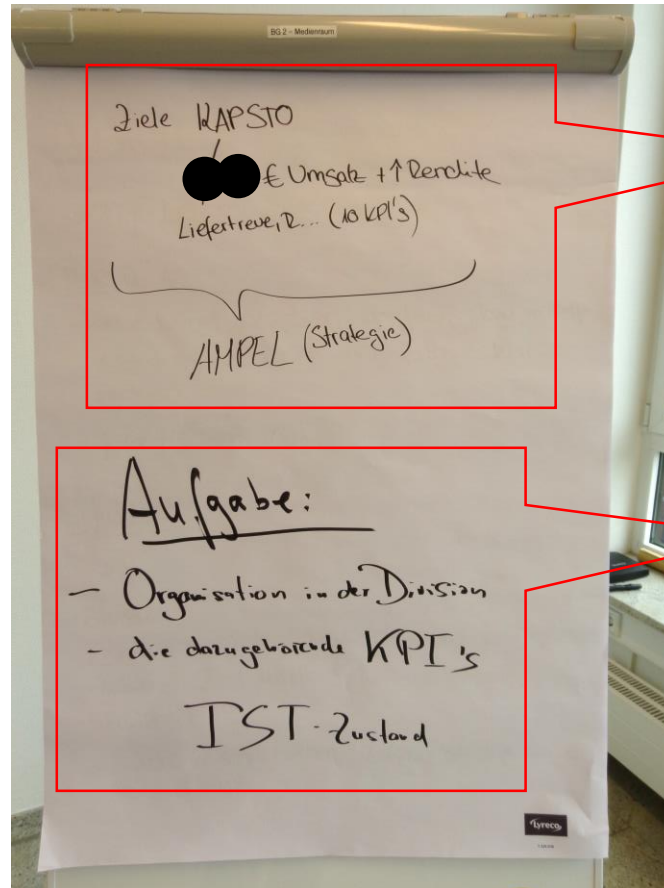
Agenda der Abschlusspräsentation

Nachhaltige Anwendung von Rüstzeit Reduzierung		
1 min	Thema ① Ist-Situation	Fr Zapf
0,5 min	Erfolgsfaktoren	Hr Kolb
0,5 min	Bewertung ② Handlungsfelder	Hr Ode
1 min	Warum? ③	Hr Blands
1 min	PDCA ⑤	Hr Ahorn
1 min	Rüsttraining ⑥	Hr Maier
1 min	Einschätzung ④ Erfolgsfaktoren Führung	Hr Beeling
<u>5 min</u>		

12.02.2019

6

Erste Aufgabe und Ist-Situation Gruppe 1



Aus der Zielableitung, mit Umsatzziel und standardisierten KPIs wurde die AMPEL abgeleitet. Die Erklärung der AMPEL folgt auf der nächsten Seite.

Erste Aufgabe innerhalb des Workshops

Ist-Situation Gruppe 1 - Wie ist Pöppelmann organisiert?



In Orange ein exemplarischer Auszug aus einem Organigramm

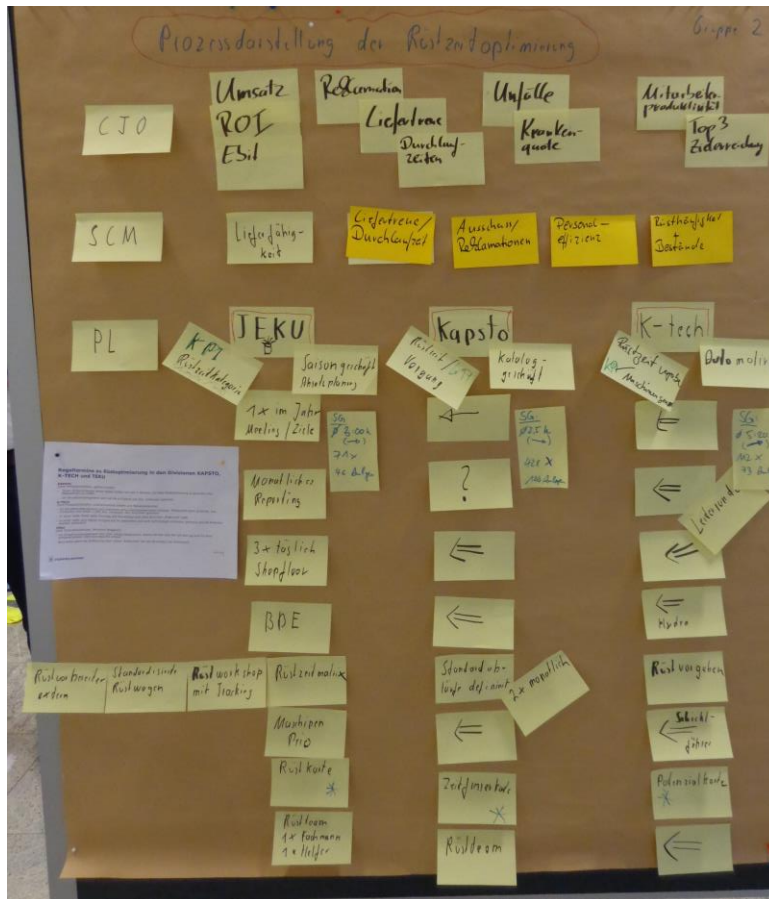
In Rot die dazugehörige Shopfloormanagement Organisation und einige Strategie-Instrumente, wie Umsatzziel, KPI und die **AMPEL**

- A = Unser **A**nspruch
- M = Unsere **M**ärkte
- P = Der **P**öppelmann-Unterschied
- E = **E**rforderliche Initiativen
- L = Ergebnisse **l**iefern

In Gelb die Kennzahlen zur jeweiligen Hierarchieebene, wie...

- Liefertreue > Divisionsleiter (Supply Chain Manager)
 - OEE > Produktionsleiter
 - Anlagen Verfügbarkeit > Hallenleiter
 - Anzahl Rüstvorgänge > Teamleiter

Ist-Situation Gruppe 2 - Prozessdarstellung der Rüstzeitoptimierung



Am Organigramm orientierte Ziele und Maßnahmen

- CTO → KPI
- Supply Chain Manager → Strategische Ziele
- Produktionsleiter → Abgleich der Maßnahmen zur Rüstzeitreduzierung je Division (TEKU, KAPSTO und K-TECH)
 - Regeltermine
 - Shopfloormanagement
 - Rüstzeitmatrix
 - Prio.-Maschinen
 - Rüstteams
 - ...

Erfolgsfaktoren für eine unternehmensweite Rüstzeitreduzierung



Im ersten Schritt erfolgte eine Sammlung der Erfolgsfaktoren auf den hell-grünen Post-Its, die anschließend in neun Felder geclustert wurden:

- Vision
- Ressourcen
- Unterstützung vom Management
- Austausch zu Best Practices
- Einbindung der Mitarbeitenden
- Würdigung der Erfolge
- Fähigkeiten
- Maßnahmenplan
- Organisation und Standardisierung

Abgleich aus Erfolgsfaktoren und Ist-Situation (Gruppe 1)

Erarbeitung konkreter Potenziale aus dem Abgleich von Erfolgsfaktoren und Ist-Situation in den beiden Gruppen (in lila).



Konkrete Formulierung der Potenziale – Gruppe 1

Vision

→ Div.-Leitung

Potenziale:

- konkretes Ziel vorgeben: langfristig, kurz, mittelfr.
- Verbindung von Risiken zu Liefertreue klar machen
- Jeder MA kennt Vision

Standards

→

Potenziale:

- Divisionsübergreifende Standardisierung: *
- Austausch Best practices; auf allen Ebenen
- Rüstzeitplanung
- * Maschinenschnittstellen, Werkzeugschnittstellen
- Arbeitsabläufe

Würdigung Erfolg

- Visualisierung von Erfolgen: PP-Pres; Teilnahme vom Mgt./Führungskräften an Ergebnispräsentationen
- durch messbar machen der Zeiten
- Kommunikation der Erfolge im Shopfloor

Standards → Abweichungen messen → Maßnahmen-katalog

Unterstützung Mgt./FK

- Ressourcen bereit stellen
- Fokus setzen: bis wann ist was zu erreichen?
→ hands on

Fähigkeiten

→ Befähigung der Führungskräfte:
→ Zeit nehmen & Ressourcen

→ Train the trainer:

- Kollegen trainieren sich gegenseitig
- Einrichter dürfen/müssen Missstände aufzeigen

Einbindung der MA:

- geplanter, konkreter Austausch zwischen den Divisionen;
z.B. Leitung MRP, Hallenleiter, EA'ler (Prozessentwicklung & -umsetzung)

↓

1 Division hat es schon;
Warum die anderen nicht?

12.02.2019

12

Abgleich aus Erfolgsfaktoren und Ist-Situation (Gruppe 2)

Erarbeitung konkreter Potenziale aus dem Abgleich von Erfolgsfaktoren und Ist-Situation in den beiden Gruppen (in lila).



Erfolgsfaktoren für eine unternehmensweite Rüstzeitreduzierung



Abgeleitet aus den erarbeiteten Potenzialen und den Erfolgsfaktoren, priorisieren die grünen Post its die nächsten Schritte im Workshop.

- Das ‚Warum?‘ klären
- Rüsttrainings
- Einbindung und Erfolgsfaktoren der Führung
- Konzept zur operativen Umsetzung
- Rüsttaustausch Inhalte
- Zeitrahmen und was benötigt wird

Das ‚Warum‘ der Rüstzeitreduzierung klären.



Die Botschaft ‚Warum‘ Rüstzeitreduzierung ist wichtig und sollte klar formuliert sein.

Von links nach rechts werden drei Themenfelder abgehandelt:

Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung:

- Bessere Liefertreue und größeres Teilespektrum führt zu kleineren losen macht häufigere Rüstvorgänge nötig

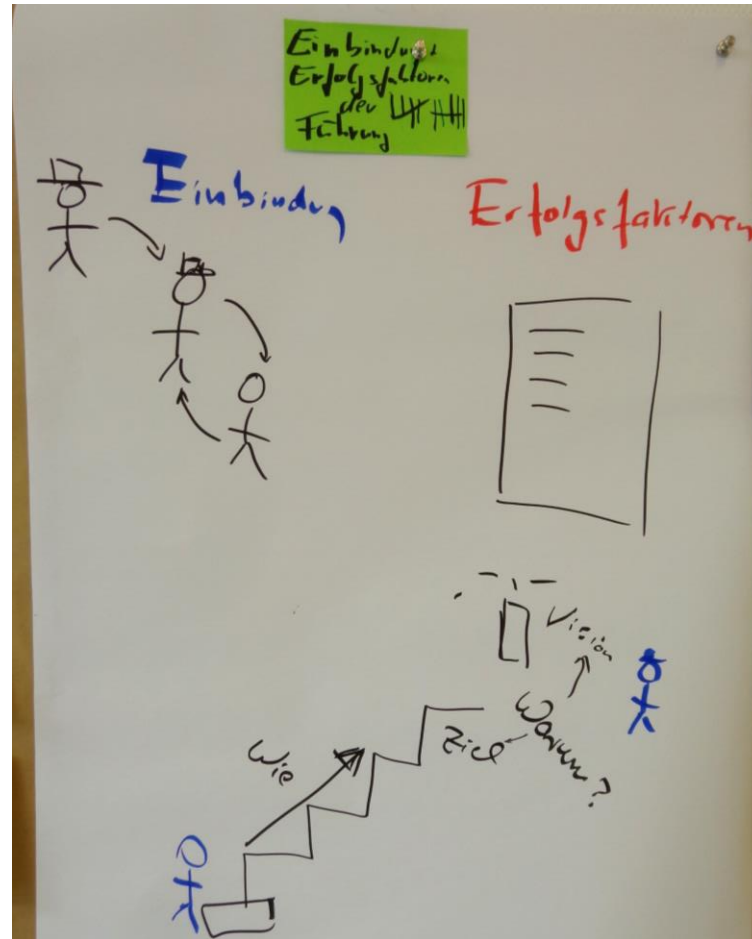
Message für die Mitarbeitenden:

- Standortsicherung, Freiraum , Ergonomie, ...

Message für die Führungskräfte:

- Einbeziehung, Präsenz, Wertschätzung...

Einbindung und Erfolgsfaktoren der Führung



Nach dem Warum Rüstzeitreduzierung wird das Was und Wie in Bezug auf die Einbindung und Erfolgsfaktoren der Führung erarbeitet



Im Bereich WAS ergeben sich 4 Themenbereich, die von links nach rechts in das WIE und zugehörige Maßnahmen aufgelöste werden:

- Verantwortung an Mitarbeitende übergeben
 - Coaching der Mitarbeitenden
 - 4-Augen Gespräche und Vertrauen schaffen
- Management Präsenz, Vorbild sein
 - Teilnahme am Shopfloormanagement
 - Z. B. Divisionsleiter besucht Einrichterrunde
- Erwartungshaltung, Nachverfolgung
 - Ziele und nicht den Weg vorgeben
 - Z. B. TOP 3 Ziele vereinbaren
- Offene Fehlerkultur und offenes Ohr haben
 - Zeitmanagement, Zeit für Mitarbeitende
 - Z. B. Tätigkeits-Struktur-Analyse mit Vorgabe, dass die FK 15-20% der Zeit für MA aufwendet

12.02.2019

17

Konzept zur operativen Umsetzung von Rüstzeitreduzierung



Der PDCA bildet den roten Faden zur operativen Umsetzung

Im **Plan** kann für alle Divisionen die Ableitung aus der Vision bis zur Zieldefinition erfolgen.

Das **Do** erfolgt innerhalb einer Division und kann z. B. Rüsttraining enthalten (siehe nächste Seite)

Zum **Check** greifen Maßnahmen wie Audit, KPI, Q-Matrix, Feedback und Teilnahme der Führungskräfte

Beim **Act** kommt es auf Standardisierung, Kommunikation und Darstellung der Ergebnisse an. Hier sollte Divisionsübergreifend gedacht werden.

Rüsttrainings im D vom PDCA



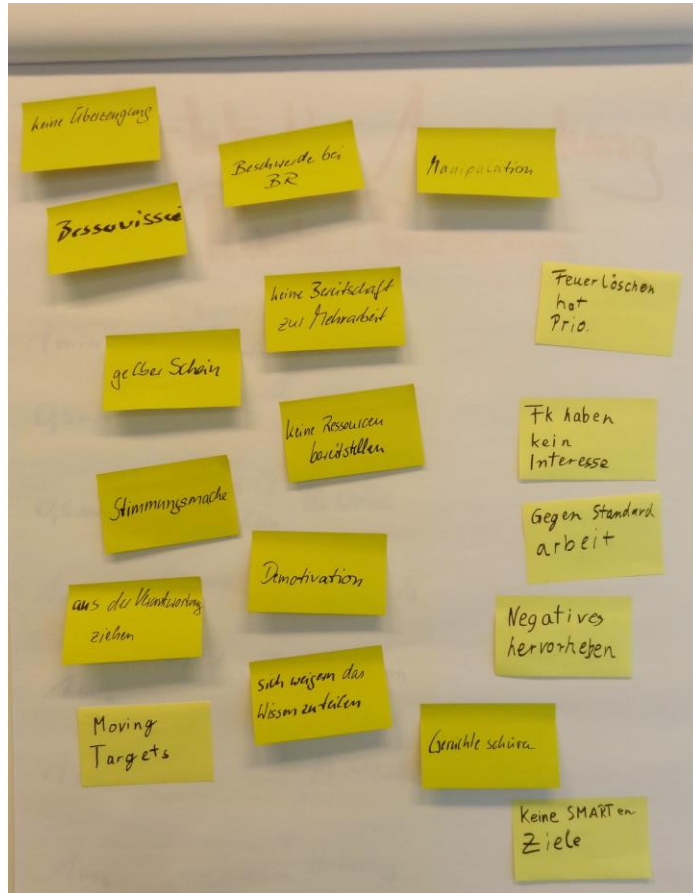
Rüsttraining kann auf zwei Wegen erfolgen:

- Begleitung der MA bei täglichen Rüstungen
- Außerhalb vom Tagesgeschäft Training im Team

Gliederung in 4 Schritte

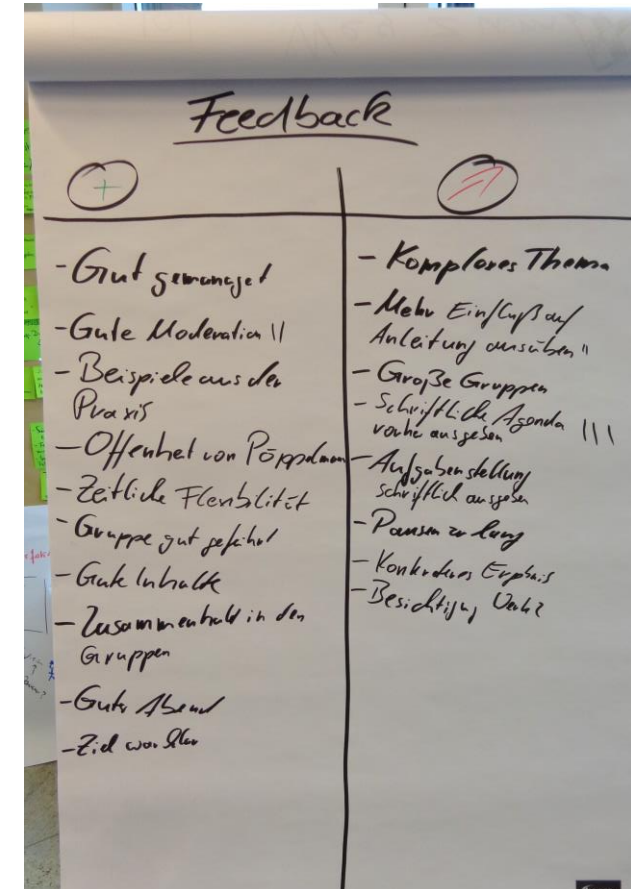
1. Voraussetzungen zum Rüsttraining schaffen
 - Für die Mitarbeitenden, z. B. durch Trainings
 - Technisch, durch Standards
2. Vorbereitung z. B. mittels Vorgespräch
3. Durchführung u. A. mit Checkliste
4. Nachbetrachtung mit Nachbesprechung, Ideensammlung, KVP und Visualisierung der Ergebnisse

Zum Abschluss



< **Links:** Antworten aus dem Terroristenspiel mit der Frage: „Was müssen wir tun, damit die Rüstzeiten definitiv **nicht** besser werden?“

Rechts: Das Feedback zu den beiden Workshop-Tagen >





12.02.2019
21