Die zentralen Fragestellungen hierzu sind (jeweils mit eigenem Artikel):

1. *Was ist eigentlich ein Shopfloor-Gespräch und warum wird es durchgeführt? (Artikel 1)*
2. *Wie geschieht die Vorbereitung? (*[*Artikel 2*](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/01463098-c4a4-48d1-a3e9-78128eb4e86f)*)*
3. *Wie erfolgt die Durchführung und welche Regeln gelten dabei? (*[*Artikel 3*](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/b1534b61-efdd-40b0-8aae-2764e90dda86)*)*
4. *Wie erfolgt die Nachbereitung des Shopfloors? (*[*Artikel 4*](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/10e4de4e-0852-410c-8c1c-c16afa354f1f)*)*

Zu Beginn klären wir also mit Ihnen die Frage:

1. **Was ist ein Shopfloorgespräch?**

Dimensionen von Kennzahlen

Bei einem Shopfloor handelt es sich um ein **tägliches, strukturiertes und effizientes Gespräch** zur **proaktiven Steuerung** des operativen Geschäfts. Es findet optimalerweise am **„Ort des Geschehens“** bzw. der Leistungserstellung/Wertschöpfung statt. Im Shopfloor bewertet man anhand von**objektiven Messgrößen** (=Kennzahlen) die derzeitige Situation des jeweiligen Bereichs und erkennt so vorhandene **Probleme oder Abweichungen von einem Zielzustand**. Weiterhin werden die **Ursachen** dieser Probleme hinterfragt und anschließend die Umsetzung **geeigneter Maßnahmen** an einen Teilnehmer beauftragt, um die Problemursache nachhaltig zu beseitigen. Wichtig dabei: Die Durchführung der Lösung selbst findet außerhalb des Shopfloors statt. **Das Shopfloor ist ein Problemerkennungs- und Maßnahmenbeauftragungsgespräch, kein Problemlösungsgespräch.**

Im Rahmen von Shopfloorgesprächen (siehe die Durchführung in Artikel 2) werden anhand von Kennzahlen die aktuelle Performance und der Status der jeweiligen Niederlassung, des Ressorts oder des Teams gemessen und bewertet. Die dafür herangezogenen Kennzahlen lassen sich in 5 Dimensionen einteilen. Die Dimension gibt eine Aussage darüber WAS mit der Kennzahl gemessen wird:

|  | **Dimension** | **Beschreibung** | **Beispielhafte Fragen** |
| --- | --- | --- | --- |
| S | Sicherheit | Die Sicherheit der Mitarbeiter als höchstes Gut eines Unternehmens | Gab es Arbeitsunfälle?  Können Mitarbeiter risikofrei arbeiten? |
| Q | Qualität | Eine der klassischen betriebswirtschaftlichen Messgrößen. Repräsentiert die „Güte“ eines Prozess-Outputs. In der Telekom verwenden wir fälschlich oft den Begriff „Qualität“ wenn wir über „Termineinhaltung“ sprechen. Hier muss ein fundamentales Umdenken stattfinden. | Wie gut erfüllt der Output die Kunden-anforderung?  Wie gut funktioniert das Produkt/der Output?  Wie gut funktioniert der Prozess? |
| A | Ablieferung | Ein aus der Automobilindustrie geprägter Begriff, der aber die klassische betriebswirtschaftliche Größe „Zeit“ bzw. „Termin“ meint. | Wie lange hat es gedauert?  Wurde der Termin gehalten? |
| K | Kosten | Klassische betriebswirtschaftliche Größe zur Bemessung der Kosten | Wieviel hat es gekostet?  Wie effizient ist die Produktion? |
| M | Mensch | Ergänzende Messgröße um zu erfassen, ob es der Ressource „Mensch“ gut geht. Soll sicherstellen, dass die Mitarbeiter überhaupt in der Lage sind die geforderte Leistung zu erbringen. Soll Mitarbeiter schützen. | Sind genügend Mitarbeiter zur Erledigung der Aufgaben anwesend?  Haben die Mitarbeiter die notwendigen Werkzeuge/Instrumente? |

**Warum werden Shopfloor-Gespräche durchgeführt?**

Das Shopfloor ist ein in der Industrie bekanntes und vielfach eingesetztes Instrument. Dabei ist es eigentlich egal, ob es sich um eine „echte“ Produktion von materiellen Gütern oder um die Produktion einer Dienstleistung handelt. Auch wir von der Telekom können von Standardisierung, Struktur und Co. profitieren.

Vorteile sind unter anderem:

* Aktion statt Reaktion (Blick nach Vorne statt in den Rückspiegel)
* Offene Vorhaben/Aufträge sind noch rettbar
* Hohe Eigenverantwortung
* Problemlösung wird zuerst im eigenen Bereich gesucht
* Regelmäßige, strukturierte Kommunikation
* Fokussierte und zeitlich kurze Steuerung möglich
* Kommunikation anhand objektiver Messgrößen anstatt subjektiver Wahrnehmung
* Schnelle Kommunikation über Shopfloor-Kaskade
* Transparenz für jeden Mitarbeiter
* Individuelle, SMARTe Zielwerte: Hohe Motivation
* Gespräche auf Augenhöhe: Es werden gemeinsam Vereinbarungen getroffen
* Kurze Einarbeitung durch Regelmäßigkeit
* Wichtigste Kenngrößen des operativen Outputs erfasst
* Kennenlernen von Lean Prinzipien um den Weg für ein ganzheitliches Lean Management zu ebnen
* Und viele mehr….

**Grundsätzlich unterscheiden wir 3 Phasen im Shopfloor-Gespräch**(dargestellt in den 3 folgenden Artikeln):

[Phase 1: Vorbereitung auf das Shopfloor](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/01463098-c4a4-48d1-a3e9-78128eb4e86f)

[Phase 2: Durchführung des Shopfloors](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/b1534b61-efdd-40b0-8aae-2764e90dda86)

[Phase 3: Nachbereitung des Shopfloors](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/10e4de4e-0852-410c-8c1c-c16afa354f1f)

Per Klick gelangen Sie zum jeweiligen Artikel und erhalten die Details zu den jeweiligen Phasen.

Die 3 Phasen des Shopfloors

# **Phase 1**

In **Phase 1** **bereiten** **sich** die Teilnehmer eines Shopfloorgesprächs auf dieses **vor**. Sie erheben den **Wert einer Kennzahl** nach vorher definierten Regeln selbst oder erhalten ihn automatisiert aus einem IT-gestützten System. Innerhalb der Fiber Factory nutzen wir dafür das bereits eingeführte System BISS. Darin gibt es speziell für das Shopfloor einen **gesonderten Bereich**. Darin sind die Kennzahlen des jeweiligen Bereichs abgebildet und **nur dieser hat darauf Zugriff/Einsicht**.

Hier erkennen wir einen wichtigen Grundsatz vom Lean Management und Shopfloor:

Die Kennzahlen sind für den jeweiligen Teilnehmer (also TL oder RsL oder NLL) da. Es sind „seine“ Kennzahlen und die seines Teams zum Steuern und Lenken. Es geht nicht darum, den eigenen Bereich mit anderen zu vergleichen. So hat PTI X keinen Zugriff auf die Kennzahlen von PTI Y, usw. Dieser Grundsatz wird sogar so konsequent umgesetzt, dass nicht mal die Mitglieder des Projektteams die Zahlen aller PTI einsehen können.

**Konsequentes Handeln und gleiche Spielregeln für alle.**

Neben der reinen Bereitstellung **analysieren die Teilnehmer auch den Wert der Kennzahl**.

Analysieren bedeutet in diesem Kontext vor allem die Beantwortung von folgenden Fragen:

*Warum ist der Wert so wie er ist?*

*Was sind die Ursachen (falls man unter Zielwert ist)?*

*Welche Probleme erkenne ich?*

Weiterhin machen sich die Teilnehmer bereits vor dem Shopfloor Gedanken darüber, welche Maßnahmen man ergreifen könnte, um ein erkanntes Problem zu beseitigen. **Den Kennzahlenwert, die Ergebnisse der Analyse und die Idee für Problembeseitigung notieren sich die Teilnehmer** – oft analog auf einem Zettel – um sie für das Shopfloor griffbereit zu haben. Man kann sich diese Notizen auch digital machen, doch wenn vor Ort die Technik streikt oder man nicht schnell genug seine Unterlagen findet, müssen die Kollegen unnötig warten. Deswegen gilt hierbei noch immer der Grundsatz: Papier ist geduldig. Das Mitbringen eines Laptops ist übrigens weniger geeignet: Erstens gibt es kaum Abstellmöglichkeiten, da das Gespräch im Stehen abgehalten wird und nur vereinzelt Stehtische vor Ort sind, und zweitens sollen die Teilnehmer dem Geschehen folgen und nicht durch ihren Laptop abgelenkt werden.

Nach der Vorbereitungsphase finden sich die Teilnehmer pünktlich am Ort des Shopfloorgesprächs ein oder wählen sich in die zugehörige WebEx-Session ein. Die pünktliche **Anwesenheit wird vom Lean Officer erfasst und dokumentiert.**Wer zu spät kommt, soll und darf zwar am Shopfloor teilnehmen, sein „Fehlen“ wurde aber bereits dokumentiert und wird auch nachträglich nicht mehr korrigiert. Ein hohes Maß an Disziplin ist notwendig um zügig durch das Shopfloor zu kommen und die Kolleginnen und Kollegen nicht unnötig warten zu lassen. Pünktlichkeit aller Teilnehmer wird beim Shopfloor groß geschrieben.

Übrigens: Nicht nur die Teilnehmer haben Vorbereitungen zu treffen. Auch die Lean Officer sind gefragt.

Sie finden sich einige Minuten vor Beginn des Shopfloors vor Ort ein und kümmern sich um die organisatorische Vorbereitung:

* Monitor oder Beamer einschalten und mit PC verbinden
* WebEx am PC starten
* Shopfloor-Template laden und freigeben
* Die oben bereits genannte Anwesenheit der nach und nach eintreffenden Kollegen erfassen

Jetzt könnte es los gehen, alle Teilnehmer sind vorbereitet.

Aber wie läuft ein Shopfloor ab?

# **Phase 2**

Das Shopfloorgespräch hat eine **klare Struktur und klare Regeln**. Diese **klaren Regeln sind notwendig**, um innerhalb kürzester Zeit zielstrebig zum gewünschten Ergebnis zu kommen und den Fokus aller Teilnehmer permanent aufrecht zu erhalten:

* Beginn des Shopfloors ist immer **pünktlich**. Nicht 3 Minuten später oder 2 Minuten früher, sondern exakt zum terminierten Zeitpunkt. Es wird nicht auf fehlende Teilnehmer gewartet. Dieser Grundsatz gilt sogar für denjenigen, der zum Shopfloor einlädt. Wartezeit auf das Eintreffen Anderer wäre Verschwendung von Arbeitszeit derjenigen, die pünktlich sind und warten müssten.
* Sollte ein notwendiger Teilnehmer absehbar nicht am Shopfloor teilnehmen können, dann nimmt für ihn ein **geeigneter Vertreter** am Shopfloor teil.
* Das Shopfloorgespräch findet **im Stehen** statt. (Dies gilt selbstverständlich nicht für Mitarbeiter mit körperlichen Einschränkungen) Dies repräsentiert den Charakter des Gesprächs als kurzes, fokussiertes Gespräch.
* Ebenfalls sind beim Shopfloorgespräch **keine Speisen oder Getränke** zugelassen. Auch dies unterstreicht den Charakter des Shopfloor als kurzes aber fokussiertes Gespräch. Eine versehentliche (und häufig unterbewusste) Verwechslung mit einer längeren Veranstaltung (z.B. Teammeeting) soll vermieden werden.
* **Alle Teilnehmer sind vorbereitet**, kennen ihre Kennzahlenwerte, deren Ursachen und haben Maßnahmenideen dabei. Käme man unvorbereitet ins Shopfloor und braucht unverhältnismäßig lange um seinen Kennzahlenwert auszuspeichern oder die Ursachen anzusprechen, so würde unnötige Wartezeit für alle anderen Teilnehmer im Shopfloor entstehen. Das wäre erneut Verschwendung.
* Ich f**olge dem Geschehen so aufmerksam**, dass ich genau weiß, wann ich an der Reihe bin eine Kennzahl anzusprechen. Dann muss mich der Lean Officer gar nicht erst auffordern einen Kennzahlenwert zu nennen.
* Ich höre den Anderen aufmerksam zu, lerne von Ihnen und unterstütze sie, wenn es möglich ist.
* Häufig entstehen in solchen Runden Diskussionen, die entweder ausufernd lange sind, bei denen nur ein kleiner Teil beteiligt ist oder die sich bereits mit der Lösung beschäftigen. Solche **Diskussionen sind zeitraubend und lenken den Fokus ab vom eigentlichen Ziel**: Problem erkennen und Ursachen klären. Entsprechend werden solche Diskussionen frühestmöglich vom Lean Officer – als Regelwächter – unterbunden. Selbiges gilt, wenn die Gespräche im Shopfloor weg von sachlichen Themen und hin zu Geschichten wandern. Auch hier wird die Gruppe darauf aufmerksam gemacht und es wird die Bitte ausgesprochen zum „Thema“ zurückzukommen.

Das Shopfloor selbst läuft immer nach der gleichen Struktur:

Zu Beginn gibt es eine **kurze Begrüßung** durch den Einladenden und anschließend wird die **Anwesenheit** mit dem Lean Officer abgeklärt.

Anschließend führt der Lean Officer als Moderator durch das Shopfloor. Es werden strukturiert die Kennzahlen der Dimensionen Sicherheit, Qualität, Ablieferung, Kosten und Mensch **in genau dieser Reihenfolge** abgefragt (Dimensionen siehe unseren ersten Artikel [HIER](https://yam-united.telekom.com/pages/lean-management-fiber-factory/apps/wiki/wiki/list/view/c927bed1-c2ac-4961-9f28-c9dd8dfb1abf)). Der Lean Officer beginnt bei der ersten Kennzahl und **fragt von den Teilnehmern des Shopfloors deren Kennzahlenwert ab**. Diese nennen ihren Wert und er wird vom Lean Officer in das Shopfloor-Template eingetragen. Das Ergebnis des Teilnehmers wird direkt mit seinem **individuellen Zielwert** abgeglichen. Es ist also möglich, dass mehrere Teams bei der gleichen Kennzahl verschiedene – an ihre Teamleistung angepasste – Zielwerte haben.

Nun gibt es zwei Möglichkeiten:

* Möglichkeit 1: Der Teilnehmer hat seinen **Zielwert erreicht**, die Kennzahl ist „grün“.

Diesen Zustand kann der Vorgesetzte natürlich mit einem Lob wertschätzen. Grundsätzlich wird allerdings nicht viel Zeit aufgewendet, solange keine Probleme vorliegen. Dann bleibt mehr Zeit dafür die Probleme zu erkennen.

* Möglichkeit 2: Der Teilnehmer hat seinen **Zielwert verfehlt**, die Kennzahl ist „rot“.

Hier gibt es einen Haltepunkt. Der Vorgesetzte hinterfragt nun beim Teilnehmer, was die Ursachen für die Zielverfehlung sind. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf strukturellen bzw. systematischen Auffälligkeiten, die häufiger zu Performance-Problemen führen.

Variante a)

Ist die Zielabweichung nur sehr gering, sind die Ursachen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs oder ist bereits eine Maßnahme adressiert, dann **kann auf eine Maßnahme verzichtet werden** und mit der Abfrage der Kennzahlen fortgefahren werden.

Variante b)

Häufig gibt es sehr wohl einige Maßnahmen, die man ergreifen kann, um zukünftig besser zu sein. In diesen Fällen steigen der Vorgesetzte und der Teilnehmer des Shopfloors in einen **Dialog auf Augenhöhe** ein und **vereinbaren gemeinsam eine Maßnahme**, mit der (hoffentlich) eine Beseitigung des Problems und eine Steigerung der Performance möglich ist. Die Maßnahme wird in der zugehörigen Maßnahmenliste dokumentiert.

**Wichtiger Hinweis:**

Bei der Durchsprache von Ursachen werden niemals die Namen einzelner Mitarbeiter genannt. Selbst wenn die Ursachenanalyse eine Auffälligkeit aufdecken würde, so wird im Shopfloor lediglich „einer meiner Mitarbeiter“ ausgesprochen, ohne einen konkreten Namen zu nennen.

Exkurs: Wichtige „Spielregeln“ für Maßnahmen:

* Eine Maßnahme umfasst immer einen Zieltermin.
* Der Zieltermin sollte maximal 4 Wochen in der Zukunft liegen, besser weniger.
* Eine Maßnahme hat einen Verantwortlichen, der sie umzusetzen hat und dazu auch Rückmeldung gibt.
* Dieser Verantwortliche muss zwingend einer der Anwesenden sein (Es ergehen keine Aufträge an Abwesende!) und es muss sich um exakt eine Person handeln (kein Team oder Gruppe).
* Die eigentliche Handlung der Maßnahme muss so präzise formuliert werden, dass auch einige Wochen später noch nachvollziehbar ist, worum es geht.

Nach der Dokumentation der Maßnahme geht es wieder zurück zur Kennzahl und die restlichen Teilnehmer werden abgefragt.

**Dieses Vorgehen wiederholt sich für jede weitere Kennzahl**:

Wert abfragen und eintragen. Bei Zielverfehlung werden Ursachen ausgespeichert und ggf. mit dem Vorgesetzen eine Maßnahme vereinbart.

Nach der Abfrage aller Kennzahlen, gibt es einen Blick auf die **Maßnahmenliste**. Es werden alle Maßnahmen betrachtet, die an diesem Tag fällig sind. Alle anderen haben noch Vorlaufzeit und sind deshalb an diesem Tag „out of scope“. Es würde unnötig Zeit kosten sich mit Maßnahmen zu beschäftigen, die noch gar nicht fällig sind.

Jeder Verantwortliche stellt nun vor, ob und wie seine verantworteten Maßnahmen umgesetzt wurden. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten wird dann besprochen, ob die Maßnahme als „erledigt“ gekennzeichnet werden kann, ihre Wirksamkeit überprüft werden muss oder noch weitere Aktivitäten notwendig sind.

Am Ende des Shopfloorgesprächs gibt es noch einen **Slot für offene Aussprachen**. Hierbei können sowohl die Teilnehmer als auch der Einlader jeweils losgelöst von Kennzahlen wichtige Themen ansprechen. Wesentlich dabei ist, dass die Themen für eine große Mehrheit der Anwesenden relevant sind.

Danach spricht der Einladende ein paar **abschließende Worte** und beendet das Shopfloorgespräch.

# **Phase 3**

Sollten im Shopfloorgespräch bei manchen Kennzahlen die Ursachen oder die Maßnahmen spontan nicht spezifizierbar sein, so kann man eine Diskussion abbrechen und in gegenseitiger Abstimmung auf „direkt nach dem Shopfloor“ verlegen. Für solche **Anschlussgespräche** – meist in kleinerem Kreise – ist nun die Zeit gekommen. Für die sonstigen Teilnehmer eines Shopfloors gibt es hier – neben der Abarbeitung der Maßnahmen – keine weiteren To-Dos.

Doch vergessen wir nicht den Lean Officer, der ist noch in der Pflicht. Eine der wichtigsten Prinzipien im Lean Management ist die **Transparenz**. So sollen alle Mitarbeiter des Bereichs **Zugang zu den Kennzahlen und den Maßnahmen** erhalten um jederzeit prüfen zu können, wie gut das jeweilige Team oder Ressort abgeliefert hat. Um dieser Transparenz nachzukommen, gibt es die sogenannte Shopfloor-Wand. Dort werden in analoger Form die Kennzahlen und Maßnahmenlisten als Papier-Ausdrucke angepinnt. Zukünftig jedoch wird Schritt für Schritt eine „**digitale Shopfloorwand“** eingeführt, so dass wir Bildschirme für die Präsentation der Ergebnisse verwenden werden. Die Aufgabe des Lean Officers besteht also darin, das jeweilige Medium mit den Ergebnissen des Shopfloorgesprächs zu „füttern“.

Wichtig:

Außerhalb vom Shopfloor werden **keine Veränderungen oder Korrekturen** an den Kennzahlwerten oder den Maßnahmen vorgenommen. Fehlende Werte werden nicht nachträglich eingetragen und ein veränderter Status einer Maßnahme wird erst im Shopfloor erfasst.