

## SHOPFLOOR-MANAGEMENT

## Recaro: Turbo booster für mehr Qualität

ANDREA WAGNER, PRODUKTION NR. 25, 2011

Effizienteres Shopfloor-Management ist bei Recaro der Schlüssel für Qualitätsverbesserungen. Alle betrieblichen Tätigkeiten dienen der störungsfreien und flexiblen Produktion.

**SCHWÄBISCH HALL (ILK).** Durch Shopfloor-Management in der Produktion erreichte Recaro Aircraft Seating Qualitätsverbesserungen von bis zu 60 % in nur neun Monaten. Auf dem Weg, gemäß Leitbild der „beste Sitzhersteller aus Sicht der Kunden“ zu werden, war die Einführung der Managementphilosophie die Initialzündung in Sachen Qualität.

Alle betrieblichen Tätigkeiten von der Entwicklung bis hin zur Qualitätssicherung wurden so ausgerichtet, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei läuft – mit Fokus auf die Führungsarbeit. „In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten haben sich Führungskräfte immer weiter von der Werkbank weg in Richtung Schreibtisch bewegt – das Shopfloor

Management kehrt diese Entwicklung um und holt sie zurück an den tatsächlichen Ort des Geschehens“, erläutert Markus Riegger, Senior Manager bei der Staufen AG, die das Projekt begleitet hat. „Recaro Aircraft Seating setzt das Knallhart um. Besprechungen finden nur am extra eingerichteten Shopfloor-Board im Eingangsbereich der Produktion statt. Linienverantwortliche, Produktionsleiter und Qualitätsmanagement sind täglich vor Ort, das Top-Management mindestens einmal die Woche.“

Recaro setzt Shopfloor Management ‚knallhart‘ um

Am Shopfloor-Board sind alle wichtigen Informationen zu Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbelegung, Qualität und Ausbringung



Auf einen Blick: Das Shopfloor-Board gibt schnell und einfach Auskunft über die Art der aufgetretenen Probleme.

Bild: Staufen/Recaro

auf simplen Sheets prägnant aufbereitet. Befüllt werden diese direkt von den Linienverantwortlichen per Folienstift und alle Kennzahlen mit roten oder grünen Karten markiert. So sieht die Führungskraft auf einen Blick, wo es Probleme gibt. „Sich durch unzählige E-Mails, Notizen und Präsentationen zu kämpfen gehört der Vergangenheit an“, so Riegger.

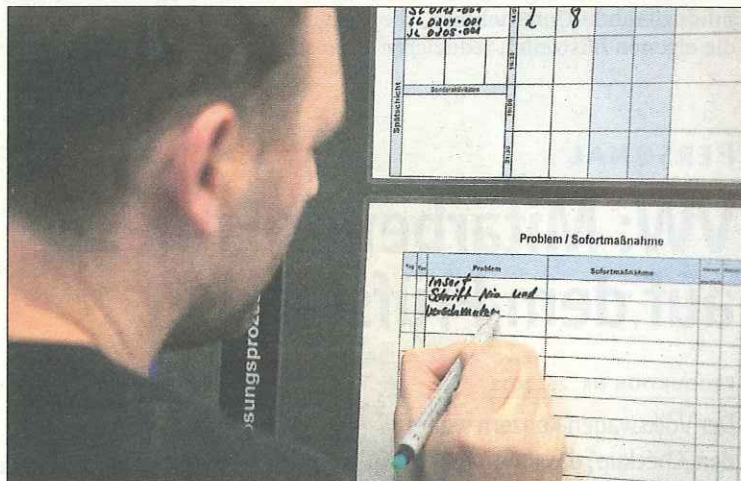
Auch die Art der Probleme, Lösungsansätze und Monats- sowie Jahresverläufe sind am Shopfloor-Board festgehalten. In der täglichen Frühbesprechung werden die Daten besprochen, Bereichsleiter und Geschäftsführung nehmen einmal pro Woche Teil. Ihre Anwesenheit wird ebenfalls per Ampelfunktion am Board kontrolliert. Die Mitarbeiter sehen, dass sie nicht allein gelassen werden und sich ihre Führungskräfte genauso einsetzen wie sie selbst. Damit Shopfloor-Management aber tatsächlich funktioniert, müssen Management

und Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Die Führungsmannschaft hat dabei die Aufgabe, mit gutem Beispiel voranzugehen, Mauern zwischen den Bereichen einzureißen und Hand in Hand zu arbeiten. Darüber hinaus befähigen sie als Coaches ihre Mitarbeiter, Probleme soweit als möglich eigenständig zu lösen.

**Erfolgsfaktor:** Bei den Mitarbeitern Vertrauen schaffen

Wichtig ist aber vor allem eines: Vertrauen zu schaffen. „Die Mitarbeiter empfinden Shopfloor-Management und die ständige Sichtbarkeit ihrer Fehler schnell als Kontrolle, die ihnen persönlich schaden könnte“, so Dr. Marc Hiller, Geschäftsführer von Recaro Aircraft Seating. „Sie müssen verstehen, dass das nicht der Fall ist, sondern es um Hilfestellung geht.“ Bei Recaro Aircraft Seating ist das inzwischen weitgehend der Fall.

„Natürlich gibt es noch Punkte, an denen wir arbeiten müssen. Aber wir sind auf einem sehr guten Weg – die Qualitätssteigerung von 60 Prozent in nur neun Monaten belegt das deutlich.“ Inzwischen wurde der Sitzhersteller aus Schwäbisch Hall von Airbus als „Just-in-Sequence-Lieferant“ und von Boeing als „Gold-Status-Lieferant“ ausgezeichnet.



Folienstift statt Powerpoint: Die Linienverantwortlichen stellen die Infos direkt während der Schicht bereit.

Bild: Staufen AG/Recaro

### Plus für den Shopfloor

- ▶ Deutliche Qualitätsverbesserungen schon nach kurzer Zeit.
- ▶ Linienverantwortliche, Produktionsleiter und das Qualitätsmanagement sind täglich vor Ort.
- ▶ Am Shopfloor-Board sind die wichtigsten Informationen für alle auf simplen Sheets aufbereitet.
- ▶ Meetings sorgen für Einbeziehung des Top-Managements.