

› Shop-Floor-Management im Werkzeug- und Formenbau und in der Serie

Verbesserungen vor Ort umsetzen

Ein Blick in Produktionsbetriebe mit Werkzeug- und Formenbau zeigt einerseits professionelle Unternehmen mit teilweise hohem Automatisierungsgrad, andererseits eher meisterorientierte Strukturen. Der Werkzeug- und Formenbau ist sehr oft getrieben durch einen hohen Serviceanteil für die Serienproduktion. Dort führen Störungen im Prozess und Werkzeugausfälle zu teilweise grösseren Unterbrechungen, Massnahmen werden ad hoc ergriffen, nachhaltig wirksam sind nicht alle. Prozesse werden teilweise nicht serienreif an die Produktion übergeben.

› Dr.-Ing. Rudolf Zwicker¹

20 Jahre Beratung in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt, dass gerade die Einbindung der Mitarbeiter nicht den Umsetzungsgrad erreicht hat, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu steigern.

Einfache Mittel, grosse Wirkung

Top Consult hat Shop-Floor-Management im Werkzeug- & Formenbau und in der Serie erfolgreich eingeführt und weiterentwickelt. Mit dieser Methode werden Probleme direkt vor Ort gestaffelt mit den Führungskräften behandelt und beseitigt.

Mit einfachen Methoden, wie PUL Listen (Problem-Ursache-Lösung) vor Ort (anlagen- oder werkstattbezogen) oder auch Flip-Charts direkt bei den Prozessen zur Dokumentation von Massnahmen, können leicht und schnell nachhaltige Lösungen erarbeitet werden. PUL Listen liegen als A3 Drucke in der Werkstatt an zentralen Orten aus. Sie enthalten mindestens die Spalten: Problem, Ursache, Lösung, Verantwortlicher, Termin, Umsetzungsgrad. Vom Werker wird das Problem direkt in die Liste aufgenommen und möglichst mit Ursache und Lösung versehen. In zyklischen Kurzbesprechungen vor Ort werden Ursachen und Lösungen entwickelt und bereits vereinbarte Lösungen auf Wirksamkeit überprüft.

¹ Dr. R. Zwicker Top Consult GmbH, www.dr-zwicker.de

Probleme, die vor Ort im Rahmen der PUL Kurzbesprechung nicht gelöst werden können oder intensiverer Analyse oder auch Investitionen bedürfen werden auf der nächsten Ebene betrachtet. Diese Ebene benennen wir in den Unternehmen gerne als «schwarze Liste». Die Abarbeitung der Themen mit möglichem Investitionsvorschlag und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt analog zur PUL Systematik.

Umsetzungsmöglichkeiten und Beispiele

Störungen in der Serie

Störungen ausgelöst durch das Werkzeug, Maschine, Peripherie, Material oder Automation werden vom Entdecker direkt in die PUL Liste eingetragen. Täglich werden diese Ereignisse in Kurzbesprechungen (10–15 Minuten) vor Ort mit Einrichtern, Werkzeugbau, QS, Produktion besprochen.

Fehlermanagement im Werkzeugbau

Transparentes Umgehen mit Fehlern ist bis heute im Werkzeugbau ein rotes Tuch. Nach dem Motto «wo gehobelt wird, fallen Späne» werden viele Fehler in der Produktionsphase zwar schnell behoben, aber nicht nachhaltig analysiert und abgestellt. Wir lernen jedoch von Betrieben mit gut funktionierendem Fehlermanagement, dass individuelle Fehler höchstens bei 5–10% liegen, der Rest sind systematische Fehler. Gerade Shop-Floor-Management eröffnet hier die Möglichkeit, angstfrei an den Themen mittels PUL zu arbeiten, da das Management verdichtet und mit Konzepten untermauert informiert und eingebunden wird.

Bemusterung

Häufig finden wir in der Korrekturphase schleppendes, nicht konsequentes Abarbeiten, teilweise ad hoc Korrekturmassnahmen mit zweifelhafter Wirksamkeit. Festlegen konkreter Massnahmen vor Ort an der Spritzgussmaschine zum Abschluss der Abmusterung und die Überprüfung der Wirksamkeit bei der nächsten Abmusterung vermindern letztlich ungeplante Korrekturschleifen.

Planung- und Steuerung im Werkzeugbau

Als sehr effizient erweist sich eine Planungsrunde vor Ort mit Bewertung und Priorisierung der konkreten Arbeitsvorräte je Technologie, insbesondere der Planung der Laufzeiten für das Wochenende. Je nach Organisation des Unternehmens kann diese Runde vor Ort mehrmals pro Woche stattfinden und dauert nicht länger als 5–10 Minuten. Eine Anwendung auf die Planung und Steuerung von Werkzeugreparaturen und -wartung oder Umbauten führt zu deutlich verbesserter Kommunikation und besserer Planung.

Die einfache und schnell umsetzbare Methode des Shop-Floor-Managements soll dem Mitarbeiter als Fachkraft wieder die Rolle des Motors der Verbesserungen zukommen lassen, systematisches und konsequentes Arbeiten ist jedoch Voraussetzung.

Kontakt

Top Consult GmbH
D-90489 Nürnberg
Telefon +49 (0)911 588 186-20
r.zwicker@dr-zwicker.de, www.dr-zwicker.de
Swiss Plastics: Halle 2, D 2116