

Einflussnahme der Führung auf die Qualität bei Festool im Werk Neidlingen

Jochen Kleh, Werkleiter Neidlingen
Deutscher Qualitätsmanagement-Kongress
01.12.2015

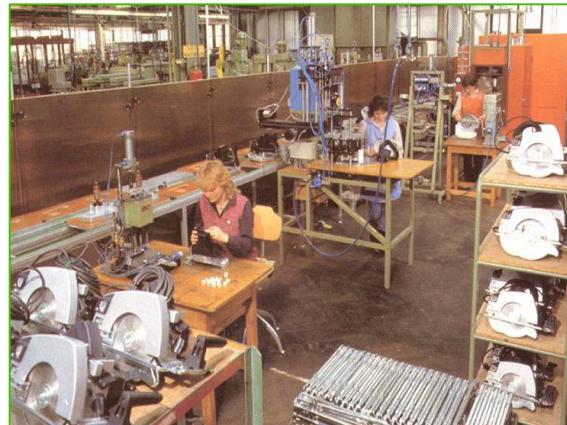
FESTOOL

Werkzeuge für höchste Ansprüche

Unternehmensgeschichte – die DNA der Innovationen bei Festool

FESTOOL

Werkzeuge für höchste Ansprüche



1925-1933

Die erste
transportable
Kettensäge.

1951

Der Rutscher
revolutioniert die
Oberflächen-
bearbeitung.

1976

Weltneuheit:
Exzenter-Schleifer
mit
integrierter
Absaugung.

1993

System-Highlight:
Festo SYSTAINER

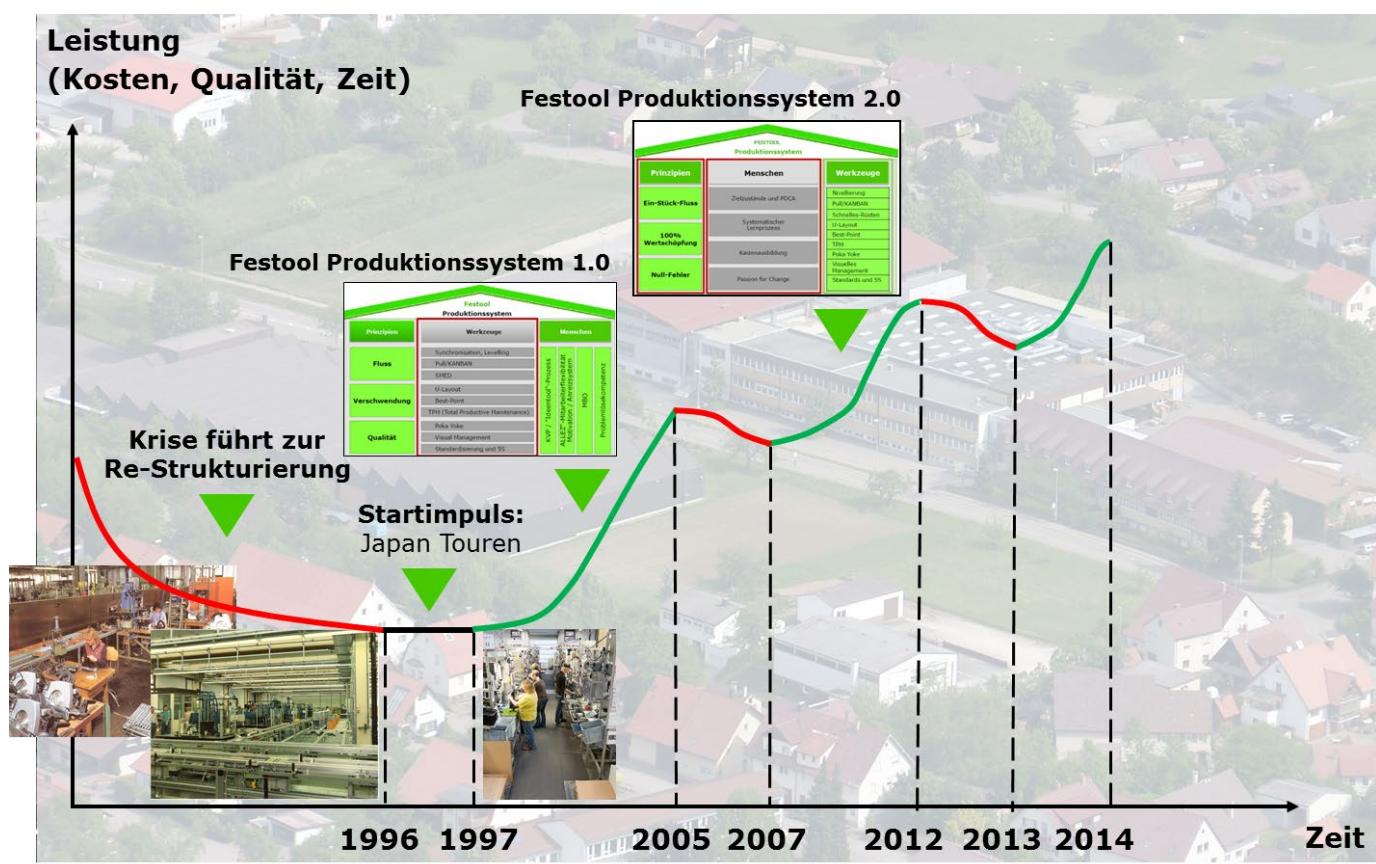
1994-2015

Neuheitenoffensive:
DOMINO, KAPEX, PLANEX,
CARVEX, ROTEX, SYSЛИTE,
QUADRILL, QUADRILL u.v.m.



Bis heute steht für Festool der Systemgedanke „Lösungen für Arbeitsprozesse“ zu entwickeln
im Fokus des täglichen Arbeitens

Die bewegende Geschichte des Werkes fordert eine andere Herangehensweise heraus



Neidlingen in Zahlen

- ~ 430 Mitarbeiter
- 650.000 Maschinen pro Jahr (2014)
- 2/3 Maschinen aus Neidlingen
- 2.845 Verkaufsartikel
- 62 verschiedene Maschinen (> 700 Varianten)
- 70 Mio. Bauteile
- ca. 6.000 Kanbanscans pro Tag

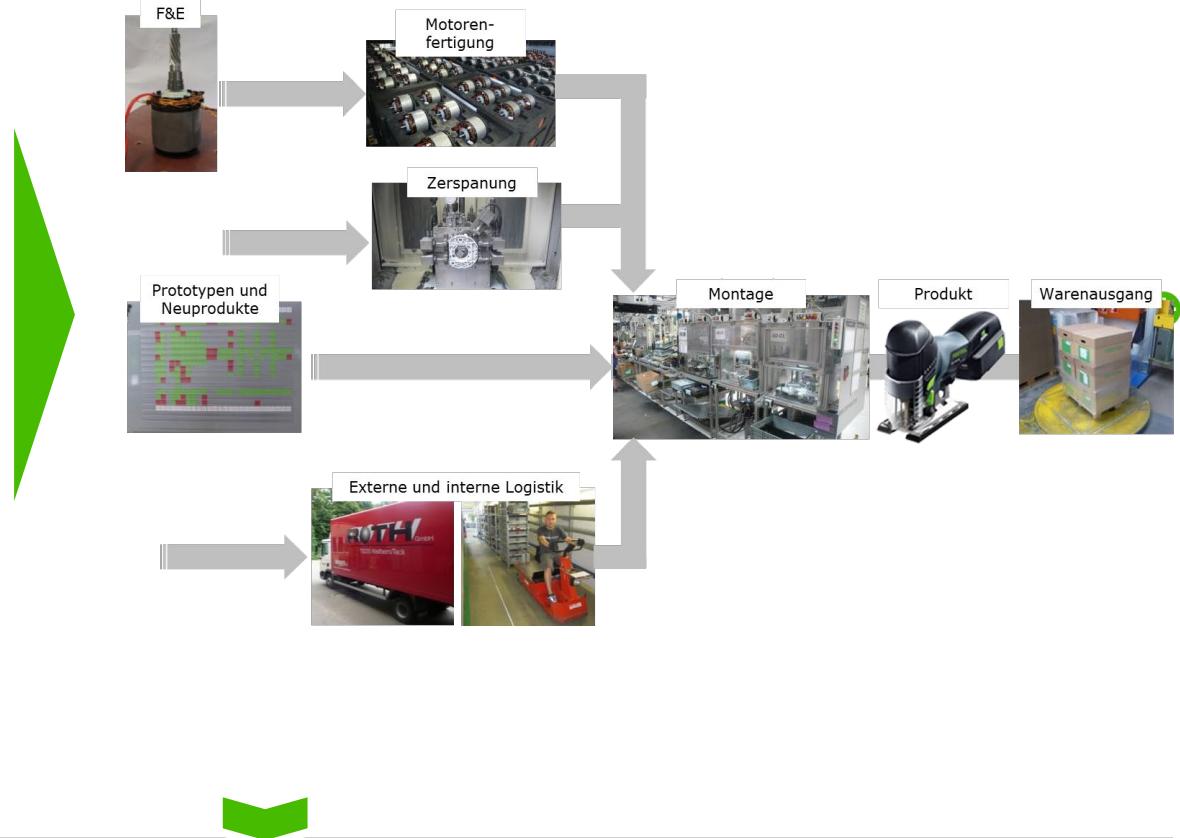
Ständige Verbesserung im Sinne von Kunden und Unternehmen sind die Grundlage zur Zukunftssicherung

Eine gute oder schlechte Nachricht



Das Festool-Werk Neidlingen kocht auch nur mit Wasser,
die Zutaten machen es besonders!

In dem Werk Neidlingen sind die Kernkompetenzen für die Herstellung gebündelt



Die Kompetenz besteht darin, verschiedene Anforderungen an die Prozessketten, Umwelt und Führung gleichwertig in den Arbeitsprozessen zur Wirkung zu bringen

**In der etablierten „alten“ Gedankenwelt gibt es
die eigenen Organisationen, wie z. B.
„Produktion“, „QS“ oder „QM“**

Produktion



QS



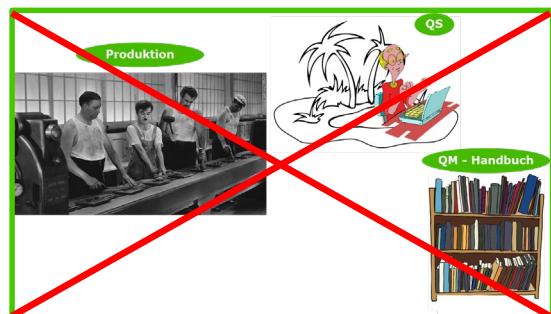
QM - Handbuch



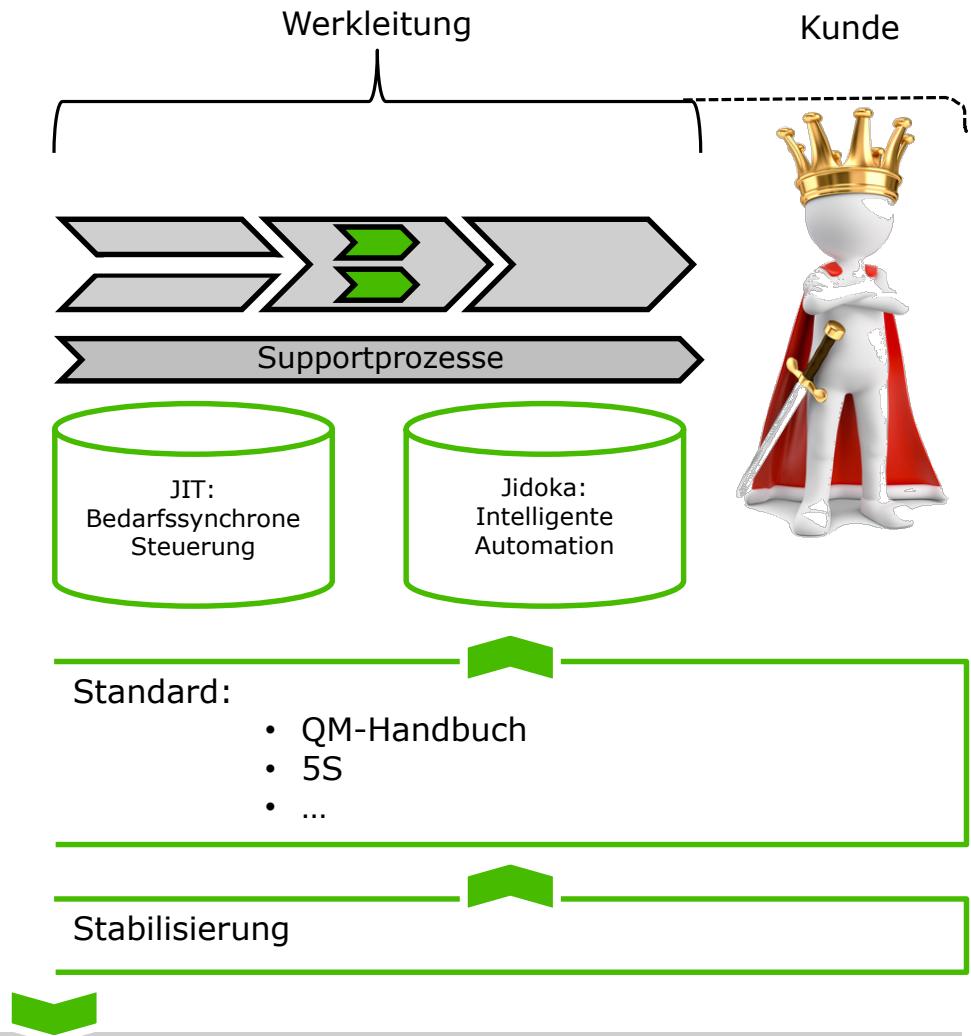
Somit ist auch klar, wer für die Qualitäts-Themen (Prozess und Produkt) verantwortlich ist

Illustrationen: Clipartlogo.com; cnn.com

Eine erlebbare Wirkung wird dann erzeugt, wenn die Herausforderungen nicht organisatorisch, sondern verantwortlich prozessual gelöst werden



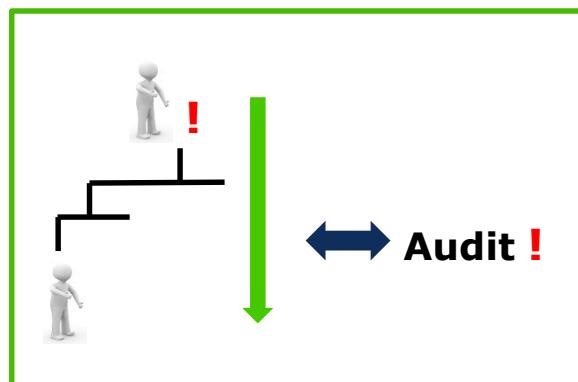
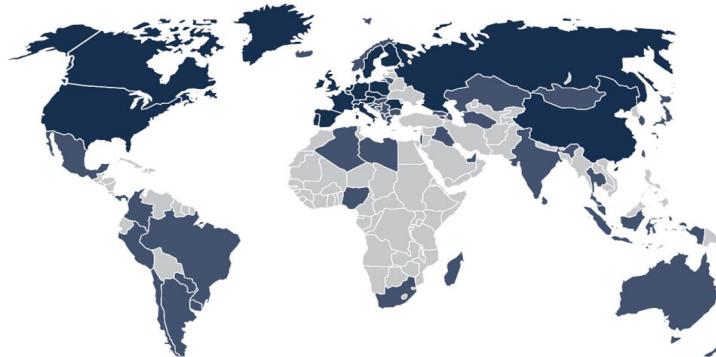
sondern



Alle müssen sich in den Kundenprozess integrieren
und ihre Fähigkeiten zur Wirkung bringen

Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com

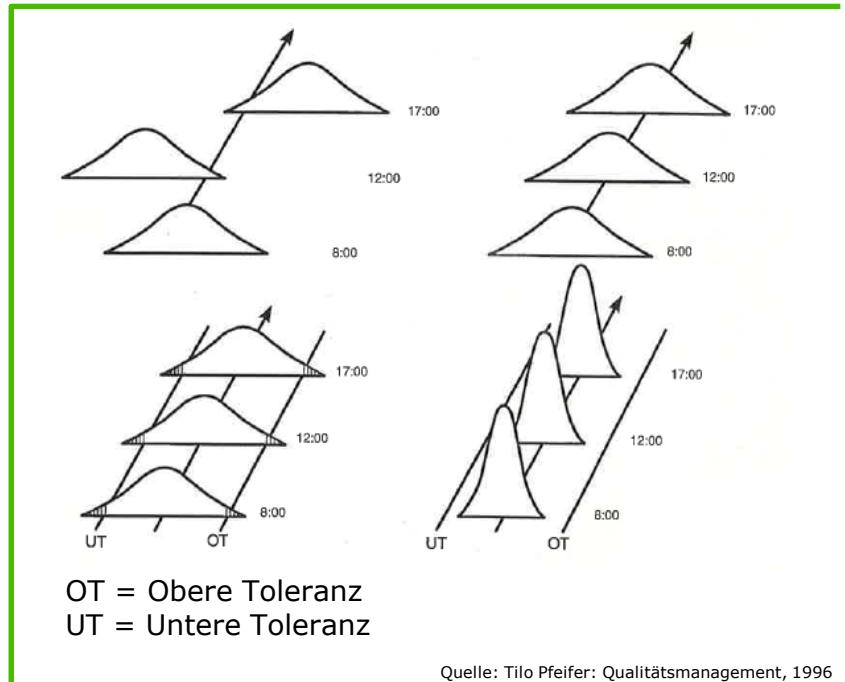
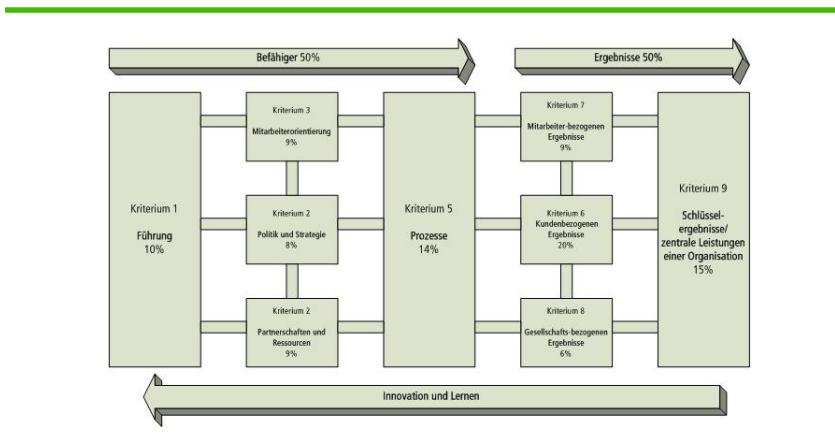
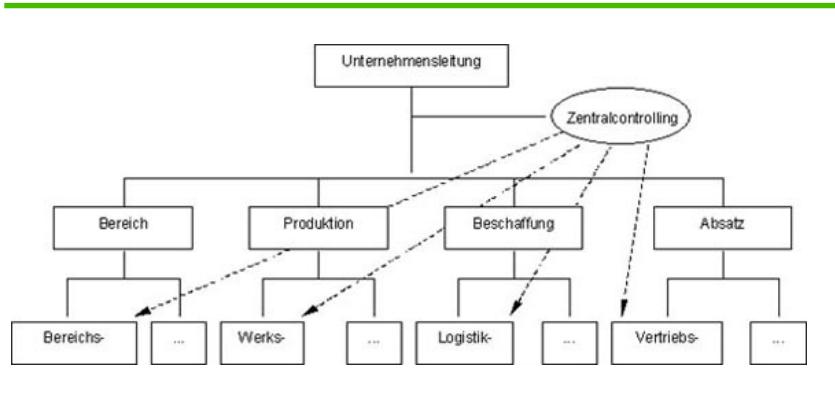
Die Herausforderung ist, Spitzenleistung zu bringen



Sowohl bekannte Herangehensweisen, Führungselemente
als auch Wissensplattformen helfen nicht, diesem Anspruch gerecht zu werden

Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com; Clipartlogo.com

Eine der Kernfragen, die es zu beantworten gilt: Wer ist für die Prozessqualität verantwortlich?



Quelle: Tilo Pfeifer: Qualitätsmanagement, 1996



Solange keine Klarheit über die Verantwortlichkeit der Prozessqualität erzeugt wurde und solange es dafür mind. 2 organisatorische Lösungen gibt, wird es auch keine Wirkung im Sinne des Kunden geben

Illustrationen: Controllingportal.de; wiki.proqmed.de

Qualitäts- und Leistungsansprüche finden keine Antworten in Methoden, sondern in unserer Haltung und Führungsverständnis



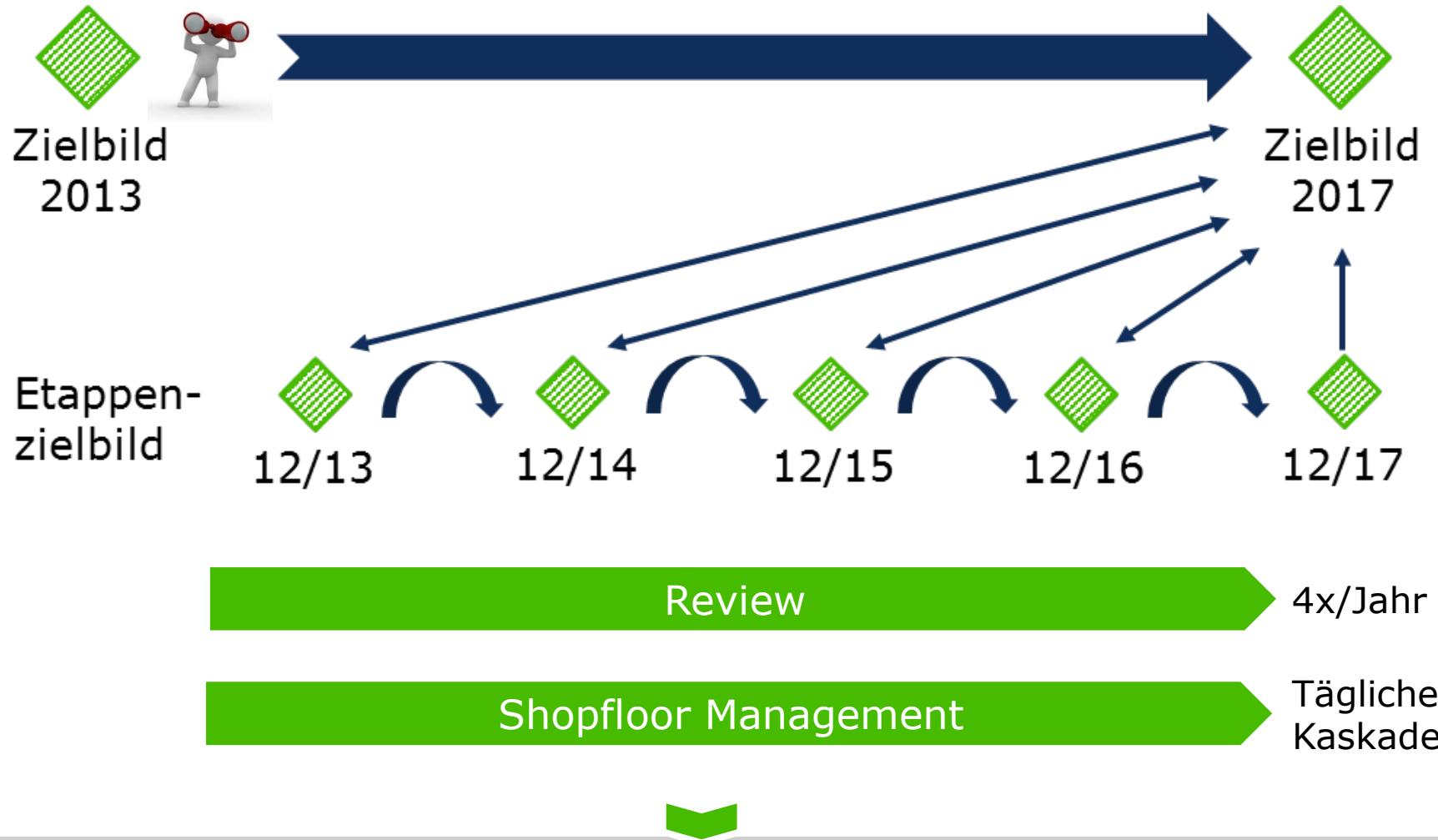
¹ Quelle: Klaus Doppler in Zeitschrift 'Organisationsentwicklung', Ausgabe 02/2009



Wenn wir diesen Anspruch in die Fähigkeit unserer Arbeitsprozesse einfließen lassen, kann nichts schief gehen

Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com

Damit alle in eine Richtung arbeiten braucht es sowohl Ziele, als auch regelmäßige Checks zur Sicherstellung der Wirkung



Über das Hoshin Kanri* und SFM wird sowohl das operative, sehr kurzzyklische Checken, als auch die mittel- und langfristige Ausrichtung auf dringende und wichtige Themen gelenkt

*Policy Deployment

Illustration: © fotomek - Fotolia.com

Führung bedeutet auch, Spannung zu erzeugen, zu halten und darüber Mitarbeiter zu befähigen



In einem wirkungsvollen Führungsprozess sind das Elemente und Hilfsmittel, um mündige Mitarbeiter zu entwickeln

Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com



Richtung geben ...



... stiftet SINN

P
PLAN

Transparenz erzeugen ...



... schafft
VERSTÄNDNIS

D
Do

Wirkung bewerten ...



... zeigt (MISS-)
ERFOLGE

C
Check

Konsequent sein ...



... schafft WEGE

A
Act



Die Verbesserungssystematik lehnt sich an den bekannten
vierstufigen Problemlöseprozess (PDCA)¹ an

¹ Quelle: siehe umfassende Literatur zu „Demingkreis“ oder „PDCA“

Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com

Zu wissen, wo man steht, wo man hin will und was das erwartete Ergebnis sein wird, erzeugt Vertrauen

< 2013

2015

2016

20xx

- Ansage
- Operativ
- Experimentell

- Wachstum
- Leute befähigen
- Basis + Struktur
- Energie

- Reißeine
- Fokus auf Produktivität
- Fähigkeiten vertiefen
- Ursachenanalytik
- Problemlöseprozess

- Stabilize
- Flow
- Takt
- Pull



Erwartete Wirkung:

- KWT > 95% (100%)
- >X % Produktivität/ Jahr

- keine Fluktuation
- Abwesenheit Ø 6%



Illustrationen: © fotomek - Fotolia.com

Was haben wir bisher gelernt? Was ist uns wichtig?

- Der Qualitätsanspruch muss neben der Produktqualität deutlich in den prozessualen Anforderungen formuliert werden (cpk, cmk, ...)
- Der PDCA oder besser der Problemlösungsprozess muss einen starken Fokus auf die Ursachenanalyse erhalten
- Nur wenn alle ein gleiches Verständnis von Qualität haben, können Lösungen wirken
- Die Klarheit der Prozess-Verantwortung trägt der Eigner, also die Produktion und ist somit die eigentliche QM-Organisation
- Prozessverantwortung, QM und LEAN muss zu einem Teil der Haltung und Führung werden



Unsere Führungsphilosophie ist, dass jeder Mitarbeiter auf jeder Ebene das selbe Verständnis und Bewusstsein für die Prozesse und Qualität hat



Illustration: © fotomek - Fotolia.com

