

Wie Unternehmen Grundlagen für eine stabile Veränderung schaffen — Praxisbeispiele aus dem Alltag



Vorstellung C. F. Maier-Firmengruppe



1925 Gründung der Metallgießerei / Schnaitheim

1964 Gründung des C.F. Maier Kunstharzwerk / Königsbronn

1978 Umzug der Metallgießerei nach Königsbronn

1987 Gründung der C.F. Maier Polymertechnik / Schillingsfürst

1988 Gründung von ITAP / Tunesien

1990 Gründung C.F. Maier Composites / USA

1996 Gründung der C.F. Maier Polimerteknik / Türkei

2000 Gründung der Entwicklungs- und Vertriebsfirma C.F. Maier Europlast

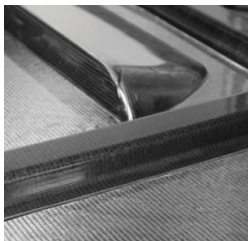
2002 Gründung der C.F. Maier Polymer Technikai / Ungarn

2010 Gründung der C.F. Maier Oberflächenbearbeitung / Königsbronn

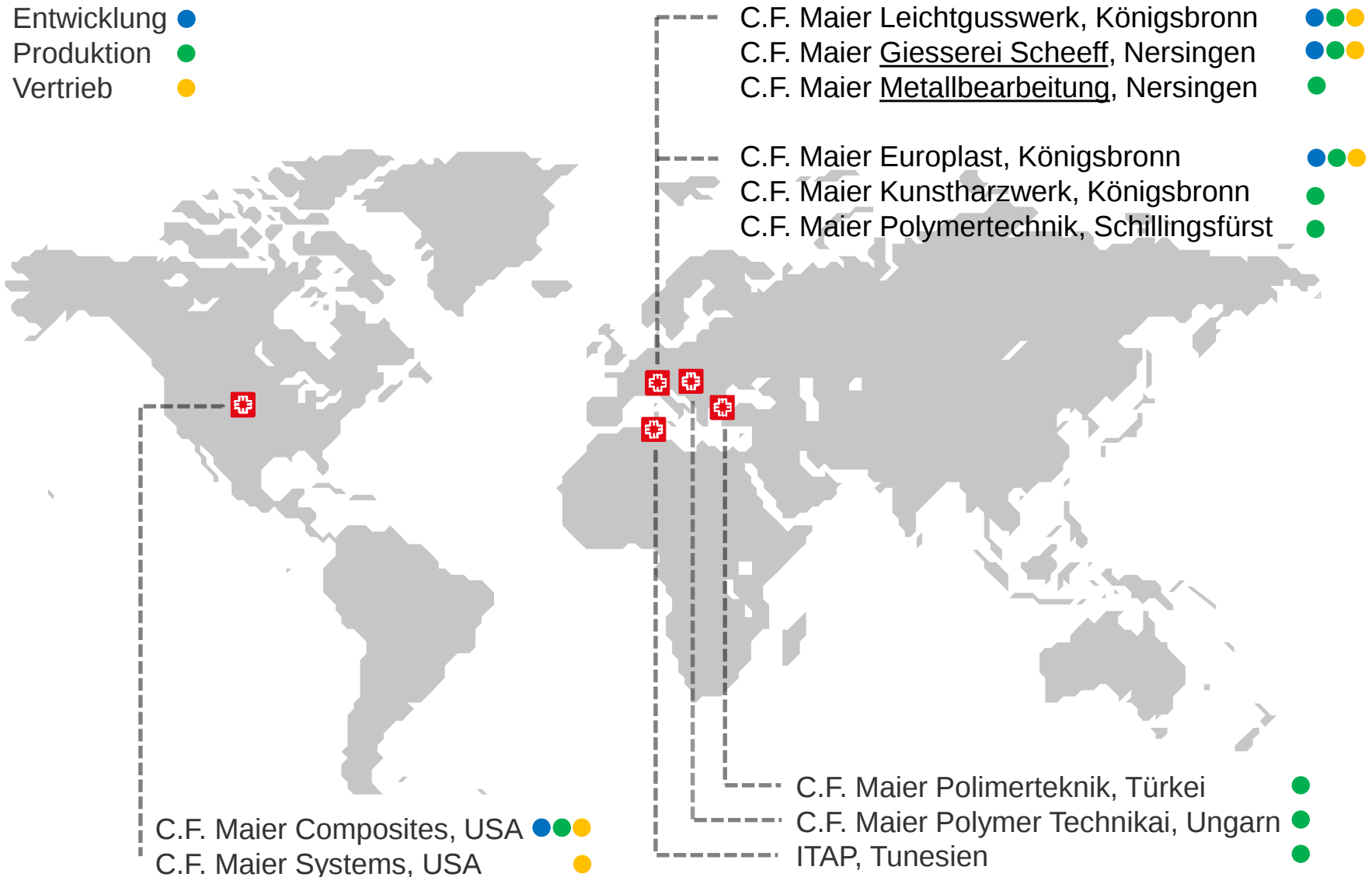
2013 Übernahme / Gründung der C.F. Maier Giesserei Scheeff / Nersingen

2013 Übernahme / Gründung der C.F. Maier Metallbearbeitung / Nersingen

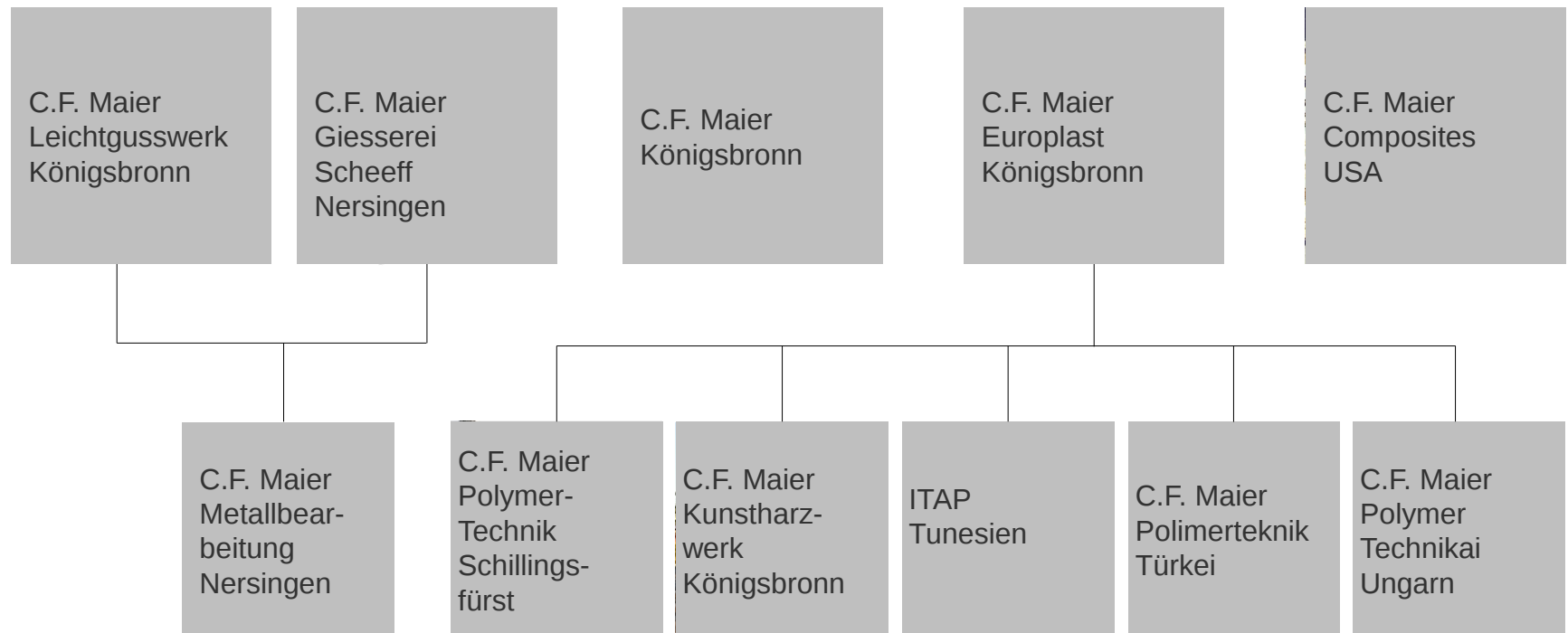
2017 Gründung der C.F. Maier Systems / USA



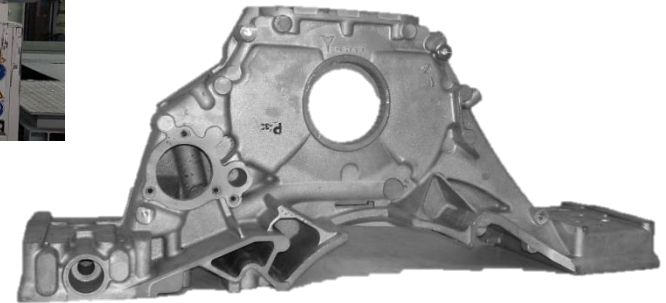
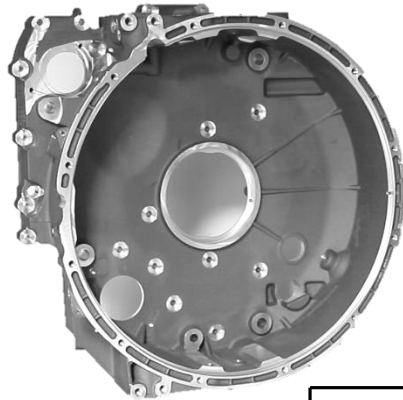
Die Firmenstandorte der Unternehmensgruppe



Die Firmenstruktur



Gießverfahren in der C.F. Maier Guss-Gruppe



Sandguss / Nersingen

Automatische
Formanlage,
Formkastengröße
1.560 x 1.110 mm

Handform-
Guss bis
Formkastengröße
2.300 x 2.300 mm

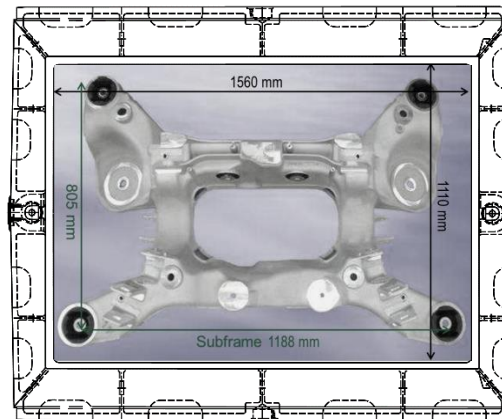
Kokillenguss / Königsbronn

Niederdruck-
Kokillenguss

Schwerkraft-
Kokillenguss

Kipp-
Kokillenguss

Vorstellung C.F. Maier Giesserei Scheeff / Nersingen



Formkasten



SEIATSU-Formanlagen, HWS 3

Vorstellung C.F. Maier Giesserei Scheeff / Nersingen



Bahntechnik
Getriebegehäuse



Kfz-Fahrwerkstechnik
Subframe



Konzeptionelle Darstellung

LEAN 2017

Wie Unternehmen Grundlagen für eine stabile Veränderung schaffen

Praxisbeispiele aus dem Alltag:

- Stabile Veränderung
- Shopfloormanagement als Teil der Führungsroutine im Sinne des Hoshin Kanri
- Umsetzungsbeispiele aus verschiedenen Bereichen
- Potenziale für das Führungsverhalten und dem Shopfloormanagement von morgen

„Stabile Veränderung“ ist die Herausforderung, die immer mehr durch die Außeneinflüsse eingefordert wird

Stabilität bedeutet



- Orientierung
- Reproduzierbare Ergebnisse
- Basis und Standards als Grundlage für Erfolg
- Hoshin Kanri und Shopfloormanagement
- Prozessfähigkeit
- Ergebniskennzahlen

Veränderung bedeutet



- Mut, Entscheidung und Konsequenz
- Anpassen an das Neue
- Erfolg und Fehlschläge

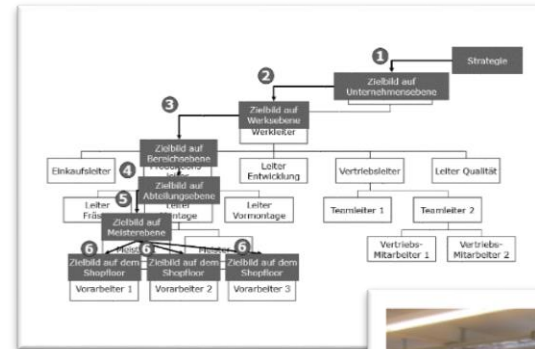


Die Herausforderung besteht darin, Methodenfähigkeit, lange Mitarbeiterbindung mit einer inneren Haltung, Werte und Führung in einer Unternehmenskultur zu vereinen

Die Orientierung ist eine der wichtigsten Stabilitäts-Methoden

Orientierung:

- Hoshin Kanri
- Shopfloormanagement
- Kommunikationsroutinen
- Prozessfähigkeit
- Checkpunkte/
Quartals-Workshop,
Review

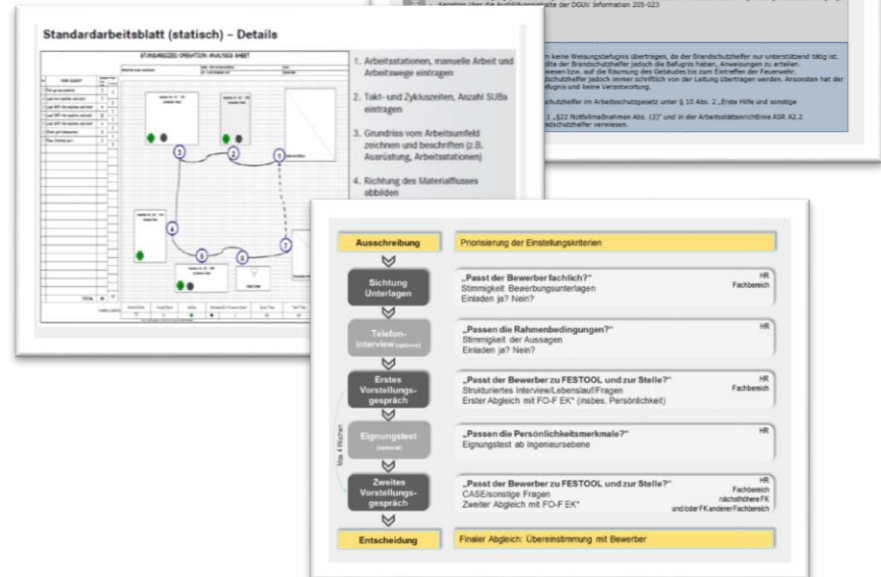


Die Methoden müssen über Hierarchie übergreifend angewendet, und mit Sinnhaftigkeit und auf die eigenen Prozesse angepasst werden

„Basis“-Standards sorgen für ein wiederholendes Ergebnis als Element der Stabilitäts-Methoden

Basis-Standards:

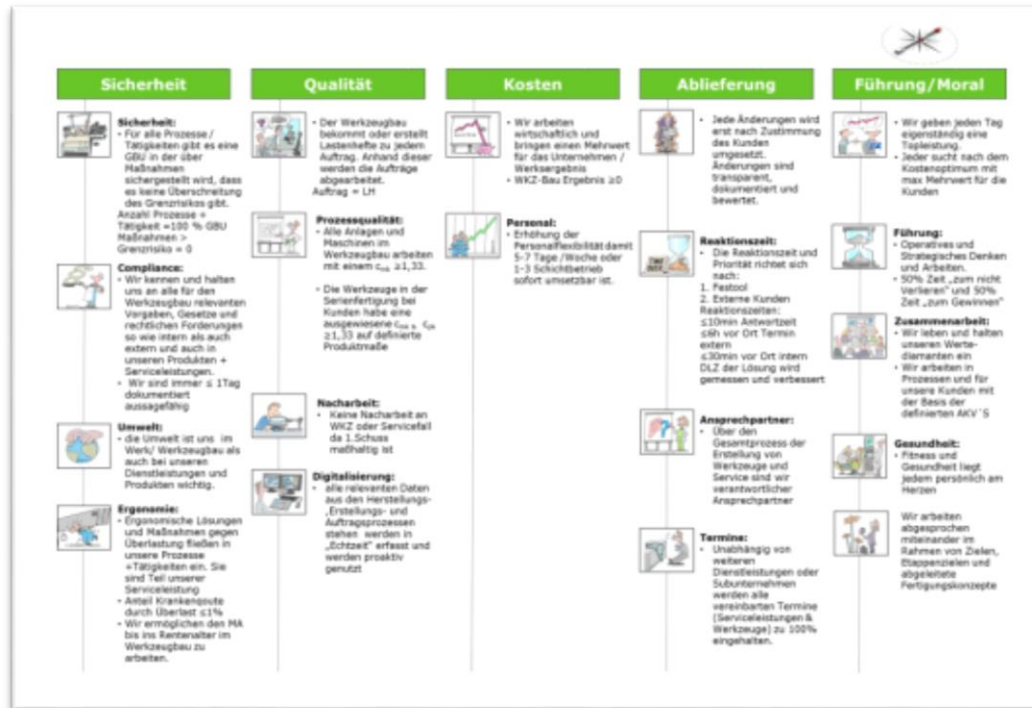
- Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung (AKV)
- Arbeitspläne / Refa
- Standard-Arbeits-Blatt (SAB)
- Prozess-Standards
- Bauteil-Standards
- Führungsroutinen



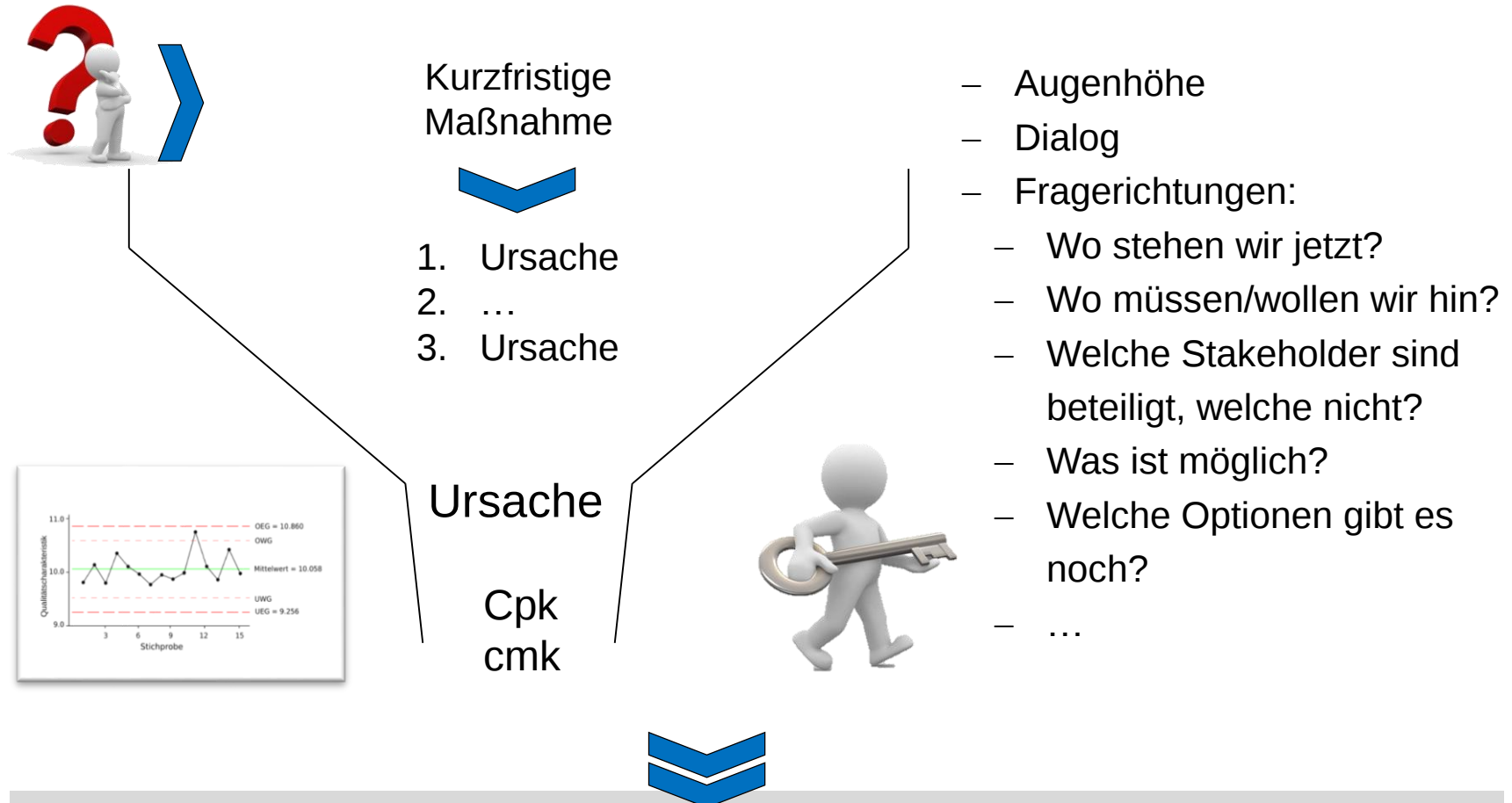
Ohne konsequentes Einhalten der Standards ist ein reproduzierbarer Erfolg nicht möglich, aber auch kein Ausweisen von Potentialen

Das Shopfloormanagement (SFM) spielt in der Ableitung aus dem Hoshin Prozess eine zentrale Rolle

Zielbild / Strategie > 5 Jahre



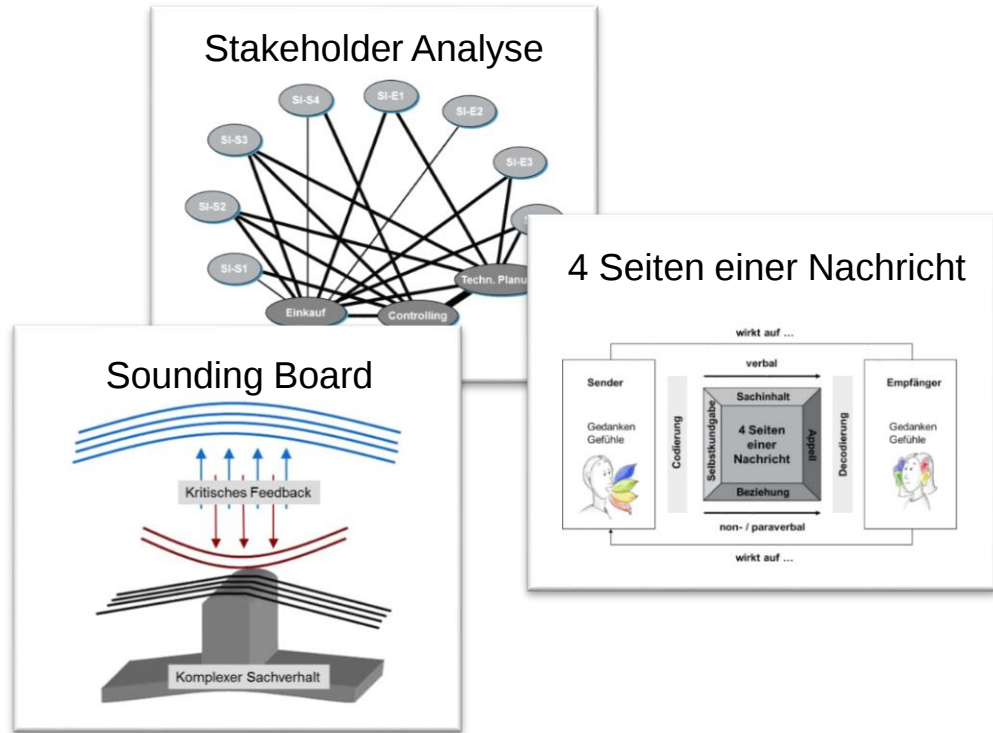
Die Kommunikationsroutinen zur Unterstützung der Problemlösung sind eine Grundlage für Erfolg



Dabei helfen weitere Methoden zur Klarheit, Transparenz und Konsequenz

Kommunikation:

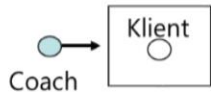
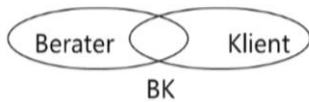
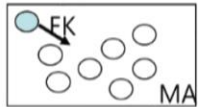
- 4-Seiten einer Nachricht
- Fragetechniken
- Systemische Techniken
- Stakeholder Analyse
- Sounding Board



Damit die Methoden annehmbar, glaubwürdig und authentisch erlebt werden – also Wirkung erzeugen – ist die persönliche Haltung ein wichtiges Element

Systemische Kommunikationsroutinen helfen bei der Klarheit, aus welcher Rolle heraus gearbeitet werden muss

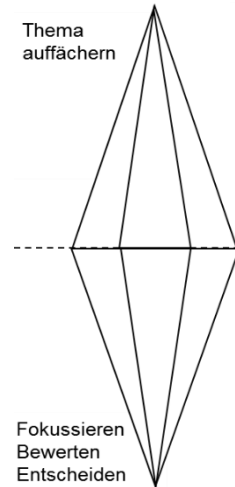
Rollen



Innere Antreiber

1. Sei perfekt! → Ich bin OK., wenn ich **perfekt** bin
2. Sei stark! → Ich bin OK., wenn ich **stark** bin
3. Sei gefällig! → Ich bin OK., wenn ich **gefällig** bin
4. Streng sich an! → Ich bin Ok., wenn ich mich **anstreng**e
5. Beeil dich! → Ich bin OK., wenn ich mich **beeile**

Fragen Diamant

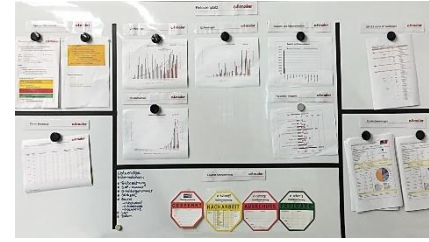


Neben den „einfachen“ Methoden muss eine Führungskraft authentisch in der Lage sein, Kommunikationsroutinen und Rollenwechsel zu beherrschen



Jochen Kleh, Werkleitung C. F. Maier Giesserei Scheeff | 19.07.2016 | Lean 2017 - Praxis für den Mittelstand | Seite 17 von 25

C.F. Maier Gießerei Scheeff ist schon ein Teil der Wegstrecke der Veränderung und Stabilisierung gegangen



Integration
in die Guss-
Gruppe

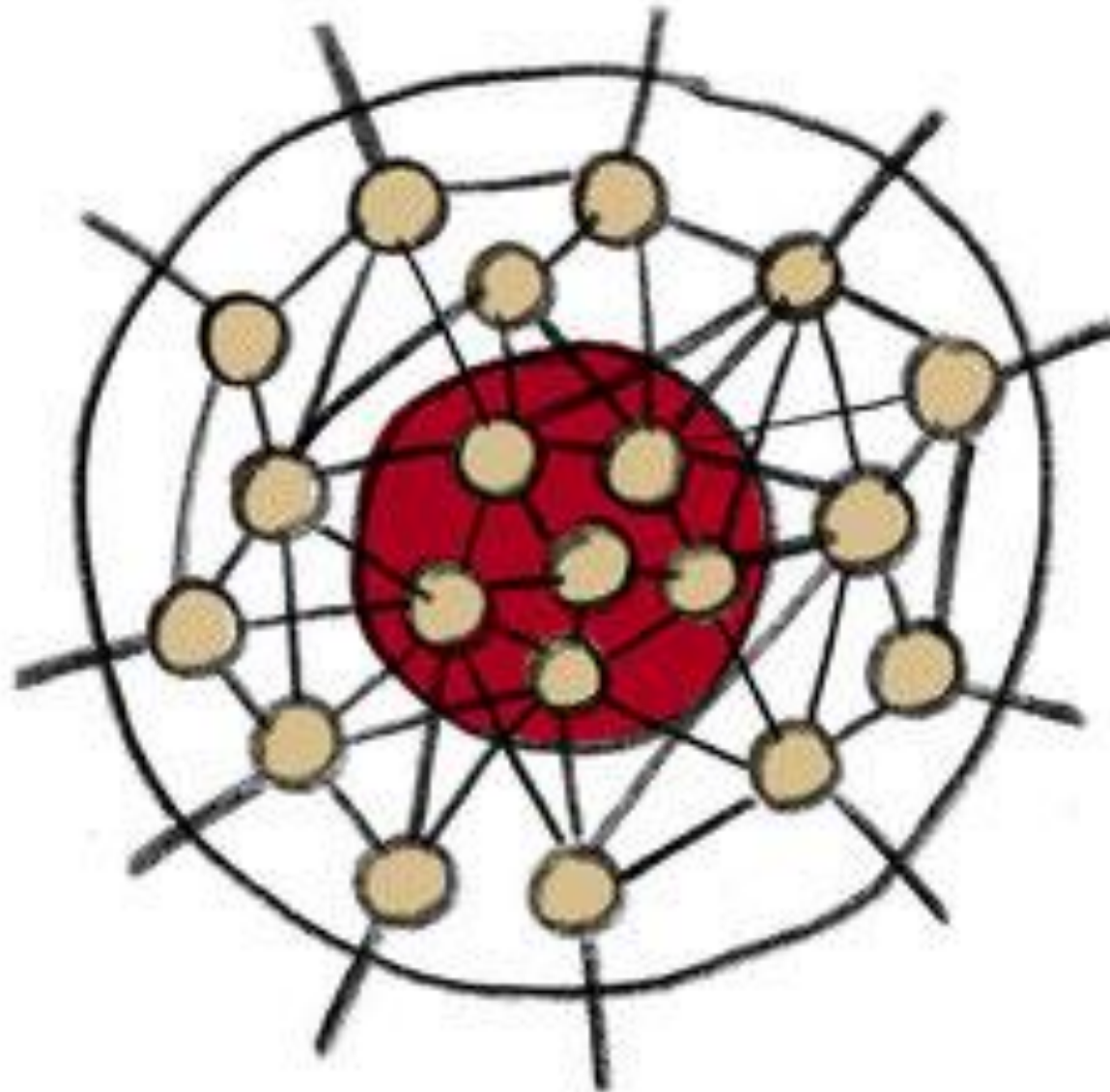
Aufbau eines internen
Lean-Teams zur
Effizienzsteigerung

Stabilisierung und Veränderung in der
Organisation und den Prozessen zur
Realisierung von Effizienz



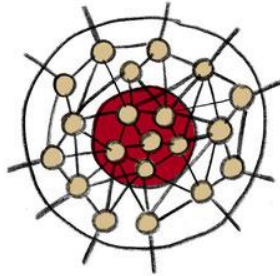
Die Sandgießerei hat in den letzten Jahren schwierige Situationen erlebt und gemeistert, aktuell ist eine Stabilitätsphase für die nächsten Umsetzungen

Die Potentiale liegen in einer angepassten Führungsroutine



Die Potentiale liegen in einer angepassten Führungsroutine

Führung:



- Strukturen
- Standards
- Transparenz
- Atmosphäre der Aufmerksamkeit
- Offenheit und Interesse für Fehler
- Zeit um auf Fehler einzugehen
- Atmosphäre des Vertrauens
- Die Angst nehmen

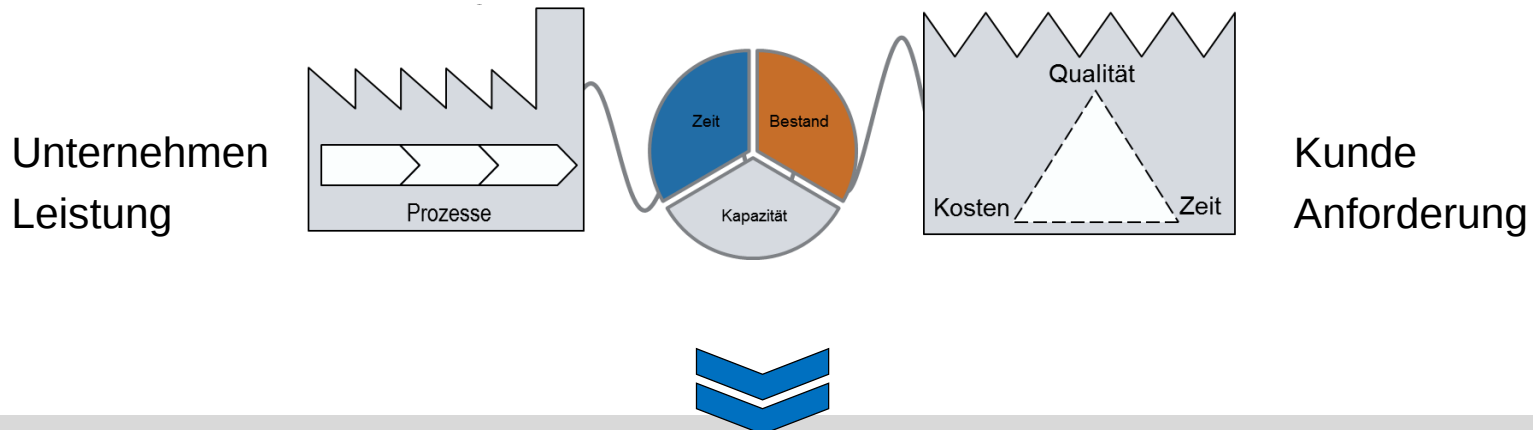
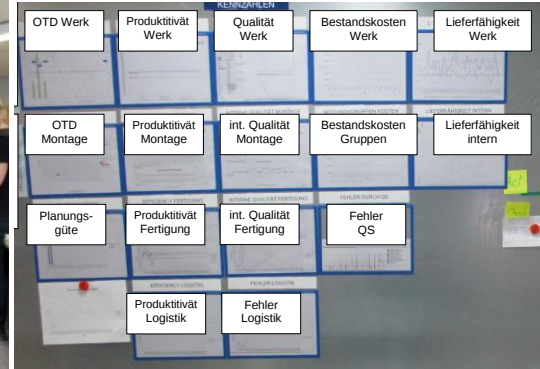
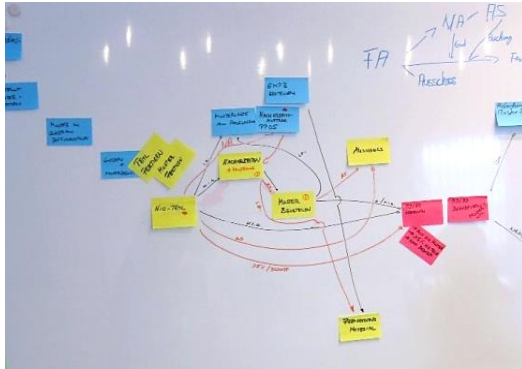
6 Faktoren der Umsetzungskraft:

- Klarheit: Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele
- Verpflichtung: Alle stehen hinter den Zielen
- Transparenz: Alle wissen, was zu tun ist
- Befähigung: Alle können an den Zielen arbeiten
- Kooperation: Alle arbeiten zusammen am Erreichen der Ziele
- Verantwortung: Alle ziehen sich gegenseitig zur Verantwortung



Die Mitarbeiter werden über dynamisch robuste Netzwerkstrukturen eingebunden und damit die vorhandenen Fähigkeiten schnell und flexibel genutzt

Für die wirtschaftliche Herstellung von High-End-Guß-Produkten steht die Effizienz im Vordergrund



Mit dem klaren Bekenntnis der Familie zum Standort muss das Werk über verschiedene Lean Methoden nachhaltig an der Effizienz erarbeiten

Die „alte“ Rolle der Führungskraft (FK) ändert sich in der Haltung und in der Rolle, ...



Die FK kennt die Richtung und entscheidet über alle Hierarchien hinweg:

- die Verantwortung trägt die FK
- Der Weitblick, Problemlösung, Optionen bleibt bei der FK hängen

Die Mitarbeiter sind nur Erfüllungsgehilfen

Die FK nutzt das bekannte Wissen von allen Beteiligten, diese gibt Verantwortung innerhalb eines Rahmens zur eigenständigen Bearbeitung ab.

Die Mitarbeiter werden in ihrer Eigenverantwortung eingefordert und beteiligt



...nicht aber in der Verantwortung und Entscheidung. Die Gruppe sucht und findet zur Lösung aus eigenem Antrieb verschiedene Wege und Optionen

Zusammenfassung

1. Die Veränderungen kommen aus dem Markt und / oder sind Treiber der Effizienz
2. Die stabile Veränderung benötigt Standards und durchgängiges Führungsroutinen, damit ein messbarer Erfolg eintritt
3. Die Haltung und Rolle der Führungskräfte bauen auf systemische Fähigkeiten auf
4. Die Orientierung, die Transparenz und die Ausrichtung kommen über den Hoshin Prozess und das Shopfloormanagement
5. Die angewendete Methoden und Vorgehensweise müssen immer im Sinne des Mehrwerts zum Kunden sein und angepasst an die eigenen Prozesse



c.f.maier

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

