



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten -

Shopfloor Management bei Swarovski Professional



The world's leading provider of precision-cut crystal

For fashion, jewelry, accessories, lighting, architecture and interiors

EUR 3 billion annual turnover
generated by the Swarovski Group

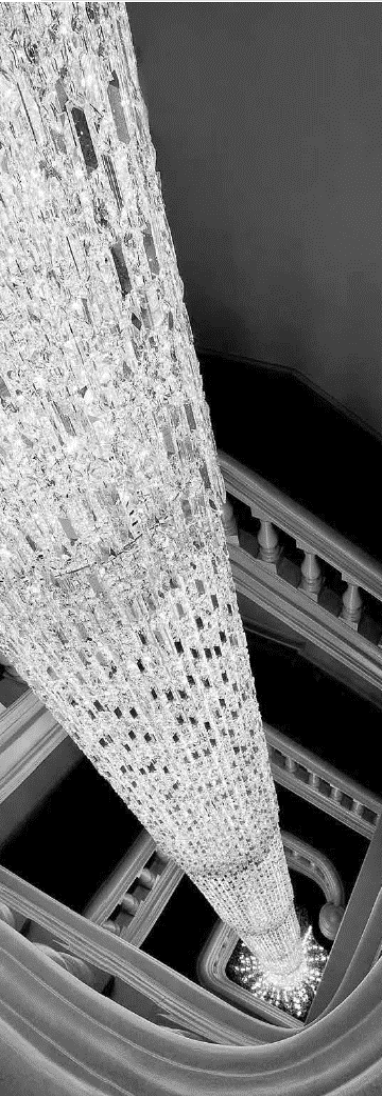
30,000 employees distributed
across 170 countries

Headquartered in Wattens,
located in Austria's North Tyrol



The Swarovski Group

Comprising three different business divisions



Group level

SWAROVSKI

Sub-groups

SWAROVSKI CRYSTAL BUSINESS

SWAROVSKI OPTIK

TYROLIT

Businesses/
Brands

CONSUMER GOODS BUSINESS



SWAROVSKI PROFESSIONAL



GEMSTONES



ATELIER SWAROVSKI



LIGHTING



KRISTALLWELTEN

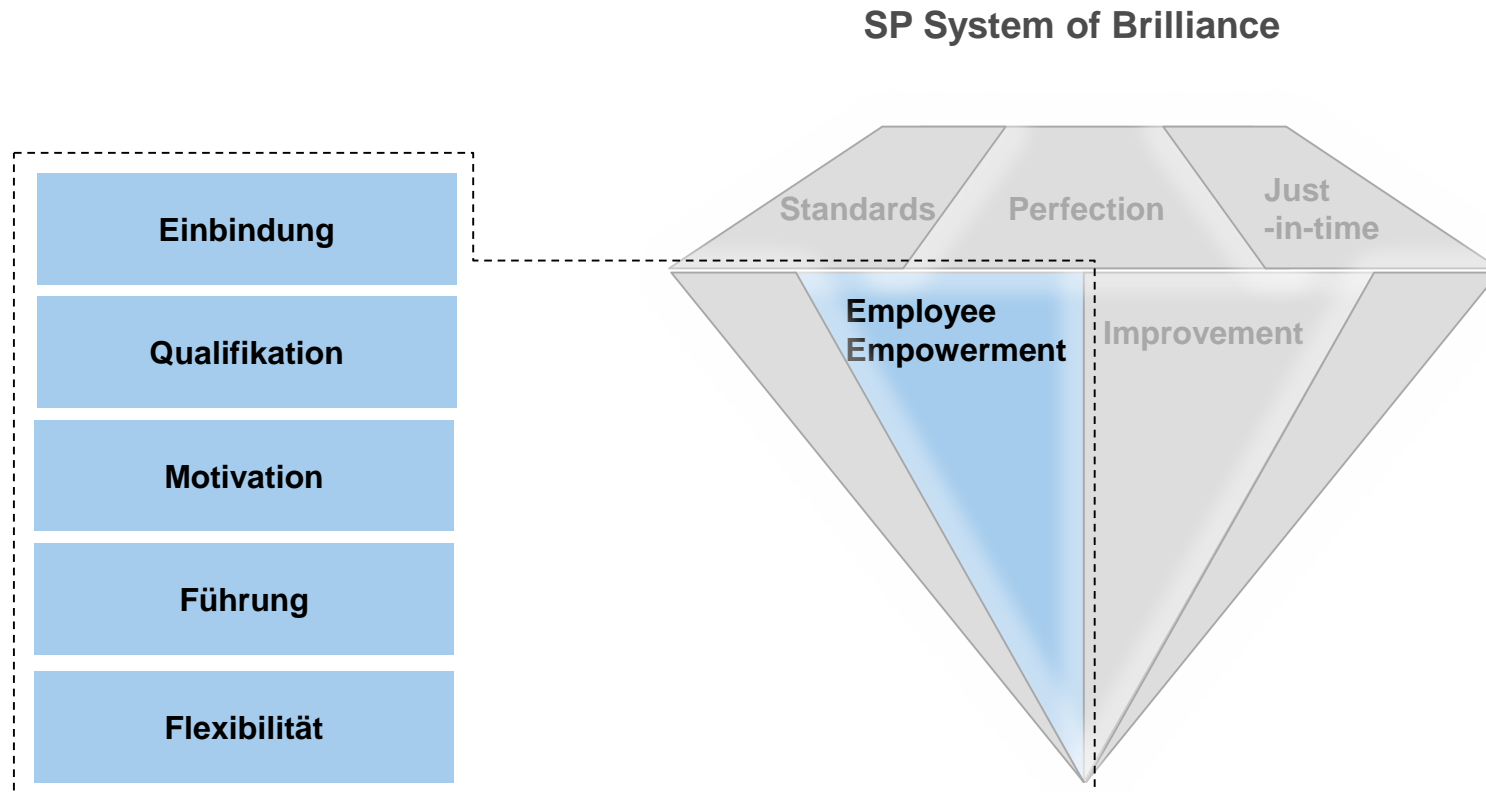


SWAREFLEX



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Mitarbeiter – DER Erfolgsfaktor für ein funktionierendes System



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Warum ein täglicher Prozessdialog?

Aktive Führung am Ort der Wertschöpfung

- Strukturierte tägliche Besprechungsroutine (keine „stille Post“)
- Schnelle Entscheidungen/Reaktionen
- Fokus auf die Ziele

Zeitnahes Erkennen von Abweichungen zum Standard

- Information für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Leistungsbesprechung (Soll-/Ist-Abgleich)
- Visuelles Management

Effiziente Steuerung von Mitarbeitern, Maschinen und Anlagen

- Kompakte Durchführung
- Daten für Taten

Problemlösung und Entscheidungskraft vor Ort

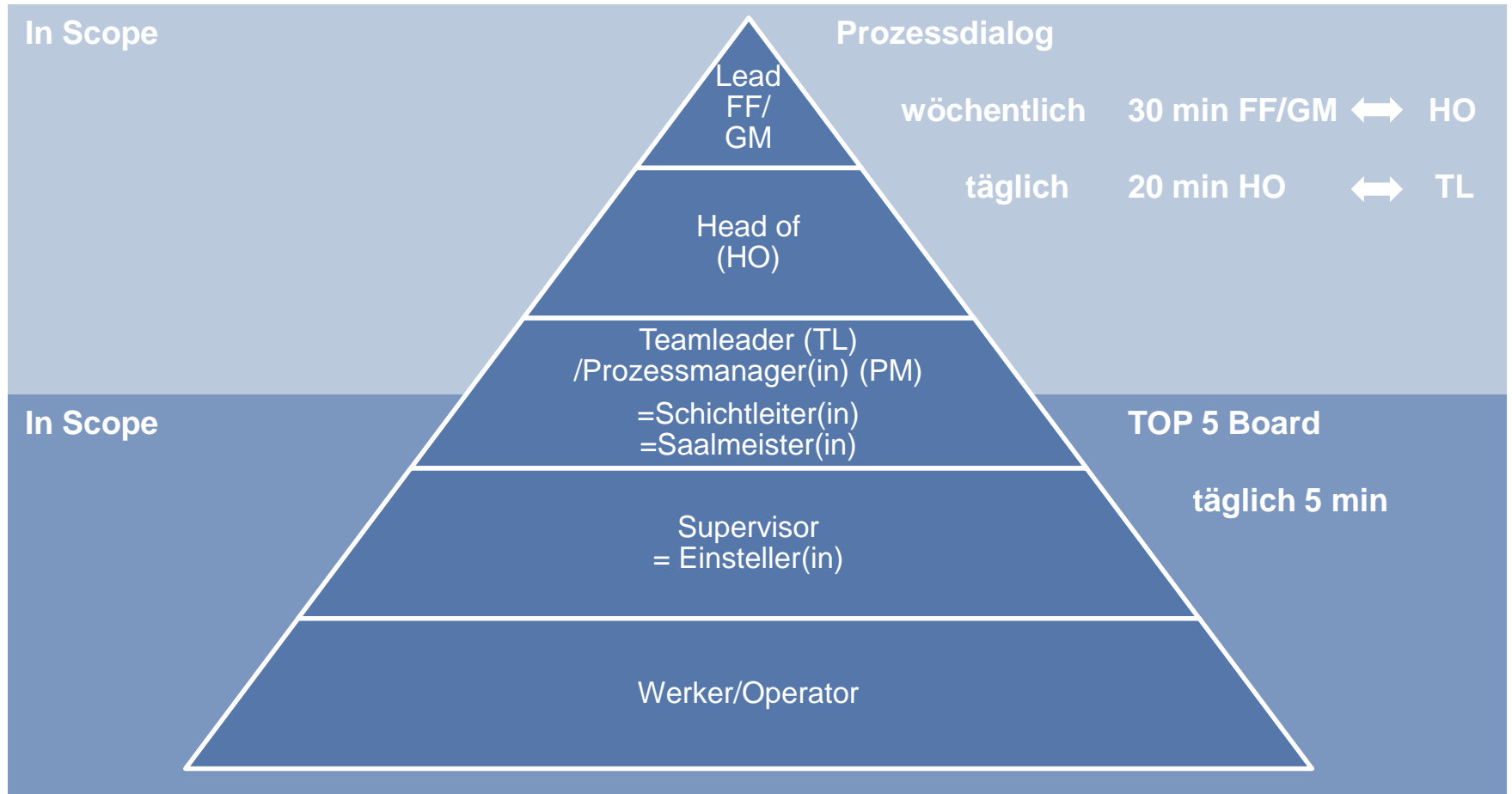
- Probleme (vor Ort) lösen, anstatt „nur reporten“
- Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter bei der Problemlösung; ggf. nehmen sie Probleme zur Lösung mit „nach oben“
- Grundlage zur nachhaltigen Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)



Bildquelle: <http://www.pta-team.com/leistungen/shopfloormanagement.html>

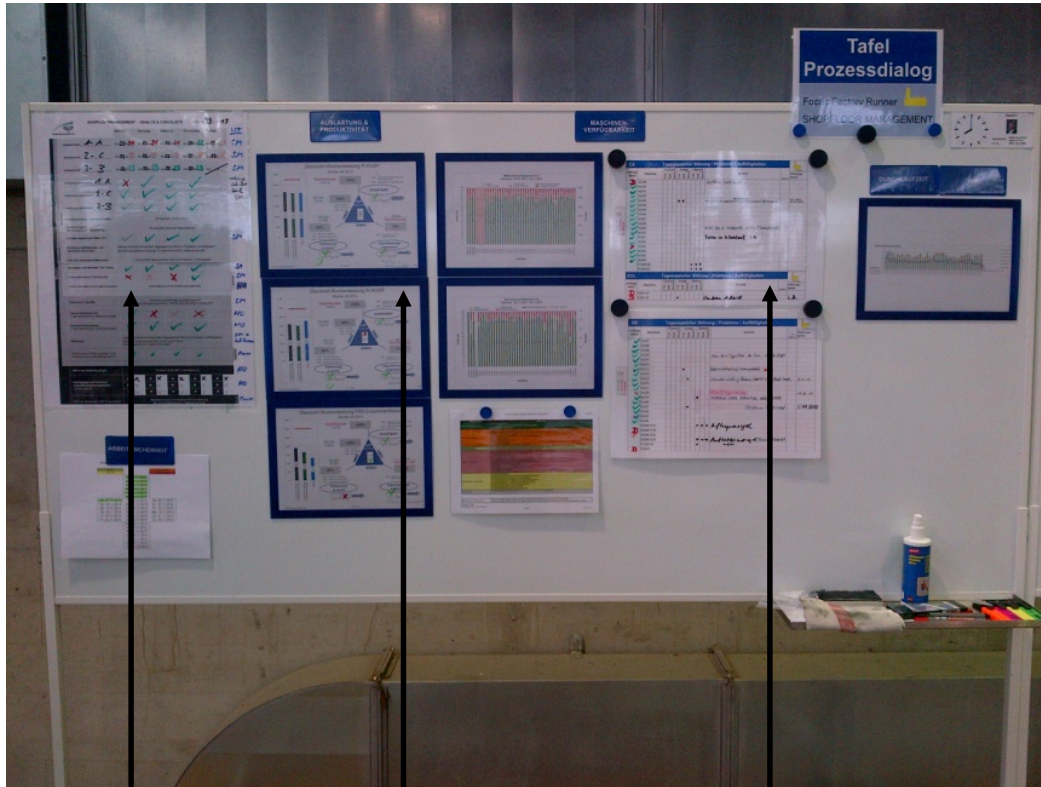
Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Tägliche Führungsroutinen



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Aufbau Prozessdialog



Checkliste

KPI's
(„Daten für Taten“)

Tagesspeicher
Aktuelles/Ideen/Probleme

Maßnahmen
(hier auf eigener Tafel)

Massnahme	Starttermin
Wer ist dafür Verantwortlich?	Endtermin

Geschlossen FK

Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Strukturiertes Vorgehen mit Checkliste

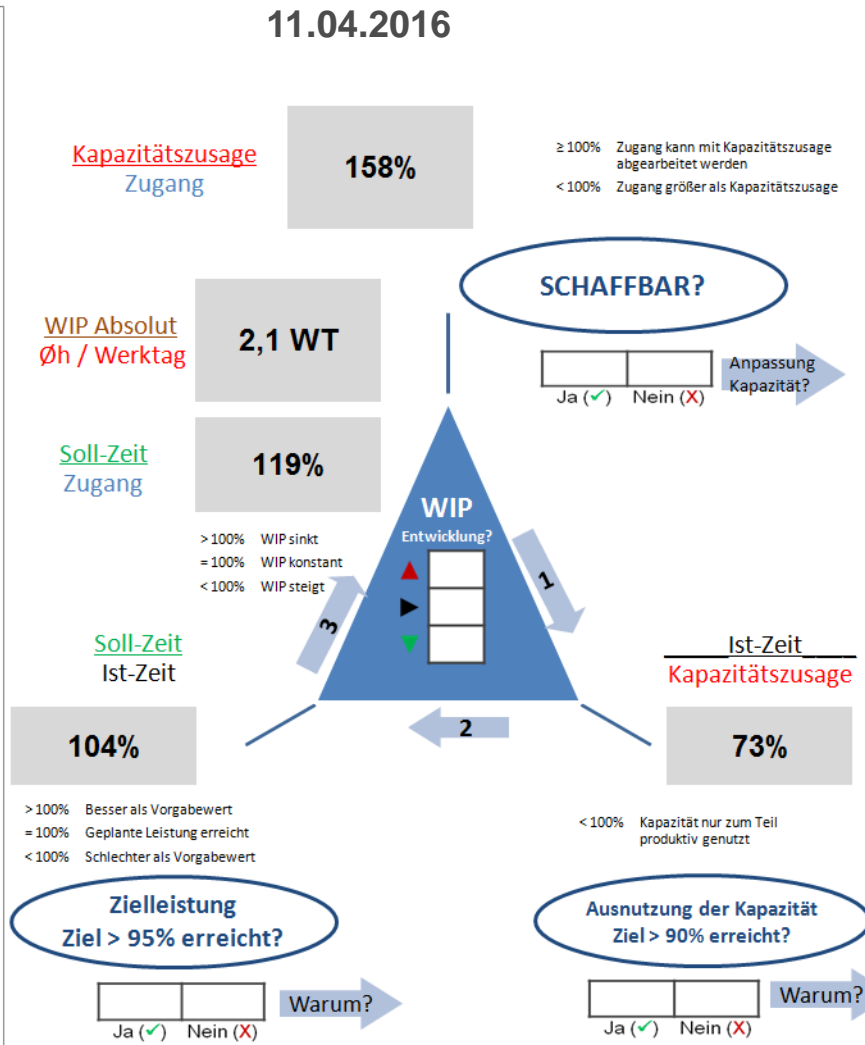
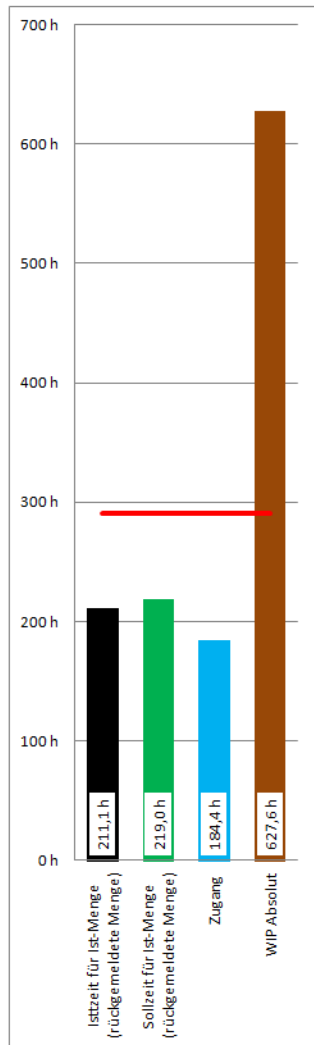


SHOPFLOORMANAGEMENT – INHALTE & CHECKLISTE WOCHE ____ | 20__

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	
• Anwesenheit _____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	
• Anwesenheit _____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	• Fehlendes Material / Betriebsmittel • Info zu Neuheiten/Änderungen/Versuchen			optional
• Anwesenheit _____	Soll ____ Ist ____	Soll ____ Ist ____	Ankündigung und Rückmeldung Ergebnisse			
• Ordnung & Sauberkeit _____			• Ausschuss / Qualität			optional
• Ordnung & Sauberkeit _____			Besprechung des Blatts „Qualität“ ggf. Eintrag Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			
• Ordnung & Sauberkeit _____			• Interne oder externe Reklamationen → ggf. Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			
• Arbeitssicherheit + (beinahe) Unfälle	Eintrag Blatt „grünes Kreuz“ und		• Wartungen			optional
• Soll-Ist-Vergleich Auslastung und Produktivität	Eintrag Blatt „Auslastung		Festlegung Termine: Eintrag Blatt „Tagesspeicher Störung / Probleme / Auffälligkeiten“ Bedarf zur Erstellung oder Aktualisierung der Pläne: Eintrag Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			
• Qualität zugegangene Ware i.O.? → ggf. Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			• Änderung von Fertigungswegen nötig (Abweichung von Arbeitsfolge des FA)			
• Probleme, Auffälligkeiten und technische Störungen	Während Schicht: Eintrag Blatt „T Bei Prozessdialog: Besprechung		• WIP in der Abteilung [Tage]			optional
• Sonstiges oder aktuelles Top-Thema → ggf. Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			Eintrag in Blatt „WIP“ bzw. Besprechung der ausgedruckten Auswertung sowie Frage nach Handlungsbedarf			
			• Auftragslage und Vorschau Kapazitätsanpassungsbedarf (soweit möglich)			
			• Auslastung / Verfügbarkeit der Maschinen (TOP 3 - Ausreißer)			optional
			▲ □ ▲ □ ▲ □ ▲ □ ▲ □ ► □ ► □ ► □ ► □ ► □ ▼ □ ▼ □ ▼ □ ▼ □ ▼ □			
			Besprechung der vorhandenen Auswertung ggf. Eintrag Maßnahme in „Maßnahmenblatt“			

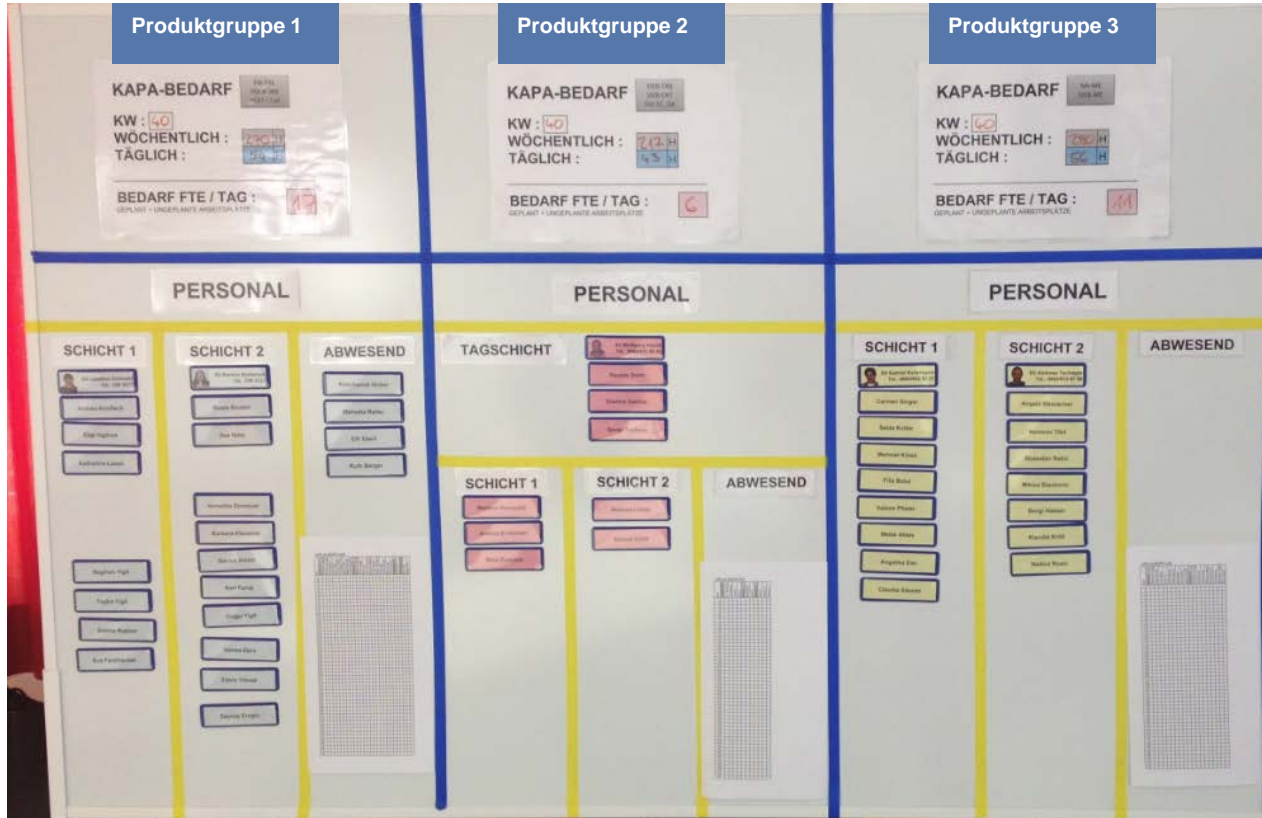
Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Unser „magisches Dreieck“



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Personaleinsatzplanung



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Beispiele am Shopfloor



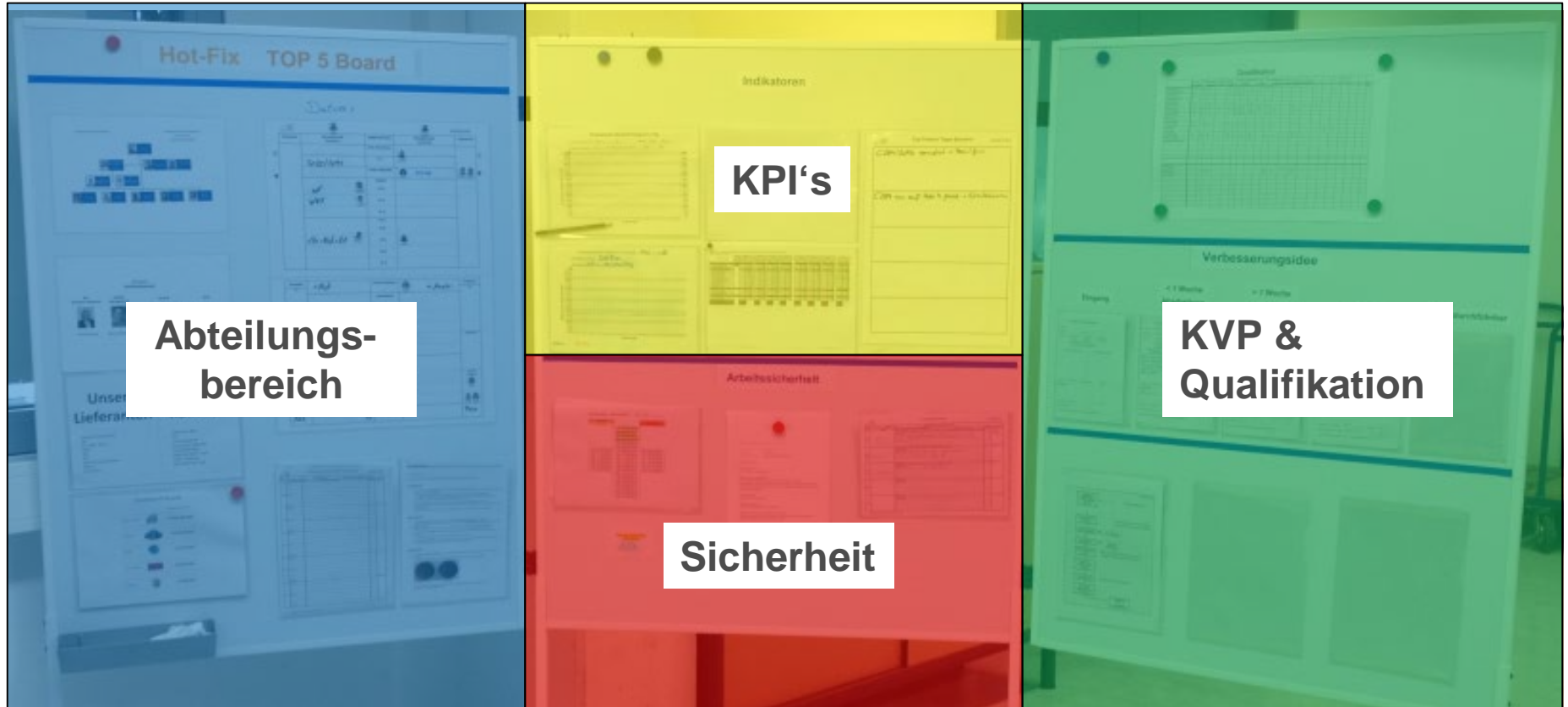
Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

TOP 5 – die nächste Ebene – ein Beispiel



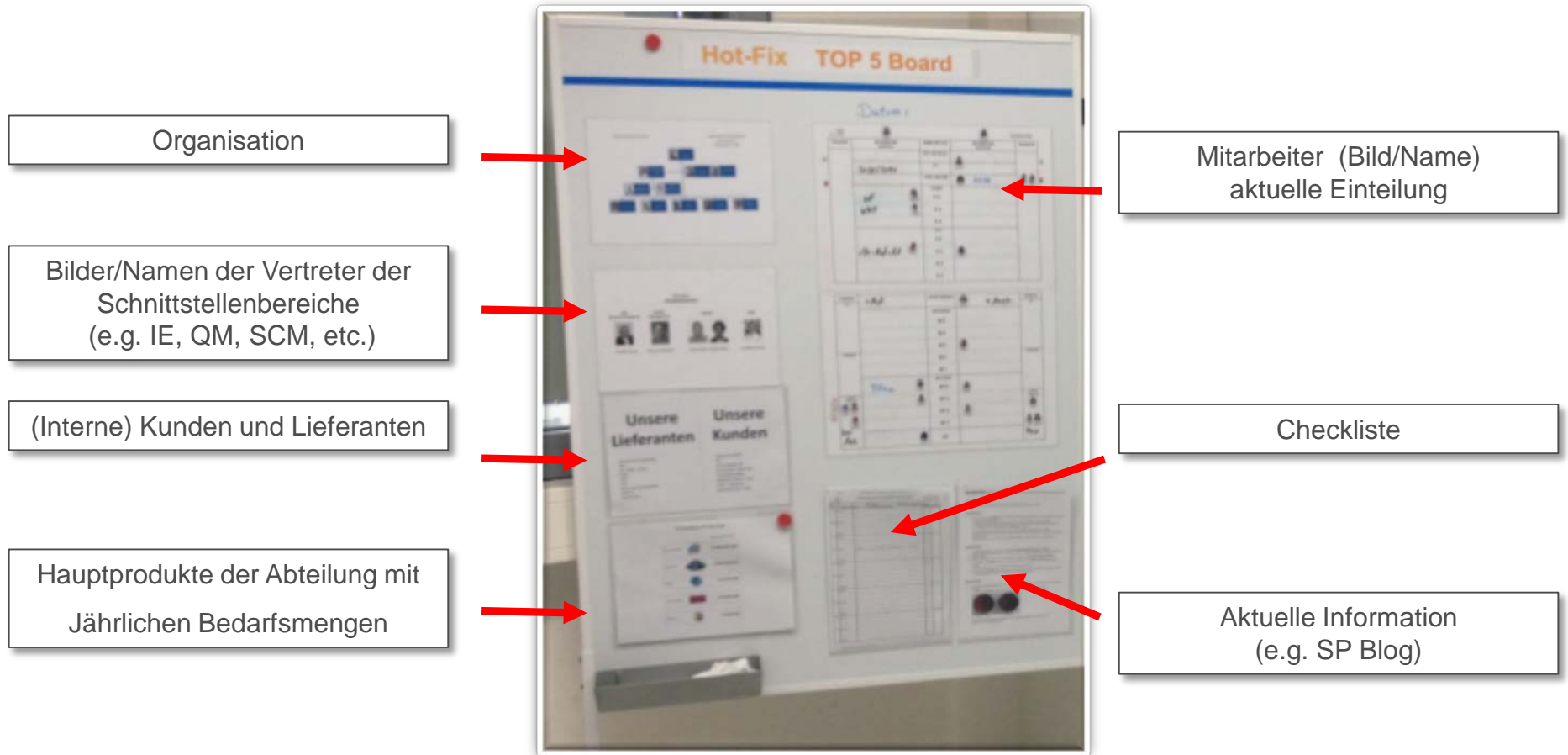
Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

TOP 5 - Überblick



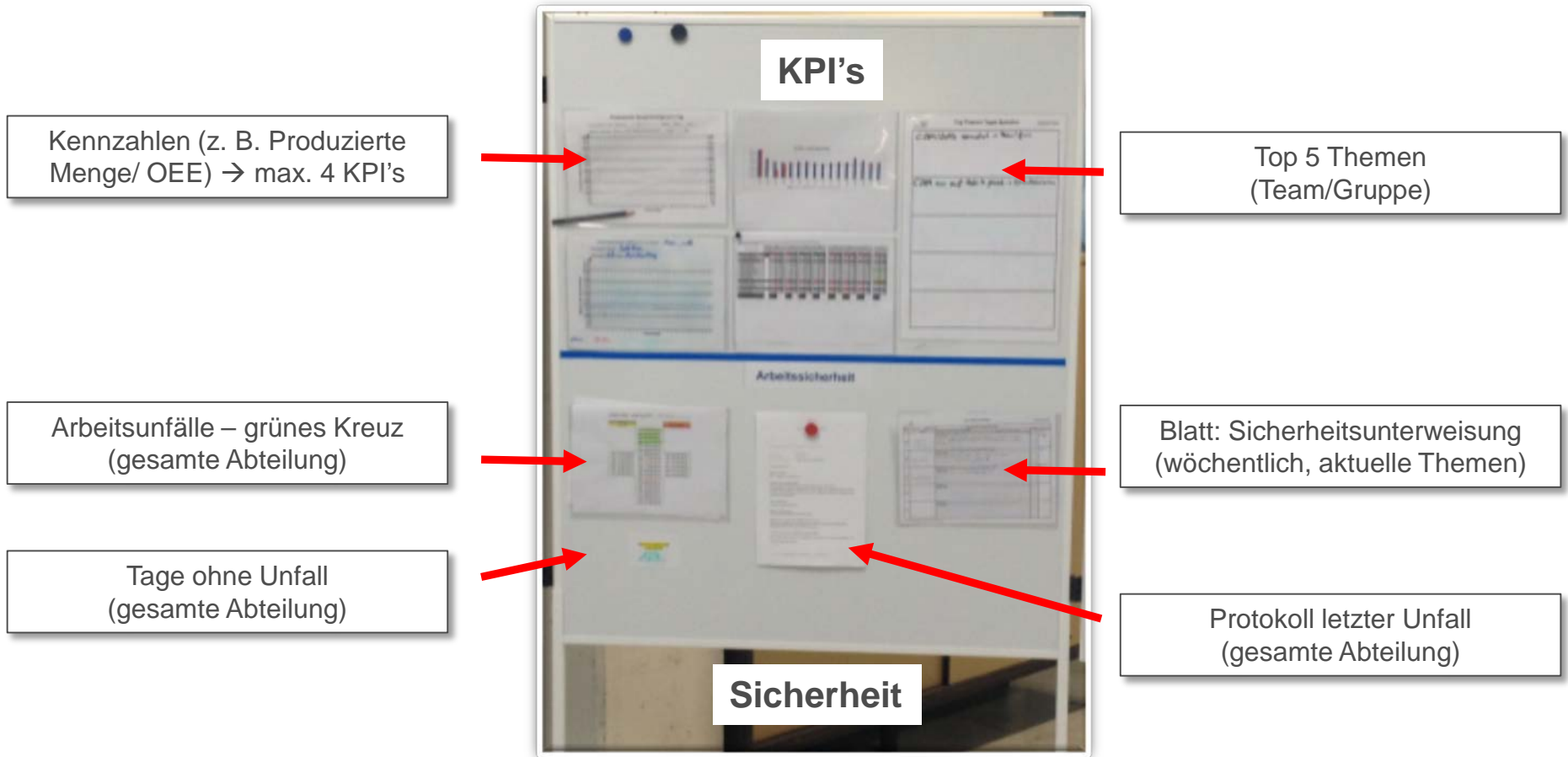
Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

TOP 5 - Abteilungsbereich



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

TOP 5 – KPI's & Sicherheit



Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

TOP 5 – KVP & Qualifikation

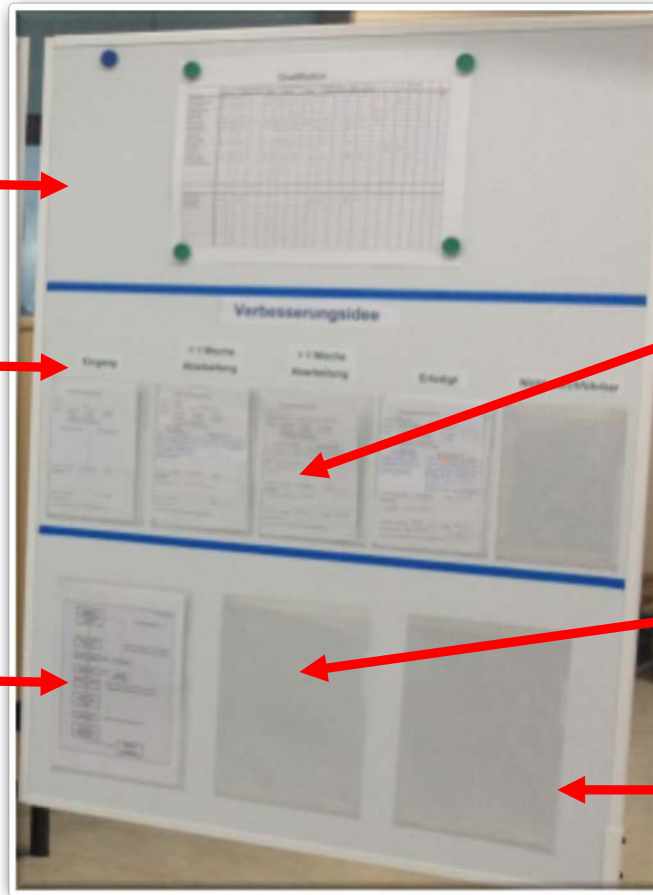
Qualifikationsmatrix



Verbesserungsideen



Prozess (RACI)
Verbesserungsideen



- Neue Ideen
- Umzusetzen < 1 Woche
- Umzusetzen > 1 Woche
- Umgesetzt
- Nicht anwendbar/gestoppt

5S Audit

Diverses/
offener Bereich

Prozessdialog - Führen mit Zahlen, Daten, Fakten

Was sind unsere „lessons learned“?

Akzeptanz

- Die Qualität des Dialoges hängt extrem von der Akzeptanz der Führungskräfte ab
- Wichtig ist daher eine gute Vorbereitung der Einführung (Pilotbereiche mit „offenen“ Führungskräften)
- Übergeordnete Führungskräfte müssen regelmäßig anwesend sein
- Die besprochenen Kennzahlen müssen großteils TOP-Down vorgegeben werden

Aktualität & Vollständigkeit

- Daten müssen täglich und tagaktuell vorliegen
- Die wichtigsten Themen (Kosten, Zeit, Qualität) müssen repräsentiert sein, um Doppelbesprechungen zu vermeiden
- Teilweise ist es notwendig, IT-Systeme anzupassen (Übergabe Daten)

Individualität vs. Standard

- „Spagat“ zwischen Individualität und Standardisierung ist zu finden
- Bestimmte Punkte müssen standardisiert sein (Mitarbeiterflexibilität!)
- Abteilungsindividuelle Punkte müssen zugelassen werden

Fragen & Diskussion


Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!


Kontakt



Thomas Willmann
Director
Business Excellence

 +43 5224 500 3326

 thomas.willmann@swarovski.com

 Sofortnachricht senden