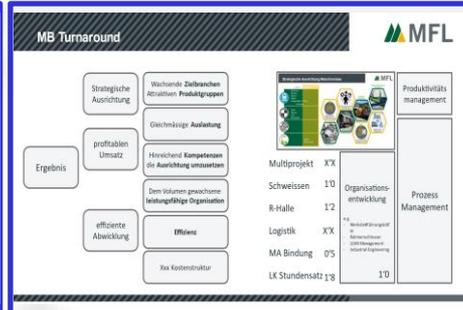


# Führung + Befähigung + Umsetzung



## Operationalisierung von Führungsstärke

Der rote Faden, wie Führung vor Ort wirklich gelingt

Information für die TOP Führungskräfte des MFL Bereichs Maschinenbau über das Führungskräfte- Entwicklungsprogramm

Liezen, 4.12.2024

Total Flow - Lean Operation Consulting  
Ulrich Atzert [www.total-flow.de](http://www.total-flow.de)



TU Studium

1984-1993 BMW

1993 - 1997  
Johnson

1997 – 2002  
Fa. Vaillant

2003 -2010  
Fa. Dräxlmaier

2010 - heute  
selbstständiger Berater

Maschinenbau

Trainee- Leiter Fertigungsplanung-  
Leiter Einkauf

Controls -  
Werkleiter

Werkleiter 1200 MA

GF 12 intern. Werke  
9500 MA

Lean Produktion +system.  
Business- Coach/GF - Sparring

Braunschweig/  
Kanada

München

Graz 200 MA

Deut. Qualitätspreis,  
EFQM Assessor

USA/Mexico/Tunesien  
Rumänien/Polen

15 Siemens Werke, Conti, Schaeffler +  
20 weitere Kunden

# Referenz Kunden der Total Flow LOC



# SIEMENS



# MAGNA

**TGE**  
Gas Engineering

**Forbo**  
MOVEMENT SYSTEMS

**FREUDENBERG**  
INNOVATING TOGETHER

**elcore**  
Energiesparen – neu erfunden!

**syncro**  
Advanced Production Technologies

**elcomax**  
EFFICIENT FUEL CELL TECHNOLOGIES

**ROMAY**

**Rauch**  
PRÄZISION

**SCHAEFFLER**  
**LUK** **I INA A** **FAG**

# PSI



**Continental**

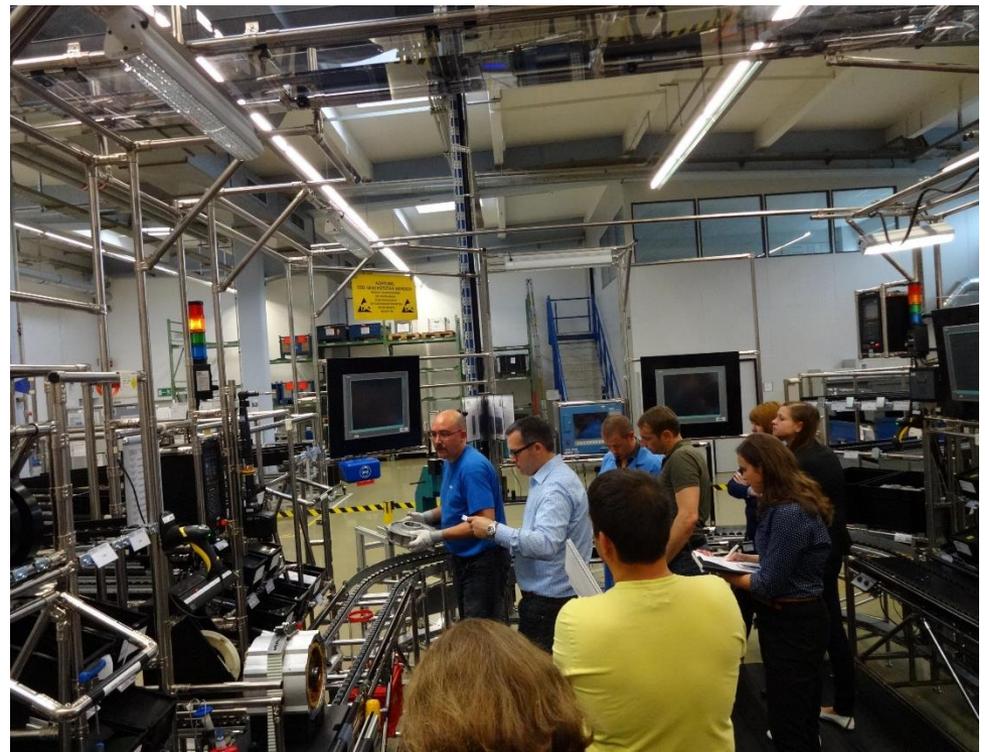


**Kontakt:**

**TOTAL FLOW**  
**LEAN OPERATION CONSULTING**  
Dipl. Ing. Ulrich Atzert

Steppachweg 6  
Tel.: +49 8714773380  
UA@TOTAL-FLOW.DE

84036 Landshut  
Mob: +49 171 4780 889  
WWW.TOTAL-FLOW.DE



# Erfolg Führungskräfte- Entwicklung und Lean Management



**Bayerischer  
Qualitätspreis  
1998 1. Platz**



**Gewinner  
des  
Deutschen  
Qualitäts-  
preises  
1999**



**Weiterbildungs-  
Award 1998**



**EQA 1999  
Heizungs-  
industrie  
Platz 8  
Gesamtw-  
ertung**

**Ideen-  
Management  
dib 1999  
Bestes  
Unternehmen  
der  
Metall-  
verarbeitenden  
Industrie**



# Wie Führungsfähigkeit entwickelt und kaskadiert wird: Der rote Faden



Mein Anliegen definiert meinen Anspruch eine gute Führungskraft zu sein

..als gute Führungskraft lebe ich meine Führungs- Standards:  
- VAK  
- 10+1 und  
- ASM

## Wir MEISTERN unsere Führungsaufgabe: SIEMENS

1. Welche Kern- Führungsaufgabe habe ich als Meister?  
Ich Sorge dafür, dass.....  
es ist mir ein Anliegen dass.....
2. Was muss ich täglich dazu konkret machen, um dieser Aufgabe gerecht zu werden?  
Am wichtigsten ist mir, dass ich es jeden Tag schaffe, dass .....
3. Was kann ich tun, damit das Shopfloor- Meeting ohne Wartezeiten und Verlust **kein Problem-** sondern ein **Lösungsmeeting** wird?  
.....
4. Wie kann ich organisieren, dass alle die notwendigen Informationen **bereits vor dem SF-Meeting** eingesteuert bzw. beantwortet sind?  
.....



## Mein Anliegen

## Meine Verantwortung

## VAK- Leadership Standard für Führungskräfte SIEMENS

meine **Verantwortung** als Führungskraft

- darauf kann man sich bei mir **Verlassen**

meine **Aufgaben**

- was tue ich, was lasse ich

meine **Kompetenzen**

- was darf ich entscheiden, was nicht

Wir machen dazu eine spannende Übung im Sprutz -@

## Umsetzung der mittelfristigen und kurzfristigen GWE- Werkzeuge in Führungs- Standards mit **wöchentlichen** Checks

Nr.	Frage	Ja		Nein	
		x		x	
10	Habe ich definiert, was mir <b>WIRKLICH</b> wichtig ist und mit meinen Meistern im "one to one" die Ziele und Bedürfnisse der Meister kennengelernt und sichergestellt, dass meine Meister dies auch tun?		x		
9	Habe ich mich <b>diese Woche</b> vor Ort über <b>Prozess-</b> Zielabweichungen vor Ort informiert und im Rahmen eines <b>ASM</b> die nächsten Schritte definiert?			x	
8	Habe ich <b>diese Woche</b> im Rahmen eines <b>ASM- Sprints</b> darauf geachtet, dass mein Meister seine Mitarbeiter Talente fördert und eine gute Nachwuchskraft kennengelernt?		x		
7	Habe ich mir von meinen Meistern einen täglich wechselnden <b>EHS- Standard</b> vorstellen lassen und <b>mindestens einen wöchentlichen Rundgang</b> in 2 Meisterbereichen begleitet?			x	
6	.....				
5	.....				
4	Habe ich sichergestellt, dass mindestens <b>5 Besprechungen über eine Stunde diese Woche</b> eine klare Agenda mit erwartetem Ergebnis durchgeführt wurden?				x
11	<b>Besprechungs- Effizienz II:</b> Wurde am Ende das Protokoll mit klaren Verantwortlichkeiten und Terminen vereinbart und hatten wir eine <b>Feedback Runde</b> ?	3	2		

Mache ich, was ich mir vorgenommen habe?

## Mit ASM entwickle ich mein Team, eigene Lösungen zu entwickeln

Konkrete Umsetzung das ASM  
Die Führung setzt den Rahmen für agile, lösungsfokussierte und eigenverantwortliche Teams"

SIEMENS

1. Was ist Ihr Ziel ?
2. Wo stehen Sie heute ?  
(Ziel und Zustand messbar?)
3. Was müssen wir ändern, um dem Ziel näher zu kommen ?  
Was genau als erstes ?
4. Was ist Ihr nächster Schritt ?  
Wie sieht Ihre Lösung aus ?
5. Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz hier vor Ort ansehen ?

Agiles Shopfloor Management- vorgestellt vom Mitarbeiter/in  
Teams, Sharepoint, Power App, Power BI und MS Planner  
Die 5 Schlüssel- Fragen vor Ort - immer die gleichen Fragen auf allen Management Ebenen

Was ist Ihr Ziel ?	Wo stehen Sie heute ?	Was müssen wir schnell ändern, um dem Ziel näher zu kommen ?	Was ist Ihr nächster Schritt ?	Wann können wir uns Ihre Lösung ansehen?
Welches Ziel möchten Sie und die Teams erreichen?	Kann man das messbar in Zahlen ausdrücken ?	Was genau müssen wir schnell?	Was genau wollen Sie machen? Wie sieht Ihre Lösung aus?	Termin ? Erklärang ? Teilnehmer?

Produktionsmitarbeiter stellen ihrem Meister, dem Abteilungsleiter und der Werkleitung im ASM-Standard vor, was sie konkret machen werden, um der Lösung einen Schritt näher zu kommen.

Schritt für Schritt im Team zur nachhaltigen Lösung

..... eine Frage vorweg .....

.....

**Wollen Sie herausfinden,  
wie gut Ihnen bisher ihre Führungsarbeit gelingt?**

**Wollen Sie herausfinden,  
wie Sie ihre Führungsarbeit verbessern können?**

**Anzahl ja in Prozent:**

## 2. Was man für Geld nicht kaufen kann

Prof. Dr. Hüther ( Hirnforscher) bei einem Vortrag in Linz



**Mein Anliegen definiert  
meinen Anspruch eine  
gute Führungskraft zu sein**

**Für wen oder was setze ich meine Energie ein?**

**Für wen oder was setze ich meine Schaffenskraft  
ein?**

**Für wen oder was laufe ich die extra Meile,  
auch wenn es anstrengend wird?**

# MFL – Führungskräfte haben ein Anliegen

1. Mir ist wichtig, dass es mir in meiner Führungsarbeit besser gelingt, dass.....
2. Unser gemeinsames Anliegen der MFL sollte sein.....
3. Wenn ich über mich und meine Kollegen im Führungskreis nachdenke...arbeiten wir nur gut miteinander oder schon füreinander...und ist das o.k. für mich?
4. Wenn ich in Rente gehe möchte ich, dass meine Kollegen von mir sagen,...

**Was genau ist Ihr Anliegen....**



**Welchen konkreten Beitrag wollen Sie leisten, um**

- den nachhaltigen Bestand der Firma und**
- die Arbeitsplätze mit einem gesicherten Familieneinkommen aller zu sichern?**
- Was genau ist mein Anliegen und wobei soll uns/ mich Uli Atzert unterstützen?**

**BITTE SCHREIBEN SIE IHR ANLIEGEN AUF EINE MODERATIONSKARTE  
UND GEBEN SIE MIR DIESE AM ENDE DES TRAININGS VOR DER  
FEEBACKRUNDE (gerne anonym)**

**Bitte formulieren Sie: „ Ich Sorge dafür dass...**

... vom Anliegen zu meiner Verantwortung...

Wenn mir mein Anliegen klar ist,  
kann ich überlegen, für welche  
*Inhalte, Prozesse und Veränderungen*  
ich im Rahmen meiner Führungsaufgabe  
Verantwortung tragen möchte,  
und wie mir das in einem **Füreinander**  
im MFL Leitungs-Team gelingen kann.

**Führung + Befähigung + Umsetzung**

**Wir schaffen ein gemeinsames Verständnis  
zwischen den Führungskräften  
und den Mitarbeitern der Produktion und den indirekten Bereichen**

**„Die gemeinsame Verantwortung, die dazu erforderlichen  
Aufgaben und die erforderlichen Handlungs-Kompetenzen**

**Auf dieser Basis entwickeln wir die Mitarbeiter zu  
proaktiven, motivierten Kollegen,  
die im Team füreinander arbeiten  
und Selbstwirksamkeit erleben**

# 1.1 VAK- Leadership Standard für Führungskräfte

**Meine  
Verantwortung**

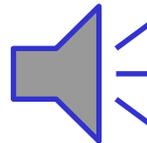


meine **Verantwortung** als Führungskraft  
- darauf kann man sich bei mir Verlassen

meine **Aufgaben**  
– was tue ich, was lasse ich

meine **Kompetenzen**  
– was darf ich entscheiden, was nicht

Wofür werden Sie  
bezahlt ?



## *Ziel der Methode VAK:*

Durch die Methode werden die Verantwortungsbereiche klar strukturiert und für alle transparent gemacht werden.

Durchgängig definierte VAKs tragen maßgeblich zur Handlungssicherheit  
+ Effektivität einer Organisation bei.

# Aufgabe:

Ein Team in der Pizzeria „Elvis“ in Liezen: Es gibt einen Koch, einen Barkeeper, eine (n) Servierer (in) und einen Geschäftsführer

Jeder TN definiert für seine Rolle die VAK´s auf je eine Karte (10min) und stellt diese vor.





Rolle

## VERANTWORTUNG

(für was sind Sie in ihrer Rolle verantwortlich?)

Ich stelle sicher, dass ..



Rolle

## AUFGABEN

(Was sind hierzu Ihre Aufgaben?)



Rolle

## Handlungs- KOMPETENZEN

(Was dürfen Sie entscheiden?  
Was nicht?)

# VAK-Workshops mit Meistern, Vorarbeitern, Mitarbeitern

Total- 

Verantwortungen (Für was sind Sie in Ihrer Rolle verantwortlich?) Ich stelle sicher, dass ...	Aufgaben (Was sind hierzu Ihre Aufgaben?)	Kompetenzen (Was dürfen Sie entscheiden? Was nicht?)
dass die Schichten so geplant sind, dass alle Anlagen besetzt werden können	Bringschichten planen	Entscheidet über die Urlaubsplanung
Personalplanung: sicherstellen, dass man genug Personal hat und haben wird (Urlaubs und Vertretungsregel)	KOA / AU-Meldung Schicht umplanen	Entscheidet über die Einteilung auf seiner Schicht
Eskalationsthemen und KPI-Reporting zur AI Besprechung vorbereitet sind	Kurzfristige BS oder ÜZ	Abschalten von Anlagen bei Defekt etc.
Zu- und Abschaltung der Anlagen organisiert ist	Abschaltung eintragen / Loto Schloss setzen	Abschaltreihenfolge während des Betriebs
dass alle gesund nach Hause kommen	TLZ-Gespräche führen	Ausbildung einleiten, MA bestimmen
Mitarbeitergespräche systematisch und regelmäßig führen ggf. Maßnahmen einleiten, Wertschätzende Kommunikation	Zuhören!	Fehlverhalten abmahnen
dass MA bedarfs- und kompetenzgerecht eingesetzt werden	mit den Kollegen sprechen / "Small Talk"	KOA ablehnen
FF-Koordination	Bewerbungsgespräche führen MA einstellen	MA anweisen, SOS einzuhalten
Sauberkeit / Ordnung / Sicherheit Die Schichtchecklisten sind aktualisiert, Sofortmaßnahmen eingeleitet, Rundgang vereinbart	Konfliktgespräche führen	Beurteilungsgespräche führen, Punkteverteilung
Schichtübergabe: alle wichtigen und dringenden Personal, Anlagen, Produktivitätsthemen un ESH Themen sind übernommen/ übergeben	Rückkehrgespräche führen Fehlzeitengespräche	Übernahme oder Entlassung des MA nach ca. 2 Jahren
die Produktion reibungslos läuft	Jubiläen organisieren	Anguss freigeben
dass die Zeiten korrekt erfasst werden / Freigabe erfolgt	Gesundheitsbudget planen	Analysenüberschreitung - was wird gemacht
	MA befähigen, Aufgaben erfüllen zu können	setzt Prioritäten bei Störungen

**VAK-workshops mit Meistern, Vorarbeitern, Mitarbeitern**

Total- 

<b>Verantwortungen</b> <b>(Für was sind Sie in Ihrer Rolle verantwortlich?)</b> <b>Ich stelle sicher, dass ...</b>	<b>Aufgaben</b> <b>(Was sind hierzu Ihre Aufgaben?)</b>	<b>Kompetenzen</b> <b>(Was dürfen Sie entscheiden? Was nicht?)</b>
dass die Schichten so geplant sind, dass alle Anlagen besetzt werden können Personalplanung sicherstellen, dass man genug Personal hat	Bringschichten planen KOA / AU Meldung	Entscheidet über die Urlaubsplanung Entscheidet über die Einteilung auf seiner Schicht



## Information zu dem morgigen Workshop

- Jeder schreibt auf eine bunte Karte welche VAK's er in seiner Rolle (XX) hat – **bitte in ganzen Sätzen!**  
**V auf rote Karte, A auf gelbe Karte, K auf grüne Karte**  
Wenn Ihr nicht sicher seid, ob es sich um V, A oder K handelt, nehmt eine weiße Karte.

Formulieren Sie ihre VAK mindestens mit einem Subjekt und einem Verb- zum Beispiel:

# Beispiel: „Elvis“

## Verantwortung des Barkeepers:

Ich stelle sicher, dass *Alkohol nur gemäß des Jugendschutzgesetzes ausgeschenkt* .

*Die Zapfanlage gem. der Hygiene-Vorschriften gereinigt und gewartet wird.*

## Aufgaben

*Druckluft Zapfanlage prüfen*

*Gläser sauber sind*

*Offene Getränke und Weine mit Öffnungs- Datum versehen sind*

## Kompetenz:

*Gäste, die genug getrunken haben, keinen weiteren Alkohol erhalten und ggf. ein Taxi für sie gerufen wird.*

*Die Wartungsfirma zur Reinigung der Zapfanlage beauftragt wird*

## Beispiel:

### Verantwortung des Bereichsleiters:

Ich stelle sicher, dass *der Hallenverantwortliche* für das morgige Produktions-programm die Verfügbarkeit der Vormaterialien geprüft und bestätigt hat; er hat sich überzeugt, dass die Werkzeuge, und Vorrichtungen vorhanden sind und die Mitarbeiter am Vortag über die Ziele des Folgetags informiert sind.

### Aufgabe

Ich habe eine Checkliste erstellt für jede Halle, auf der die Schüsselfragen für den Folgetag einfach angekreuzt werden. Auf diese Weise reden wir nur noch über die zu erledigenden Punkte zum Folgetag.

### Kompetenz:

Als Bereichsleiter Produktion kann ich einen Ersatz für einen erkrankten Mitarbeiter definieren oder einen Logistiker für Fehlmaterial aktivieren.

**Wir machen morgen von 9:30 bis 12:00 die Schulung.**

**Wir erarbeiten in Gruppen die ersten VAK...**

**Im Folgeworkshop am **21.01.25** werden Sie gebeten,  
**Ihr Anliegen und Ihre VAK** vorzustellen.**

**Es bleibt daher genügend Zeit, sich gestärkt im neuen Jahr mit  
der Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens  
zu beschäftigen und die Zukunft der MFL aktiv zu gestalten.**

# Workshop 21.01.24

# Workshop 4.2.2025 und Folgender

**Wir MEISTERN unsere Führungsaufgabe: SIEMENS**

- Welche Kern-Führungsaufgabe habe ich als Meister?  
Ich Sorge dafür, dass.....  
es ist mir ein Anliegen dass.....
- Was muss ich täglich dazu konkret machen, um dieser Aufgabe gerecht zu werden?  
Am wichtigsten ist mir, dass ich es jeden Tag schaffe, dass.....
- Was kann ich tun, damit das Shopfloor-Meeting ohne Wartezeiten und Verlust **kein Problem**- sondern ein **Lösungsmeeting** wird?
- Wie kann ich organisieren, dass alle die notwendigen Informationen bereits vor dem 5F-Meeting eingesteuert bzw. beantwortet sind?

**Mein Anliegen**

**Meine Verantwortung**

VAK- Leadership Standard für Führungskräfte SIEMENS

**meine Verantwortung als Führungskraft**  
- darauf kann man sich bei mir Verlassen

**meine Aufgaben**  
- was tue ich, was lasse ich

**meine Kompetenzen**  
- was darf ich entscheiden, was nicht

Wir machen dazu eine spannende Übung im Spruzt ->

**Umsetzung der mittelfristigen und kurzfristigen GWE- Werkzeuge in Führungs- Standards mit wöchentlichen Checks**

Meine Führungstätigkeit	Nr.	Frage	ja		nein	
			x		x	
10		Habe ich definiert, was mir <b>WIRKLICH</b> wichtig ist und mit meinen Meistern im "one to one" die Ziele und Bedürfnisse der Meister kennengelernt und sichergestellt, dass meine Meister dies auch tun?			x	
9		Habe ich mich <b>diese Woche</b> vor Ort über Prozess-Zielabweichungsvor Ort informiert und im Rahmen eines ASM die nächsten Schritte definiert?			x	
8		Habe ich <b>diese Woche</b> im Rahmen eines ASM- Sprints darauf geachtet, dass mein Meister seine Mitarbeiter Talente fördert und eine gute Nachwuchskraft kennengelernt?	x			
7		Habe ich mir von meinen Meistern einen täglich wechselnden EHS- Standard vorstellen lassen und <b>mindestens einen wöchentlichen Rundgang</b> in 2 Meisterbereichen begleitet?			x	
6		.....				
5		.....				
4		Habe ich sichergestellt, dass mindestens <b>5 Besprechungen über eine Stunde diese Woche</b> eine klare Agenda mit erwartetem Ergebnis durchgeführt wurden?			x	
11		<b>Besprechungs- Effizienz</b> 8: Wurde am Ende des Protokoll mitklaren Verantwortlichkeiten und Terminen vereinbart und hatten wir eine Feedback Runde?	3		2	

**Mache ich, was ich mir vorgenommen habe?**

**Mit ASM entwickle ich mein Team, eigene Lösungen zu entwickeln**

**Konkrete Umsetzung das ASM**  
Die Führung setzt den Rahmen für agile, lösungsfokussierte und eigenverantwortliche Teams\*

**SIEMENS**

- Was ist Ihr Ziel ?
- Wo stehen Sie heute ?  
(Ziel und Zustand messbar?)
- Was müssen wir ändern, um dem Ziel näher zu kommen ?  
Was genau als erstes ?
- Was ist Ihr nächster Schritt ?  
Wie sieht Ihre Lösung aus ?
- Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz hier vor Ort ansehen ?

**Agiles Shopfloor Management- vorgestellt vom Mitarbeiter/in**  
Trello, Shoggo, Power App, Power BI und MS Planner  
Die 5 Schlüssel- Fragen vor Ort - Immer die gleichen Fragen auf allen Management Ebenen

Was ist Ihr Ziel ? <small>Welches Ziel möchten Sie und die Teams?</small>	Wo stehen Sie heute ? <small>Können Sie das messen? Ist Zahlen messbar?</small>	Was müssen wir ändern, um dem Ziel näher zu kommen ? <small>Was genau müssen wir ändern?</small>	Was ist Ihr nächster Schritt ? <small>Was genau sollen Sie machen? Wo steht Ihre Lösung?</small>	Wann können wir uns Ihre Lösung ansehen? <small>Termin? Freigang? Ressourcen?</small>
--	--	---	---	--

**Schritt für Schritt im Team zur nachhaltigen Lösung**

**Beginnen wir bei der Haltung der Führungskräfte Teil 1:  
„Nur wer sich selbst führen kann,  
kann andere erfolgreich führen“:**

**Agiles  
Shopfloor  
Management**

**beginnt mit  
der Selbstführung  
der Führungskräfte**

## Will ich recht haben, oder mein Ziel erreichen?

Gehe ich mit anderen wirklich respektvoll um ?

- Will ich dem Anderen etwas einreden?
- Will ich Ihm etwas ausreden?
- Gebe ich Ihm ungefragte Ratschläge?
- Gebe ich Ihm ungefragte Beurteilungen?

Gute Führungskräfte **managen** weniger  
und **führen** mehr.

Sie geben:

- Sinn + Vertrauen
- lassen Mitarbeiter ihre **Selbstwirksamkeit** erleben
- erkennen Talente + fördern diese
- können MA lösungsfokussiert coachen:

Beispiel: Schau auf das, was geht      - **Lösungsfokus**,  
nicht auf das, was nicht geht - **Problemfokus**



## 2.5 Führungs- Standard 10+1 Fragen

Es ist wie im Sport:

Antrieb, Ziele, messen, Standards entwickeln und verbessern

**machbare Ziele setzen,  
nicht übertreiben aber messen**



**Standard setzen, probieren,  
Feinschliff entwickeln**



**Jede Führungskraft überlegt sich 10+1 Fragen,  
„Wie möchte ich meine Führungsleistung bewerten?“  
Die Fragen müssen mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können**



# 10+ 1 Beispiel



Meine wichtigsten Führungs- Standards	Juli				
	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6
1. Mir sind die <b>TOP 3 unverzichtbaren Erfahrungsträger in jeder Halle</b> persönlich bekannt; ich haben mit dem Hallenverantwortlichen einen Nachwuchs- MA benannt und die Durchführung des Schulungsplanes überprüft.	0	0	0		
2. Für die Kapazitätsverbesserung der großen Bohrwerke werden Stillstände, Störungen und Rüstzeiten systematisch erfasst und im ABC Analysen erfasst. Für die TOP Ursachen habe ich den Fortschritt der Maßnahmen sichergestellt.	0	0	0	0	
Ich habe mit mindestens zwei TOP Erfahrungsträgern gemeinsam mit dem Hallenverantwortlichen diese Woche ein persönliches Gespräch über 1 Stunde geführt	1	1	0	1	
Ich habe mir zwei Stunden diese Woche Zeit genommen und mir gedanken gemacht, wie gut mir meine Führungsarbeit gelungen ist und wie ich mehr Zeit für mich durch Deklegation gewinnen kann	0	0	0	0	
Ich habe mit meiner Führungskraft eine Stunde Feedback und Entwicklungsgespräch geführt	1	1	1	0	
Ich habe es geschafft, einmal in der Woche zwei Stunden eher aus der Firma zu gehen und etwas für mich, die Gesundheit oder die Familie getan	1	1	1	1	
Ich habe die Leitung meiner Shopfloor Besprechung an einen Mitarbeiter übergeben und beobachtet, wie es lief. Dem MA habe ich ein offenes anerkennendes Feedback gegeben.	0	0	0	0	
Ich habe Mittel und Wege gefunden, meine Zeil am PC am Tag um 1 Stund zu reduzieren	0	0	0	1	
9. Ich Sorge für effiziente Besprechungen (und schweife nicht ab)	0	0	0	1	
10. Ich informiere meine Führungskraft über den Fortschritt meiner VAK Standards	0	0	0	0	
	3	3	2	4	0

# Agiles Sprint Management

**Mit ASM entwickle ich mein Team,  
eigene Lösungen zu entwickeln**



# 3.2 Wollen Sie Nordhang oder Südhang fahren?

Auf die Lösungs- Fokussierte Fragen beantworten wir gerne !  
Wie ein Skifahrer.... Sie können sich entscheiden ....

## Nordhang Fahrer



**Hinter jedem Problem steckt ein noch größeres Problem !**



## Südhang Fahrer



**Was müssen wir ändern, damit es gut funktioniert ?**  
**Was genau ?**

A collage of winter sports images. At the top, a skier is shown falling on a snowy slope. Below that, a rescue team in red jackets is attending to a person on a stretcher. To the right, a group of skiers is on a snowy slope. At the bottom, a crowd of people is gathered. A large blue triangle is overlaid on the collage, containing text.

**Nordhang – Eis, Lawinen, Sturz**  
**Südhang- Sonne, Pulverschnee,**

**Wie wollen Sie kommunizieren ?**

### 3.3 Konkrete Umsetzung des ASM

Die Führung setzt den Rahmen für agile, lösungsfokussierte und eigenverantwortliche Teams“

1

**Was ist Ihr Ziel ?**

2

**Wo stehen Sie heute ?**

(Ziel und Zustand messbar?)

3

**Was müssen wir ändern,  
um dem Ziel näher zu kommen ?**

Was genau als erstes ?

4

**Was ist Ihr nächster Schritt ?**

Wie sieht Ihre Lösung aus ?

5

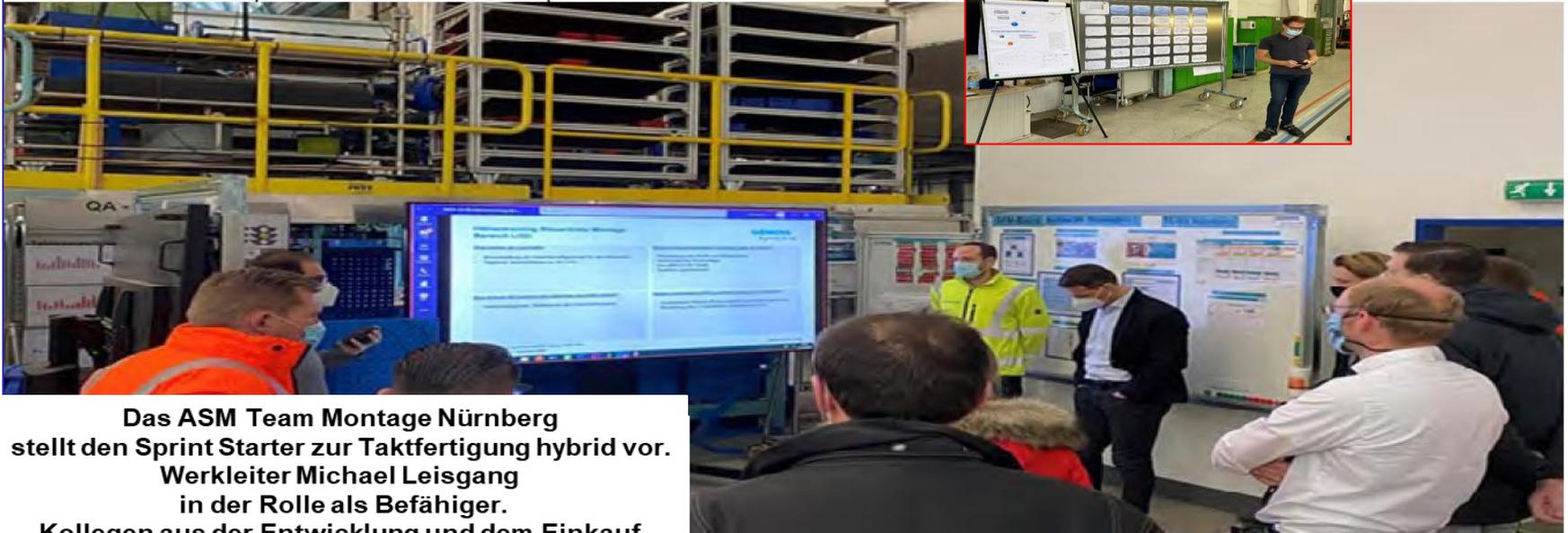
**Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz  
hier vor Ort ansehen ?**

# 3.7 Die ASM umgesetzt mit OFFICE 365

Teams, Sharepoint, Power App, Power BI und MS Planer

## Die 5 Schlüssel- Fragen vor Ort – immer die gleichen Fragen auf allen Management Ebenen

Was ist Ihr Ziel ?	Wo stehen Sie heute ?	Was müssen wir schnell ändern, um dem Ziel näher zu kommen ?	Was ist Ihr nächster Schritt?	Wann können wir uns Ihre Lösung ansehen?
Welches Ziel möchten Sie und Ihr Team erreichen?	Kann man das messen? In Zahlen ausdrücken ?	Was genau müssen wir schaffen?	Was genau wollen Sie machen? Wie sieht Ihre Lösung aus?	Termin ? Einladung ? Teilnehmer?



**Das ASM Team Montage Nürnberg stellt den Sprint Starter zur Taktfertigung hybrid vor. Werkleiter Michael Leisgang in der Rolle als Befähiger. Kollegen aus der Entwicklung und dem Einkauf nehmen über Teams teil. Offene Punkte stehen im MS Planer Rückmeldung über Handy geplant**

*Quellen: Total Flow LOC Ulrich Atzert, mit Genehmigung von Siemens; „Legendary“ by Meiss & Partner*

1	Was ist Ihr Ziel ?
2	Wo stehen Sie heute ? <small>(Ziel und Zustand messbar!)</small>
3	Was müssen wir ändern, um dem Ziel näher zu kommen ? <small>Was genau als erstes ?</small>
4	Was ist Ihr nächster Schritt ? <small>Wie sieht Ihre Lösung aus ?</small>
5	Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz hier vor Ort ansehen ?

## 1. Was ist Ihr Ziel?

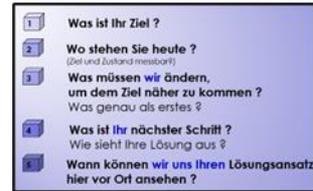
**Wir wollen jederzeit und für jeden zugänglich  
Transparenz in jeder Halle haben, was wo  
steht und wissen, was mir morgen ggf. fehlt.  
Wir wollen klare definierte Ablageflächen  
und gekennzeichnete Gehwege. Wir wollen  
Vormaterialen in sinnvollen Reihenfolgen  
platzieren und alles aus der Halle schaffen,  
was wir in den nächsten Tagen nicht  
benötigen.**

1	Was ist Ihr Ziel ?
2	Wo stehen Sie heute ? <small>(Ziel und Zustand messbar)</small>
3	Was müssen wir ändern, um dem Ziel näher zu kommen ? <small>Was genau als erstes ?</small>
4	Was ist Ihr nächster Schritt ? <small>Wie sieht Ihre Lösung aus ?</small>
5	Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz hier vor Ort ansehen ?

## 2. Wo stehen Sie heute? (fiktive These U.A)

**Wir haben erhebliche Suchzeiten und unnötige Kranzeiten. Wir merken zu spät, ob etwas fehlt. Führungskräfte machen unkoordinierte Feuerwehr Einsätze per Telefon. Es herrscht erhebliche Unfallgefahr und die Produktivität ist unbefriedigend, die Fluktuation ist trotz der infrastrukturellen Lage von Liezen zu hoch.**

# ASM- Schritt 3



## 3. Was müssen wir schnell ändern, um der Lösung einen Schritt näher zu kommen:

**Um die Produktion in einen Fluss zu bekommen, müssen wir die Hauptursachen für Stillstände kennen und systematisch beseitigen.**

**Fehlende Vormaterialien sind bereits als ein Top-Thema erkannt.**

**Deshalb schaffen wir Transparenz. Dafür wird ein Stufen- Konzept erstellt und ein Hallenpilot definiert und ein Team zur Umsetzung benannt.**

# ASM- Schritt 4

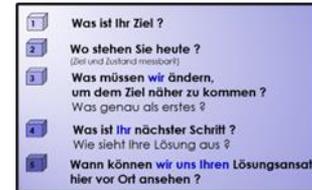
- 1 Was ist Ihr Ziel ?
- 2 Wo stehen Sie heute ?  
(Ziel und Iststand messbar)
- 3 Was müssen wir ändern,  
um dem Ziel näher zu kommen ?  
Was genau als erstes ?
- 4 Was ist Ihr nächster Schritt ?  
Wie sieht Ihre Lösung aus ?
- 5 Wann können wir uns Ihren Lösungsansatz  
hier vor Ort ansehen ?

## 4. Was ist Ihr nächster Schritt? Was genau werden Sie organisieren?

Zunächst werden alle Materialien in der Halle erfasst und bekommen einen magnetischen Leitzahl Träger.



Alle Komponenten, die nicht unmittelbar benötigt werden, verlassen die Halle. Es werden Koordinatenflächen definiert und jedes neu in die Halle kommende Material wird in der Übersichtsliste erfasst. Die Lageplätze werden farblich gekennzeichnet, sichere Gehwege gekennzeichnet. Parallel dazu wird eine pragmatische IT -Lösung mittels Office 365 App entwickelt, um künftig die Erfassung mittels Scanner zu realisieren und mit dem Auftragsstatus/ Nacharbeits- Status zu synchronisieren.

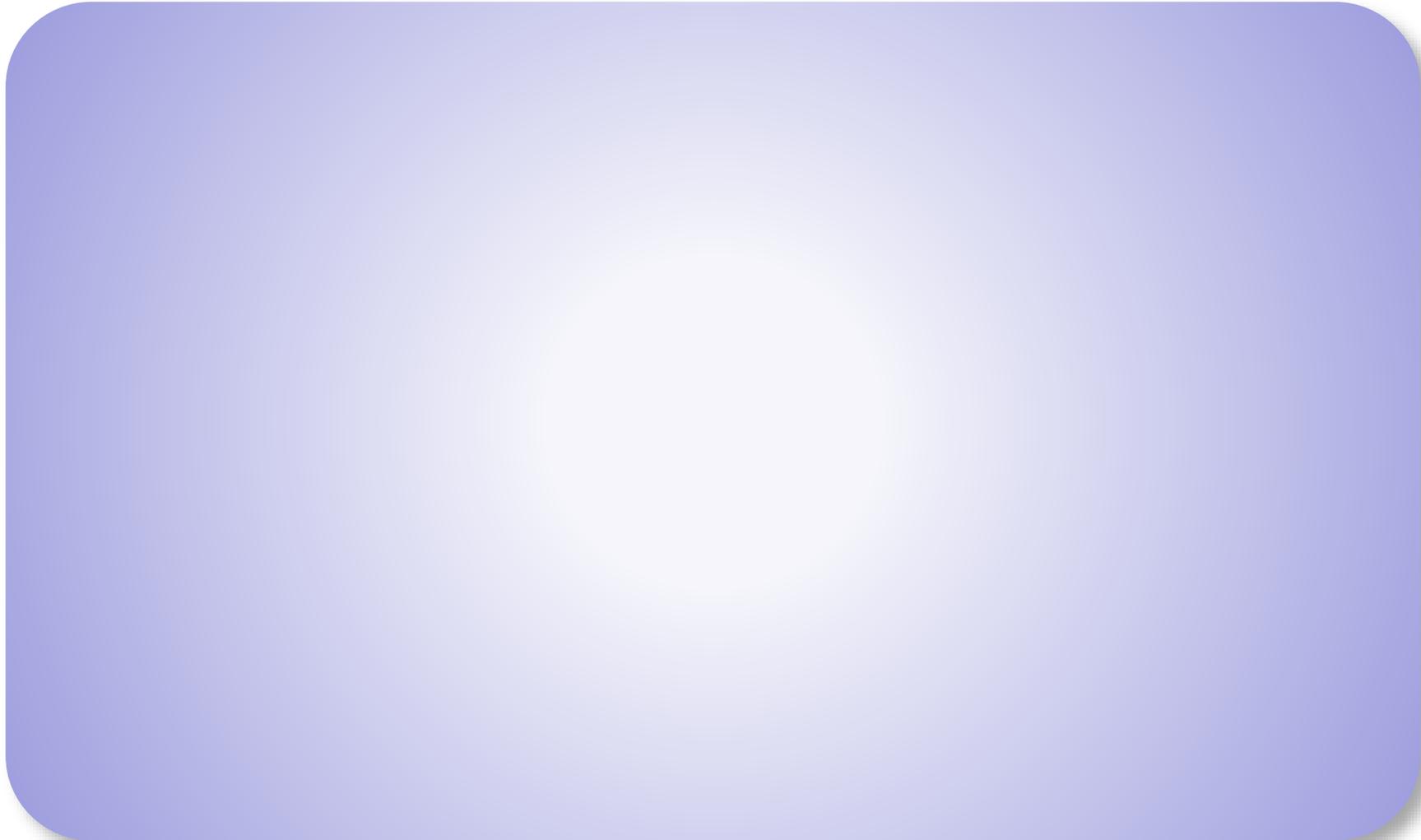


**5. Wann kann ich mir Ihre Lösung vor Ort ansehen?**  
**Ende Januar werden wir die Pilot Halle transparent organisiert haben.**

**Ende Februar wird eine Scanner- Lösung über Office 365 versuchsweise implementiert sein und die Produktivitätssteigerung bewertet sein.**  
**Für März 2025 planen wir den Roll-out über den Bereich Maschinenbau**

**Mit diesem Beispiel soll gezeigt werden, dass schneller Fortschritt durch die eigenen Führungskräfte nach der standardisierten ASM- Methode nachhaltig realisiert werden kann und sich der finanzielle Aufwand sehr schnell amortisiert.**

# Backup



**Optional: ein Beispiel:**  
**„ Arbeitssicherheit, Ordnung und Sauberkeit**  
**in Eigenverantwortung**  
**von Mitarbeitern und Teams**

# 5: Beispiel SOS: Safety- Ordnung - Sauberkeit

Vor Schichtübergabe füllt der Werker die Checkliste.

# 11 ersetzt beherrschte Punkte -> KVP ist integriert

5S-Regelkreis = selbständiges Audit der Gruppe:  
Jeweils zur Schichtübergabe erfolgt ein selbständiges Audit von beiden Mitarbeitern

	Ja	Nein
1. Sind die nicht benötigten Mess-Werkzeuge in den dafür vorhergesehenen Fächern verstaut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sind die Bodenmarkierungen in gutem Zustand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Liegt das Werkzeug an dem dafür vorgesehenen Platz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Liegen die Messmittel nicht übereinander?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sind die Programmschränke und die Ablage für Programmierstläufe ordentlich aufgeräumt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Liegen keine Gegenstände auf den Schränken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ist die Werkbank aufgeräumt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Stehen die Wellen innerhalb der dafür vorgesehenen Markierungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Wurde der WIM- Plan ordnungsgemäß ausgefüllt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ist der Füllgrat des Spänekübels in Ordnung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sind die WKZ- Stähle im Schub in Schaumstoff gelagert damit sie nicht verrutschen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# 5H: 5S-Regelkreis

Trend -> Aufwand: 1 Checkliste/ 2 Kreuze/ Schicht

Ein Punktwert im Hallencockpit über Sollwert  oder 

Total-Flow



Lean Operation Consulting

## Wochenübersicht: am Arbeitsplatz → Auswertung durch die Mitarbeiter



**Werk Nürnberg**  
Vogelweierstraße 5

### CNC Drehmaschine Niles 40

5S-Verantwortlicher:  
Andreas Koller



- Beispiel -

Zuordnung zu den Fragen der 10+1 Checkliste															
★ 11															
10			x	x				x	x				x	x	
9	x	x	x	x				x	x				x	x	
8	x		x	x				x	x				x	x	
7		x		x				x	x				x	x	
6	x	x	x	x				x	x				x	x	
5			x	x				x	x				x	x	
4		x	x	x				x	x				x	x	
3	x	x	x	x				x	x				x	x	
2	x	x		x				x	x				x	x	
1	x	x	x	x				x	x				x	x	
Summe	6	7	8	9	6			9	10	6	7	8	9	8	

Ausgehängt am: **1.12.09**

Ziel: 10 Fragen sind mit ja beantwortet

7 Fragen müssen mit ja beantwortet sein

Abgezeichnet durch Vorarbeiter: 

Datum: **6.12**

Summe **101**

Übertrag Ergebnis ins Abteilungs-Ranking

Summe / 15 = Ergebnis **6,73**

Datum	Mo			Di			Mi			Do			Fr		
	1.Schicht	2.Schicht	3.Schicht												
1.12															
2.12															
3.12															
4.12															
5.12															

Die Ergebnisse aus der Checkliste werden von den Mitarbeitern in das Auswertungsblatt mit Datum übertragen.  
Die mit JA beantworteten Fragen werden zusammengezählt und ebenfalls im Auswertungsblatt mit einem Punkt an der jeweiligen Skala visualisiert.  
Einmal die Woche erfolgt ein 5S-Check durch den Vorarbeiter und dem jeweiligen Mitarbeiter.  
Freitags errechnen die Mitarbeiter den Durchschnittswert der Einzelwerte und tragen diesen in die Liste ein. Entfällt eine Schicht, wird die Spalte durchgestrichen.

5S-Koordinator in der Halle: Kreuzer Robert Version 1.0 Nur für internen Gebrauch / © Siemens AG 2009. Alle Rechte vorbehalten.

**1 Anlage**  
**5 Tage**  
**3 Schicht**  
**1 Wert**

# Mein 10+1 Ziel Nr. 4: EHS & OS lebt

Ich stelle sicher, dass EHS und Ordnung & Sauberkeit von allen gelebt wird. Einbindung, Kommittent & Eigenmessung statt Top Down Auditierung

Mein Ziel: 10+1 Ich stelle sicher, dass alle systematischen Fehler Zug um Zug nachhaltig gelöst werden



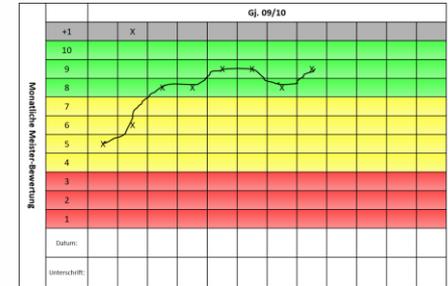
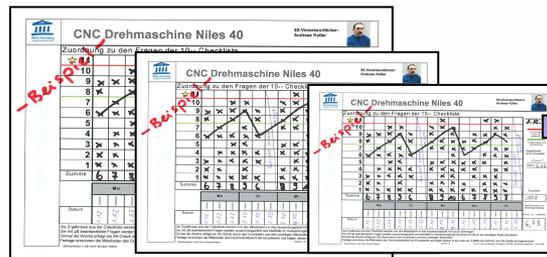
**MFLAL**

Habe ich mir diese Woche 3 Arbeitsbereiche gemeinsam mit dem PL und dem TL vor Ort vorstellen lassen?

Ist meine EHS/OS Kennzahl im Ziel mit positivem Trend?



**Meister**



**OS-Regelkreis = selbständiges Audit der Gruppe:**  
 Jeweils zur Schichtübergabe erfolgt ein selbständiges Audit von beiden Mitarbeitern

1.	Sind die nicht benötigten Mess-Werkzeuge in den dafür vorgesehenen Fächern verstaut?	Ja	Nein	1
2.	Sind die Bodenmarkierungen in gutem Zustand?	o	o	2
3.	Liegt das Werkzeug an dem dafür vorgesehenen Platz?	o	o	3
4.	Liegen die Messmittel nicht übereinander?	o	o	4
5.	Sind die Programmschranke und die Ablage für Programmstühle ordentlich aufgeräumt?	o	o	5
6.	Liegen die Werkzeuge in den dafür vorgesehenen Fächern?	o	o	6
7.	Sind die Werkzeuge ordentlich aufgeräumt?	o	o	7
8.	Stehen die Weiten innerhalb der dafür vorgesehenen Markierungen?	o	o	8
9.	Wurde der EHS-Check ordnungsgemäß durchgeführt?	o	o	9
10.	Ist der Füllgrad des Spänekübels in Ordnung?	o	o	10
11.	Sind die WKZ- Stähle im Schub in Schaumstoff gelagert damit sie nicht verrutschen können.	o	o	11

