

# 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 Rutschler revolutioniert die Oberflächenbearbeitung.



**1976**

Weltneuheit: Exzenter-Schleifer mit integrierter Absaugung.



**1993**

System-Highlight: Festo SYSTAINER



**1994-2015**

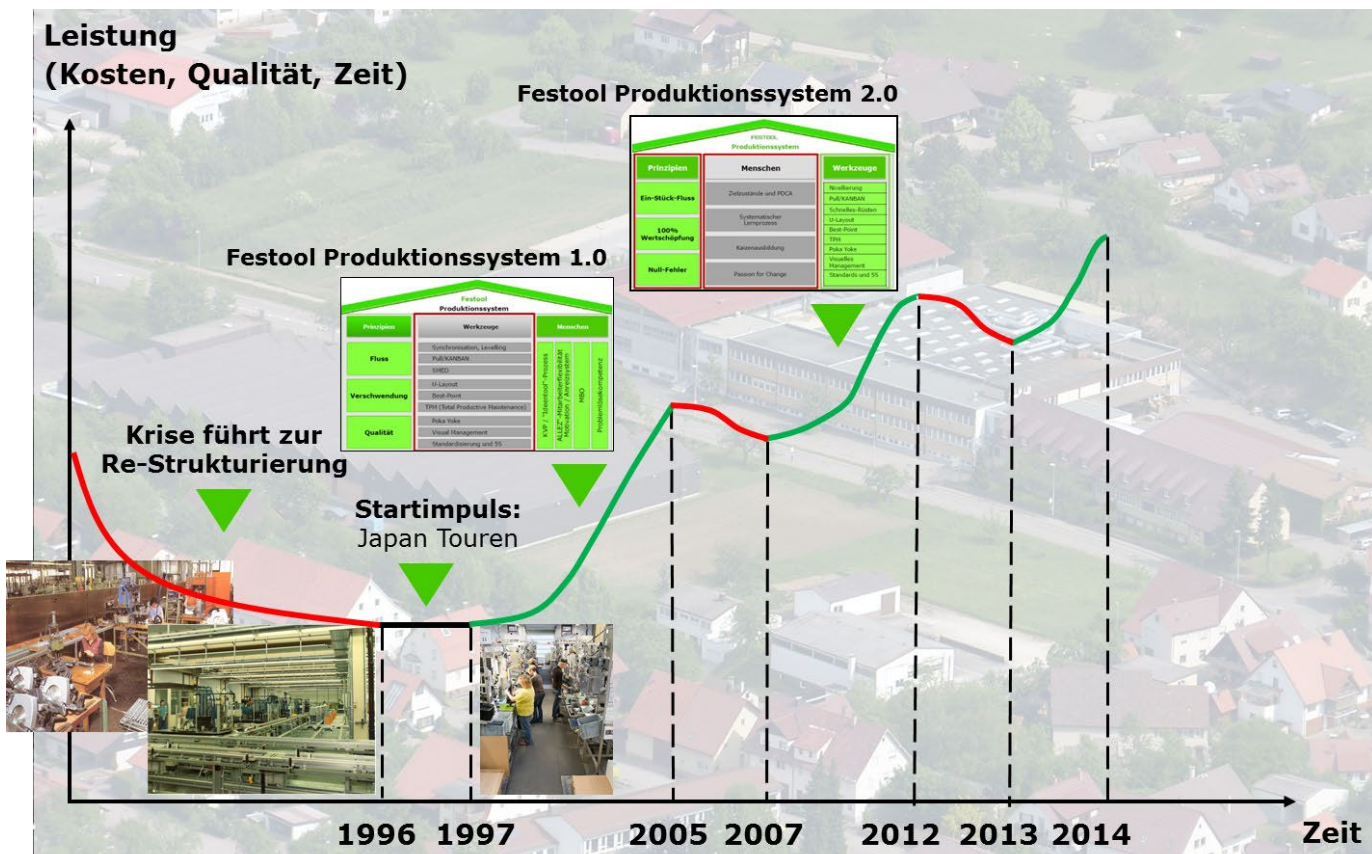
Neuheitenoffensive: DOMINO, KAPEX, PLANEX, CARVEX, ROTEX, SYSLITE, QUADRIVE, QUADRILL u.v.m.

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

**FESTOOL**

Werkzeuge für höchste Ansprüche



## 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

**FESTOOL**

Werkzeuge für höchste Ansprüche

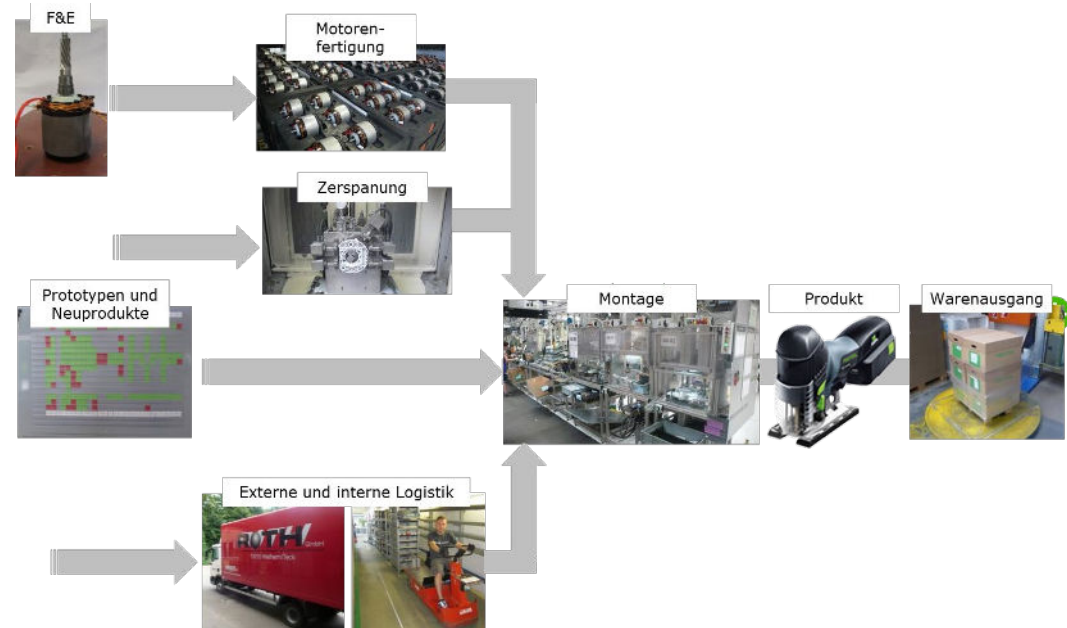


Das Festool-Werk Neidlingen kocht auch nur mit Wasser,  
die Zutaten machen es besonders!

# In dem Werk Neidlingen sind die Kernkompetenzen für die Herstellung gebündelt

**FESTOOL**

Werkzeuge für höchste Ansprüche



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**

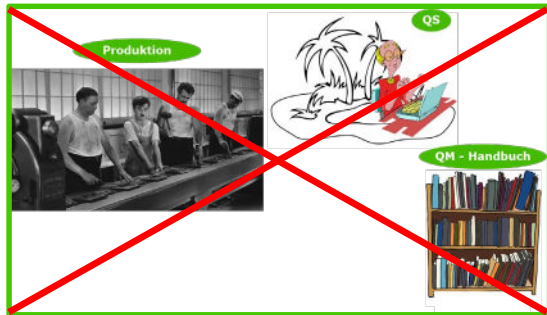


**QM - Handbuch**

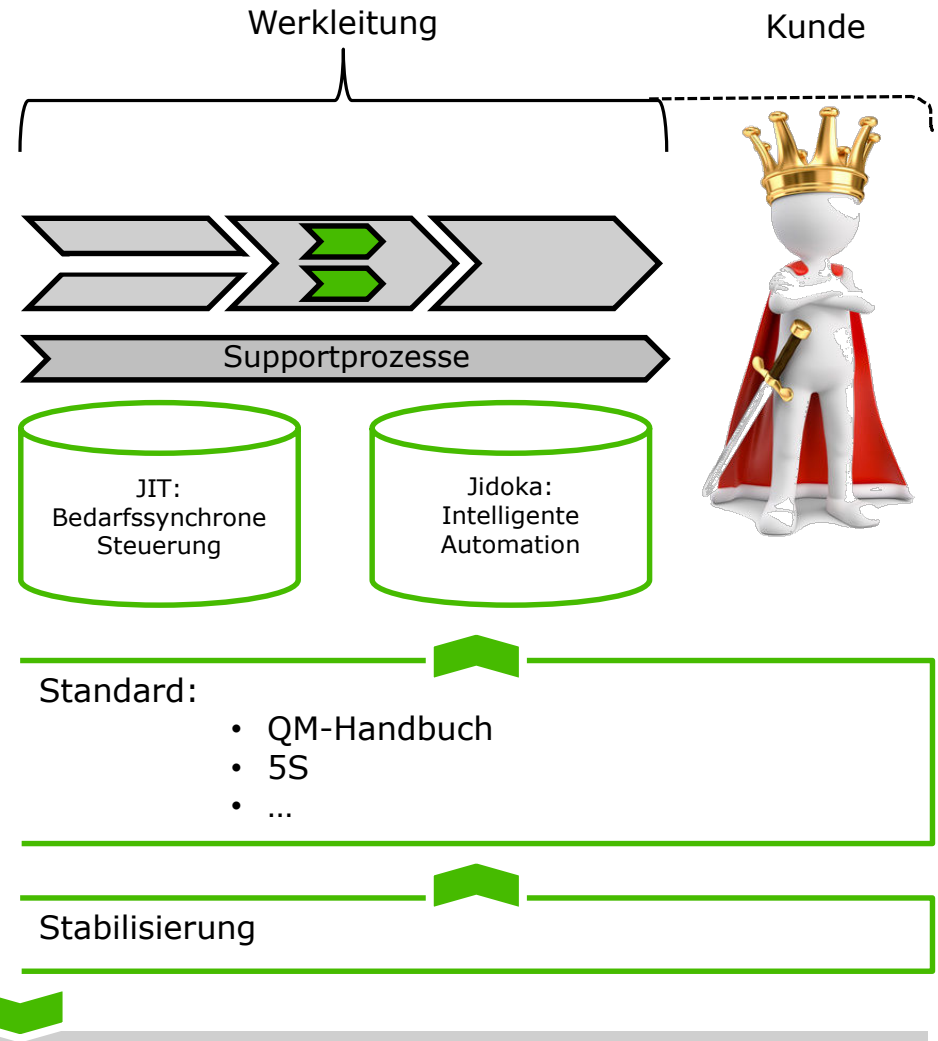


Somit ist auch klar, wer für die Qualitäts-Themen (Prozess und Produkt) verantwortlich ist

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



**sondern**

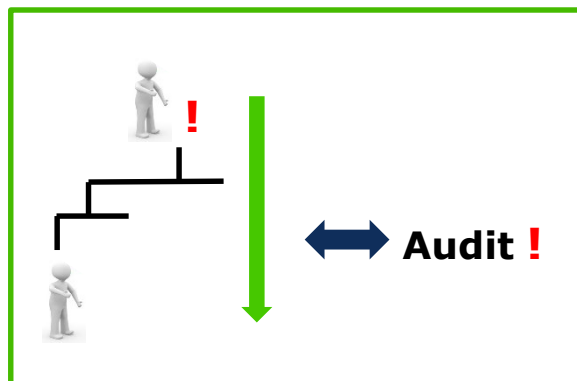
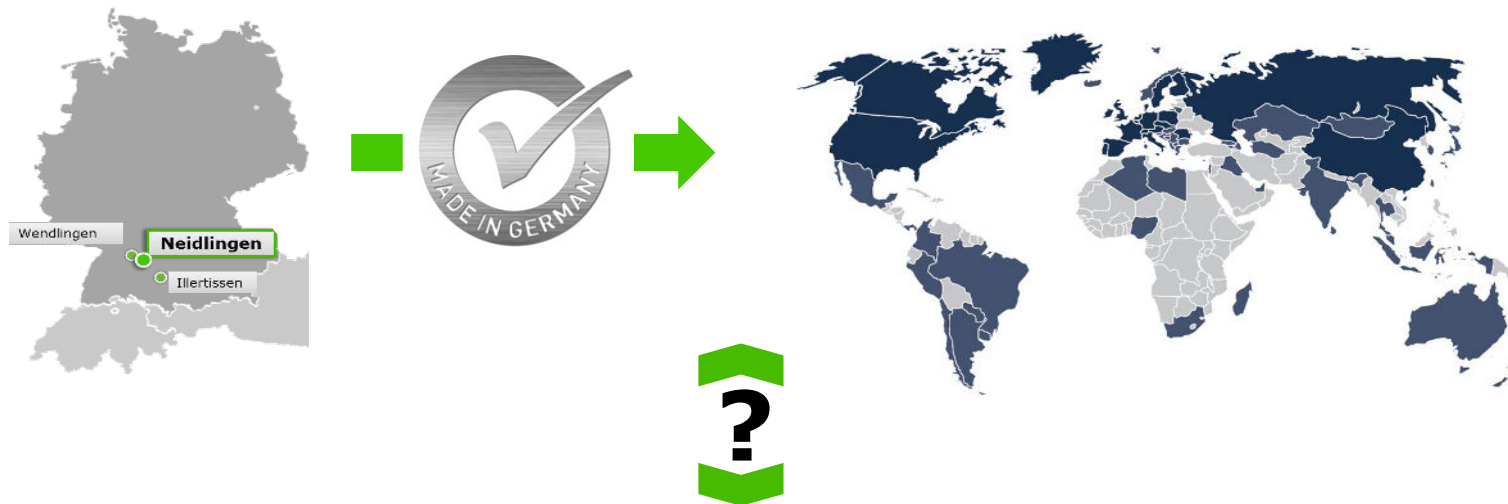


Alle müssen sich in den Kundenprozess integrieren und ihre Fähigkeiten zur Wirkung bringen

# Die Herausforderung ist, Spitzenleistung zu bringen

**FESTOOL**

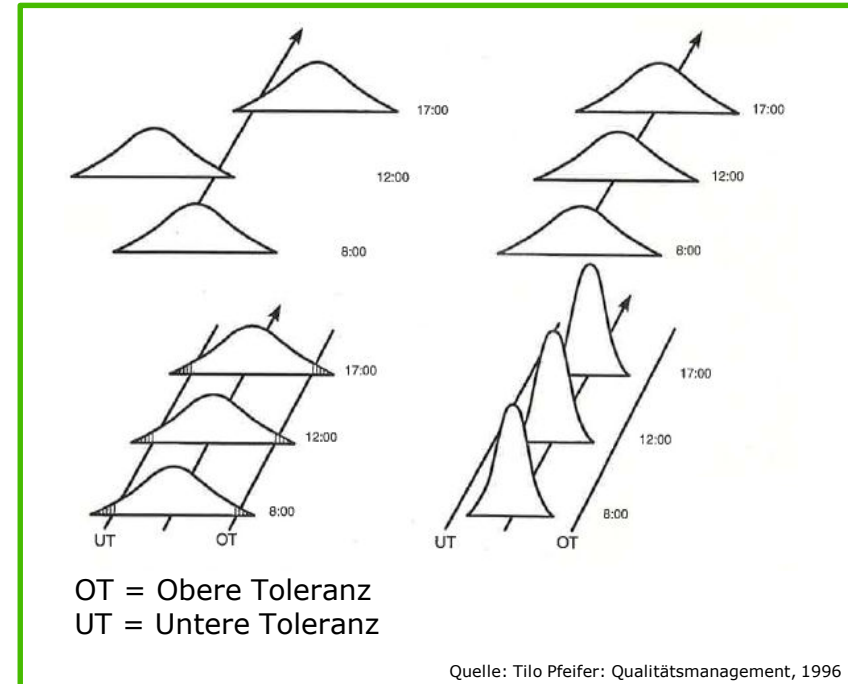
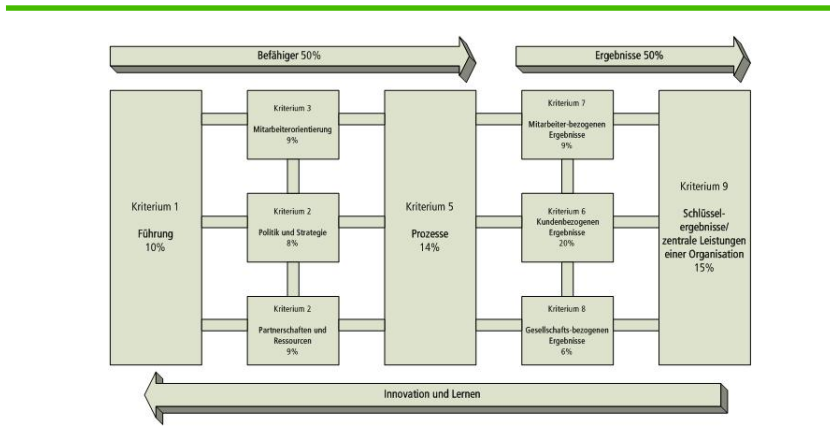
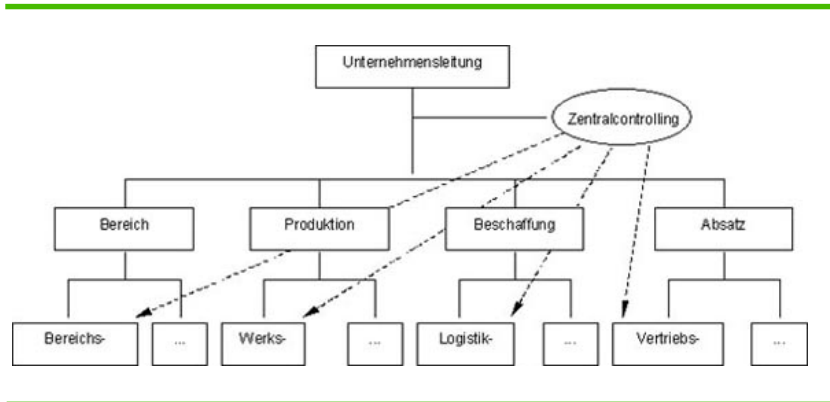
Werkzeuge für höchste Ansprüche



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?



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

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

**FESTOOL**

Werkzeuge für höchste Ansprüche

## Im Arbeitssystem

Die Arbeit im System produziert die benötigten Ergebnisse.<sup>1</sup>



Prozesse

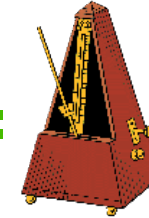


## Am Arbeitssystem

Die Arbeit am System sorgt dabei für einen möglichst reibungslosen Ablauf.<sup>1</sup>



Mitarbeiter & Zusammenarbeit



## Ergebnis



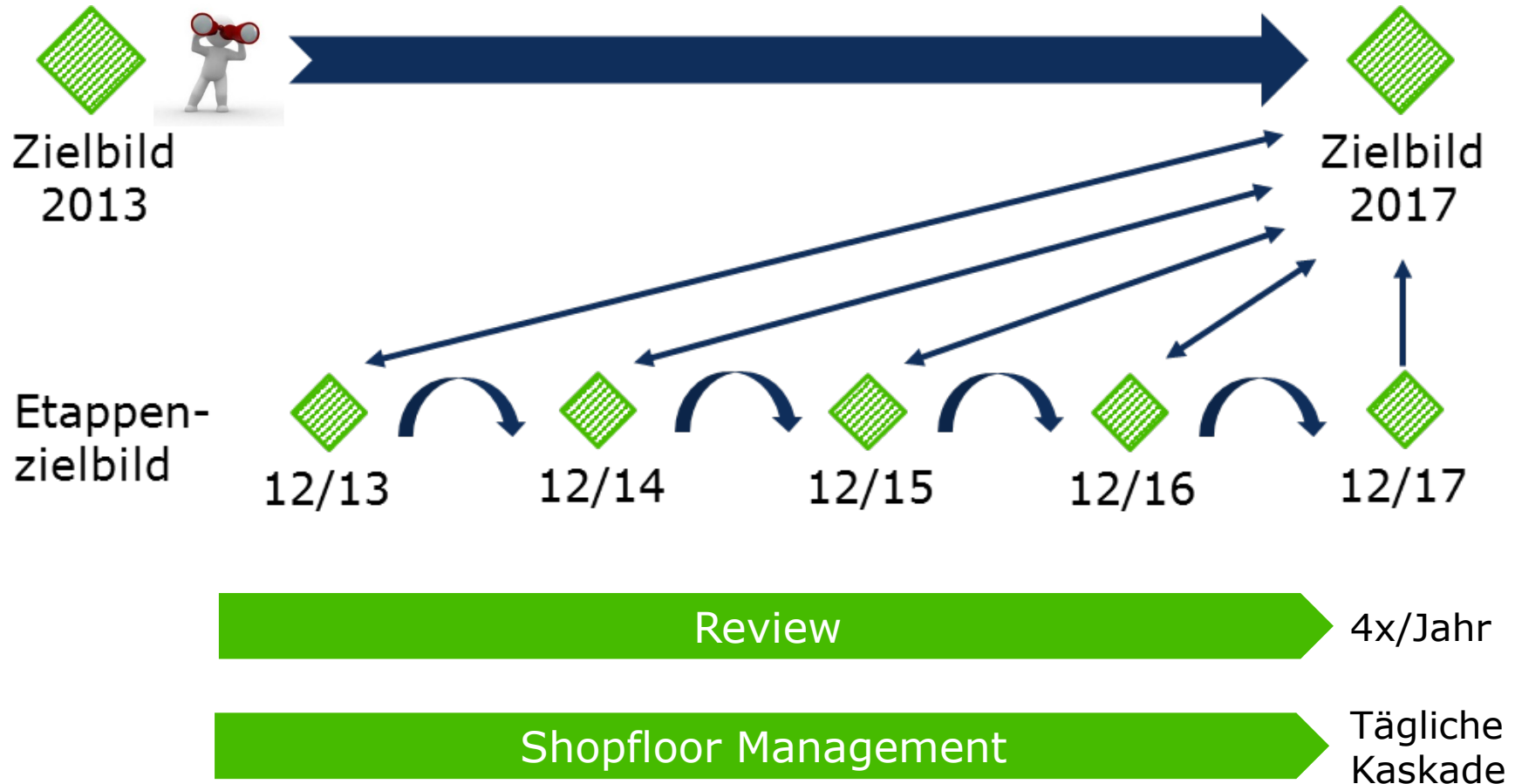
Zufriedene Kunden



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

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

# 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

# Welches Vorgehen nutzen wir dafür?

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)<sup>1</sup> an

<sup>1</sup> Quelle: siehe umfassende Literatur zu ‚Demingkreis‘ oder ‚PDCA‘

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

**FESTOOL**

Werkzeuge für höchste Ansprüche

< 2013

2015

2016

20xx

- Ansage
- Operativ
- Experimentell

- Wachstum
- Leute befähigen
- Basis + Struktur
- Energie

- Reißleine
- 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

- 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

