

Sie haben Lean Management bereits eingeführt und suchen nach weiteren Verbesserungen? Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter maßgeschneidert nach den Lean-Prinzipien zu entwickeln.

Lean Management – bewährte Technik neu gelebt

Lean Management wird weltweit in nahezu allen Branchen eingesetzt. Häufig stehen organisatorische und technische Konzepte im Vordergrund. Die Entwicklung der Organisation, vor allem der Mitarbeiter, wird aber vernachlässigt und das volle Potenzial nicht ausgeschöpft.

In den Köpfen vieler Verantwortlicher geistert die Vorstellung herum, dass es sich bei Lean Management überwiegend um organisatorische Veränderungen handelt. Weniger Hierarchie, gestraffte Abläufe, Methoden wie KVP, Kanban, Gruppenarbeit und Total Quality Management – und schon läuft alles.

Der Lean-Gedanke hat jedoch einen zentralen Kern, der leicht übersehen wird. In keinem anderen Managementkonzept kommt es so sehr auf den Menschen an, auf die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte, auf deren Kompetenz und innere Haltung. Insofern handelt es sich eher um eine Managementphilosophie als um eine moderne „Schlankheitskur“ für die Organisation. Der Schlüssel zum Erfolg ist nicht die einmalige Einführung eines Konzeptes, sondern vielmehr die nachhaltige Veränderung der Verhaltensweisen und inneren Haltungen der Mitarbeiter und des Managements.

Das Konzept Lean Management

Lean Management heißt „Werte ohne Verschwendung schaffen“, also Leistungen ohne überflüssige Aktivitäten

bereitzustellen. Dabei geht es darum, das bestehende System aus zwei Perspektiven zu verbessern: aus Sicht der Kunden, deren Wünsche hinsichtlich Verfügbarkeit, Individualität, Qualität und Preis bestmöglich erfüllt werden sollen, und aus Sicht des Unternehmens selbst, das profitabel funktionieren muss.

Lean Management wird inzwischen weltweit in nahezu allen Branchen erfolgreich angewandt und bezieht auch andere Geschäftsbereiche ein. Viele Unternehmen haben Lean-Projekte aufgesetzt und Produktionssysteme eingerichtet, die das Toyota Production System zum Vorbild haben. Indem der Fokus auf den Wertstrom gerichtet wird, entsteht ein ganzheitliches Produktionssystem, das die Konkurrenzfähigkeit steigert. Zum besseren Verständnis von Lean OD (Lean Organizational Development) hilft ein kurzer Blick auf die fünf Kerndisziplinen des Lean Managements:

1. Den Wert aus Sicht des Kunden definieren

Genau zu prüfen, was produziert werden soll, und die Produkte exakt auf die Bedürfnisse des Kunden abzustimmen, sind wichtige erste Schritte.

Der Kunde soll zur richtigen Zeit am für ihn richtigen Ort die auf seine Bedürfnisse zugeschnittenen Produkte und Services in der bestmöglichen Qualität zu adäquaten Preisen bekommen.

2. Den Wertstrom identifizieren

Der Wertstrom beschreibt alle Aktivitäten, die zur Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung erforderlich sind. Die Konzentration auf diese wertschöpfenden Prozesse vermeidet Verschwendung und unterstützt die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse.

3. Das Fluss-Prinzip umsetzen

Der kontinuierliche und geglättete Fluss der Produktion ist ein wichtiges Prinzip des Lean Managements. In vielen Unternehmen wird innerhalb von Abteilungsgrenzen optimiert, doch führt diese Denkweise nicht zum Optimum. Fährt man aus der Produktsicht gesehen sozusagen huckepack durch das Unternehmen, stellt man die vielen Stopps in Form von Zwischenlagern und von Pufferbeständen fest.

Aus dem Blickwinkel des Lean Managements liegen hier erhebliche Verbesserungspotenziale verborgen. Wenn es gelingt, die Engpässe zu beseitigen, die Produktion zu harmonisieren und auf den Wertstrom auszurichten sowie möglichst kleine Lose kontinuierlich fließen zu lassen, dann ist eine wesentliche Voraussetzung dafür ▶



geschaffen, die Fertigung flexibel, auftragsbezogen und effizient zu steuern.

4. Das Pull-Prinzip einführen

In vielen Unternehmen wird produziert, was das Zeug hält, weil die Maschinen ausgelastet werden sollen. Doch wenn das Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet ist und der Wertstrom nach dem Fluss-Prinzip organisiert wird, muss erst dann produziert werden, wenn der Kunde bestellt oder die Bestände ein Minimum erreicht haben. So ist auch ohne Terminjagd und Überstunden eine 100 %ige Liefertreue erreichbar. Außerdem kann die Fertigungsplanung häufig auch personell entlastet werden.

5. Nachhaltige Perfektion anstreben

Rahmenbedingungen ändern sich permanent und auch schlechte Gewohnheiten spielen sich schnell wieder ein. Daher ist es wichtig, einerseits auf diese laufend zu reagieren und die Organisation dementsprechend anzupassen und andererseits für kontinuierliche Verbesserung zu sorgen.

Häufig werden einzelne Verbesserungsansätze, wie etwa Rüstanalysen oder 5-S-Maßnahmen, bereits als Lean Management missverstanden. Lean geht über solche punktuellen Ansätze hinaus und betrachtet das Gesamtsystem. Dazu setzt Lean Management auf der Prozessebene – dem Wertstrom – an. Mit Hilfe von speziellen Analysemethoden werden die Zusammenhänge transparent dargestellt, um

den Blick auf die Potenziale frei zu machen.

Das lernende Unternehmen

Die mentale Qualität des Lean-Gedankens haben viele Manager noch nicht verstanden. Sie wirbeln die Organisation durcheinander, führen Gruppenarbeit per Dekret ein, erweitern Führungsspannen – und kürzen gleichzeitig hemmungslos und undifferenziert über alle Bereiche des Unternehmens die Budgets. Konzepte werden oft nicht selbst erstellt und auf die eigene Organisation abgestimmt, sondern von irgendwo übernommen. Das kann nur schiefgehen. Eines passiert dabei kaum: Nachdenken über sich und das eigene Handeln.

Doch birgt die Lean-Philosophie ein viel größeres Potenzial, und zwar die Möglichkeit, für die Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen, Arbeitsprozesse zu steuern, entscheiden zu können und vor allem ständig nach Verbesserungen zu streben. Diese systematisch in den Arbeitsprozess integrierte Suche nach Verbesserungen induziert einen Selbstentwicklungsprozess des einzelnen Mitarbeiters und seiner Gruppe.

Ein solcher Selbstentwicklungsprozess ist nichts anderes als ein kontinuierlicher Lernprozess, der an der Fähigkeit und dem Wollen ansetzt, Fehler aufzuspüren, zum Thema zu machen und sie schließlich zu beseitigen. Intelligent konzipiert kann daraus ein Lernprozess für das ganze Unternehmen entstehen. Das von Personalentwicklern und Organisations-

entwicklern oft beschworene „Lernende Unternehmen“ könnte daraus resultieren.

Um dahin zu kommen, ist aber in der Regel erst ein Lernprozess im Management erforderlich. Wie sieht es mit dem Management- und Führungsprozess aus? Wie mit der Lernfähigkeit? Manager, die Gruppenarbeit einfach verordnen und Konzepte diktieren, die überall mitreden und alles im Griff behalten wollen, haben diese Dimension des Lean Managements noch nicht begriffen.

Die Kunst der Selbstreflexion

Was hilft weiter? Zunächst der ehrliche Dialog im Management selbst. Dort gilt es, zuerst zu lernen, mit der Veränderung anzufangen und das eigene Handeln zu hinterfragen. Nicht mit den üblichen Fragen „Wie machen wir das? Was müssen wir tun?“ Das wäre der „Einfach-Looping“, wenn man Lernen in unserem Kontext als Gedankenschleifen um ein Problem betrachtet. Diese Fragen sind kausal und eindimensional, sie zielen auf reaktive Korrekturen in Prozessabläufen ab.

Der „doppelte Looping“ aber enthält den Schritt in eine neue Dimension: Lernen und Weiterentwicklung aus offen reflektierter Erfahrung mit den eigenen Prozessen. Dazu führen zum Beispiel die Fragestellungen „Wie kam es dazu, dass ...? Welchen Anteil haben wir und andere daran? Was haben wir getan oder nicht getan, dass dieses Projekt ein Misserfolg wurde? Was müsste passieren, damit ...? Wie

„Verrückt ist, wer immer das Gleiche tut und ein anderes Ergebnis erwartet.“

James Robbins

können wir dies erreichen? Wie kommt es, dass wir jenes nicht bewältigen?“ Für die Auswertung von Erfolgen sollten die Fragen lauten: „Was hat zu unserem Erfolg beigetragen? Wo waren kritische Stellen im Prozess, und wie haben wir sie gemeistert?“

Es geht um Lernen aus Erfolg und Misserfolg unter genauer Betrachtung des eigenen Handelns und seiner Wirkungen bis hin zu einer Art Meta-Lernen: Wie haben wir gelernt, die Veränderungen und unser neues Verhalten/Denken zu integrieren? Diese Vorgehensweise führt zu einer mehrdimensionalen und vernetzten Problemsicht. Sie ermöglicht Entscheidungen aus einer ganzheitlichen Sicht, mit Blick auf die Ziele und die Politik des Unternehmens.

Offenheit für Fehler

Nun spricht man im Management zurzeit überall vom Prozess kontinuierlicher Verbesserung. Häufig sind aber gerade diejenigen, die am lautesten den ständigen Verbesserungsprozess beschwören, das größte Hindernis für seinen Erfolg. Denn das offene Nachdenken über die eigenen Fehler wird oft als Offenbarung des Versagens verstanden und daher vermieden. Fehler werden selten als Lernchance gesehen.

Im günstigsten Fall wird vertuscht, einfach weitergemacht, als ob nichts gewesen wäre. Im schlimmsten Fall wird ein Schuldiger gesucht und geopfert. So gerät man in die Sackgasse mit seinen Zielen. Wenn es das Management nicht schafft, den neuen Weg

kritischer Selbstreflexion vorzuleben, kann Offenheit nicht entstehen. Diese ist aber letztlich notwendig, um dazuzulernen. Offenheit bringt jene Dynamisierung, die das Markenzeichen von Lean Management darstellt. Diese Qualität kommt von innen heraus, und nicht aus verordneten Konzepten. Dieser Weg ist schwerer, oft emotionsgeladen und manchmal schmerzlich. Wohl deshalb ist diese Qualität im Management der Unternehmen selten und daher der Begriff vom „Lernen den Unternehmen“ bislang nur ein Schlagwort geblieben.

Nachhaltig messbare Effekte

Mit einer maßgeschneiderten Einführung von Lean Management mit Augenmerk auf die Organisationsentwicklung können die vollen Potenziale des Lean Managements nachhaltig realisiert werden. Es sollte der Fokus somit nicht nur auf neue Abläufe, Layouts und Tools gelegt werden. Besonders wesentlich ist die Durchführung von Trainings, Schulungen und eine begleitende Coachingsstruktur. Durch die Einbeziehung und Entwicklung der Mitarbeiter werden die Ziele nicht nur schneller erreicht, sondern auch ein nachhaltiges Umfeld zur permanenten und eigenverantwortlichen Verbesserung geschaffen. ▶



Thomas Mandl unterstützt Industriebetriebe bei der Organisationsgestaltung und beim Change Management.
thomas.mandl@ICG.eu.com

Tipps für die Umsetzung

- 1. Klare Vision:** Ohne Vision geht die Veränderungsenergie in alle Richtungen. Nur wenn eine klare Vision vorhanden ist, können die Mitarbeiter für die Veränderung begeistert werden und wachsen über sich selbst hinaus.
- 2. Einbezug der Mitarbeiter:** Der Nutzen der Veränderung muss kommuniziert und das Neue integriert werden. Die Mitarbeiter müssen sich damit auseinandersetzen, sonst bleibt es fremd und wird nicht gelebt. Eine gute Möglichkeit dafür sind Großgruppen-Veranstaltungen.
- 3. Planung und Struktur:** Einzelne Maßnahmen, Follow-up's, Projektgruppentreffen usw. müssen gut aufeinander abgestimmt sein. Vor allem bei großen Veränderungsprozessen braucht es dafür eine professionelle Veränderungsarchitektur.
- 4. Reflexion:** Jeder Change geht mit Unsicherheiten, Unplanbarem und Widerständen einher. Regelmäßige Workshops zur Reflexion und Standortbestimmung stellen den Erfolg sicher und verhindern, dass Unwägbarkeiten die Veränderung gefährden.
- 5. Rasche Erfolge:** Erfolgsmeldungen motivieren und entkräften die Veränderungsgegner. Die ersten Schritte sollten daher nicht zu groß sein. Kleine Erfolge motivieren für größere Erfolge.

Projektlauf von Lean OD



© ICG

Case-Study

Verhaltensänderung kann viel bewirken

Das Prozessveränderungen erfolgreicher verlaufen, wenn gleichzeitig auch intensiv an der Verhaltensänderung der Mitarbeiter gearbeitet wird, zeigt dieses Beispiel einer Anwendung von Lean OD (Verbindung von Lean Management und Organisationsentwicklung) – siehe Grafik.

Ein führender Konzern der Elektronikindustrie hat die Einführung eines maßgeschneiderten Manufacturing-Systems an allen Produktionsstandorten weltweit beschlossen, mit dem Ziel einer 30 %igen Produktivitätssteigerung und einer Halbierung der Fehlerkosten. Gestartet wurde die Einführung an einem Produktionsstandort in Europa mit ca. 4.000 Mitarbeitern. Als Umsetzungszeitraum bis zum Eintreten der vollen Wirksamkeit setzte man sich 1,5 Jahre als Ziel.

Analyse und Konzeption

Basierend auf einer Analyse der Ist-Situation wurden die technischen Prozessvorgaben des Konzerns mit dem Management auf die Standortanforderungen angepasst. Weiters wurde eine Kompetenz- und Führungsdiagnose durchgeführt und ein Idealbild des Führungsprozesses (Kompetenzen, Arbeitsweisen etc.) erarbeitet.

Pilotbereiche

Um die neue Produktionslogik zu testen, wurden „Musterbereiche“ ausgewählt. So wurden die neuen Ansätze, Arbeitsweisen, Tools und Führungssysteme erprobt, verfeinert und allen Mitarbeitern in „Guided Tours“ vorgestellt. Alle Führungskräfte des Bereiches erhielten eine Einschulung in das neue Produktionssystem und konnten den Nutzen in Simulationsspielen erleben. Parallel dazu wurde eine Coachingstruktur für alle Mitarbeiter aufgebaut, um die Umstellung auf das neue System zu erleichtern. Die daraus resultierenden Ergebnisse und Rückmeldungen wurden für die Feinjustierung der Konzepte genutzt. Mit dieser Vorgehensweise konnten die hohen Zielvorgaben im Pilotbereich bereits wenige Monate nach der Umstellung realisiert werden.

Flächendeckende Einführung

Basis für die flächendeckende Einführung waren die „Guided Tours“. Daraufhin erfolgte eine detaillierte Planung der Einführung gemeinsam mit den einzelnen Bereichen, und das Roll-out auf alle Produktionsbereiche begann. Parallel zur „physischen“ Umstellung wurde ein zweitägiger Work-

shop über „Rollenverständnis“ durchgeführt, in dem die Führungskräfte die Einzelheiten der neuen Abläufe, ihre neuen Führungsaufgaben und die dazu wichtigsten Tools kennenlernen und in Situationsspielen üben konnten. Nach diesem „Crash-Kurs“ übernahmen die Führungskräfte ihre neuen Positionen, wo sie die Mitarbeiter auf das neue Produktionssystem schulten. Um ihre Führungstätigkeit auszuwerten und verbessern zu können, wurden sie in dieser Zeit von Coaches unterstützt.

Stabilisation

Für die Stabilisierung der neuen Prozesse wurde ein neues, auf das Produktionssystem abgestimmtes KVP-System eingeführt. Führungskräfte haben weiterhin die Möglichkeit, an individuellen Entwicklungsprogrammen teilzunehmen, um in ihren Führungsaufgaben erfolgreicher zu sein. Neue Mitarbeiter dürfen nur nach einem Newcomer-Training zum Einsatz kommen. Weiters wird die Leistung der Fertigung quartalsweise ausgewertet und es werden laufend weitere Maßnahmen abgeleitet.

klaus.birkbauer@ICG.eu.com
istvan.kosztolanyi@ICG.eu.com
thomas.mandl@ICG.eu.com