

Die Zukunft ist Lean: ganzheitliche Wertschöpfung im Fokus



Markus Riegger
Senior Manager
STAUFEN AG
73257 Köngen
Kontakt:
www.staufen.ag

Zukunft ist die Zeit danach

» Eine nachhaltige Lösung heißt Lean-Management, bei der der Wertschöpfungsprozess ganzheitlich optimiert wird. Die grundlegende Idee dabei ist, Verschwendung zu vermeiden. «

Die Rezession ist überstanden, zumindest in Deutschland. Andere Länder, vor allem in der EU, hinken der Entwicklung noch hinterher. Doch schon bedrohen neue Problem die fragile wirtschaftliche Stabilität: Arbeitskräftemangel, das verheerende Erdbeben in Japan mit seinen Folgen, der Krieg in Libyen als Risiko für die gesamte Region und die Ölpreisentwicklung. Es scheint fast, als kämen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen sich Unternehmen heute bewegen, nicht zur Ruhe. Viele Unternehmen suchen daher nach Wegen, die innerbetriebliche Organisation und ihre Prozesse auf diese unbeständige Zukunft auszurichten.

Eine nachhaltige Lösung heißt Lean-Management, bei der der Wertschöpfungsprozess ganzheitlich optimiert wird. Die grundlegende Idee dabei ist, Verschwendung zu vermeiden. Als Verschwendung ist definiert, was nicht direkt oder indirekt dem Kundennutzen dient, also nicht wertschöpfend ist. Auch interne Stellen werden als »Kunde« betrachtet, wenn sie auf ein Arbeitsergebnis der vorgelagerten Prozesse angewiesen sind. Der Idealzustand eines verschwendungsarmen Betriebs ist dann erreicht, wenn der Prozess störungsfrei im Rhythmus des (internen) Kunden fließt.

Basis aller Lean-Methoden ist das Standardisieren von Prozessen. Um das zu erreichen, sind drei Schritte nötig: Prozessanalyse, -differenzierung und -optimierung. Zunächst wird der tatsächliche Gesamtaufwand in den Arbeitsprozessen erfasst und umfassende Transparenz geschaffen. Alle Prozesse und die zugehörigen Tätigkeiten werden festgehalten, ebenso wie Input, Output und Aufwand pro Tätigkeit. Zudem wird identifiziert, wer die (internen) Kunden für die einzelnen Leistungen sind und was genau das Produkt einer Tätigkeit ist. Im Anschluss daran wird differenziert: Was ist wert-



Analysieren, Differenzieren, Optimieren – für effektive und effiziente Prozesse.

Foto: STAUFEN AG.

schöpfend und was nicht? Sind die bestehenden Prozesse und Tätigkeiten so klassifiziert, beginnt die Optimierung. Das kann auch bedeuten, dass Prozesse oder Tätigkeiten ganz abgeschafft oder ausgelagert werden. Was im Unternehmen verbleibt, wird dann effizient mit möglichst wenig Verschwendung gestaltet.

Hands-on für Führungskräfte – Management vor Ort

Die Lean-Prinzipien erfordern auch ein Umdenken in der Management-Kultur: »Go to Gemba«, so der Fachbegriff, wobei das japanische Wort Gemba für »Der Ort des Geschehens« steht. Für die Führungskräfte bedeutet das, sich nicht mehr hinter einem Schreibtisch zu verschansen, sondern dorthin zu gehen, wo möglicherweise Probleme entstehen – an den Arbeitsplatz ihrer Mitarbeiter. Konkreter wird das Prinzip im so genannten Shopfloor-Management. Alle betrieblichen Tätigkeiten von der Entwicklung über die indirekten Funktionen bis hin zur Disposition sollten so ausgerichtet sein, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei gestaltet werden kann. Gefordert sind dabei vom Top-Management bis zum Teamleiter alle Führungskräfte. Ziel ist es, den Mitarbeitern Hilfestellung bei der Problembewältigung zu geben, so dass sie darin immer selbstständiger werden. Darüber etabliert sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Unternehmen, den alle – vom Lohnempfänger bis zum Geschäftsführer – selbstständig vorantreiben und mit eigenen Ideen füllen.

Post-its und Folienstift statt Powerpoint

Unterstützt wird das Shopfloor-Management durch zwei zentrale Elemente: tägliche gemein-

same Kurzbesprechungen im Arbeitsbereich und das »Shopfloorboard«. Dort finden sich einfach und prägnant aufbereitet alle relevanten Informationen. Alle Leistungskennzahlen werden von den Mitarbeitern geführt und folgen dem Prinzip der »Ampelfunktion«. Liegen die Realwerte beispielsweise unterhalb des Sollwerts, wird der Wert mit einer roten Plakette markiert, wird das Soll erfüllt, mit einer grünen – und das tagesaktuell, zusätzlich zu Kennzahlbewertungen des aktuellen Monats und Jahres. Auch die Gründe, die zu roten Markierungen geführt haben, werden festgehalten, ebenso wie der Status des Problemlösungsprozesses. Führungskräfte können sich so innerhalb von wenigen Minuten einen Überblick über die aktuelle Situation machen und gezielt an den roten Bereichen ansetzen. Einmal am Tag wird der Status quo mit allen Mitarbeitern in maximal 15 Minuten besprochen. Darüber hinaus treffen sich die Führungskräfte regelmäßig, um sich mit übergreifenden Problemen auseinander zu setzen.

Grundlegend für den nachhaltigen Erfolg von Lean Management ist eines: Lean ist kein Baukasten von Methodiken, mit denen man einzelne Bereiche im Unternehmen optimieren kann. Lean ist eine Denkweise, welche die Mitarbeiter unternehmensweit verinnerlichen müssen und die dann in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess mündet. Gelingt es, diese Denkweise zu etablieren, zieht die Belegschaft an einem Strang, um Durchlaufzeiten sowie Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die Produktqualität und die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Betriebe, die diese »Lean Excellence« erreichen, blicken gestärkt in die Zukunft. Sie operieren auf einer Basis, die zwar nicht krisenresistent ist, aber dafür sorgt, dass sich die Organisation flexibel anpassen und schnellstmöglich wieder erholen und Verluste so gering wie möglich halten kann.