

Sie möchten Ihre Prozesse schlank und kundenorientiert gestalten? Dann entfachen Sie zuerst das Feuer bei Ihren MitarbeiterInnen, damit der Lean-Funke zündet.

Lean – eine Frage der Kultur

Lean Management bietet ein solides Fundament für operative Spitzenleistungen in allen Branchen. Richtige Werkzeuge, Methoden und Grundsätze reichen aber noch lange nicht für die Einführung. Von grundlegender Bedeutung für die Umsetzung sind die Unternehmenskultur und der Faktor Mensch: die Einstellung und das Verhalten Ihrer MitarbeiterInnen.

se in einem festgelegten Zeitraum und zu festgelegten Kosten erwartet: Beispielsweise soll der Lagerstand binnen zwei Monaten halbiert werden. Mit einer durchdachten Projektstruktur ist beides möglich: sowohl rasch messbare Effizienzsteigerung als auch eine langfristige Weiterentwicklung der Lean-Kultur. Das bedeutet etwa: kurzfristig die Senkung des Lagerbestands, mittelfristig eine Absicherung durch Einführung von selbststeuernden Kanban-Regelkreisen und langfristig eine Verinnerlichung neuer Arbeitsweisen, z. B. durch Planspiele, in denen auch ein Verständnis für andere FunktionsträgerInnen entwickelt wird: VerkaufsleiterInnen üben z. B. die Funktion des/der Lagerverantwortlichen aus und verstehen dadurch dessen/deren Aufgabengebiet und Verantwortungsbereich dauerhaft besser.

Harte und weiche Faktoren



Thomas Mandl

Wolfgang Waldhäusl

Lean stellt die Wertschöpfung für KundInnen ins Zentrum aller Optimierungen. Alles andere ist Verschwendung: Überproduktion, Wartezeiten, unnötige Lager und vieles mehr. Lean Management stellt ein umfangreiches Methoden-Set zum Aufspüren und Beseitigen von Verschwendung zur Verfügung. Damit die MitarbeiterInnen Verbesserungspotenziale erkennen und passend umsetzen können, müssen sie diese Methoden verstehen – mit der richtigen Begleitung lernen sie das.

Lean endet jedoch nicht bei der Umsetzung einzelner Optimierungsprojekte. Lean soll sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln: Dies zeigt sich im sportlichen Ehrgeiz, jede Verschwendung aufzuspüren, konsequent zu eliminieren und dadurch immer besser zu werden.

Kultur als Erfolgsfaktor

Der Aufbau einer nachhaltigen Lean Management-Kultur braucht ein langfristiges Vorgehen. Die meisten Unternehmen wollen jedoch rasch Erfolge sehen. Es werden messbare Ergebnis-

MitarbeiterInnen-Potenzial

Der kritische Erfolgsfaktor auf dem Weg zum schlanken Unternehmen sind die MitarbeiterInnen. Jede/r im Unternehmen muss in die Lage versetzt werden, selbständig die Arbeit besser zu organisieren, Verschwendung und Fehler zu erkennen und diese im Sinne der ständigen Verbesserung und KundInnen-Orientierung zu beseitigen. Hierzu sind MitarbeiterInnen aber nur dann fähig, wenn das Management geeignete Rahmenbedingungen und eine Atmosphäre schafft, in der ohne Beschränkung durch die betriebliche Organisation oder Hierarchie optimal gearbeitet werden kann. Nur dann kann jede/r MitarbeiterIn ihr/sein persönliches Potenzial voll ausschöpfen.

Viele Unternehmen behaupten, Lean Management in ihren Abläufen schon längst umzusetzen. Tatsächlich ist es nur wenigen gelungen, die Erfolge von Toyota auch nur annähernd zu kopieren, obwohl Toyota sein Produktionssystem den BesucherInnen bereitwillig vorführt. Das liegt daran, dass Toyota seine Philosophie im Laufe von Jahrzehnten entwickelt und dabei tief in der Unternehmenskultur verankert hat. Es reicht also nicht, nur die richtigen Techniken einzuführen. Insbesondere die Fähigkeit, die Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen mit technischen und organisatorischen Anforderungen in Einklang zu bringen, gehört zu den wohl am häufigsten übersehenen Erfolgsaspekten.



© Gemot Krautberger/fotolia.de

An die Stelle des stupiden Abarbeitens und des Ausführens von Anweisungen treten Kreativität, Mitdenken und der Blick auf Verschwendung. Beginnt jede/r MitarbeiterIn die Lean-Prinzipien jeden Tag umzusetzen, ist das Unternehmen auf dem Weg zur Weltklasse.

Lean-Prinzipien

Unsere Projekterfahrungen bestätigen, dass der Erfolg von Lean stark auf einer gut eingeführten Lean-Kultur basiert. In unseren Projekten haben wir folgende Prinzipien entwickelt, mit denen es gelingt, die Lean Management-Philosophie nachhaltig einzuführen und weiterzuentwickeln – und das ohne permanente externe Beratung.

1. Lean Management ist auch Chefsache

Wenn GeschäftsführerInnen beim Kaffee über die letzten Erfolge des Lean-Programms diskutieren, entspringt der Lean-Gedanke an der richtigen Stelle. Lean Management zielt auf den Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in der gesamten Organisation durch Training und Coaching. Das Ziel sind stabile Prozesse, die Qualität, Effektivität und Profitabilität vereinen. Zielgerichtete Kennzahlen, einfach dargestellt, fördern die Kommunikation über die hierarchischen Ebenen und unterstützen somit die nachhaltige Veränderung im Sinne des Lean Managements. Der kulturelle Wandel kann ohne volle Unterstützung durch das Top-Management nicht erfolgreich vollzogen werden. Nur wenn die Unternehmensführung diese Phi-

losophie täglich vorlebt und die MitarbeiterInnen bei der Umsetzung bestmöglich unterstützt, können die vollen Potenziale ausgeschöpft werden.

2. Motivation für Lean Management wecken

Lust an der Annäherung an die persönlichen Grenzen und der sportliche Ehrgeiz, Verschwendung zu erkennen und zu beseitigen – diese Motivation muss etabliert werden. Die MitarbeiterInnen müssen erkennen, dass viele kleine Verbesserungen langfristig substantielle Resultate bringen, und müssen ihren persönlichen Nutzen sehen. So entsteht Bereitschaft, eigene Kompetenzen und das eigene Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

3. Kompetenzen auf allen Ebenen entwickeln

Nach dem Train-the-Trainer-Prinzip übernimmt jeder Verantwortung im Verbesserungsprozess – „ich kann“, „ich darf“ und „ich will“! Jede/r Abteilungs- oder GruppenleiterIn muss im Entwicklungsprozess beispielgebend voranschreiten. Die Schlüsselpersonen, die dem Tagesgeschäft am nächsten sind, spielen bei der Umsetzung der Maßnahmen eine tragende Rolle. Ihnen müssen die Ressourcen und der Freiraum für die Entwicklung neuer Lösungen, aber vor allem auch für deren Einführung und Durchsetzung zur Verfügung stehen.

4. Offene Kommunikation leben

Den persönlichen Vorteil in den neuen Arbeitsweisen muss jede/r MitarbeiterIn erkennen können. Und auch mit den

VerliererInnen der Anpassungen muss es einen professionellen und fairen Umgang geben – sonst sinkt die Motivation aller MitarbeiterInnen. Durch Angst wird jeder Veränderungsprozess gelähmt: Wenn wochen- und monatelang darüber spekuliert wird, wer denn als Nächster gehen muss, fehlen die Energie und der Wille zur Verbesserung.

5. Durchhalten und am Ball bleiben

Lean Management hat nichts mit Ho-Ruck-Aktionen in Krisenpanik zu tun. Ein kurzes Durchleuchten durch ExpertInnen reicht nicht aus, um die Effizienz nachhaltig zu steigern. Vielmehr sind Durchhaltevermögen und Konsequenz in der Umsetzung gefragt, um bei der Einführung erfolgreich zu sein. Sonst kommt es maximal zur angesprochenen kurzfristigen Bestandssenkung und damit eventuell zu einer Bilanzverbesserung – der Umkehrerfolg in der Folgeperiode ist aber sicher.

Fazit

Lean Management hat nur Erfolg, wenn es mit einer entsprechenden Kulturveränderung im Unternehmen einhergeht. Die klassischen Tools zur Prozessoptimierung alleine reichen nicht aus. Schlüsselfaktoren sind der Aufbau eines breiten und längerfristig aufgesetzten Lean Management-Programms, breite Einbindung und konsequentes Training von MitarbeiterInnen, Management-Involvement auf allen Ebenen und Freiraum für die Umsetzung.