

Auf dem Weg zu einer neuen Lean-Identität

Mit Menschen, Maschinen und Methoden zielgerichtet und flexibel agieren

Seit mehr als zwei Jahrzehnten bemühen sich Unternehmen, mit Lean-Methoden ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Als Leitveranstaltung für Lean Management setzt die Jahreskonferenz Production Systems seit 16 Jahren Meilensteine für die produzierende Industrie. In diesem Jahr war eine Aufbruchstimmung beim Streben nach kontinuierlicher Verbesserung zu spüren. Es hat den Anschein, dass die "Lean-Community" nach all den Jahren der Methodenanwendung und Mitarbeiterentwicklung eine ganzheitliche Veränderungskultur anstrebt, mit der es gelingen soll, die vielen Facetten von Lean sinnvoll und bedarfsgerecht zu kombinieren.

von Sabine Leikep

Zu Beginn der "Leanwelle" ging es hauptsächlich um Methoden wie 5S, Kanban oder Wertstromdesign. Dann erkannte man die wichtige Rolle des Menschen im Fertigungsprozess. Mit dem Toyota-Produktionssystem (TPS) als Vorbild erlebten viele Unternehmen, dass es bei Lean nicht mit dem Kopieren der Methoden getan ist. Es wurde erkannt, dass ein Kulturwandel stattfinden muss. Mit der Vorstellung der Toyota-KATA durch Mike Rother richtete sich der Fokus auf die Rolle der Führungskräfte als Befähiger, Förderer und Motivatoren. Nun geht es darum, die Vielfalt der Methoden und Erkenntnisse so zu kombinieren, dass Organisationen sich auf gemeinsame Ziele ausrichten und gleichzeitig in der Lage sind, auf volatile Märkte und schnelle Veränderungen sofort zu reagieren. So lautete das Motto der diesjährigen Production Systems: Erfolg = Fähigkeiten x Motivation x Ausrichtung.

„Wir können nur dann erfolgreich sein, wenn alle Bemühungen im Unternehmen ausgerichtet sind auf die Etablierung einer gemeinsamen Strategie. Jedes Unternehmen ist nur so gut wie die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Und die besten Fähigkeiten sind nur so viel wert, wie



Abb. 1: Johann Hofmann gilt als einer der führenden Experten für Industrie 4.0. Lean und Industrie 4.0 gehören für ihn zusammen.

die Motivation, dieses Ziel auch unter schwierigen Bedingungen zu verfolgen“, so die Überzeugung von Tilo Schwarz, Management Trainer und KATA-Coach. Es komme darauf an, Strategie und Problemlösungsfähigkeit zu kombinieren. Dabei müsse man die den Prozessen entspringenden Ursachenmuster verstehen, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Sein Rat: „Definieren Sie nie Ergebnisziele, sondern immer Prozessziele“.

Mit der Rolle des Menschen in der Produktion setzte sich Thorsten Ahrens, Leiter Wertschöpfungsorientiertes Produktionssystem, BMW AG, München, auseinander. „Wir brauchen Mitarbeiter,

welche die Maschinen verstehen“, sagt er. Es komme wieder auf das Handwerk an und man müsse die Aufmerksamkeit der Menschen nutzen, um ein Null-Fehler-Produkt herstellen zu können. „Erst das Nachdenken über die eigene Arbeit macht einen Menschen aus. Sonst ist ein Mensch nur ein Maschinenbediener. Er dient der Maschine. Dabei soll er die Maschine beherrschen“. Mit dem Gemba-Standard, der von den Werkern aufgezeichnet wird, entstehe ein dynamisches Standardarbeitsblatt, welches die jahrelange körperliche Erfahrung der Werker und deren implizites Wissen widerspiegelt. Idealerweise ist laut Thorsten Ahrens eine Person dafür freigestellt, den

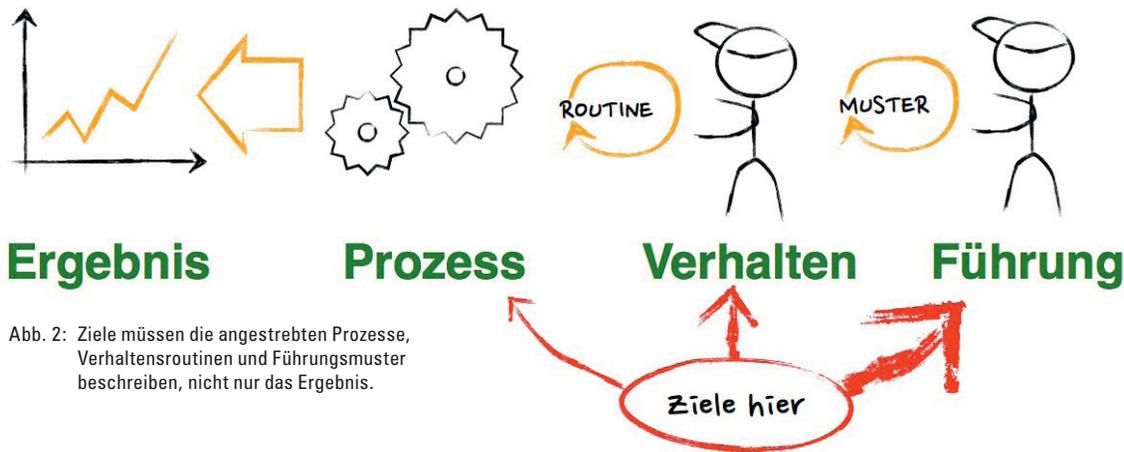


Abb. 2: Ziele müssen die angestrebten Prozesse, Verhaltensroutinen und Führungsmuster beschreiben, nicht nur das Ergebnis.

Prozess zu verbessern und den Menschen mit TWI (Training within Industry) dieses Wissen beizubringen. Sein Tipp: Anstelle von Leanexperten die Werker selber machen lassen, z.B. ein Spaghetti-Diagramm. Die neue Rolle der Meister liege darin, dafür zu sorgen, dass Wissensanreicherung in der Breite gestreut wird. Und das Management solle sich in der Regelkommunikation um die Mitarbeiter vor Ort kümmern, zum Beispiel durch PDCA- oder KATA-Coaching. Für den Aufbau einer neuen Coaching-Struktur und für Problemlösungen durch Mitarbeiter gibt es bei BMW in Pilotprojekten bereits freie Zeitfenster. „Wir wollen die Verantwortung für Standardarbeitsblätter in die Fabrik geben“, so Thorsten Ahrens. Somit wirke man der achten Verschwendungsart, dem nicht genutzten Potenzial der Mitarbeiter, entgegen.

„Nicht das Wissen um Werkzeuge und Methoden allein ermöglicht die erfolgreiche Anwendung von Lean“, so Michael Colberg, Vice President Production System and Standards, HELLA KGaA Hueck & Co., Lippstadt. Er warnt vor der Zementierung von Wissen: „Handbücher sind die Grabsteine der Weiter-

entwicklung“. Auch Motivation alleine schaffe noch keinen Antrieb. Und allein die Ausrichtung sei noch kein Garant für die Umsetzung von Lean. Produktion sei nicht überwiegend eine technische, sondern eine soziale Herausforderung. Er warnt davor, dass Leanexperten zu Ersatz-Führungskräften werden. „Verbesserung muss auf die Ebene der Führungskräfte gebracht werden. Die Experten geben Hilfe zur Selbsthilfe“, so sein Rat.

Lean und Industrie 4.0

Wie verträgt sich Lean mit Industrie 4.0? Klare Antworten auf diese Frage gab Johann Hofmann, Leiter ValueFactoring, Maschinenfabrik Reinhausen GmbH, Regensburg. „Lean ist Voraussetzung zu Industrie 4.0“, sagt der Experte. Erst wenn ein Unternehmen eine bestimmte Entwicklung durchlaufen habe, sei es bereit für Industrie 4.0. Komplizierte Abläufe könne man lernen und trainieren, aber die immer stärker zunehmende Komplexität sei nicht beherrschbar, weil nicht vorhersehbar, betont er. „Eine exakte Planung für ein komplexes System ist pure Illusion“. Lean sei immer die erste Wahl. Doch weil Standardprozesse zu Hochleistungsprozessen werden, gelinge es nicht mehr,

die Prozessrobustheit zu bewahren. „Es gibt eine Grenze für Lean, das heißt aber nicht, dass man Lean ganz weglassen soll“, betont Hofmann. Er definiert Industrie 4.0 mit 12 Enablern (nachzulesen unter www.JohannHofmann.info). Einer dieser zwölf Enabler ist das Assistenzsystem welches die Menschen in die Lage versetzt, mit Komplexität umzugehen. Vergleichbar mit einem Navigationsgerät für das Automobil wird eine Route vorgeschlagen und der Mensch entscheidet und lenkt. „Wir haben in der Maschinenfabrik Reinhausen eine Datendrehzscheibe realisiert, die als Assistenzsystem wie eine Krake alle Daten erfasst und in Echtzeit mit den Systemen, Maschinen, Anlagen und Menschen kommuniziert“, so Johann Hofmann. „Die Maschinenbediener werden mit Assistenzsystemen zu Entscheidern, und dazu benötigen sie stetiges Training und Erweiterung ihrer Kenntnisse“. Sein Fazit: „Lean und Industrie 4.0 zusammen sind stark zur Beherrschung von Komplexität, dabei braucht es immer noch die Menschen, sogar eher mehr als weniger“. In der Kombination von Lean und Industrie 4.0 liege die Chance, weiter im Hochlohnland Deutschland produzieren zu können. ■



Abb. 3: Rund 300 Teilnehmer besuchten die Production Systems 2015, um sich über aktuelle Entwicklungen zu informieren und auszutauschen.