

Lean-Ausbildung gehört zum Karriereplan

Siemens setzt auf Lean-Experten aus eigenem Hause - weltweit

Mit Lean Management werden Unternehmen agil und bleiben wettbewerbsfähig. Der Erfolg hängt nicht von den Methoden ab sondern vom Lean-Selbstverständnis aller Mitarbeiter. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger mag es erscheinen, alle Beteiligten zu erreichen. Der Siemens-Konzern hat es sich zum Ziel gesetzt, weltweit alle Mitarbeiter in die Lean-Philosophie einzubinden.

Vor einer spannenden Aufgabe steht Dr. Rolf Diesch, Vice President Operations Development, Siemens AG München. Er und sein Team sind dafür verantwortlich, Lean weltweit im gesamten Unternehmen einzuführen. Das bedeutet: Über 400.000 Menschen in 170 Ländern an mehr als 300 Produktionsstandorten sollen gemeinsam den Weg der verschwendungsfreien Prozesse und der kontinuierlichen Verbesserung einschlagen. Auf der Production Systems 2012, der Leitveranstaltung für Lean Management, erläuterte er den Siemens-Weg in Richtung „lean“.

„Uns geht es darum, ein positives Klima für Lean zu schaffen und das Lean-Expertenwissen ins Unternehmen zu bringen“, betont Dr. Diesch. „Das ist mehr als nur Methoden und Tools“. Vor allem gehe es um die Fragen: Wer muss was wissen? Was muss ein Geschäftsgebietsleiter wissen, was ein Meister, was ein Schichtführer? Was muss ein Entwicklungsleiter wissen? An diesen Fragen orientiere sich die Marke „Siemens-Produktionssystem“. Im Rahmen einer zielgruppenspezifischen Kompetenzentwicklung legt Siemens großen Wert auf die Ausbildung von internen Experten, welche vor Ort die Lean-Einführung anschieben und begleiten.

Überzeugungsarbeit statt Druck

„Selbstverständlich kann man durch Vorgabe von harten KPIs Verhaltensänderungen erzwingen“ räumt Dr. Diesch ein. Beispielsweise ließen sich mit



Dr.-Ing. Rolf Diesch teilte seine Erfahrung in der Ausbildung von Lean-Experten mit den Teilnehmern der Jahrestagung Production Systems 2012

der Vorgabe an ein Team, drei Wertstromanalysen pro Woche durchzuführen, sicher kurzfristig Erfolge erzielen. „Aber sobald man den Druck wegnimmt wird das Projekt zurückfallen, da die Menschen nicht aus Überzeugung gehandelt haben, sondern dem Druck gefolgt sind“. Deshalb setze man bei Siemens auf Überzeugungsarbeit und erkläre den Menschen, warum Wertstromanalysen oder andere Maßnahmen wichtig und sinnvoll sind. Man nehme den Umweg, die Mitarbeiter zu überzeugen und zu inspirieren: „Wenn man den Menschen positive Erlebnisse verschafft, die mit Belohnung und Bestätigung einhergehen, dann ändert sich die innere Haltung. Und das führt zur Verhaltensänderung“.

Lean-Wissen soll obligatorisch werden

Bei der Schaffung eines positiven Nährbodens für Lean spielt die Qualifikation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Deshalb hat Siemens ein breit gefächertes Ausbildungsangebot entwickelt. Bei Kapazitätsengpässen kommen externe Trainer zum Einsatz. Diese werden geschult und vermitteln das Leanwissen entsprechend den Standards des Siemens-Produktionssystems (SPS).

„Lean muss Teil der normalen Ausbildung werden, Teil der Routine und selbstverständlich“, so beschreibt Rolf Diesch die Zielsetzung. Der Fokus bei



Der Siemens-Weg: Gemeinsam Prozesse optimieren

der Ausbildung liege auf der Vermittlung der Lean-Prinzipien, nicht der Methoden. Das SPS-Expert-Programm für Führungskräfte dauert dreimal eine Woche. Dazwischen gibt es Praxisphasen, damit die Teilnehmer das Erlernte gleich anwenden können. Auch während der Praxisphasen findet ein Coaching durch Lean-Experten statt. Ausbildungsprogramme gibt es für Produktion und indirekte Bereiche. Nach Abschluss der Ausbildung werden im Rahmen einer Zeremonie Zertifikate verliehen. Nach Möglichkeit ist immer ein Vorstandsmitglied anwesend, um Zeichen zu setzen für die Bedeutung von Lean und als Ausdruck der Wertschätzung für die Mitarbeiter. Inzwischen ist der Karrierepfad an die Lean-Initiative gekoppelt.

Sofortige Einbindung neuer Mitarbeiter in Lean

New@Siemens ist ein webbasiertes Einstiegstraining, um neuen Mitarbeitern essenzielle Informationen zum Unternehmen zu vermitteln. Ein Bestandteil davon sind die Lean-Prinzipien des Siemens-Produktionssystems. Das Programm ist auf allen Notebooks für neue Mitarbeiter installiert. Per Pop-up-Menü werden die User aufgefordert, dieses virtuelle Schulungsprogramm zu durchlaufen.

Keine Lean-Parallelwelt

„Es darf keine Parallelwelt von Lean-Experten entstehen. Solide Lean-Expertise muss für Abteilungs- und Werksleiter selbstverständlich werden“ betont Dr. Diesch. Die ausgebildeten Experten seien das Rückgrat für die Lean-Einführung. Ziel sei es, das Expertenwissen zu operationalisieren – es soll nicht separiert werden sondern Teil der normalen Arbeit sein.



Globale Teams lernen miteinander und voneinander

Eine weitere Herausforderung liegt darin, in allen Werken ein einheitliches Verständnis für Lean zu schaffen. Bei der globalen Ausrollung fährt Siemens eine Linie, nimmt aber Anpassungen an lokale Gegebenheiten vor: Die Schulungen erfolgen vor Ort in der lokalen Landessprache, bei Bedarf durch externe Coaches.



Standards sorgen bei Siemens für Qualität.

Der Online-Medienpartner von Yokoten:

LEAN
magazin
www.leanmagazin.de



In dem Online-Magazin finden Sie Aktuelles und Interessantes rund um das Thema „Lean“: Berichte über aktuelle Themen, Hinweise auf Events bis hin zur Jobbörse.