

# Prozesse flexibel anpassen

## Die wichtigsten Faktoren für das Gelingen von Lean Management

Der globale Wettbewerbsdruck steigt. Unternehmen müssen permanent vorhandene Strukturen und Prozesse flexibel an neue Gegebenheiten anpassen. Hierbei werden sehr oft kurzfristig gedachte Maßnahmen umgesetzt, um eine schnelle Kostenreduzierung herbeizuführen. Doch die erreichten Erfolge sind oftmals nur von kurzer Dauer. Was sind die Hintergründe und wie kann eine Organisation die Weichen für nachhaltigen Erfolg stellen?

von Stefan Roth

Durch die steigenden Arbeitsbelastungen und den damit entstehenden Druck, wird den Organisationen oft die Möglichkeit genommen, die Gesamtheit der Abläufe und deren Probleme zu erkennen. Die über die Jahre gewachsenen Prozesse und Denkstrukturen zeigen sich als zu unflexibel und ineffizient, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kommunikation innerhalb von Unternehmen. Im Zeitalter der IT werden Probleme in einer regelrechten E-Mail-Flut diskutiert, welche bei genauerer Betrachtung enorm viel Zeit in Anspruch nimmt und somit Verluste generiert. Verluste, die wertvolle Ressourcen binden, und somit entsprechende Kostentreiber sind. Die Erfahrung hat in den letzten Jahren immer wieder gezeigt, dass ein großer Teil dieser Probleme, mit den richtigen Kommunikationsstrukturen, keinerlei Existenz hätte.

### Ein steiniger Weg

Lean Management hat sich in den letzten Jahren als ganzheitlicher Ansatz etabliert, um Wertschöpfung entlang der gesamten Prozesskette eines Unternehmens zu schaffen. Jedoch scheitern Unternehmen immer wieder an der Umsetzung eines solchen Systems zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen. Für das Scheitern gibt es zahlreiche Gründe und

oftmals werden Schuldige gesucht, um den Misserfolg zu rechtfertigen. Es lässt sich aber immer wieder eine gewisse Anzahl von Gründen finden, die die Kernursache bilden. Hier sind zu nennen:

- Mangelnde Unterstützung durch das Top-Management
- Eingefahrene Denk- und Arbeitsstrukturen
- Keine bedarfsorientierte Konzeptgestaltung
- Zu schnelle und zu breite Einführung
- Starke Abneigung im mittleren Management
- Mangelnde Teamfähigkeit
- Rollenprobleme der Führungskräfte
- Fehlendes Verständnis für Prozessdenken und Kundennähe
- Fehlende Geduld

Eine gescheiterte Einführung eines Veränderungsprozesses ist unumstößlich ein klares Managementproblem. Es braucht

mehr als nur "Wir versuchen das mal" oder "Mach mal eben".

### Kulturwandel

Lean Management ist nicht nur als Tool zu sehen, um kurzfristige Erfolge zu generieren. Es ist vielmehr ein Kulturwandel im Unternehmen, hin zu einer Kultur, in welcher miteinander an der kontinuierlichen Verbesserung der täglichen Abläufe gearbeitet wird und Probleme sowie Fehler als Chance gesehen werden. Hierbei ist der Fokus auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter im Unternehmen gerichtet, welche aktiv an der kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen teilhaben. Dieser Punkt wird oftmals unterschätzt und das Know-how der eigenen Mitarbeiter nicht genutzt. An dieser Stelle ist die Investition in unsere wertvollste Ressource gefragt, eben in diese Mitarbeiter, die tagtäglich in den Prozessen arbeiten und die Grundlage des Unternehmens bilden. Durch die kon-



### Der Autor

Stefan Roth beschäftigt sich seit 10 Jahren mit Lean Management und führte 2006 bei PHP Fibers TPM in Produktion und Instandhaltung ein. Heute unterstützt er als Leiter Operational Excellence bei der Mainsite GmbH & Co. KG, Firmen am Industrie Center Obernburg (ICO) bei der Konzipierung sowie Umsetzung von Lean Management. Seit 7 Jahren ist er Trainer beim CETPM mit Schwerpunkt „Lean Administration“.

Kontakt: stefan.roth@cetpm.de



Foto: www.pixabay.com/stokpic

Der globale Wettbewerb erfordert die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten und als Basis dafür die Entwicklung der Mitarbeiter.

sequente Weiterentwicklung und Qualifizierung wird eine gesunde Basis für den nötigen Kulturwandel geschaffen.

### Führen in Veränderungsprozessen

Eine Kulturänderung bringt natürlich auch in den Ebenen der Führungskräfte keine unerhebliche Veränderung mit sich. Wo vormals der Vorgesetzte die Richtung vorgab und einen Großteil der Entscheidungen getroffen hat, sollen nun die Mitarbeiter mit einbezogen werden. Wenn die Führungskräfte nicht ausreichend hierauf vorbereitet werden, sehen diese sich plötzlich einer Situation gegenüber, welche nicht zu bewerkstelligen ist. Es entstehen Widerstände, die ein solches Managementkonzept sehr träge werden lassen oder dieses gänzlich zum Erliegen bringen. Unwissenheit und die Angst vor Machtverlust spielen hier eine sehr entscheidende Rolle. Es gilt die Devise "Vorbeugen ist besser als heilen".

Die rechtzeitige Einbindung der Führungskräfte in die Entscheidung, ein solches System einzuführen, spart enorm viel Zeit und Kosten im Verlauf der Einführung. Die Vorbereitung auf die neue Rolle der Führungskraft gibt auch in Bezug auf Veränderung die notwendige Sicherheit, um den Aufgaben gerecht zu werden.

### Die Rolle der Führungskraft

Wenn wir die Anforderungen auf der Mitarbeiter- und Führungsebene betrachten, so haben wir drei Faktoren, welche für die erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen.

Faktor 1: Die Mitarbeiter müssen es können!

#### Führungskraft als Trainer

- Kompetenzen der Mitarbeiter verbessern (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz)
- Teamleistung umfassend steigern

Faktor 2: Die Mitarbeiter müssen es wollen!

#### Führungskraft als Motivator

- Vorbildfunktion durch Vorleben
- Leistungsbereitschaft erhalten und steigern
- Erfolge sichtbar und erlebbar machen
- Ideen der Mitarbeiter fördern

Faktor 3: Die Mitarbeiter müssen es dürfen!

#### Führungskraft als Coach

- Freiräume schaffen
- Umfeld zum Experimentieren schaffen
- Verantwortung abgeben
- Aus Fehlern gemeinsam lernen und diese als Chancen sehen

Sobald einer dieser Faktoren nicht erfüllt ist, wird der Erfolg ausbleiben.

„If you always do what you’ve always done, you’ll always get what you’ve always got“

Henry Ford (1863 - 1947)

### Fazit

Die richtige Einführung von Lean Management und die konsequente Einbindung aller Mitarbeiter bilden eine solide Basis, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Dennoch bedarf es bei der Entscheidung, diesen Weg zu beschreiten, genauer Überlegungen des gesamten Managements. Eine falsche Einführung verbrennt jeden weiteren Ansatz, neue Systeme einzuführen. Unsere Organisationen lernen stets dazu und entwickeln Mechanismen wie zum Beispiel "bend and wait" – sich zurücklehnen, warten bis es vorbei ist und dann wieder nach vorne kommen. Neue Ansätze werden durch diese Form der Passivität im Keim erstickt. Wenn man sich aber für das Konzept Lean Management entschieden hat, ist dies, mit dem nötigen Engagement und der nötigen Geduld, der Weg zu einer gesunden Organisation. ■