

# Mit Hybridität zur Operational Excellence

## Kombination mehrerer Möglichkeiten führt zu World Class Performance

Hybridität ist eine Kombination verschiedener Komponenten oder Vorgehensweisen. Manchmal ist es von Vorteil, verschiedene Möglichkeiten zu kombinieren, um besser auf die jeweiligen Gegebenheiten eingehen zu können. Dies gilt auch im Lean-Prozess. Orientierte man sich früher an den Methoden des Toyota-Produktionssystems (TPS), steht heute eine Vielzahl von Ansätzen zur kontinuierlichen Verbesserung zur Verfügung.

von Sabine Leikep

Mit der Beschreibung der "Toyota-KATA" setzte Mike Rother vor einigen Jahren einen weiteren Meilenstein im Streben von Unternehmen und Organisationen, ständig besser zu werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Durch die Entwicklung von Mitarbeitern zu "Verbesserern" entsteht eine "Lernende Organisation", die in der Lage ist, sich an Veränderungen der Märkte und Rahmenbedingungen anzupassen. Mithilfe der Coachingkata erlernen und trainieren die Beteiligten bestimmte Denk- und Verhaltensweisen. Dabei steht die wissenschaftliche Vorgehensweise mit Hypothesen und deren Überprüfung durch kleine Schritte (PDCA-Zyklen) im Vordergrund. Das Interessante daran ist, dass bei Anwendung der Verbesserungskata Mitarbeiter, die vorher noch nichts von "Lean" gehört hatten, oftmals auf klassische Lean-Lösungen (z.B. U-Linie) kommen.

Die neue Verbesserungskultur setzt auf die Entwicklung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte. Dazu ist es notwendig, dass Führungskräfte lernen, auf diese neue Art zu führen und so eine Basis für die stetige Weiterentwicklung der gesamten Organisation zu schaffen. Wenn die Menschen ihr kreatives Po-

tenzial einbringen, dann entstehen außer-gewöhnliche Lösungen mit unterschiedlichen klassischen und innovativen Herangehensweisen. Das können bewährte Lean-Methoden wie 5S oder Wertstromdesign sein oder das wieder neu entdeckte TWI (Training Within Industry). Auch SCRUM als agile Methode wird von Unternehmen als sinnvolle Komponente im Verbesserungsprozess eingesetzt. Von einfacher Low Cost Automation bis hin zum einfach programmierbaren Kollegen Roboter – erlaubt ist, was ein Unternehmen weiterbringt.

### Komplexität ist allgegenwärtig

Nicht nur Effizienz und technische Komponenten entscheiden über den Unternehmenserfolg. Innovative Produktideen sind ebenso wichtig wie soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit im Bezug auf die Umwelt. Und bei all diesen Aspekten sollte die Zielausrichtung des Unternehmens im Auge behalten werden.

Aufgrund dieser komplexen Anforderungen ist Hybridität in Unternehmen eine natürliche Entwicklung. Systemische Ansätze zur Entwicklung der Führungskräfte kommen parallel mit der Coaching- und Verbesserungskata zum Einsatz. Statistische Methoden wie Six Sigma

ergänzen sich mit kreativen Methoden wie Brainstorming oder mit Problemlösungsstrategien. Auch die Weiterbildung von Führungskräften und deren Mitarbeitern erfolgt mehrgleisig.

### Parallel statt seriell

Während früher häufig eine "Management-Methode" die nächste ablöste und durch das Unternehmen "getrieben" wurde, rückt heute mehr das "Große Ganze" in den Fokus. Eine Co-Existenz oder sogar das Zusammenwirken unterschiedlicher Ansätze bietet die Chance, verschiedene Facetten für den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu beleuchten. Hybridität gilt auch für das lebenslange Lernen. Vom Studium oder Expertenkurs über Konferenzen, Workshops oder Fachliteratur bis hin zum Benchmarking und Erfahrungsaustausch mit Kollegen – es gibt nicht die "eine" Möglichkeit, um sich selbst und die Organisation weiterzuentwickeln. ■



Um die Vielfalt der Wege zur Operational Excellence für alle zugänglich zu machen, entsteht gerade das OPEX-Wiki. Gerne dürfen Sie Ihr Wissen beisteuern: [www.operational-excellence.info](http://www.operational-excellence.info)