

# Ein Weg zum schlanken Unternehmen

Lean in der Prozessindustrie – GDCh bietet Kurs zum Thema Business Simulation und Prozessoptimierung

Die Notwendigkeit zur Einführung schlanker Organisationen und schlanker Fertigung gewinnt in der Prozessindustrie zunehmend an Bedeutung. Bekannte Begriffe wie „Lean Production“, „Lean Management“, „Kaizen“, „Kanban“, oder „Just in Time“ sind bereits vor vielen Jahrzehnten primär in der Automobilindustrie geprägt worden. Trotz verschiedener erfolgreicher Initiativen in Unternehmen der Prozessindustrie existiert noch sehr viel Potenzial.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, dieses zu heben und die vielfältigen positiven Erfahrungen, wie sie in anderen Industriezweigen mit Lean-Ansätzen gemacht werden, auf

die zum Teil besonderen Anforderungen in der Prozessindustrie zu übertragen.

Zu den Anforderungen zählen u.a. die Genehmigungssituationen in der



Dr. Rolf Schrader,  
RHS-Consult

chemischen Industrie, die den Umgang mit Gefahrstoffen regeln oder die spezifischen Zulassungen in der pharmazeutischen Industrie. In so einem regulierten Umfeld lassen sich Prozessveränderungen nicht immer ohne Weiteres etablieren.

## Einführung von Lean-Management

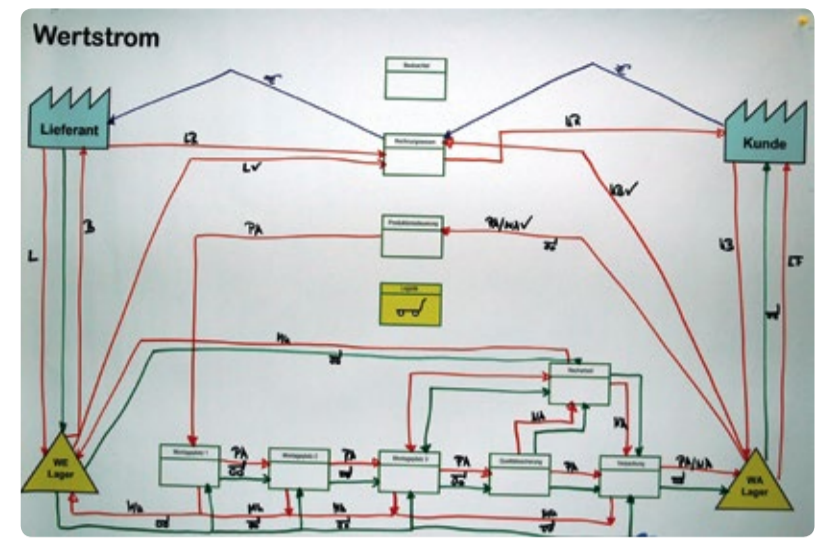
Bei der Einführung von Lean-Management ist darauf zu achten, dass der Fokus nicht allein auf einzelne Werkzeuge gerichtet wird, sondern auch die beteiligten Mitarbeiter entsprechend eingebunden werden. Eigene Kreativität ist wichtiger, als irgendwelche „Erfolgsmodelle“ von anderen kopieren zu wollen, um selbst einen schnellen Erfolg vor-

weisen zu können. Wichtig ist, mit Augenmaß vorzugehen und nicht, um des Systems Willen den Lean-Gedanken umsetzen zu wollen.

## Verschwendung vermeiden

Ein „leanes“ Unternehmen hat neben der klaren Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse auch den Anspruch, Verschwendung zu vermeiden. Im ursprünglichen Sinn sind sieben Verschwendungsarten definiert: unnötige Transporte und Bewegungen, Warten, Bestände, Überproduktion, unangepasste Prozesse und Fehler.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen, die eingesetzt werden können, um Verschwendung zu vermeiden. Dazu zählen z.B. 5S, Standardisierung, Visualisierung, Wertstrom, Kanban, TPM, OEE, JIT, KVP, Poka Yoke, SMED, KPIs. Viele dieser Methoden verlangen kein tiefgreifendes wissenschaftliches oder technisches Verständnis. Sie



sind leicht zu erlernen und lassen sich häufig unmittelbar am Arbeitsplatz (und auch im privaten Umfeld) erfolgreich anwenden. Ein wacher Blick auf die Prozesse und ihr Umfeld – verbunden mit dem gesunden Menschenverstand – bilden gute Voraussetzungen dafür.

## Sich auf Neues einlassen

Die Einführung von Lean – wie auch jede andere Prozessveränderung – bedeutet immer, dass alle Beteiligten bereit sein müssen, sich auf geänderte Abläufe einzulassen. Für eine erfolgreiche Anwendung ist die Abkehr von der Funktions- bzw. Strukturbeziehung (Aufbauorganisation) eines Unternehmens hin zu einem prozessorientierten Denken und Handeln (Ablauforganisation) eine zentrale Voraussetzung. Lean ist kein Projekt, das „man mal macht“, sondern eine „Lebenseinstellung“. Im Grunde lässt sich der Umgang mit Lean in Unternehmen auf zwei Varianten beschränken:

1.) Der ganzheitliche, unternehmensweite Ansatz: In diesem Fall erkennt die Unternehmensleitung die Vorteile einer leanen Organisation und steht voll hinter der Einführung. Sie lebt die Veränderungen selbst aktiv vor und lässt so keinen Zweifel an der Umsetzung aufkommen. Die Mitarbeiter sind voll mit eingebunden. Dieser Ansatz ist die ideale Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg und stellt den Königsweg dar. Doch häufig fehlt es (noch) an dieser Haltung.

2.) Der arbeitsplatz- oder bereichsbezogene Ansatz unter gezielter Anwendung ausgewählter Leanwerkzeuge: In einzelnen Funktionen eines Unternehmens wird nicht darauf verzichtet, Leanwerkzeuge einzusetzen, um Verbesserungen zu erreichen. Die unterschiedlichen und vielfältigen Möglichkeiten des Leanbaukastens drängen sich zwar geradezu auf, doch für einen umfassenden Ansatz wie unter 1.) werden das ganzheitliche Bild und die Chancen des Kaizen-Gedankens meist kaum berührt.

## Erfolg oder Misserfolg

Unabhängig von den eingesetzten Werkzeugen im Rahmen einer Prozessveränderung ist festzuhalten, dass der Erfolg solcher Maßnahmen häufig nicht an methodischen oder technischen Gegebenheiten scheitert. Es sind die (nicht oder unzureichend eingebundenen) Menschen an der Basis, die weder mitgenommen noch deren zum Teil langjährige Erfahrungen gewürdigt werden. So ist die Gefahr groß, dass (vorgegebene) Veränderungen nicht akzeptiert werden und ein nachhaltiger Erfolg ausbleibt.

Deshalb ist es unzureichend, Mitarbeiter lediglich in der Anwendung einzelner Verbesserungswerkzeuge zu schulen. Das ist dann etwa so, als ob ein Fahrschüler durch den theoretischen Unterricht in der Lage wäre, selbstverantwortlich am Straßenverkehr teilzunehmen. Zum einen kommt der ganzheitliche

Überblick über das Zusammenwirken im Gesamtsystem zu kurz, zum anderen fehlt es an erlebter praktischer Erfahrung.

## Tipps zur Umsetzung

Wie lässt sich dieses Beispiel nun auf die Vorgehensweise bei Verbesserungsprojekten übertragen? Dabei hilft mir stets die über 2.000 Jahre alte Weisheit von Konfuzius weiter: „Sage es mir und ich vergesse es. Zeige es mir und ich erinnere mich. Lass es mich tun und ich behalte es.“

Im Hinblick auf geeignete Trainingsmaßnahmen bedienen typische Frontalveranstaltungen meist nur das Sagen und Zeigen, integrierte Übungen sind lediglich ein Alibi für das Tun. Sofern sich diese nur auf spezifische Themen beschränken, kommt auch der ganzheitliche Systemgedanke häufig zu kurz. Kein Teilnehmer muss über den eigenen Tellerrand hinausschauen, noch muss er mit anderen Teilnehmern zielgerichtet zusammenarbeiten. Das wäre so, als ob unabhängig voneinander ein Mitarbeiter in Tabellenkalkulation und ein anderer in Textverarbeitung geschult werden. Als Ergebnis wird aber ein Geschäftsbericht erwartet, der aus Teilen beider IT-Anwendungen besteht.

Also reichen diese Ansätze nicht immer aus, um wirklich zum Ziel zu gelangen. Wie kann man den Übergang von einer funktions- zu einer prozessorientierten Organisation einleiten? Wie lassen sich Mitarbeiter abholen, damit sie sich für diesen Übergang begeistern lassen und diesen dann idealerweise proaktiv begleiten und unterstützen?

Sehr gute Erfahrungen können immer wieder mit Planspielen bzw. Unternehmenssimulationen gesammelt werden. Besonders dann, wenn diese funktionsübergreifend aufgebaut und für mehrere Teilnehmer gestaltet sind. Der Klassiker ist hier das Beergame, in dem die Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der Lagerbestände und der Lieferfähigkeit einer mehrstufigen Supply Chain simuliert werden. Neben dem Beergame wurden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Planspieltypen entwickelt. Vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens und der Sensibilisierung für kontinuierliche Verbesserung als wesentlichen Teil des Leangedankens sollten diese verschiedenen Kriterien erfüllen. Dazu zählen u.a.:

- Möglichst viele Unternehmensfunktionen (z.B. Produktion, Logistik, Qualitätskontrolle, Produktionsplanung, Lager) sowie Kunden und Lieferanten
- Pro Unternehmensfunktion ein Teilnehmer
- Intensive Einbindung der Teilnehmer durch eigenes Tun und Handeln
- Funktionsübergreifende Teamarbeit
- Geringer oder kein Frontalunterricht

Dr. Rolf Schrader, Inhaber,  
RHS-Consult, Colbitz

MIT DREI CLICKS

NACH NEW YORK!

- Für den Newsletter registrieren auf [www.CHEManager-online.com/user/register](http://www.CHEManager-online.com/user/register)
- Anmelden mit minimaler Datenabfrage
- Zu Ihrer Sicherheit: Double-Opt-in Anmelde-E-Mail bestätigen

... und mit etwas Glück eine Reise nach New York, die Heimatstadt von Wiley, gewinnen!

Registrieren Sie sich jetzt für unsere Newsletter und unterstützen Sie unsere Datenschutzinitiative!

Unter allen Teilnehmern verlosen wir einen Reisegutschein für eine 5-tägige Reise nach New York im Wert von gesamt 2.500 EUR.

Noch nie war es so einfach nach New York zu kommen!



\*Teilnehmen kann jeder Newsletter-Leser über 18, ausgenommen Mitarbeiter von Wiley-VCH und deren Angehörige. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Teilnahmeschluss ist der 31. Oktober 2015. Eine Barauszahlung ist nicht möglich. Ihre Daten werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Abmeldung vom Newsletter ist jederzeit möglich.