

## Optimieren, aber richtig – zu mehr Motivation und besserer Qualität

Egal was sie tun, überlegen Sie sich jeden Tag, was sie heute besser machen könnten als gestern. Das ist das Prinzip der schlanken Produktion – doch wie kann man diese Optimierungspotentiale aufdecken, strukturieren und umsetzen?



Bei nahezu jedem Zimmerer oder Holzbauer sind Optimierungspotentiale zu finden. Eine Anpassung – beispielsweise von Prozessen und Abläufen in der Logistik oder Projektplanung – wirkt sich direkt positiv auf die Produktionszeit aus. Und genau hier setzt Lean Production – die schlanke Produktion – an.

Ziele von Lean sind unter anderem Verschwendungen zu eliminieren, Produktionsfläche einzusparen, Durchlaufzeiten zu reduzieren, Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten, sowie Schnittstellen innerhalb von Prozessen zu vereinfachen.

Dabei kommen unterschiedliche Optimierungsmethoden wie Kaizen, TQM, Six Sigma oder KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zum Einsatz. Diese basieren auf dem Toyota-Modell und sind daher sehr ähnlich: Mitarbeiter werden in die Optimierung des eigenen Arbeitsbereichs einbezogen, neue herausfordernde Ziele werden gesetzt und interdisziplinäre Teams werden zusammengesetzt, die diese Optimierungen in kurzer Zeit entwickeln, testen und umsetzen. Wichtig dabei: Die Methoden zielen nicht auf den Abbau von Personal, sondern den besseren und effizienteren Einsatz der bestehenden Ressourcen ab.

### In zwei Stufen zum Optimierungserfolg

Die Entwicklung hin zu einer schlanken Produktion baut sich für mich aus zwei Stufen auf: Der Anwendung von Lean-Methoden und die Veränderung der Unternehmenskultur. In der ersten Stufe werden mit der Anwendung von Lean-Methoden wie 5S, Kanban, Supermarket oder SMED-Rüsten erste Erfolge eingefahren. So werden die täglichen Handgriffe, häufige Gehwege und lästige Lagerbewirtschaftungen vereinfacht. Kurzum: mit den ersten Verbesserungsmaßnahmen werden in vielen Unternehmensbereichen erste

Erfolge gefeiert. Diese ersten Erfolge braucht es, um sowohl den Mitarbeitern als auch dem Management zu zeigen, dass es überall Verbesserungspotential gibt. Durch das Beobachten und Analysieren von Tätigkeiten und Abläufen können genau diese Potentiale aufgedeckt werden.

In der zweiten Stufe wird die Veränderung der Unternehmenskultur angestoßen. Dieser Schritt beansprucht viel Zeit und Ausdauer, denn dies braucht bei vielen Personen ein Wandel im „Kopf“. Im Fokus steht der generelle Umgang mit Fehlern und der daraus folgenden sofortigen, direkten Suche nach Lösungen. Die Frage „Wer hat den Fehler gemacht?“ muss durch „Was hindert uns daran das hoch gesetzte Ziel zu erreichen?“ ersetzt werden. Denn jedes Hindernis das aus dem Weg geräumt wird, generiert weniger Fehler. Bei Problemen sollte also nicht zählen ultra-schnell und sofort eine Lösung zu haben, sondern die Ursachenforschung ins Zentrum zu stehen. Der zentrale Satz, den sich jeder für sich lernen sollte lauten: «Danke, dass du mir den Fehler zeigst, damit haben wir ein Hindernis auf unserem Weg zum Ziel zu entfernen»

### **Veränderung beginnt in der Unternehmensführung**

Diese Kulturänderung muss immer direkt in der Geschäftsleitung des Unternehmens starten. Nur wenn dort auch dieser Umgang mit Fehlern gelebt wird, dehnt sich diese Denke auch langsam aber stetig im ganzen Unternehmen aus. Dabei werden die Mitarbeitenden eingeladen über kleine Dinge nachzudenken, die sie täglich tun, aber nicht effizient sind. Wie viele Dinge könnte man einfach weglassen, ausmisten, vereinfachen? Um alle Mitarbeiter über die Veränderungen, Erfolge und laufende Verbesserungen zu informieren, wird ein einfaches Informationssystem eingesetzt. Beispiele dafür sind das Shopfloor- oder Office-Management, Informationswände mit Leistungskennzahlen, Projektübersichten, Terminplänen und Vorgabezeiten. Hier werden täglich in wenigen Minuten alle Mitarbeiter über die Ziele des Tages informiert.

### **Zielerreichung mit Optimierungsworkshops**

Auf Basis dieser beider Stufen werden dann Ziele angepackt, die sonst als «Spinnereien» abgeschrieben werden:

- Halbierung der Durchlaufzeit der Aufträge von Vertragsunterzeichnung bis Rechnungstellung
- Reduzierung der Planungszeit eines Projektes um 30%
- Reduzierung der Zeit vom Aufrichten bis zur Baustellenabgabe um 40%

Um diese Ziele zu erreichen, legen wir zunächst einen Workshop-Tag für die Führungskräfte ein. Es wird das grundlegende Verständnis über Lean, dessen Zielsetzung und die Auswirkungen auf das Unternehmen in den Vordergrund gerückt. Hier werden erste Workshops definiert mit Zielen, Terminen und Teilnehmern. Anschließend startet der erste Optimierungsworkshop in der Produktion. Dabei wird zum Beispiel im Handmaschinenlager das Ziel gesetzt «Um 7:10 Uhr sind 80% unserer Monteure auf dem Weg zu Baustelle» Denn davon träumen viele Unternehmer, wenn um 7:20 Uhr noch viele Monteure durch die Produktion wirbeln.

Dabei baut sich ein Optimierungsworkshop aus 4 Phasen auf. Zunächst wird den Mitarbeitern die Verschwendung anhand einer IST-Analyse aufgezeigt. Im SOLL-Konzept

werden erste mögliche Umstellungen und Veränderungen aufgezeigt. In der nachfolgenden Testphase werden die Ergebnisse aus dem SOLL-Konzept ausprobiert, verworfen, abgeändert und verbessert. Nach dem Finish werden die neuen Arbeitsplätze der Geschäftsleitung präsentiert, dokumentiert und mit den IST-Werten verglichen.

### **Führungspersonen sind selten gute Lean-Coaches**

Einige Unternehmen versuchen diese 4 Phasen abzukürzen. Sie sind nach den ersten Ideen für das SOLL-Konzept zufrieden und setzen diese direkt um. Doch erst das ausführliche Testen vor Ort, überprüfen der Ergebnisse, sich hier etwas mehr Zeit nehmen, bringt die Entwicklung noch viel weiter.

Wer bei einer Abschlusspräsentation dabei ist, und den Stolz der Mitarbeiter sieht, erkennt welchen Motivationsschub ein Team in kurzer Zeit erlebt. Genau diese Verbesserungen werden Bestand haben.

Ein Produktionsleiter meint dazu: «Ich habe gestaunt, welche Ergebnisse in so kurzer Zeit erreicht wurden. Die Investition in die neuen Arbeitsplätze haben der Abteilung einen richtigen „Schub“ gegeben. Die Verbesserungen, die ich seit Jahren vergeblich vorgeschlagen habe, sind in 4 Workshop-Tagen getestet und noch viel besser: umgesetzt worden.»

Geleitet werden die Workshops von einem Lean-Coach. Am besten von einem interessierten Mitarbeiter, den wir gleichzeitig mit den ersten Workshops ausbilden – denn dieses Wissen muss intern aufgebaut werden. Meist sind Lean-Coaches keine Führungspersonen: Gute Lean-Coaches werden gute Führungspersonen, aber selten umgekehrt.

Komme ich einige Zeit später in die Unternehmen, rufen mich die Mitarbeiter um mir die Weiterentwicklungen ihrer Arbeitsplätze zu zeigen, oder fragen nach anderen Ideen und Möglichkeiten. So ein Beispiel eines Logistikers: «Ich brauchte für eine einzige Lagerbestellung im ERP 22 Klicks und 2,5 Minuten. Jetzt macht dies die Sekretärin am Empfang mit 6 Klicks und benötigt dank einer kleinen Softwareanpassung 20 Sekunden. Aber in den letzten 6 Jahren hat sich niemand an dieses Thema gewagt.»

### **Aus einem Betrieb wird ein lernendes Unternehmen**

Mitarbeiter, die Spass an der Arbeit haben und sich ständig Gedanken machen, wo sie Verschwendung sehen und was verbessert werden kann arbeiten motivierter und helfen die gewünschte kontinuierliche Verbesserung voran zu treiben.

Auch für Führungspersonen haben Lean-Workshops entscheidende Vorteile: In einem motivierten Team kann sich die Führungsperson auf die Kommunikation und Führungsaufgaben konzentrieren. Das Schieben, Befehlen oder schnell selbst machen, nimmt deutlich ab. Zusätzlich werden die Prozesse und Abläufe sicherer, die Fehlerquote sinkt entsprechend. Die Erfahrung zeigt: die Unfall- und Krankheitstage im Jahresvergleich nehmen ab. Durch eine verbesserte Kommunikation mit Infowänden werden die Verbesserungen sichtbar und die Ziele werden den Mitarbeitern transparent aufgezeigt. Durch die Lean-Methoden kann sich ein Unternehmen hin zu einem lernenden Unternehmen entwickeln. Und genau das muss geschehen, um am Markt bestehen bleiben zu können. Vielleicht sind die beschriebenen Schritte auch die passenden für Sie.

Stephan Zürcher, im Auftrag von Schuler Consulting (2018)