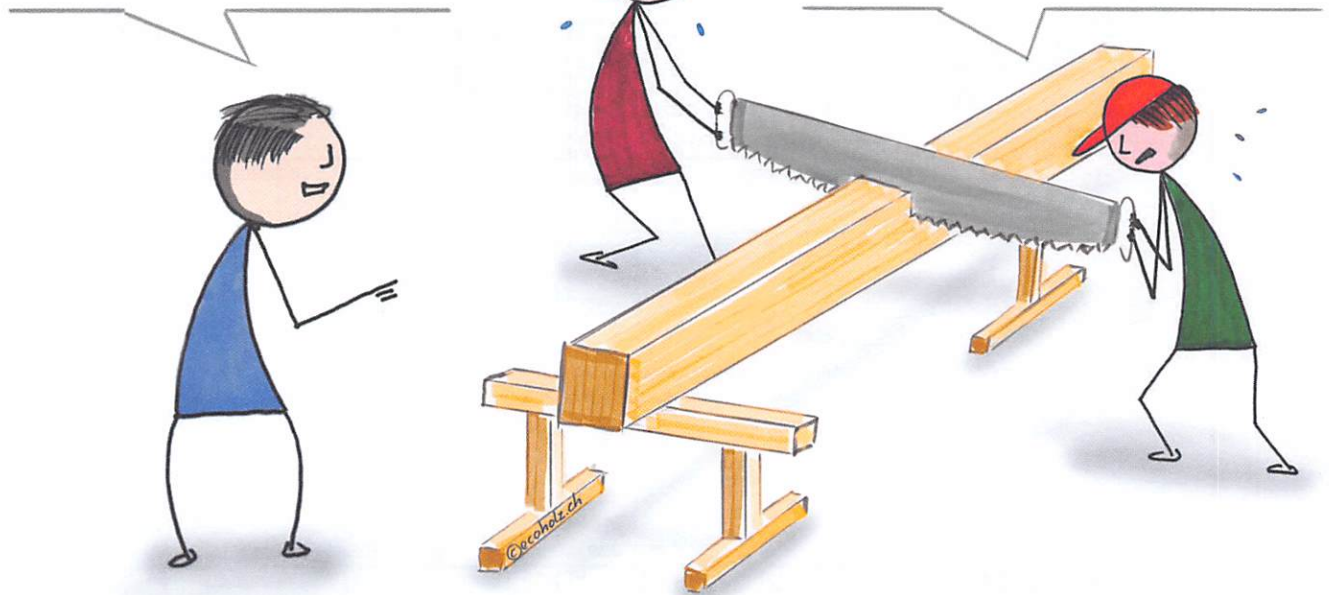


«Ihr sägt wieder von Hand?»

«Die Handkreissäge braucht einen Service»



AUCH ARBEITSPLÄTZE BRAUCHEN EINEN SERVICE

Mit den Ergebnissen der Lean-Workshops in der Fertigung oder im Büro sind alle sehr zufrieden. Doch nach einigen Monaten ist die wundersame Wirkung nicht mehr so stark. Warum? TEXT STEPHAN ZÜRCHER GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Wenn die neuen Arbeitsplätze nach dem Optimierungsworkshop betrachtet, fotografiert und dokumentiert werden, dann sind dies wirklich Schmuckstücke. Denn die Arbeitsplätze, die Wagen, die Regale, die Materialbereitstellung passen zusammen. Da lässt sich nach wenigen Tagen die Leistungssteigerung erkennen. Die kurzen Wege für die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz sind das eine, die Motivation, die durch solche Workshops generiert wird, ist das andere Wundermittel.

Im Büro oder bei den Prozessen (Wareneingang, Bestellwesen, Projektabwicklung usw.) ist die gleiche Wirkung festzustellen. Da werden die neuen Spielregeln gelobt und auch eingehalten. In den nächsten Wochen werden sie dann Schritt für Schritt automatisch angewendet. Die Routine und die gegenseitige Unterstützung helfen dabei, dranzubleiben. Wie die Erfahrungen aus vielen Workshops

zeigen, ist der höchste Punkt der Wirkung nach neun bis zwölf Monaten erreicht. Die Prozesse passen aufeinander, die Werkzeuge und Tools sind abgestimmt, die Mitarbeitenden verstehen sich blind und es macht wirklich Spass miteinander zu arbeiten. Doch danach beginnt die Wirkung langsam zu bröckeln. Es schleichen sich an den Arbeitsplätzen und in den Prozessen erste Ungenauigkeiten ein und es macht sich Sand im Getriebe bemerkbar. Die Wirkung der Massnahmen nimmt langsam, aber stetig ab. Nach rund drei Jahren stehen die Beteiligten wieder am selben Punkt wie vor dem Workshop. Die Mitarbeitenden sind unzufrieden, es rauscht nicht mehr, die Motivation sinkt.

Warum sinkt die Effizienz?

Die Gründe für die schleichenden Verschlechterungen sind vielfältig, aber jeweils gut erkennbar:

- Es sind nicht mehr die gleichen Mitarbeitenden an den optimierten Arbeitsplätzen. Das Wissen um die Prozesse ist verlorengegangen.
- Es gibt für neue Mitarbeitende keine Einarbeitung, kaum Erklärungen zu den im Workshop definierten Massnahmen und deren Hintergründe. Wenn der Sinn der neuen Ordnung nicht mehr voll präsent ist, dann hält sich niemand mehr so richtig daran, alles verwässert.
- Die Disziplin nimmt ab. Wenn das Umfeld nicht mehr perfekt ist, neigt der Mensch dazu, es nicht mehr so wichtig zu nehmen. Das lässt sich daran erkennen, dass das Holz «magnetisch» wird: Am Montag steht eine Leiste neben dem Tor, am Freitag sind es mehrere und dazu noch ein Plattenreststück.
- Das Material im Betrieb verändert sich, es werden andere Plattenformate ver-

wendet oder eine weitere Plattenstärke, was zu mehr Verschnitt und somit zu mehr Abfall führt. Nun werden die Reststücke wieder irgendwo gesammelt und abgestellt, weil das Restelager zu klein wird.

- Die Konstruktionsweisen und/oder die Produkte im Betrieb verändern sich und auch die Anzahl der Projekte: Lag der Unternehmensschwerpunkt früher beispielsweise bei Anbauten, so sind es nun Aufstockungen oder statt der Einfamilienhäuser nun mehrgeschossige Bauten.
- Die Kunden verändern sich manchmal auch: Wenn es früher vor allem günstig sein musste, wird nun das ökologische Denken wichtiger.
- Für die Geschäftsleitung ist das Thema Optimierung erledigt, nach dem Motto «Jetzt läuft es doch ...» Es wird kaum noch hingeschaut, die Prioritäten liegen nun woanders.
- Die neuen Prozesse und Abläufe werden als Standard definiert und mit Controlling und Handbüchern zementiert, dies verhindert die nötige Beweglichkeit für laufende Veränderungen.

Die verschiedenen Gründe für abnehmende Effizienz lassen sich schnell erkennen, wenn man einfach mal 15 Minuten in der Fertigung zuschaut oder auf der Baustelle einen Blick in die Ecken wirft. Im Büro werden die Besprechungen wieder länger, es gibt mehr Fehler, die Absprachen auf Zuruf werden wieder wichtiger.

Die Gegenmittel

Die Erfahrung zeigt, es braucht nicht viel, damit die Wirkung der Optimierungswshops erhalten bleibt. Oft ist es das fehlende Bewusstsein, dass die neuen Arbeitsplätze auch Wartung benötigen, wie bei einer Maschine die Fettpresse. Es braucht einen Verantwortlichen, der sich für die Weiterentwicklung des Erreichten einsetzt, jemanden, der direkt betroffen ist und damit ein grosses Interesse hat, dass die Prozesse weiterhin optimal laufen. Dies sind meist nicht die Führungskräfte, denn diese sind schon zu weit weg vom Alltag oder haben hierfür keine Zeit. Den «Mister Lean» oder die «Miss Lean» braucht es in jedem Unternehmen, wer

sonst hat das Herzblut, um an der Optimierung dranzubleiben?

Dieses Dranbleiben braucht nicht viel Zeit, aber regelmässige kurze Sequenzen, einen kurzen Zwischenhalt, das bewusste Beobachten der aktuellen Situation, das Hinterfragen des täglichen Tuns. So werden die normalen Veränderungen unseres Alltags erkannt und es braucht kaum 20 Minuten für die Anpassung ans Neue oder die Korrektur hin zum Optimum. Massgeblich dafür sind die Wahrnehmung und die Entscheidung zugunsten weiterer Optimierungen.

Regelmässig optimieren mit KVP

Einige Unternehmen organisieren regelmässige Optimierungseinheiten, das können halbe oder ganze Tage sein. Dies ist auch als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bekannt. So kann beispielsweise von allen Mitarbeitenden alle zwei Monate ein Freitag für die Überprüfung und Optimierung eingesetzt werden. In kleinen Gruppen werden die Themen erarbeitet und die Verbesserungsmöglichkeiten direkt umgesetzt. Ein Lean-Board mit den nächsten Verbesserungsthemen

und der Darstellung der erreichten Optimierungen zeigt sich hier als gutes Hilfsmittel. Das Vorher und das Nachher zu dokumentieren wirkt Wunder. Sempel nach dem Motto: Tue Gutes und sprich darüber. Wie schnell vergisst man sonst, was vor sechs Monaten noch anders war. Was dann fast bei allen Unternehmen fehlt, ist der Lean-Coach. Gerade bei diesen regelmässigen Lean-Tagen ist zu beobachten, dass es in den kleinen Gruppen nicht selten an Fachwissen und Methodik mangelt. Oft werden Führungskräfte als Taktgeber eingesetzt, welche dann gerne selber bestimmen, was nun verbessert wird. Begibt sich eine Führungskraft ins Zentrum der Gruppe, warten alle anderen darauf, was diese Person vorgibt. Dann wird in der Runde kräftig genickt und genau das wird anschliessend umgesetzt. Das ist aber nicht unbedingt das Optimum. Ein guter Coach kann die Mitarbeitenden zu deren eigenen guten Ideen führen und sie gekonnt bei der Umsetzung unterstützen. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher erlebt die Veränderungen und die Wirkung aus den Optimierungswshops wöchentlich. So auch das Bedürfnis der Unternehmen, die Optimierung in Zukunft durch eigene Mitarbeitende weiterzuführen. Deshalb hat er die Weiterbildung zum Holzbau-Lean-Coach entwickelt. «Es ist an der Zeit, dass im Holzbau gezielt Lean-Coaches ausgebildet werden», sagt Zürcher. «Diese kennen sich mit den Instrumenten des Lean-Managements aus und können kleine Workshops mit Kollegen moderieren. Weiter braucht es mehr Holzbau-Fachwissen zu den Arbeitsplätzen und der Logistik, zum Auftragsablauf und den Lean-Werkzeugen. Zum guten Coach braucht es kein Studium, sondern einfache methodische Grundlagen, die Fähigkeit zuzuhören und die Grundhaltung, Menschen zu mögen. Dies ist in zehn Tagen zu erlernen: vier Tage Grundlagen und vier Tage einen Workshop direkt begleiten und moderieren. Dann bieten wir noch zwei Tage individuelles Coaching mit Begleitung an Lean-Tagen oder in einem Workshop im eigenen Unternehmen an. Mit diesen zehn Tagen sind die Umsetzung und die Wirkung gut vorbereitet.» ecoholz.ch