

8. Aachener Managementtage

Lean Management Summit

Von Hubertus Felmy

Entschlossenes Handeln im Lean Management ist die Antwort der Unternehmen auf die Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Vermeidung von Verschwendung sowie Produktivitäts- und Effizienzsteigerung durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter stehen an erster Stelle auf der Agenda der notwendigen Veränderungen.

Einmal jährlich stellen das Werkzeugmaschinenlabor (WLZ) der Rheinisch-westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH) und das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT) unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Günter Schuh aktuelle Branchenthemen und Fragestellungen in den Mittelpunkt ihrer zweitägigen Veran-

staltung. Vom 22. bis 24. November widmeten sich in Aachen Unternehmenslenker, Entscheider, Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft aktuellen Fragen rund um neue Führungsprinzipien im Lean Management.

Eigeninitiative fördern

Zu den Lean-Gestaltungsfaktoren gehören Führungs-, Prozess-, Kunden- und Mitarbeiter-Wertschöpfungsorientierung. Konkreter und zusätzlich herausfordernd wird dies bei Betrachtung der veränderten Absatzmärkte im Rahmen fortschreitender Glo-

balisierung. Die ausländischen Produktionsnetzwerke verlangen nicht nur standortgerechte Produkt- und Prozessgestaltung, sondern auch eine standortspezifische Führungskultur. Es hat sich herumgesprochen, dass Veränderungen nur dann zum Erfolg führen, sofern die Mitarbeiter ohne Wenn und Aber einbezogen werden.

Werte- und zielorientierte Führung

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen und akademischer MBA-Direktor,

ist ein gefragter Spezialist für Personalführung, Weiterbildung, Entrepreneur- und Leadership sowie Kulturentwicklung.

Ausgangsbasis waren Jeneweins Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der Führung. Es geht dabei um Wandel, genauer gesagt Wertewandel in den Geschäftsmodellen. Auf Produkt- folgte Kunden- und Markenorientie-

Serienanlauf absichern

Seit 2005 steht soziale Orientierung im Vordergrund. Der Führungsstil lautet etwas sperrig im Akademikerdeutsch «transaktional» und «transformational».

Vereinfacht: emotionale Führung mit Steuerungsfunktion. Geht man in die Nachkriegszeit zurück, wurde mit Disziplin, Gehorsam und Pflichtbewusstsein geführt. Als Treiber galten Geld, Status und Macht. Ganz anders verhält sich die Y-Generation,



Der Vorgesetzte wird zum Kollegen, Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

Hubertus Felmy, freier Fachjournalist,
Schottenteich 37, D-59494 Soest,
Tel. +49 (0)2921 768 800,
hubertusfelmy@t-online.de



Die Begeisterung für ein Projekt steigern, Dr. Peter Ottenbruch

auch Generation Why genannt. Sie ist geprägt von Individualität, Flexibilität, Spass und Freude. Hier sind die Treiber für sinnerefülltes Tun: Internationalität und gesellschaftliche Relevanz.

Mitarbeiter lassen sich involvieren, wenn sie von der Sache überzeugt sind, grössere Spielräume, Befugnisse und Verantwortung bekommen. Projektgruppen erarbeiten die Vision und Perspektiven. Der Vorgesetzte wird zum Kollegen und hilft mit, die Entwicklung voranzutreiben. Es gilt, Eigeninitiative bei den Mitarbeitern zu erzeugen und die Leistung zu steigern. Mitarbeiter haben ein feines Gespür für Wertschätzung. Sie bekommen durch Vorbildverhalten Vertrauen. Jeder Einzelne identifiziert sich mit seiner Aufgabe und sorgt aus eigenem Antrieb dafür, dass er sie absprachegemäss einhält. Das Motto «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» gehört zum kontraproduktiven Führungsstil alter Zeiten.

Führung mit Ratio und Emotion

Jenewein bringt das auf den Punkt: Der Vorgesetzte hat gelernt zuzuhören. Er zeigt Empathie und Emotionen. Kommunikation und Interaktion stehen im Vordergrund. Für Zielvorgaben werden Anpassungsmassnahmen gemeinsam besprochen und vereinbart. Durchsetzungsvermögen

Verschwendung vermeiden

von erreichbaren Zielen bedingt eine gute Mischung aus fordern und fördern. Ebenso wichtig für die Umsetzung sind Prozesse, Strukturen und klare Regeln. Diese Art der Führung funktioniert ohne Titel oder eine bestimmte Position in der Hierarchie, sie ist eine Frage der Persönlichkeit. Die Entwicklung erfordert allerdings Zeit, Geduld und Geld, aber sie

zahlt sich aus als Wettbewerbsvorteil, auch im Umgang mit Kunden.

Lean Development

Dr. Peter Ottenbruch, Vorsitzender des Vorstandes der ZF Sachs AG, verantwortlich für den Bereich Technik, sprach über die Einführung neuer Produktentstehungsprozesse (PEP) auf der Basis von Lean Development.

Strategische Geschäftsfelder werden auf eine einheitliche Prozesslandschaft und das Global Performance System (GPS) der ZF Sachs ausgerichtet. Die Produktentstehung selbst beruht auf der methodischen Basis des Hauses der Produktion und des Hauses der Performance. Die Prozessorientierung gilt den Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Es folgt die Mitarbeiter- und Teamorientierung. Zum Support stehen Innovation und kontinuierliche Verbesserung bereit, ergänzt durch Standardisierung und Flexibilität.

Frontloading, ein neuer Ansatz

An die Stelle von Prototypen, Praxisversuchen und Tests treten digitale Modelle. So werden bereits in der frühesten Phase des PEP Simulation und Analyse angewandt. Auch die Produktentscheidungen unterliegen virtuellen Versuchen. Ziel sind reibungsarme interne Abläufe zwischen allen Fachfunktionen. Der Serienanlauf ist folglich mit stabilen Produkten und Prozessen abgesichert. Ein wesentlicher Vorteil der digitalen Tests im Sinne von Lean: Die Entwicklungskosten lassen sich signifikant reduzieren und Entwicklungszeiten verkürzen. Den nächsten Schritt in einer virtuellen Prozesskette ermöglicht Virtual Engineering. Hier werden Produktentwicklung und Fertigungsplanung miteinander verknüpft.

Für GPS im PEP gelten fünf Kernprinzipien in der Lean-Produktion mit dem Fokus auf Wert und Vermeidung von Verschwendung.

- Spezifizieren des Produktwertes
- Erkennen des Wertstromes
- Vermeiden von Wertstromfluss-Unterbrechungen
- den Kunden den Takt der Bearbeitung bestimmen lassen
- auf kontinuierliche Verbesserung der Leistung achten

Für die Übertragung der Lean Principles sind die Unterschiede zwischen Entwicklung und Produktion zu berücksichtigen. Bearbeitungsdauer und Wertzuwachs stehen im Vordergrund. Der zentrale Begriff der Verschwendung muss im Produktentwicklungsprozess und in der Produktentstehung sehr differenziert betrachtet werden. Die Fragen lauten: «Wie tun wir die Dinge?» und «Wo erzeugen wir wie viel Verschwendung?»

Das Ziel: Vermeidungspotenziale erkennen und die richtigen Massnahmen ableiten, um weitere Effizienzsteigerungen möglich zu machen. In Projektteams wird der Wertstrom des realen Projektes untersucht und bewertet. So lässt sich in einem Pilotprojekt die Grundstruktur für den Ablauf gestalten. Dazu gehören Projektvorbereitung, Konzeptabstimmung, Konzept-Rollout und Review.

Die Rolle der Mitarbeiter im Prozess

In der Prozesslandschaft gibt es für die Mitarbeiter generell unterschiedliche Rollen bezüglich ihrer Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse. ZF Sachs teilt ein

- Prozessverantwortliche (PV), auch als Prozess-Owner bekannt
- Prozessbetreuer (PB) – eine neue Funktion als Stabsaufgabe
- Prozessanwender (PA), auch als Durchführungsverantwortlicher bekannt
- Während der PV am Prozess arbeitet, vermittelt der PB zwischen PV und PA

Beteiligung ist Schlüssel zum Erfolg

Viele Mitarbeiter haben selber Interesse an Problemstellungen und können ihr tagtägliches Arbeitsumfeld selbst mitgestalten. Als Eigner eines Problems sind sie in der Lage, ihre Probleme selbst zu lösen. Sie sorgen durch Wirksamkeitskontrolle für den Erfolg ihrer Arbeit. Analyse und Be-

kämpfung der Ursachen führen zur nachhaltigen Abstellung dieser Probleme.

Für die Umsetzung von neuen Prozessen benötigen Prozessgruppen und GPS-Trainer ausreichend Freiraum für ihre Arbeit. Auf Design und erfolgreichen Praxistest folgt das Verankern in der offiziellen Prozesslandschaft.

Lessons Learned

An erster Stelle muss den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen genommen werden. Mentoren aus dem Management stärken den Prozessverantwortlichen den Rücken. Zu den wesentlichen Massnahmen der Umsetzung zählt das «Entlernen». Dafür sind Fähigkeiten zur Selbsthilfe durch

Coaching zu vermitteln. Es reicht nicht aus, Ziele zu benennen, es muss auch klar werden, wie sie gemessen werden. Durch Meilensteine des Erfolgs wird die Spannung aufrechterhalten. Die abschliessende Darstellung der Er-

Fähigkeit zur Selbsthilfe

gebnisse ist überzeugend, wenn diese in einem feierlichen Rahmen visualisiert und kommuniziert werden. Die Anerkennung der Gemeinschaftsleistung auf TopEbene steigert die Begeisterung für ein Projekt oder ein Produkt nachhaltig. ■