

Lean Management

Was bedeutet Lean Management?

Lean Management ist die Philosophie der Reduzierung und Eliminierung von Verschwendung im Unternehmen. Dabei ist immer die Sicht des Kunden und dessen Nutzen entscheidend: Welche Tätigkeiten und Aktivitäten bringen unserem Kunden einen Wertzuwachs und welche nicht? Diejenigen, die dem Kunden keinen Wert bzw. keinen Nutzen bringen, werden reduziert oder eliminiert. Verschwendungsarten sind z. B. Materialtransporte und Bestände. Verschwendung gibt es aber auch in den administrativen Bereichen, wie z. B. die Informationsflut, das Warten – auf Entscheidungen – oder die organisatorische Schnittstelle, an der in der Regel Verluste entstehen.

Durch die Reduzierung und Eliminierung von Verschwendung wird am Ende die Effizienz im Unternehmen gesteigert und die Wirtschaftlichkeit erhöht.

Welche Ziele werden mit Lean Management verfolgt?

Im Wesentlichen geht es um das Erkennen von Verlusten und Verschwendung an allen möglichen Stellen im Unternehmen. Diese sind sowohl an Arbeitsplätzen in der Fertigung, aber auch im Büro und in allen möglichen organisatorischen und administrativen Prozessen vorhanden. Die systematische und strukturierte Analyse und das „Transparentmachen“ bzw. Visualisieren dieser Verschwendung ist das erste Ziel. Die anschließende Optimierung und Verbesserung bis hin zur Eliminierung folgt dann im Anschluss. Entscheidend dabei ist die Mitnahme der beteiligten Mitarbeitenden bis hin zum dritten Schritt, dem eigenverantwortlichen Handeln zur ständigen Verbesserung der Wertschöpfung für den Kunden.

Lean Management bildet in vielen Bereichen die Grundlage für eine anschließende erfolgreiche Digitalisierung. Diese kann nur funktionieren, wenn die Organisation nach Standards ausgerichtet ist.

Ziel von Lean Management ist es nicht, Personal freizusetzen. Wenn Mitarbeitende ihre Zeit nicht mehr für Verschwendung aufwenden, können sie mehr wertschöpfende Tätigkeiten durchführen. Dazu gehört auch die Weiterqualifizierung für Neues und selbstverständlich auch der eKVP©, der eigenverantwortliche kontinuierliche Verbesserungsprozess.

In welchen Bereichen kann man Lean Management sinnvoll einsetzen?

Generell eignet sich Lean Management für alle Bereiche in fast jedem Unternehmen. Das kann sowohl in der Produktion als auch im Dienstleistungsbereich und in der Administration sein. Verschwendung gibt es überall, und überall trägt sie nicht zur Wertschöpfung bei.

Klassischerweise wird Lean Management im produzierenden Bereich eingesetzt, wo es in Deutschland bereits recht weit verbreitet ist. Diese Sichtweise greift allerdings viel zu kurz. In der aktuellen Situation sind vor allem die Dienstleistungsprozesse und die administrativen Prozesse im Fokus. Besonders dort ist Lean Management als Vorstufe zur Digitalisierung und auch für neue Geschäftsmodelle absolut erforderlich.

Was sind die 5 Prinzipien von Lean?

- 1. Definition des Werts aus Kundensicht
Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung wird aus Sicht des Kunden definiert. Was braucht der Kunde wirklich und was bietet ihm einen Mehrwert und einen Nutzen? Weiterhin ist entscheidend, wofür der Kunde bereit ist zu bezahlen.
- 2. Identifikation des Wertstroms oder des wertschöpfenden Kernprozesses
Bei einer Wertstromanalyse werden alle (Teil-)Prozesse,

Aktivitäten und Abläufe zur Herstellung eines Produkts erfasst. Bei einer Dienstleistung sind dies in der Regel der wertschöpfende Kernprozess oder der Haupt-Geschäftsprozess. In beiden Fällen müssen auch die Lieferanten mit in die Betrachtung einfließen. Einige administrative Tätigkeiten beinhalten ebenfalls Wertschöpfung.

- 3. Umsetzung des Fluss-Prinzips

Ein „schlanker“ (= lean) Wertschöpfungsprozess oder Geschäftsprozess kommt ohne unnötige Wartezeiten, Lagerungen und Schnittstellen aus. Alle Tätigkeiten und Aktivitäten müssen in einen Fluss gebracht werden, dann wird der Prozess „lean“.

- 4. Umsetzung des Pull-Prinzips

Aufgrund der Kundenfokussierung gibt der Kunde den Anstoß zur Aktivität. Erst, wenn der Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung abrufen, beginnt der Prozess. Das Pull-Prinzip verhindert, dass Produkte und Leistungen auf Vorrat erstellt werden und es zu einer Überproduktion oder Überleistungserstellung kommt.

- 5. Kontinuierliche Verbesserung

Lean Management endet nie, sondern Prozesse werden kontinuierlich verbessert. Entscheidend hierbei ist die Motivation aller Mitarbeitenden und deren Eigenverantwortung für kontinuierliche Verbesserungen, der sogenannte eKVP©.

Wie läuft eine Prozessoptimierung mit Lean-Methoden ab?

In der Produktion wird üblicherweise eine Wertstromanalyse durchgeführt, die sowohl alle wertschöpfenden Schritte als auch die Zwischenschritte wie Lagerung, Transport, Planung und Steuerung beinhaltet. Für ein fertiges Unternehmen beginnt die Analyse beim Lieferanten und endet beim Kunden. Alles, was dazwischen passiert, ist Bestandteil der Analyse. Für eine Produktion bedeutet dies zum Beispiel: Startpunkt ist die Teilelieferung eines externen Zulieferers, dann wird das Material gelagert, weiter geht es über die interne Logistik und die einzelnen Produktionsschritte (z. B. Drehen, Fräsen, Bohren, Schleifen, Reinigen, Lackieren) bis hin zur Endmontage, der Zwischenlagerung und am Ende Auslieferung an den Kunden.

Bei einer Dienstleistung oder einem administrativen Prozess wird mit einer Prozessanalyse die Reihenfolge der Abarbeitung eines Auftrags, eines Teils des Auftrags oder allgemein der Aufgabe betrachtet. Dabei steht häufig am Beginn die Datensammlung oder die Datenerhebung (auch die Kundenanforderung) und am Ende die Abnahme beim Kunden. Dabei können Datenanalysen, Gruppierungen, Sortierungen, Auswertungen, Anwendung von Algorithmen bis hin zur Gestaltung der Lieferung an den Kunden Bestandteile sein. Die Art des Datenhandlings, manuell oder elektronisch, ist bei der Analyse entscheidend und zeigt Potenziale zur Verbesserung auf.

Neben der Wertstromanalyse und der Prozessanalyse gibt es weitere Lean-Tools wie Kanban, Poka Yoke, Methodik 5S/5A, Gemba Walk, PDCA-Zyklus, Kaizen, Verbesserungs-Kata, Gesamtanlageneffektivität (Kennzahlensystem) u. a.

Welche Soft Skills braucht ein Lean Manager?

Neben einer ausgeprägten Prozessorientierung sollten Lean Manager über eine ganzheitliche Sichtweise verfügen, was bedeutet, ihr Blick ist nicht auf eine Abteilung oder einen Prozessschritt fokussiert, sondern richtet sich bereichsübergreifend auf einen gesamten Prozess. Eine gewisse Neugier ist nützlich und auch genügend Selbstbewusstsein, um das Vorhandene infrage stellen zu können. Daneben wird Empathie benötigt, denn Lean Management bedeutet oft weitreichende Veränderungen von Gewohntem und Etabliertem und ist damit eine Herausforderung für die Mitarbeitenden.

Was sind Grenzen und Implementierungsbarrieren von Lean Management?

Es gibt eine Reihe von Ursachen, an denen es bei der Umsetzung von Lean Management hapern kann. Lean Management wird oftmals fehlinterpretiert als der bloße Einsatz von Lean-Werkzeugen. Häufig fehlt das Verständnis für den ganzheitlichen Ansatz zum Reduzieren und Eliminieren von Verschwendung, der vor allem auch die Mitarbeitenden überzeugen muss. Nur wenn diese im Lean-Ansatz auch für sich den Nutzen erkennen, sind sie motivierungsfähig. Motivation ist das Kernelement des Lean Management, und dies muss von den Führungskräfte-



Akademie

ten zum einen vorgelebt und zum anderen an die Mitarbeitenden herangetragen werden.

Die Ansatzpunkte sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Für das Erkennen von Ansatzpunkten und Potenzialen ist ein Blick von außen oder der Blick eines Außenstehenden in der Regel sehr nützlich.

Die Implementierung von Lean Management ist ein langfristiger Prozess, der am besten durch ein Change Management begleitet wird. Häufig ist die Erwartungshaltung der Entscheider hoch und die Enttäuschung groß, wenn diese Erwartungen sich nicht in kurzer Zeit erfüllen.

Dabei ist die Kommunikation innerhalb des Unternehmens wichtig. Wenn die Unternehmensleitung die Ziele nicht umfassend kommuniziert, entsteht leicht der Eindruck eines Kostensenkungsprogramms. Das ist nicht zielführend und nicht wertschöpfend.

Einige aufwendigere Prozessverbesserungen können schrittweise umgesetzt werden. Die langfristige, wirtschaftliche Betrachtung muss das Potenzial der Verschwendungsreduzierung dem investiven Kapital entgegensetzen, woraus sich der Lean-ROI ableiten lässt.