



## Die ersten Schritte zum Erfolg

In jeder Unternehmensfunktion lässt sich das Verständnis für Wertschöpfung und Verschwendung praktisch und schnell erlernen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der konsequenten Eliminierung von Verschwendung unter Einbezug von direkt betroffenen Mitarbeitern.

Takten Sie Ihre Abläufe neu. Ihr Mehrwert durch Prozessoptimierung wird in sieben Schritten vorbereitet und umgesetzt.

### Die sieben Projektphasen auf einen Blick

1. Kick-off
2. Schulungstag
3. Analyse
4. Prozessentwicklung
5. Umsetzung
6. Anpassung
7. Projektabschluss

## 1. Kick-off

Zusammen mit dem Führungsteam und dem internen Projektleiter werden die Rahmenbedingungen zum Projekt festgehalten, Ziele gesteckt und Themen abgegrenzt. Die Projektorganisation wird aufgestellt mit: Lenkungsausschuss, Projektleitung, Kernteam und dessen Mitgliedern. Die Projektplanung wird terminlich festgehalten.

Dauer: 0,5 Tage

Teilnehmer: Führungsteam, interner Projektleiter

## 2. Schulungstag

Grundlegende Ansätze und Methoden werden trainiert. Wichtig ist, dass alle Beteiligte den Sinn und Nutzen der Veränderung erfassen und ein gemeinsames Verständnis für die «Lean-Grundlagen» erhalten. Das Führungs- und Projektteam wird auf die nachfolgenden Workshops vorbereitet.

Folgende Inhalte werden behandelt:

- Die 7+2 Verschwendungsarten
- Merkmale schlanker Prozesse
- Vorgehensweise im Projekt
- Simulationsspiel zur praktischen Vermittlung der Theorie.

Dauer: 1 Tag

Teilnehmer: Mitglieder Führungs- und Projektteam, Mitarbeiter des betroffenen Bereichs

Im Anschluss an den Schulungstag wird empfohlen ein Best-Practice-Besuch bei einem Unternehmen durchzuführen, das bereits Erfolge mit «Lean» erzielt hat.

Ablauf Best-Practice-Besuch:

- Vorstellung des besuchten Unternehmens
- Präsentation von durchgeführten Lean-Projekten
- Rundgang
- Vergleich des besuchten Unternehmens mit dem eigenen Unternehmen in Bezug auf Lean-Merkmale
- Fragerunde und Rückmeldungen

Dauer: 0,5 - 1 Tag

Teilnehmer: Mitglieder Führungs- und Projektteam, Mitarbeiter des betroffenen Bereichs

### 3. Analyse

Die Ist-Abläufe und Prozesse im Unternehmen werden im Detail analysiert und das Verbesserungspotential aufgezeigt und quantifiziert. Im Anschluss werden die Resultate schriftlich festgehalten und dem Projektteam, als Arbeitspapier für die nächsten Schritte, zur Verfügung gestellt.

Für die Analyse stehen diverse Instrumenten zur Verfügung. Je nach Aufgabenstellung werden diese unterschiedlich eingesetzt:

- Existierende Kennzahlen zu Produktivität, Qualität und Lieferperformance
- Bestände und Durchlaufzeit
- Wertstromanalyse
- Tätigkeitsanalyse
- Funktionsanalyse
- Rüstanalyse
- Störungsanalyse
- OEE-Analyse für Maschinen und Anlagen
- Schnittstellenanalyse
- Go & See Muda-Check
- Interviews
- Diverse Audits, die zu einem Benchmark mit anderen Unternehmen beigezogen werden können.

Damit in kurzer Zeit qualifizierte Aussagen gemacht werden können, wird empfohlen die Analyse mit zwei Beratern durchzuführen. Die Analyse findet idealerweise direkt nach dem Schulungstag / Best-Practice-Besuch statt.

Dauer: 2 - 5 Tage

Teilnehmer: Projektteam, Interviewpartner, relevante Ansprechpersonen

## 4. Prozessentwicklung

In einem gemeinsamen Workshop wird ein neuer Soll-Prozess gestaltet mit dem Ziel, die in der Analyse identifizierten Potentiale zu heben. Die Stärken der Unternehmung zu optimieren und die Kompetenzen gezielt für den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu nutzen.

Der neue Soll-Prozess hat sich an den vier Lean Merkmalen auszurichten. Diese sind:

1. Störungsfreiheit
2. Fluss
3. Takt
4. Pullprinzip

Das Vorgehen ist in dieser sehr wichtigen kreativen Phase immer sehr projekt- und unternehmensspezifisch.

Im produktiven Umfeld wird sehr oft mit dem 5S-Workshop begonnen, damit für Ordnung und Sauberkeit als Grundlage für weitere Verbesserungen zu sorgen.

1. Sortieren
2. Sichtbare Ordnung schaffen
3. Sauber halten
4. Standardisieren
5. Selbstdisziplin ausüben – alle Punkte einhalten und stetig verbessern

Anschliessend wird mittels Wertstromdesign das Logistik und Materialversorgungskonzept festgelegt, die Arbeitsmethodik definiert und die Arbeitsplätze festgelegt.

Im administrativen und Entwicklungsumfeld werden die Prozesse mittels Wertstromdesign komprimiert und in den Fluss gebracht, Störstellen beseitigt, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und notwendige Kompetenzen festgelegt.

Zur Entwicklung des Soll-Prozesses gehört auch die Festlegung von relevanten Kennzahlen sowie die Art und Weise, wie diese erfasst, kommuniziert, visualisiert, überwacht und verbessert werden.

Dauer: 3 - 5 Tage

Teilnehmer: Projektteam

## 5. Umsetzung

Die gemeinsam erarbeiteten Optimierungen werden in die Arbeitsabläufe eingeflochten und laufend umgesetzt. In diesem Stadium erfolgen die eigentlichen Verbesserungen in der Praxis. Die neue Prozessorganisation und die Führungsprozesse werden aktiv. Spätestens ab der Umsetzungsphase müssen auch die festgelegten Kennzahlen erfasst werden.

Der Umsetzungsworkshop findet ca. einen Monat nach dem Soll-Prozess-Workshop statt. Eine Vorbereitungszeit muss eingerechnet werden, zum Beispiel für notwendige Umschulungen oder der Beschaffung von Betriebs- und Hilfsmitteln.

Dauer: 3 - 5 Tage

Teilnehmer: Projektteam, betroffene Bereiche

## 6. Anpassungen (Finetuning)

Etwa drei bis vier Wochen nach der Einführung, werden die praktischen Erfahrungen ausgewertet. Allfällige Anpassungen werden vorgenommen. Die neuen Prozesse werden dokumentiert und neue Arbeitsanweisungen erstellt. Die Nachhaltigkeit der Prozessverbesserung wird mittels eines internen Auditplans sichergestellt.

Dauer: 2 - 3 Tage

Teilnehmer: Projektteam, betroffene Bereiche

## 7. Projektabschluss

Bevor das Projekt nach weiteren drei bis vier Wochen abgeschlossen wird, treffen sich die Verantwortlichen zu einem Abschlussworkshop. Folgende Punkte sind dabei relevant:

- Auswertung der gemachten Erfahrungen
- Auswertung der Kennzahlen und Vergleich mit der Zielsetzung
- Prozessaudit
- Prozessfreigabe
- Rückblick
- Schlusspräsentation
- Weiteres Vorgehen besprechen

Dauer: 1 - 2 Tage

Teilnehmer: Projekt- und Führungsteam, Mitarbeiter des betroffenen Bereichs. Für die Präsentation sind weitere Mitarbeiter willkommen.