



Wir führen Sie zur Lösung.

Unternehmen müssen sich im globalen Wettbewerb permanent neuen Herausforderungen stellen. Diese bieten sowohl Chancen als auch Risiken.

Entscheidende Faktoren für den nachhaltigen Projekterfolg sind folgende:

1. Ganzheitliche Identifizierung des Führungs- und Projektteams mit dem Veränderungsprojekt
2. Einbezug der direkt betroffenen Mitarbeitenden
3. Strukturiertes Vorgehen
4. Befähigung des Kunden

1. Ganzheitliche Identifizierung des Führungs- und Projektteams

Die Identifizierung durch das oberste Management ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um das Projekt zielgerichtet zu führen. Die Geschäftsleitung muss dahinter stehen und dies – nicht nur durch Worte, sondern auch durch Taten – jederzeit den Mitarbeitenden beweisen. Mit den entsprechenden personellen Ressourcen kann effizient an den Optimierungen gearbeitet werden. Sobald aus dem Lean-Projekt ein direkter Nutzen gezogen werden kann und die Resultate sichtbar werden, erhöht sich die Akzeptanz im Team.

Die Führungskräfte werden vorgängig geschult, damit der Nutzen der Lean-Methodik erkannt wird und schnell implementiert werden kann. Der Schulungstag und ein oder mehrere Best-Practice-Besuche sind dazu sehr wertvoll und zu empfehlen.

In der laufenden Umstrukturierung und Optimierung ist es sehr wichtig, dass Widerstände seitens der mittleren Führungsebene abgebaut werden. Gemeinsam nach vorne in die gleiche Richtung zu blicken und den Soll-Prozess zu fixieren, ist das Ziel. Die kontinuierliche Verbesserung ist nicht ohne Einsatz und Aufwand zu haben. Die Führungskräfte und Projektmitarbeitenden müssen bereit sein, Energie aufzubringen. Die erarbeiteten Verbesserungen müssen permanent überwacht und eingefordert werden, denn die Versuchung ist gross, dass man ins «alte Schema» zurückfällt.

Während des Prozesses ist die offene Kommunikation zu den geplanten Lean-Projekten und dessen Zielsetzungen innerhalb des Unternehmens zwingend. Ebenso die aktive Mitarbeit in den diversen Workshops sowie die Anwesenheit der Führungskräfte bei der Zwischen- und Schlusspräsentationen. Eine weitere wichtige Voraus-

setzung ist, dass die personellen Ressourcen für die Bearbeitung der anfallenden Pendenzen zwischen den Workshops zur Verfügung gestellt werden.

2. Einbezug der direkt betroffenen Mitarbeitenden

Ergebnisse werden mittels Teamarbeit erzielt. Das beginnt spätestens bei der Entwicklung des neuen Soll-Prozesses. Das Projektteam besteht demnach immer auch aus Personen, die unmittelbar von der Veränderung betroffen sind. Die direkt betroffenen Mitarbeitenden werden zu Beteiligten und erarbeiten ihre eigenen Prozesse. Nur so gelingt es, dass eingeführte Verbesserungen auch gelebt und nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Von aussen aufgesetzte Optimierungen sind schwierig zu akzeptieren und werden in der Regel umgangen oder abgelehnt und wirken deshalb im besten Fall kurzzeitig.

Die direkt im Projekt involvierten Mitarbeitenden werben bewusst oder unbewusst bei ihren Kollegen für das Projekt. Die erzielten Ergebnisse und Erfolge wecken damit auch in anderen Bereichen Interesse und Bereitschaft für Verbesserungen.

Ein Projektteam besteht beispielsweise aus folgenden Personen (maximal 7 Projektmitglieder):

- Externer Projektleiter (Berater der Wertfabrik AG)
- Interner Projektleiter (typisch interner Lean-Manager)
- Teamleiter des betroffenen Bereiches
- 2 Mitarbeiter des betroffenen Bereiches
- 2-3 weitere Mitarbeiter aus Unterstützungsbereichen, z. B. aus Planung, Arbeitsvorbereitung, Logistik, Betriebsmittelbau, Produktmanagement, Qualitätsmanagement, Industrial Engineering, Entwicklung, Controlling).

Der Schulungstag mit den Lean-Grundlagen und der empfohlene Best-Practice-Besuch zu Beginn des Projektes dienen zur Sensibilisierung und als Augenöffner für das, was auch im eigenen Unternehmen mit gemeinsamer Anstrengung möglich und innert nützlicher Frist erreichbar ist.

Der Berater der Wertfabrik AG bringt die erforderlichen Methodenkenntnisse mit. Er moderiert und steuert das Projektteam zu einer optimalen Lösung und stellt sicher, dass das Team zielbewusst und effizient arbeitet. Zu seinen Aufgaben gehören auch das Einfordern von vereinbarten Massnahmen und das rechtzeitige Eingreifen bei allfälligen unüberwindbaren Widerständen.

3. Strukturiertes Vorgehen

In kleinen, strukturierten Schritten wird auf die festgelegten Ziele hingearbeitet.

Teilprojekte sollen so dimensioniert und abgegrenzt werden, dass sie in maximal vier Monaten abgearbeitet werden können. Messbare Ergebnisse werden dabei oft schon früher erzielt. Dauert ein Projekt länger, besteht die Gefahr, dass andere Projekte eine höhere Priorität erhalten. Das Ziel muss folgendes sein: «Umlaufbestände» gering halten und dafür eine schnelle Durchlaufzeit erreichen.

Die Ist-Analyse dient dazu, Prioritäten und Teilprojekte zu identifizieren und eine entsprechende Zeitplanung für die Zwischenschritte festzulegen.

Innerhalb einzelner Teilprojekte hat sich das Vorgehen in sieben Phasen bewährt.

4. Befähigung des Kunden

Eine Lean-Transformation ist nur nachhaltig, wenn sie nach einer gewissen Zeit vom Unternehmen selber getragen werden kann, ohne dass für jedes Projekt auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden muss.

Zu diesem Zweck ist es wichtig, eine interne Verbesserungsorganisation zu definieren und aufzubauen. Im Organigramm ist die Verbesserungsorganisation möglichst hoch anzusetzen, im Idealfall gleichgestellt zu einer Abteilung mit Direktrapportierung an die Geschäftsleitung. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind klar festzulegen. Diese nehmen von Teilprojekt zu Teilprojekt zu. Spätestens ab dem dritten Teilprojekt sollte die Projektleitung von einem internen Mitglied der Verbesserungsorganisation (interner Lean-Manager) übernommen werden. Der Wertfabrik-Berater wird im Laufe der Zeit vom Projektleiter zum Coach des internen Lean-Managers.

Eine umfassende Schulung der Verbesserungsorganisation ist entscheidend. «Learning by Doing» in den eigentlichen Verbesserungsprojekten steht dabei im Vordergrund. Ergänzend sind auch externe Seminare für die Vermittlung spezieller Methoden und Kenntnisse empfehlenswert.