

Lean Operations und robuste Unternehmen

Von L.Aldinger u. H.D. Eller

Die Jahre 2008/2009 zeigten, dass die Vorstellung - es geht immer bergauf- trügerisch ist. Die Auftragseingänge sind in einigen Branchen z.T. geradezu zusammengebrochen. Zumindest ist die deutsche Industrie in 2009 um ca. 5% geschrumpft. Wir erwarten in 2010 einen Rückgang der Beschäftigung, der z.T. daher rührt, dass weiterhin mit einer größeren Anzahl an Insolvenzen zu rechnen ist.

Somit werden Unternehmen mit geringen Reserven es sehr schwierig haben. Geringe Reserven beruhen z.T. auf mangelnder Effizienz / Produktivität und z.T. auf ungenügender Kundenorientierung. Ungenügende Kundenorientierung lässt sich mit schlechten Werten zur Konzeptqualität, Auslieferqualität und Garantie- und Kulanzkosten beschreiben. Sicher gibt es auch Probleme, die aus der Welt der Finanzierung und des Cashflows stammen. Entsprechende Aussagen zur Kreditklemmen der Banken sind ja bekannt. Jedoch sollte in diesen Zeiten auch die Chance gesehen und genutzt werden, so einige Themenfelder anzugehen, die zur Verbesserung der Produktivität und der Unternehmensqualität vorteilhaft sind. Hierbei ist die Unternehmensqualität im allgemeinen und in besonderen Themen, wie z.B. Produkt- oder Prozessqualität zu betrachten.

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und einer Fabrik muss überprüft und aktualisiert werden. Hierbei besteht die Gefahr, dass zu sehr aus der Tradition und den Erfolgen der Vergangenheit die Zukunft abgeleitet wird. Es ist anzuraten, systematisch und umfassend sich mit der strategischen Ausrichtung zu befassen. Das in Reutlingen ansässige Institut of Industrial Management (IIM) sieht hierzu unter Leitung von Prof. Simonovich /Brumme im einem speziellen Strategie Modell, das den Leangedanken betont, einen Ansatz, der in Workshops erprobt wurde und eine sehr gute Resonanz bei den Kunden und Teilnehmern der Workshops gefunden hat. Es geht bei dieser Vorgehensweise darum, den Lean Gedanken nicht nur in den Produktionsbereich einzubringen, sondern in alle Aspekte zur Unternehmensstrategie einfließen zu lassen.

Die Ausrichtung der Strategie unter den Gesichtspunkten des Lean Gedankens ist notwendig aber nicht ausreichend. Der operative Alltag verdient es ebenfalls methodische Aufmerksamkeit geschenkt zu bekommen. So müssen wir uns die Fragen stellen, welche Methoden kennen wir zur

- Zielermittlung
- Beauftragung
- Ziel- und Auftragskontrolle
- Fehlerabstellung und zur
- Verbesserung unserer Prozesse.

Wir werden schnell feststellen, dass es viele Methoden gibt. Sie reichen von ein fachen Basismethoden ist zu hoch entwickelten und komplexen Management-Methoden bzw. -konzepten, die mehrjährige Implementierungsarbeiten erforderlich machen.

Produktionssysteme oder SixSigma sind Beispiele für hoch effektive Systeme und Methoden, die aber eine erhebliche Management-Attention abverlangen.

Wenn wir uns die Erfolgsgeschichten von Unternehmen und Unternehmer anschauen, die über viele Jahre hinweg erfolgreich waren und auch die schwersten Krisen überstanden und z.T. im internationalen Wettbewerb sogar gestärkt herauskamen, sehen wir, dass es zusätzlich zu den Methoden auf die Führung als solches ankam. Die Persönlichkeit der Geschäftsführer, deren Visionen, deren Erfahrung, deren Engagement und deren Zielstrebigkeit, effizient und effektiv zu sein, haben einen großen Teil zum Erfolg beigetragen. Somit sind neben den Technical skills (Managementmethoden und -konzepte) die Softskills (Emotionale Intelligenz, Erfahrung, Visionen/ Kreativität) unbestreitbar von hoher Bedeutung.

Leider sehen wir allzu oft Ausbildungen an z.B. Hochschulen, die entweder sehr sach- und ergebnisorientierte "Manager = Betriebswirte und Ingenieure" oder auf die Mitmenschen (Kollegen) bezogene "Seelsorger= Pfarrer, Soziologen und Psychologen" ausbilden.

Es ist aber unabdingbar, ein Unternehmen als ein System zu betrachten, das bestimmt wird von

- Technik,
- Logik und
- Sachverstand

aber auch von Menschen mit

- Emotionen und
- Bedürfnissen.

Somit müssen diese Welten integriert werden. Deshalb muss z.B. in Workshops, die der Weiterentwicklung eines Unternehmens dienen sollen, beide Aspekte immer parallel bzw. integriert betrachtet werden.

Die Leiter und Referenten des IMS in Reutlingen haben gute Erfahrungen mit Fallstudien machen können, die speziell auf der jeweiligen Ausgangssituation der Unternehmen aufsetzen, um so einen individuell und maßgeschneiderten Workshop zu erhalten. Diese Workshops werden in Zukunft vermehrt explizit bei den einzelnen Phasen die technical und softskills in Verbindung bringen.

Hierbei geht es darum, die einzelnen Aufgaben des Managens sowohl von der fachlichen Seite als auch von den hier besonderen Aspekten der speziell benötigten Softskills zu betrachten. So z.B. zeigen Studien, dass das Management sich zu wenig Zeit fürs Feedback nimmt. Der Ansatz spezielle Feedback-Runden einzuführen bzw. Fragebogen ausfüllen zu lassen, kann Verbesserungen erbringen. Jedoch wäre es besser, wenn wir es einüben würden, bei dem täglichen Kontakt mit den Mitarbeitern konstruktives Feedback zu geben.

Um ein konstruktives Feedback zu geben, muss die Führungskraft sich abgewöhnen, den Auftrag präzise (mindestens Thema, Ziel) zu beschreiben und die Ergebnisse mit dem Mitarbeiter anhand der erreichten Ziele zu besprechen. Bei guten Ergebnissen wird der Mitarbeiter gelobt, bei schlechten Ergebnissen wird die Vorgehensweise kritisiert, ohne dabei den Mitarbeiter persönlich anzugreifen. Dieses einfache Vorgehen braucht wenig Zeit. Es ist aber ohne eine Eingewöhnungszeit im operativen nicht selbstverständlich. Ohne ein Einüben wissen wir zwar, wie es gehen sollte, setzen es aber nur wenig um, da wir "keine Zeit" haben.

Integration Technical and Softskills

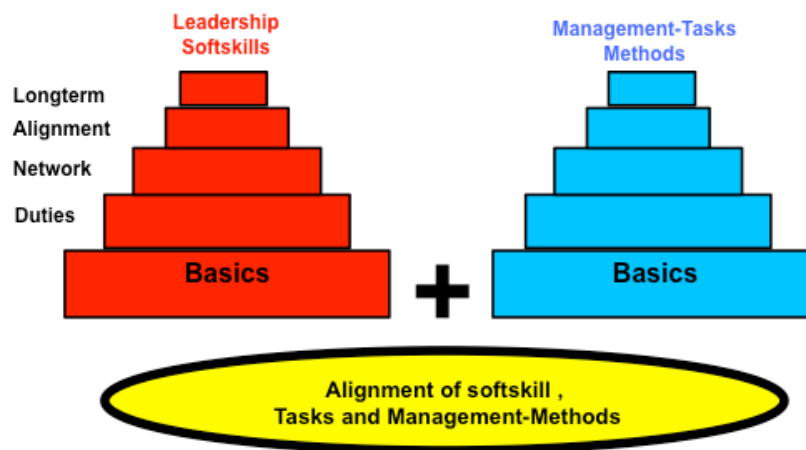


Bild 2: Systematische Integration von Soft- und technical skills

So brauchen wir bei der Entwicklung einer langfristigen Strategie bzw. Vision neben den bekannten Vorgehensweisen zur Strategieentwicklung mehr Kreativität, um uns von den Erfolgsrezepten der Vergangenheit frei zu machen und vermehrt aktuelle Wege zu finden (Longterm).

Danach sind die Kommunikationsfähigkeiten gefragt, um die unterschiedlichsten Interessen und Vorstellungen auf einen Nenner zu bringen (Alignment) und nicht nur die Organisationstalente, die Arbeiten zweckmäßig zu organisieren (Network).

Schließlich geht es bei der täglichen Arbeit und bei Reviews bzw. bei der Kontrolle der Arbeitsergebnisse auch nicht nur um die Betrachtung von roten und grünen Ampeln, sondern auch um konstruktives Feedback (Duties).

Als Basis der Managementarbeit sind Themen wie Disziplin und Selbstkontrolle (emotional Intelligence) sowie die Administration zu nennen.

An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass die Entwicklung der Weltmärkte den ehemaligen Exportweltmeister Deutschland zu mehr als nur guter Produktqualität zwingen wird. Es werden vermehrt interkulturelle Kompetenzen gefordert werden. Deshalb wird obiges Modell der Integration von soft- und technical skills um Aspekte der interkulturellen Kompetenz zu erweitern sein. Konkret bedeutet dies die Frage, ob unsere erfolgreichen Management-Methoden und Verhaltensweisen für jede Kultur angemessen sein werden oder ob wir z.B. die Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen und Workshops nicht den kulturellen Besonderheiten eines Landes anzupassen sind. Oder müssen wir z.B. bei internationalen Projekten die Formen der Zusammenarbeit nicht überdenken?

Hier bedarf es internationaler Erfahrungen, wie sie am INSIM vorliegt und z.B. dazu führt, Managementkurse auf die kulturellen Besonderheiten von z.B. Indien abzustimmen.