

Lean geht alle an – Das Lean Enterprise Institut bietet ganzheitliche Programme

Nicole Udelhofen (Lean Enterprise Institut) im Gespräch mit der Redaktion des Complexity Management Journals über neue Themen im Lean Management, Ausbildung, Lernwerkstätten und Umsetzungsbegleitung

Frau Udelhofen, Sie sind als Trainerin und Coach am Lean Enterprise Institut tätig. Wo liegen aus Ihrer langjährigen Erfahrung als Lean Expertin die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von „Lean Management“ in Unternehmen?

Die größte Herausforderung ist das Mindset der Führungskräfte. Viele gehen auch heute noch davon aus, Lean sei nur etwas für die Produktion oder bestenfalls noch für operative Kräfte in den Verwaltungs- und Unterstützungsbereichen. Aber Lean geht alle an; und es gibt nur einen König und das ist der Markt bzw. der Kunde. Wenn Führungskräfte besser verstehen, dass sie Teil eines letztlich auf den Markt ausgerichteten Prozesses sind, den es zu verbessern gilt, ist das die beste Voraussetzung zur Durchdringung der gesamten Organisation mit dem neuen Denkansatz. Das heißt, auch Führungskräfte bringen sich ein und sind bereit, ihre Arbeitsweisen und ggf. sich selbst zu verändern und leben damit den Lean Gedanken vor. Wenn die Führungskräfte das akzeptiert haben, wird es leichter, die erforderliche Ressourcenverfügbarkeit sicherzustellen.

Die Kontinuität ist die zweite große Herausforderung. Denn man kann zwar den „Arbeitsausfall“ durch Lean-Workshops bewerten, aber nicht die ungeplanten Aufwendungen, die notwendig werden, wenn man es sich heute noch leistet, Verbesserungen nicht voranzutreiben.

Wie Sie sagten, wird Lean Management nicht nur in der Produktion eingesetzt, sondern auch in anderen Unternehmensbereichen. Welche Bereiche sind das genau?

Die Unternehmen, die sich schon länger mit Lean beschäftigen haben erkannt, dass die Grundprinzipien generell überall gelten. Die Kunst ist, die Methoden und Werkzeuge, die sich im Produktionsbereich bewährt haben, so weiter zu entwickeln, dass sie auch in anderen Bereichen genutzt werden können. Aus der Produktion heraus haben wir zunächst die produktionsnahen administrativen Bereiche wie Auftragsabwicklung oder Instandhaltung optimiert. Zwischenzeitlich haben wir Lean Administration in nahezu allen administrativen Bereichen (z.B. Sales, Supply Chain und Einkauf) und branchenübergreifend (z.B. Chemie, Pharma, Automotive und Maschinenbau) erfolgreich implementiert.

Die neuste Entwicklung ist Lean Innovation. Mit Lean Innovation wurden Lean-Methoden und Werkzeuge so weiterentwickelt oder neu konzipiert, dass sie problemlos und sehr erfolgreich in Entwicklungsbereichen eingesetzt werden können. Ein Punkt, der durch die nachhaltige Projektarbeit bei namhaften Unternehmen bestätigt wird.

Letztlich ist es mit Lean Innovation gelungen, die letzte Lücke im Wertschöpfungsprozess, beginnend beim Kundenwunsch – das Produkt ist erst

eine Idee – bis hin zum Kundennutzen – der Kunde kann Nutzen aus seiner realisierten Idee ziehen, zu schließen. Somit kann das LEI helfen, nicht nur Produktionssysteme sondern Business Systeme mit durchgängigen einheitlichen Prinzipien zu entwickeln und zu implementieren.

Wie setzt das LEI solche Lean Business Systeme im Unternehmen um? Haben Sie unterschiedliche Herangehensweisen?

Die erfolgreiche Implementierung erfolgt in drei Phasen.

- 1. Commitment:** alle beteiligten Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte sind über die kommenden Schritte und Änderungen informiert und haben ihr aktives Mitwirken im Rahmen ihrer Rollen zugesagt.
- 2. Screening und Aktivierung:** gemeinsam mit den Beteiligten wird die IST-Situation des zu betrachtenden Bereiches/Prozesses aufgenommen und aus Lean-Sicht beurteilt. Somit lernen alle Beteiligten das Umfeld mit anderen Augen zu betrachten und können so die Entwicklung von Konzepten zur Verbesserung und deren Implementierung aktiv vorantreiben. Das fördert die Identifikation mit den neuen Arbeitsweisen und sichert somit die Nachhaltigkeit.
- 3. Umsetzung:** die Konzepte werden in das Tagesgeschäft überführt; die schwierigste Phase für alle Beteiligten. Am Anfang gibt es regelmäßig nur ein paar wenige Mitarbeiter, die in den ersten Lean Themen im Rahmen von Workshops oder kleinen Projekten mitarbeiten. Für sie ist es oft recht schwer, sich gegen die eingefahrenen und vermeintlich bewährten Strukturen zu behaupten. Hilfreich ist hierbei das durchgängige Schulungskonzept des LEI und ein Coaching der Führungskräfte. Zu unserem Schulungskonzept gehören beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen in unseren Lernfabriken: in Aachen an der RWTH – die Lernfabrik für diskontinuierliche Prozesse und in Basel an der FH Nordwestschweiz – die Lernfabrik für kontinuierliche Prozesse, vor allem für die Pharmaindustrie. Die Schulungs-

teilnehmer können in einer ihnen recht vertrauten Umgebung Lean-Methoden anwenden und Erfolge erleben. Das stärkt das Vertrauen in das Betreten neuer Wege und wirkt sich weiterhin positiv auf das Teamgefühl aus. Daneben gehören natürlich Simulationen oder Planspiele sowie praktische Übungen in den eigenen Bereichen zu Kernelementen unserer Ausbildung.

Trotz aller Ausbildung ist es oftmals schwer, den Transfer der Theorie in die Praxis zu realisieren. Hier hilft unser Coaching. Erfahrene Trainer begleiten bedarfsgerecht und geben die Sicherheit, die am Anfang noch fehlt.

Sie erwähnten unterschiedliche Lernwerkstätten. Fokussieren Sie sich auf eine Branche oder können am LEI Unternehmen verschiedenster Branchen in Lean Management geschult werden?

Unsere Trainer sind inzwischen in nahezu allen Branchen tätig. Das gilt für die diskontinuierliche Industrie, wo unsere Trainer Produzenten von Einzelteilen genau so betreuen wie Hersteller von komplexen Anlagen, wie Schaltschränke oder Turbinen.

Gleiches gilt für die kontinuierliche Industrie, wo wir in der Life Science ebenso so vertreten sind wie in der Chemie.

Unser Bestreben ist, unsere Kunden in einem ihnen vertrauten Umfeld abzuholen. So haben wir in Aachen die Lernfabrik für Seminarteilnehmer aus der diskontinuierlichen Industrie, die sich oft bewährt hat.

Der enorme Bedarf in der kontinuierlichen Industrie hat uns auch dazu veranlasst, eine zweite, für diesen Industriezweig spezifische Lernfabrik ins Leben zu rufen. Wir sind sehr froh, dass wir hier die Fachhochschule Nordwestschweiz als kompetenten Partner gewinnen konnten. In den Bereichen des Instituts für Life Science können wir den Seminarteilnehmern ein vertrautes und nahezu perfektes Lernumfeld mit bekannten Maschinen und Anlagen bieten.

Das heißt, das Thema Ausbildung steht bei Ihnen an erster Stelle?

Durchaus. Die Ausbildungsgänge zum Lean Expert bzw. Lean Senior Expert in den verschiedenen Sparten sind von der RWTH Academy zertifiziert. Die RWTH International Academy gGmbH ist ein akkreditiertes Institut, das streng darauf achtet, dass die an der Universität festgelegten Ausbildungsstandards eingehalten werden. Das beginnt mit der inhaltlichen Betreuung durch einen der Professoren und endet beim Schulungsumfang.

Zusammengefasst kann man sagen, dass unsere Ausbildung nachweislich internationalen Standards entspricht und durch die aktive Anbindung an die Universität die Aktualität der Inhalte sicher gestellt ist. Darauf legen wir höchsten Wert.

Für uns ist aber nicht nur das Erlernen von Theorie wichtig sondern vor allem die Wirksamkeit der neuen Experten in der Praxis. Deshalb gehört zum Prüfungsumfang der angehenden Lean Senior Experten eine praktische Projektarbeit, die von uns auditiert wird.

Neben dem Thema Ausbildung wird derzeit viel über das Thema Nachhaltigkeit diskutiert. Was bedeutet dies für Lean Management und welchen Weiterentwicklungsbedarf sehen Sie aus Sicht eines Trainers?

Wir beobachten diesbezüglich zwei Problemfelder.

1. Lean Thinking ist noch nicht gleichmäßig in den Führungsetagen der Unternehmen vorhanden. Das heißt, den laufenden Lean-Aktivitäten wird unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Das kann soweit führen, dass selbst erfolgreiche Bereiche nach Wechsel an der Spitze wieder zurück fallen.
2. Lean bedeutet letztlich die Verbesserung von Prozessen. Unsere Controlling- und Abrechnungssysteme sind aber auf Funktionen und isolierte Kostenstellen ausgerichtet. Das heißt, die Effekte von Lean findet man nicht so ohne Weiteres in den klassischen Controlling-Systemen wieder. Oft merkt man es erst nach längerer Zeit, dass sich der Kontostand verbessert. In Konzernunternehmen ist das vielfach besonders schwierig. Wir versuchen diesbezüglich Brücken zu schlagen. Mit dem Seminar Lean Costing wollen wir zunächst die Kommunikation zwischen Controllern und Lean-Anwendern verbessern und mittelfristig Abrechnungs- und Controlling-Systeme in Richtung Prozessorientierung und echter Wertschöpfung verändern.

Frau Udelhofen, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Kontakt

Norbert Große Entrup
Geschäftsführer

Lean Enterprise Institut GmbH

Telefon: +49 241 80 275 74

norbert.grosse-entrup@lean-enterprise-institut.com