

Nachhaltiges Lean-Management | Themenabend 20.11.2024

Wer dem unternehmerischen Wettbewerb gewachsen sein will, kommt um die Gestaltung intelligenter Geschäftsprozesse und um eine flexible, hocheffiziente Fertigung nicht herum. Hilft dabei Lean Management?

- Ist Lean Management nicht ein alter Hut?
- Lassen sich mit Lean-Prinzipien und -Methoden Krisen bewältigen?
- Warum ist Lean bisher nicht nachhaltig implementiert?
- Worauf kommt es denn an?

Diesen Fragestellungen sind wir im **VDI Arbeitskreis Unternehmer und Führungskräfte** bei einem online Themenabend nachgegangen. Der **Referent, Dr.-Ing. Michael Krannich**, selbst erfahrener Lean-Experte in der Industrie, erläuterte, warum Lean-Projekte scheitern und in Deutschland das Thema Lean wieder verdrängt wurde.

Die fünf Lean-Prinzipien

Die „Lean Production“ wurde nicht in Europa erfunden. In Japan entwickelte sich nach dem 2. Weltkrieg aus den schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen heraus die Notwendigkeit, Verschwendungen im Herstellungsprozess, am Produkt und in der Organisation zu vermeiden. Die fünf Prinzipien der schlanken Produktion zielen darauf, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen, die Wertschöpfung durch Reduktion von Verschwendung zu erhöhen, keine Fehler zuzulassen und die Prozesse stetig weiter zu verbessern.

Bewährte Lean-Werkzeuge

Die Lean-Werkzeuge wie 5S, SMED, Wertstrom-Analyse, PDCA und 8D-Report, Kanban, Standards, Shopfloor-/Office-Management sind bekannt und haben sich vielfach bewährt. In vielen Unternehmen werden sie geschult und in Leuchtturm-Projekten eingesetzt. Mit Unterstützung ausgebildeter Trainer und engagierten Teams nimmt in einzelnen Bereichen des Unternehmens die Optimierung Fahrt auf. Kommt allerdings ein neuer Vorgesetzter oder ändern sich strategische Rahmenbedingungen, schlafen jedoch erlangte Verbesserungen gern wieder ein und im schlimmsten Fall fällt alles zurück in den alten, bequemen Trott.

Kontinuität zählt

Es ist schwierig, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im gesamten Unternehmen zu gestalten, der nachhaltig auf das langfristige Erreichen großer Herausforderungen mit allen Mitarbeitenden abzielt. Die entscheidende Rolle spielen dabei die Führungskräfte: Sie müssen die stete Verbesserung

in der täglichen operativen Arbeit integrieren, also die Mitarbeitenden mit einheitlicher Herangehensweise zu Optimierungen verführen.



Kultur steter Verbesserung

Kultur steter Verbesserung

Forscher des MIT fanden heraus, dass Führungskräfte bei Toyota zwei Routinen, sogenannte KATA, in Ihrer Führungsarbeit anwenden: die **Verbesserungs- und die Coaching-KATA**. Damit wirken sie mit gleicher Methodik, in kurzen zeitlichen Abständen auf die zielgerichtete Verbesserung durch ihre Mitarbeitenden ein und gestalten eine Kultur der stetigen Verbesserung im Rahmen Ihrer täglichen Arbeit. Wenn sich im Unternehmen eine solche Kultur bei Führungskräften und Mitarbeitenden etabliert, werden konsequenterweise die Lean-Werkzeuge verwendet. Damit lassen sich Kosten senken und langfristig wirtschaftliche Erfolge erzielen. Es ist nicht einfach, eine solche Kultur aufzubauen.

Langfristig erfolgreich

Nachhaltiges Lean-Management macht Unternehmen wettbewerbsfähig, denn so lassen sich Effizienz, Liefertreue und Qualität entscheidend verbessern. Viele Perspektiven teilten dazu die Teilnehmenden anhand diverser Beispiele.



Dr.-Ing. Michael Krannich,
erfahrener Lean-Experte

Dipl.-Ing. Christa Holzenkamp,
Leitung VDI Arbeitskreis Unternehmer und Führungskräfte