

# Systematische methodengestützte Lean-Management-Umsetzung

Bei der prozessorientierten Organisationsentwicklung liegt der Fokus auf der effizienten und effektiven Gestaltung des end-to-end-Businessprozesses mit den darin enthaltenen Kernprozessen, wie z. B. Vertriebs-, Beschaffungs-, Produktionsprozess, um fehlerfrei und verschwendungsfreie Abläufe zu erhalten. Das Lean Management sorgt dafür, dass die Prozesse innerhalb des end-to-end-Businessprozesses transparent und schnittstellenarm innerhalb flacher Hierarchien mit dem qualifizierten und motivierten Mitarbeiter in Team-Organisationen ablaufen.

Dieses Lean-Production- bzw. Lean-Management-Konzept wurde im Jahr 1990 im Rahmen einer weltweiten Benchmark-Studie des MIT in Amerika zum Leistungsvergleich zwischen Automobil-Produzenten als herausragendes japanisches Rationalisierungskonzept – insbesondere von Toyota – identifiziert.

Im Mittelpunkt steht beim Lean-Production (LP)- bzw. -Managementkonzept der Wertschöpfungsprozess, bei dem alle nicht wertschöpfenden Prozessschritte als erstes eliminiert werden sollten, um anschließend in Teamorganisation die Prozessschritte von den Mitarbeitern fehler- und verschwendungsfrei durchführen zu lassen. Hierbei spielt Ressourceneffizienz und die kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP) durch die Mitarbeiter eine wichtige Rolle, um damit auch den Kunden durch hohe Qualität an das Unternehmen zu binden. Ebenso gehört die eigenverantwortliche Wartung und Instandhaltung der Maschinen und Anlagen zu den Aufgaben der Prozessteams. Auf diese Weise soll ein Best-Practice-Prozessstandard erreicht werden, der von Toyota als „One Best Way“ propagiert wurde, um den nachhaltigen Wettbewerb zu garantieren.

In Abbildung 1 sind die Prinzipien des Lean Managements mit dem Fokus auf den rollenbezogenen abgebildeten Geschäftsprozess genannt und einer Swimlane-Prozessdarstellung zugeordnet. Die wertschöpfenden Aktivitäten sind auf den Kunden ausgerichtet. Kundenzufriedenheit, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit sind weitere wichtige Zielsetzungen, die durch kontinuierliche Prozessverbesserungen erreicht werden sollen.

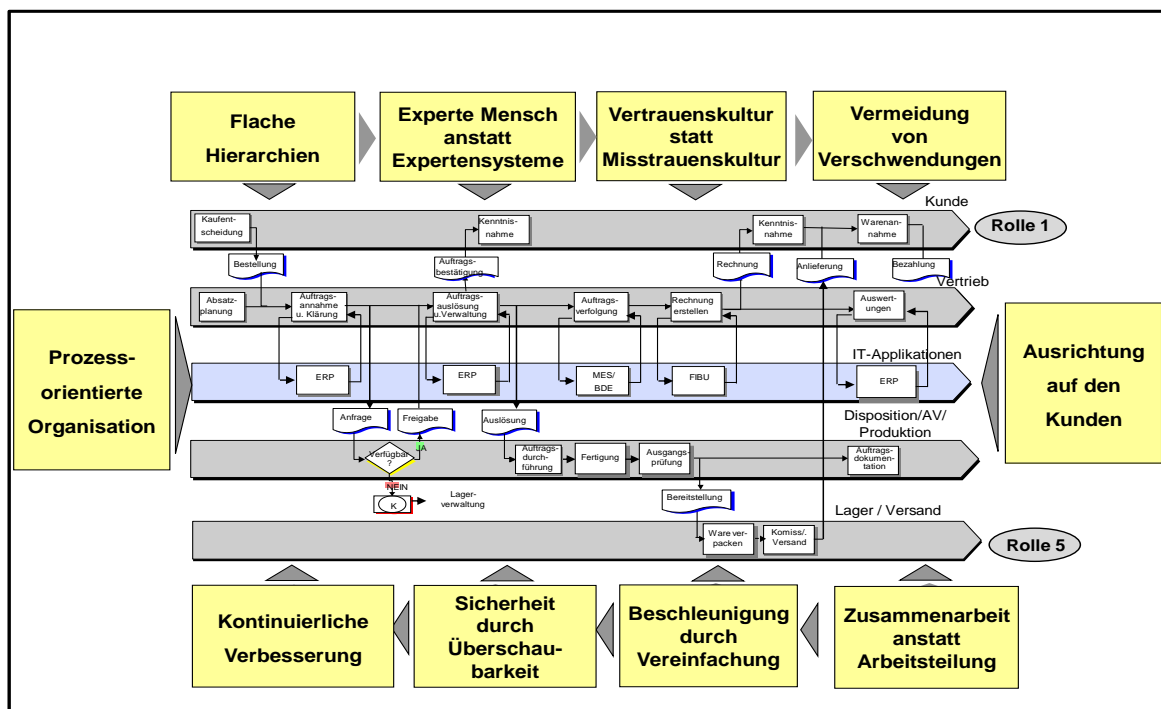


Abbildung 1: Lean Management-Prinzipien

Was sich bei dieser swimlane-basierten Prozessbeschreibung einfach und selbstverständlich anhört, ist in der Praxis eher selten anzutreffen. Der Grund liegt in einer fehlenden Methoden- und Systemkompetenz. Deshalb werden die Lean-Projekte nicht konsequent umgesetzt. Um dieses Defizit zu beseitigen, wird im Folgenden erneut eine systematische Vorgehensweise mit dem MITO-Methoden-Tool erläutert, bei dem über einen ganzheitlichen Leanmanagement-Gestaltungsansatz die strategische und operative Prozessausführung eng miteinander abgestimmt ist.

In Abbildung 2 ist ein MITO-Anwendungsbeispiel zur Produktionsprozessmaßnahmenbewertung gezeigt.

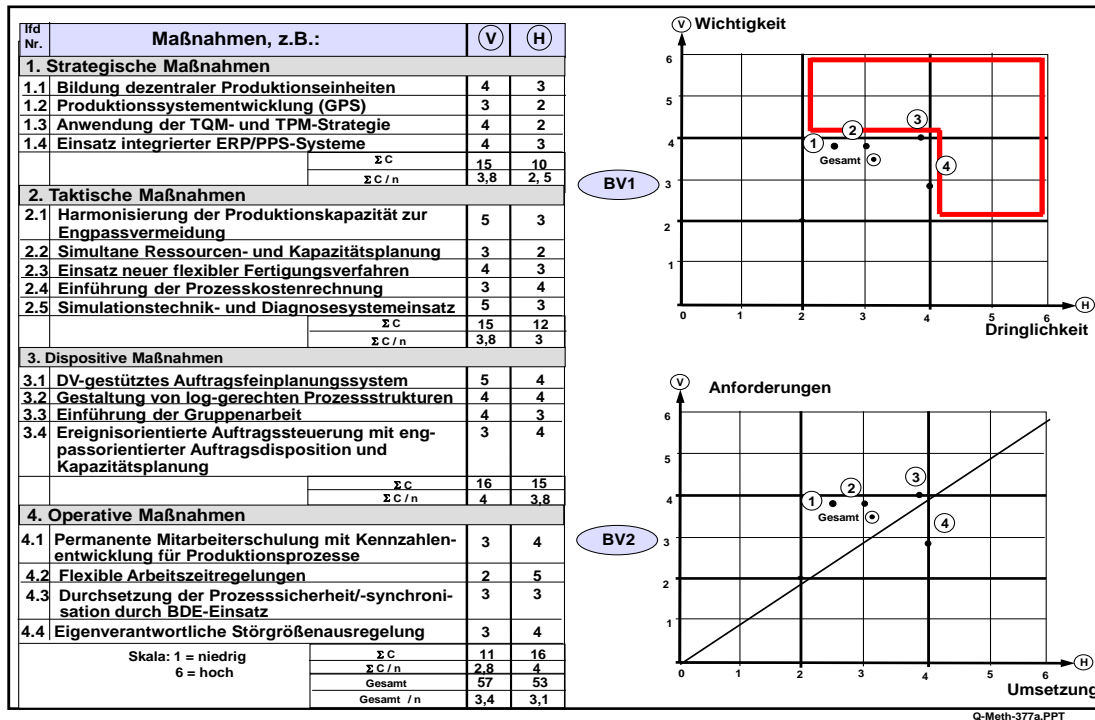


Abbildung 2: Produktionsprozessmaßnahmen-Bewertungsportfolio

Ausgangspunkt ist eine Portfoliomaßnahmenmatrix mit Ansatzpunkten für Prozessverbesserungen im Rahmen des Lean-Managements. Die Maßnahmen sind in die Cluster „Strategische, Taktische, Dispositive und Operative Maßnahmen“ unterteilt. Die Bewertung durch das Lean-Team erfolgt zweidimensional einmal

nach Bewertungsvariante (BV1): V = Wichtigkeit, H = Dringlichkeit und

nach Bewertungsvariante (BV2): V = Anforderung, H = Umsetzung

Das Portfoliodiagramm bildet für die einzelnen Bewertungsvarianten die Ergebnisse grafisch ab und zeigt den Handlungsbedarf innerhalb der gekennzeichneten Handlungsfelder auf. Für die ausgewählten Maßnahmen können zur weiteren Optimierung Beispielsweise ABC-, Korrelations- und weitere Analysen durchgeführt werden. Eine automatisch generierte to-do-Liste nach der Ziele-Maßnahmenbaum Ableitung im MITO-Königsweg mit Zielwerten gibt die Maßnahmenumsetzung vor.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)