

Ohne KVP keine Führung

Heft 2

**Erfahrungsberichte und
Denkanstöße zum Thema Lean**

08. Februar '08 7:56

FAX +49 40 1235813

FAX

An: Unternehmen
Datum: 08. Februar 2008
Betreff: Prozessverbesserung
Absender: Ihre Konkurrenz

Dringend Zur Erledigung Zur Stellungnahme Zur Kenntnis Mit Dank zurück

Liebe Wettbewerber,

EINGEGANGEN
08. FEB. 2008
Erl.....

da Sie nur gelegentlich versuchen Ihre Prozesse zu verbessern werden wir aus Rücksicht darauf unsere eigenen Verbesserungsaktivitäten drosseln.

Bitte geben Sie uns ein Zeichen, wenn Verbesserungen bei Ihnen wieder im täglichen Fokus stehen und mit großem Eifer durchgeführt werden.

Wir werden unsere Aktivitäten dann wieder starten.

Mit freundlichen Grüßen, Ihr
Konkurrent

Herausgeber:



MANAGEMENTCIRCLE®

BILDUNG FÜR DIE BESTEN

www.managementcircle.de

Make Money

Milton Friedmans Wirtschaftsthesen

Im Jahre 1970 formulierte der Wirtschafts-Nobelpreisträger Milton Friedman folgende These: „There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game“. Diese Überzeugung ist heute in der westlichen Welt weit verbreitet. Es ist klar, dass kein Unternehmen bestehen kann, wenn es keine Profite erwirtschaftet, insbesondere „die Zinsen des eingesetzten Kapitals nicht verdient“. Das war auch meine Überzeugung und es gab auch keinen Anlass, an dieser Sichtweise zu zweifeln.

2003 durfte ich mit Freunden der Stanz AG nach Amerika reisen, um mit Mitarbeitern des Toyota Supplier Support Centers (TSSC) Toyotazulieferer zu besuchen. Beeindruckt von den Fabriken und der Qualität der Prozesse begannen wir über Grundsätzliches nachzudenken und Fragen zu stellen. So saßen wir dann zu Mittag, Deutsche und Japaner, im amerikanischen Fastfood-Restaurant. Im Gespräch äußerte ich, dass ich sehr beeindruckt von den besuchten Firmen war, doch letztendlich alles dem Ziel diene, Profite zu erwirtschaften. Auf einen Schlag veränderte sich die Miene der Japaner. „Oh, no, no!“ sagte einer. Nur ein Missverständnis, dachte ich und wiederholte möglichst deutlich „Das Ziel eines Unternehmens ist es, Geld zu verdienen“. Die Miene der Japaner verfinsterte sich zusehends, ein Kopfschütteln folgte und die Diskussion verlief im Nichts. Mir war klar: „Die haben keine Ahnung! Und einen Wirtschaftsnobelpreis dürfen die auch nicht erwarten!“.

Henry Fords Ideen

Eine weitere Reise folgte Jahre später, diesmal zu den alten Werken von Henry Ford. Fasziniert von den Fabrikruinen in Detroit und nachdem Taiichi Ohno zugegeben hatte, vieles vom „King of Cars“ gelernt zu haben, begannen wir Fords Bücher von 1926 zu studieren. Schnell wurde klar, wieso Henry Ford Toyota so stark inspiriert hatte. Auch die damalige Reaktion der TSSC-Mitarbeiter wurde klarer. In ganzen Kapiteln beschreibt er Sinn und Zweck von Unternehmen: Profite, Wachstum, Verschwendung, Reichtum und Glück.

Insbesondere beschreibt Ford das rasante Wachstum seiner Firma auf 100.000 Mitarbeiter in nur 20 Jahren. Kein Jahr verging, ohne dass Profite erwirtschaftet wurden. Diese wurden kontinuierlich reinvestiert, um die Expansion zu bezahlen. Alles erfolgte ohne Fremdkapital, aus dem eigenen Cash Flow. Da die Firma aus den Gewinnen jedes verkauften Fahrzeugs finanziert wurde, betrachtete er die Kunden als eigentliche Geldgeber der Firma. Shareholder und Investoren waren ihm unbekannt. Das Geld der Kunden – und kein Fremdkapital – war es, das in den Aufbau der Firma geflossen war. Er schlussfolgerte daraus, dass jede Kostensenkung unverzüglich dem Kunden – dem eigentlichen Firmeneigentümer – als Preissenkung zurückgegeben werden musste. Nur diese Form von organischem, schuldenfreiem Wachstum sei gesundes Wachstum, schrieb er, denn das Geld käme aus bereits geleisteter Arbeit, und nicht aus Versprechungen. Auch Toyota wächst organisch, keine Mergers oder Akquisitions.

Übrigens, viele schuldenfreie Familienunternehmen, die wegen fehlender Nachfolge verkauft werden, geraten beim Verkauf in eine unnatürliche Schiefelage. Unternehmer verlangen oft Millionen – die Millionen die laut Ford eigentlich dem Kunden gehören! Die Investoren erwarten danach, dass ihr Geld verzinst wird. Zum ersten Mal müssen die Produkte Kapitalzinsen mitzahlen, die organisch gewachsene Unternehmen so gar nicht kennen. Ähnlich ist der Fall wenn Unternehmen durch Missmanagement in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Durch Aktienverkauf und Versprechungen versuchen diese oft „frisches“ Geld für ihr fehlgeleitetes Unternehmen zu bekommen. „Spekulierende Aktionäre und Finanzinvestoren schmeißen“, so Ford, „schlechtem Geld noch mehr Geld hinterher!“

Doch wie soll eine Firma ständig organisch weiter wachsen? Fords Antwort war einfach: Immer bessere Produkte zu immer geringeren Preisen einem immer breiterem Publikum verfügbar zu machen. Dabei ist nicht Verramschung gemeint: „Der Kunde sollte sich stets fragen, wie es möglich sei, so viel Qualität für so wenig Geld zu produzieren!“. So senkte er den Preis vom kontinuierlich verbesserten Model T von \$ 900 auf \$ 270 und erhöhte gleichzeitig die Gehälter seiner Mitarbeiter von \$ 2,40 auf \$ 7,00 pro Tag. Er hielt es für falsch, teure „Premiumprodukte“ für wenige Reiche herzustellen oder durch Verknappung Preise künstlich hoch zu halten. Dies diene nicht dem Wohlstand der Gesellschaft sondern nur einer kleinen, bereits wohlhabenden Gruppe.

So erhöhte Ford die Gehälter seiner Mitarbeiter von einer Woche auf die nächste von \$ 2,40 auf \$ 5,00 pro Tag. Ein einflussreicher Mitarbeiter, Charles Sorensen (wohl der eigentliche Erfinder des Fließbandes), erklärte den „Five Dollar Day“ als die größte Sparmaßnahme der Unternehmensgeschichte. Viele hatten die Maßnahme

damals als „sozialromantisch“ missverstanden. Dabei war die Rechnung einfach: 100.000 Mitarbeiter ernähren 4-köpfige Familien, diese wiederum kaufen Kleidung, Nahrungsmittel, Fahrzeuge, gehen zum Arzt und zum Friseur und ernähren dadurch weitere Familien. Die Maßnahme erhöhte die Kaufkraft und Konsum von über 2 Millionen Menschen so, dass der Fahrzeugabsatz in nie bekannte Dimensionen stieg, die Preise weiter gesenkt und die Profite weiter erhöht werden konnten. Der Massenmarkt ist wahrscheinlich die größte Erfindung von Ford. Nicht Profitmaximierung sondern Wohlstandsmaximierung war immer sein Ziel. Haben Sie schon mal Gehaltserhöhungen als Sparmaßnahme gesehen? Henry Ford erhöhte die Gehälter und senkte gleichzeitig die Gehaltskosten!

Nicht anders die Politik des langjährigen amerikanischen Wirtschaftsministers Alan Greenspan. Er förderte Produktivitätszuwächse in den Unternehmen, damit diese die Gehälter erhöhen konnten ohne Preissteigerungen. Nur so, sagte Greenspan, würde die Inflationsrate geringer als der Gehaltszuwachs ausfallen, womit Kaufkraft und letztendlich Wohlstand steigen können.

Was für eine Rolle spielt Geld in der Wirtschaft? Henry Ford zufolge ist Geld in sich nichts Wert. Erst durch den Kauf von Konsumartikeln, Maschinen, Rohstoffen und Arbeit und nur vorausgesetzt diese sind ausreichend verfügbar, bekommt das Geld seinen Gegenwert. „Verfügbar machen“ ist die Aufgabe produzierender Unternehmen. Geld allein wird nie dazu dienen, Wohlstand zu mehren, es dient allein dem Tausch bereits vorhandenen Reichtums. Wohlstand dagegen wird immer das Ergebnis von stetig besserer Arbeitsleistung bleiben.

Ford schrieb: „Wer ein Geschäft der Profite wegen beginnt, wird nur kurz oder nie wirklich Profite erwirtschaften, denn er wird den Dienst am Kunden immer als zweite Priorität sehen. Wer gute Arbeit für den Kunden leistet, muss sich um die Profite keine Sorgen machen. Wir sehen Profite als die natürliche Folge von gut getaner Arbeit!“. Ford war viele Jahrzehnte lang der reichste Industrielle der Welt.

Japans beste Unternehmen

Doch ein Unternehmen, das keine Profite erwirtschaftet, kann nicht überleben! „Richtig, Profite sind der Sauerstoff in den Adern eines Unternehmens“, erklärte ein japanischer Manager. „Kein Mensch kann ohne Sauerstoff überleben. Doch würden Sie das letztendliche Ziel ihres Menschenlebens darin sehen, die Aufnahme von Sauerstoff für immer zu sichern?“

Wenn nicht Profite, was ist dann das letztendliche, nicht weiter reduzierbare Ziel eines Unternehmens? Profite allein können es nicht sein, denn es ist dadurch nicht geklärt, wofür diese eingesetzt werden sollen. Japanische Unternehmen existieren im Wesentlichen, um Wohlstand für Japan und die Gesellschaft als ganze zu erzeugen. Hinweise dazu liefert, u.a. Toyotas „Corporate Philosophy“:

Since its foundation, Toyota® has continuously strived to contribute to the sustainable development of society through the manufacturing and provision of products and services that lead the times. [...] Toyota will continue its efforts to contribute to the realization of a sustainable society through “making things.”

Ähnlich die Worte von Konosuke Matsushita, Gründer von Matsushita Electric Corp: “The main purpose of production is to manufacture items of good quality for daily use in abundant supply, thereby enhancing and improving the life for everyone and it is this goal that I am dedicated to. Achieving this mission is the ultimate purpose of Matsushita Electric.”

Und was ist mit Deutschland?

Deutschland ist stolz Exportweltmeister zu sein. Viele Volkswirte erkennen dabei aber eine grundsätzliche Fehlentwicklung. Über die immer größere „Wohlstandsschere“ und die verschwindende Mittelschicht berichten die Medien tagtäglich. Ist es nicht der Zwang, anderswo als in Deutschland die erforderliche Kaufkraft zu finden, die uns zum Export zwingt? Flüchten sich unsere Unternehmen nicht immer weiter in den für Wenige reservierten, noch profitablen „Premium“-Markt und produzieren dabei im billigen Ausland? Haben wir nicht Fords Massenmarkt gänzlich falsch verstanden? Wieso versuchen unsere Unternehmen nicht, Güter „breit verfügbar zu machen“, statt „Profite durch gewollte Knappheit zu generieren“?

Die Grundsatzfragen unternehmerischen Handelns sind nicht abschließend beantwortet, aber eine Diskussion tut Not. Unsere Unternehmen sollten sich intensiver über Ihren Auftrag Gedanken machen, denn es wird immer klarer, dass der Zweck eines Unternehmens über Strategien, Handlungsweisen, Unternehmenskultur und letztendlich Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Welchem Zweck dient Ihr Unternehmen?

GA

Ohne Veränderung kein KVP

Ohne die praktische und pragmatische Arbeit vor Ort, am Prozess und am Produkt und ohne die physikalische Veränderung gibt es keine Verbesserung. Das klingt banal.

Aber warum tun wir uns dann so schwer damit? Der „gesunde“ Menschenverstand und wie wir im Alltag Probleme bewältigen, ist durchaus nicht immer „gesund“:

- Wir glauben, dass unser Weg die Dinge zu tun der beste ist
- Wir neigen dazu, Probleme auf die lange Bank zu schieben
- Wir diskutieren über Meinungen, bevor wir das Problem richtig verstanden haben
- Wir arbeiten an Symptomen, statt nach der Ursache zu suchen
- Wir tun uns schwer, unsere Meinung zu ändern, selbst wenn uns die Realität eines besseren belehrt

Solange wir so mit Problemen umgehen, ist es kein Wunder, dass Probleme nicht gelöst und Situationen nicht verbessert werden.

Wassermelonen und Kaizen

Japaner essen gerne Wassermelonen, aber Lebensmittelgeschäfte und Kühlschränke sind klein. Wassermelonen sind rund, unterschiedlich groß und benötigen viel Platz für Transport und Lagerung.

Japanische Melonenbauern nahmen sich der Angelegenheit an und erfanden die quadratische Wassermelone. Diese Erfindung war nicht schwer: Man muss die Melone nur in eine quadratische Schachtel hineinwachsen lassen.

Die Schachtel hat genau die Größe des Fachs eines japanischen Kühlschranks. Die Japaner lieben die quadratischen Melonen. Sie sind hübsch und praktisch. Die Nachfrage ist so hoch, dass sie etwa zum vierfachen Preis verkauft werden können. Es eröffnen sich Exportmöglichkeiten, ein Markt für die Herstellung von geeigneten Schachteln, und Ideen wie Melonen in Form von Gesichtern oder Bergen.

Auch einfache Ideen können eine große Wirkung haben, erfordern aber, dass die psychologische Trägheit überwunden wird. Diese Erfindung wurde solange nicht gemacht, weil wir daran gewöhnt sind, dass Wassermelonen rund sind und unterschiedliche Größen haben. Aber wenn man sich einmal dem Problem stellt, ist es meist nicht schwierig, kreative Lösungen zu finden.



Hier einige Anregungen, um unsere Köpfe offen für Kaizen zu machen:

- 1 Stelle den Ist-Zustand in Frage:
Zuerst musste in Frage gestellt werden, „dass Melonen rund sind“
- 2 Frage wie es anders getan werden kann:
Ist das ursächliche Problem „rund und unterschiedlich groß“ erkannt, kommen schnell die ersten Ideen

- ③ Vermeide Entschuldigungen: Es geht um die Sache nicht um Schuldzuweisung. Vermeide Ausflüchte wie: „Das ist so und geht nicht anders.“
- ④ Perfektion behindert: Wir können oft sofort mit kleinen Lösungen experimentieren und diese Schritt für Schritt verbessern.

Das sind Verhaltensmuster, aus denen kreative Lösungen entstehen. Voraussetzung ist der Wille, die bestehende Situation grundlegend zu verbessern.

Angst verhindert Verbesserung

Wir fragen uns oft, wieso die Menschen gegen Verbesserungsideen Einwände vorbringen und diese im Keim ersticken. Ist es eine tief sitzende Angst vor Fehlern? Wenn das stimmt, müssen wir dringend etwas dagegen unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, eigene Fehler offen einzugestehen. Das erfordert Mut, probieren Sie es einmal aus!

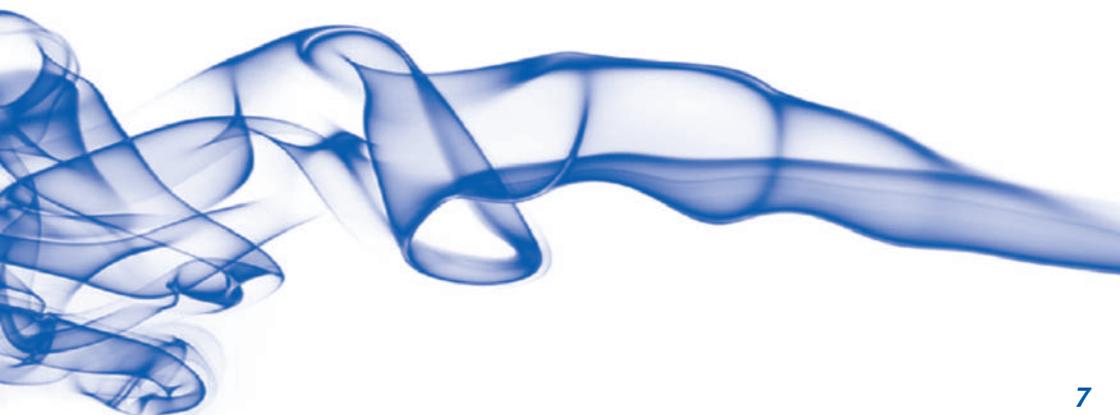
Führungskräfte können das Experimentieren fördern. Auch wenn dabei Irrtümer offensichtlich werden und Fehler passieren. Das fällt leichter, wenn wir menschliche Fehler (Ist der Arbeitsstandard eingehalten worden?) von Objektfehlern (Defekte, Produktfehler) trennen.

Wir lassen Abweichungen im Arbeitsstandard zu, aber keine Produktfehler. Dazu müssen die Feedbackschleifen so kurz wie möglich gehalten werden, so dass Fehlhandlungen und Irrtümer sofort korrigiert werden können. Fehler werden dadurch sichtbar und können offen angesprochen werden. Wenn sie sofort korrigiert werden, gibt es auch keine Beschuldigungen. Vielmehr versuchen wir dann, ihre Ursache zu verstehen.

Eine Bewusstseinsrevolution

Im Management ist eine Bewusstseinsänderung Voraussetzung für eine wirkliche Prozessverbesserung:

- ① Denke, dass der gegenwärtige Weg, die Dinge zu tun, der schlechtest mögliche ist
- ② Manager sollen das bestehende System durch Verbesserungen in der Fertigung selbst verändern
- ③ Der Manager soll die Mitarbeiter selbst in den neuen Methoden unterweisen
- ④ Weil Umstellungen in der Fabrik Widerstände erzeugen, muss ein Geist für Verbesserungen erzeugt und gefördert werden



Dabei ist der erste Schritt eine kritische Bestandsaufnahme. Die Schwierigkeit dabei ist, dass dieselben Personen, die das bisherige System aufgebaut haben, es und damit ihre bisherige Identität in Frage stellen müssen. Über diese Hürde (unsere Egos) springen nur wenige. Ohne Anleitung ist dies fast unmöglich.

Die größte psychologische und organisatorische Hürde auf dem Weg der Verbesserung ist die „Kein-Problem“-Mentalität. Mitarbeiter trauen sich oft nicht, auf Probleme hinzuweisen und Manager wollen nichts von Problemen hören. Dies scheint eine natürliche Reaktion zu sein: Wir Menschen scheuen den Schmerz.

Wir versuchen den Problemen aus dem Wege zu gehen, aber die Vernunft und Erfahrung sagen uns, dass Probleme so nicht gelöst werden, wie-der kommen oder noch größer werden.

Probleme sichtbar machen

Probleme zu sehen, erscheint als eine wichtige Voraussetzung für das managen von Verbesserungen und für schlankes Produzieren. Eine einfache aber treffende Definition für Problem lautet: „Abweichung vom Sollzustand“. Um eine Abweichung zu sehen, muss deshalb der Sollzustand bekannt sein.

Hilfreiche Fragen, um Probleme sehen zu lernen, sind:

- 1 Definiere den gewünschten Zustand: Wo wollen wir hin? Wie sollte der Zielzustand sein?
- 1 Bestimme den Istzustand: Wo stehen wir aktuell? Wie ist unsere Position?
- 1 Zeige auf die Hindernisse: Was hält uns davon ab, den Zielzustand zu erreichen?

Doch in der Praxis agieren wir oft genau gegenteilig. Wir gehen nicht vor Ort, untersuchen nicht das Produkt, kennen die Fakten nicht und wollen uns damit auch nicht abgeben. Leider urteilen wir dann auf Grund von Hörensagen und glauben an Behauptungen oder Kennzahlen. Offensichtlich leben wir in einer Welt, in der es für uns nicht normal ist, die Fakten zu überprüfen, sie zu begreifen und zu verstehen.

Die Situation zu „erfassen“, das erfordert Aktion – hinzugehen, zu schauen und die faktische Realität vor Ort zu akzeptieren. Wenn wir verstehen, dass diese praktischen Voraussetzungen in den Menschen, in unseren Unternehmen, in unserem Berufsbildungssystem, unseren handwerklichen Traditionen schon greifbar da sind, haben wir den Zugang zur wichtigsten Ressource, um schlanke Produktion auch hierzulande zu entwickeln.

Um diese Quelle anzuzapfen, müssen wir uns am Ort des Geschehens mit dem Produkt und der Realität auseinandersetzen.

Go to Gemba!

J.K.

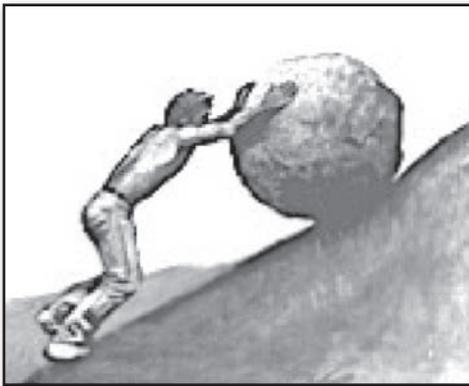
Warum fällt uns das kontinuierliche Verbessern in der Produktion nur so schwer?

Menschen verbessern sich ständig!
Wir können es nicht ausschalten!
Erfahrungen sind bei allen Entscheidungen präsent und das ist gut so. Bewahrt es uns doch davor, denselben Fehler immer wieder zu machen!

Als Kleinkind haben wir uns noch anders verhalten. Da haben wir einfach auf die Herdplatte gefasst, die Erkenntnis kam sofort. Für den Rest des Lebens haben wir dann genügend Erfahrungen mit heißen Herdplatten gemacht! Dieses Lernen ist uns als Try and Error bekannt. Durch überlegtes und unüberlegtes Handeln haben wir aber nicht nur negative Erfahrungen angesammelt, sondern viele gute!

Die Biologie ist in diesem Verfahren ein wahrer Meister. Teil der Evolution ist es, dass ständig Millionen von Try and Error Experimenten durchlaufen werden und die Natur 99,99% davon aussortiert. Die Natur hat zum Lernen unglaublich viel Gelegenheit und Zeit!

In der Mythologie gab es eine Figur, die dazu verdammt war, nicht zu lernen! Sisyphos durfte keine Erfahrung sammeln. Immer und immer wieder den Stein bergauf schieben und nichts lernen! Hölle!¹



Später in unserer Entwicklung gelang es uns, Herdplatten zu umgehen und neue ‚Versuche‘ ein wenig besser zu planen. Durch Planung versuchen wir vorab, die Folgen unseres Handelns abzuschätzen. Eine Eigenschaft, die uns übrigens von den meisten Lebewesen unterscheidet. Die Natur plant nicht.

Durch diese Fähigkeit können wir besser mit unseren begrenzten Ressourcen umgehen. Durch Planung können wir von 1 Million Experimenten schon mal gut und gerne 99 % verwerfen, da diese unlogisch sind. Das sagt uns unsere Erfahrung!

Beim Planen passieren im Gehirn tolle Sachen: Ziel, Zeitrahmen und Ergebnis werden rational in die Zukunft projiziert. Des Weiteren verarbeitet das Gehirn bereits gemachte Erfahrungen, um diese in die gegebene Aufgabe zu adaptieren. Gemachte Erfahrungen werden automatisch in den Planungsprozess eingebunden

Demings Plan-Do-Check-Act

Vielleicht ahnen Sie es bereits, das Ganze erinnert an Demings² P-D-C-A Zyklus.

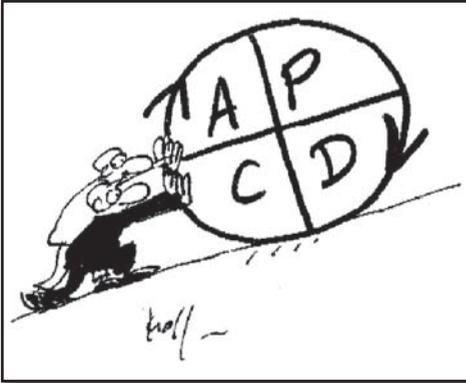
Sisyphos musste immer wieder das DO tun. Deprimierend! Dahingegen beherrscht die Natur ein perfektes DO-CHECK (Try and Error). Der Mensch darf als einziges Lebewesen das PLAN hinzufügen, feine Sache! Der Ablauf P-D-C ist ein urmenschliches Vorgehen. Für ein Individuum ist dieses Vorgehen sehr erfolgreich, kann er dabei doch kontinuierlich lernen und wirksame von unwirksamen, sinnvolle von sinnlosen, angenehme von unangenehmen Erfahrungen unterscheiden.

¹Sisyphismus: bezeichnet die Arbeit um ihrer selbst Willen als Hölle – ungeachtet des (ökonomischen) Erfolges.

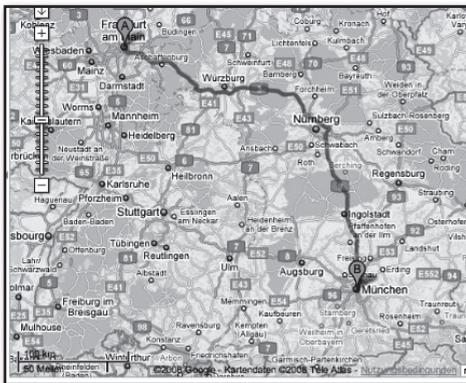
²William Edwards Deming, * 14. Oktober 1900 in Sioux City, Iowa; † 20. Dezember 1993 in Washington D.C.) war ein US-amerikanischer Physiker, Statistiker sowie Wirtschaftspionier im Bereich des Qualitätsmanagements und Anwender des PDCA-Kreis (Plan-Do-Check-Act)

Aber was ist nun das Act?

Wird das A (ACT) mit Handeln, Adaptieren oder Anpassen übersetzt, geraten wir in eine Sackgasse. Wie oben beschrieben, adaptiert der Mensch seine gemachten Erkenntnisse in der neuen PLAN-Phase. Das Adaptieren ist Teil des Planens! Wohin soll uns das ACT führen?



Stellen wir uns vor, wir wohnen in Frankfurt und müssen morgen um 16:00 Uhr in München sein. Wie gehen wir vor? Zunächst lassen wir einen Routenplaner rechnen und heraus kommt ein Plan: 393 km – 3 Stunden, 38 Minuten, also Abfahrt um 12:22 Uhr.



Quelle: Google Maps

Genug PLAN, fangen wir mit dem DO an und fahren, wie vom Routenplaner empfohlen, los. CHECK: Wir sind um 16:15 Uhr da! Mist, zu spät! Termin geplatzt – Erfahrung gemacht!

Nun nehmen wir mal an, dass wir regelmäßig zum Kunden müssen. Also planen wir ein zweites Mal. Wieder wollen wir um 16:00 Uhr in München sein. Natürlich werden wir die Erfahrung vom letzten Mal berücksichtigen. Unser neuer Plan lautet: Abfahrt um 12:00 Uhr. Aber halten wir kurz inne. Was haben wir gerade gemacht? Nach der ersten Fahrt haben wir durch das CHECK eine Erfahrung gemacht, die zur Einplanung (!) eines Puffers führt!

Wenn wir nun diese Strecke immer und immer wieder fahren, werden wir unweigerlich zu einem echten Fuchs und kennen alle erdenklichen Staus und Schleichwege! Wie sieht es Montags oder Freitags aus, wie im Winter oder Sommer?

Auch beruflich sammeln wir viel Erfahrung. Wenn im Unternehmen unser Nachfolger mit einer verrückten Idee kommt, werden wir mit allwissender Miene sagen, dass das nichts Rechtes sei! Vermutlich zu Recht, das sagt uns unsere Erfahrung! Dem Nachfolger aber nun die über Jahre gesammelten Erfahrungen zu sagen, würde jeden zeitlichen Rahmen sprengen! Also arbeiten wir den jungen Kollegen für 1 Woche ein und lassen ihn dann mal selber machen! Aus unternehmerischer Sicht geht jetzt eine ganze Menge Know-How verloren!

Also, was hätten wir gleich nach der ersten, misslungenen Fahrt nach München tun sollen? Hätten wir den Routenplaner angepasst, so hätte dieser allen anderen Nutzern bessere Informationen zur Verfügung stellen können. Nach jahrelangen Fahrten wäre ein hervorragender Standard entstanden. Das persönliche Wissen wäre in ein Wissen für alle übergegangen!

Es ist sehr schwierig einen Routenplaner anzupassen, aber vergleichen wir den Routenplan mal mit unseren Projektplänen oder Arbeitsanweisungen am Arbeitsplatz: Wann wurden diese zum letzten Mal angepasst?

Und glauben wir nicht, dass sich unsere Mitarbeiter längst verbessert haben? Und was passiert, wenn eines Tages ein neuer Mitarbeiter den Arbeitsplatz übernimmt? Alles Erfahrungswissen futsch!

Die lernende Organisation

Bei Deming wird das ACT mit dem Wort Standardisieren gleichgestellt, was dem oben gezeigten Zusammenhang entgegenkommt. Durch den Standard wird der persönliche Lernerfolg veröffentlicht und allen zugänglich gemacht. Das Wissen der einzelnen Person wird so zum allgemein gültigen Wissen. Das Individuum kann so zum Lernen der Organisation beitragen.

Für die Organisation bedeutet das, dass das ACT ein Wegweiser von der „Ansammlung von einzeln lernenden Individuen“ hin zur „lernenden Organisation“ sein kann! Somit scheint das P-D-C-A auch ein Teil der „lernenden Organisation“ zu sein.

Wenn die Mechanismen der Evolution auch in der Wirtschaft funktionieren, soll eine Frage erlaubt sein: Können unsere Unternehmen allein als Ansammlung lernender Individuen auf Dauer überleben? Wie wollen wir sicherstellen, dass unsere wertvollen Erfahrungen unseren Unternehmen erhalten bleiben?

B.M.

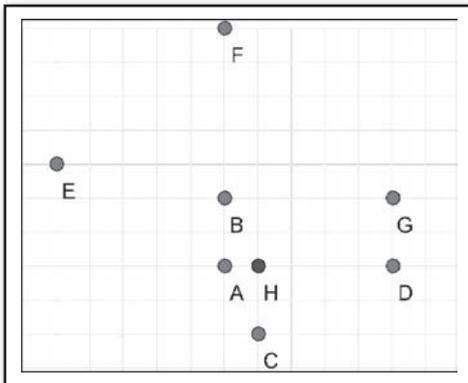
Wohin geht die Reise?

Hans K. ist Staubsaugervertreter. Er ist eloquent, gebildet und richtet sein Leben gerne nach prominenten Vorbildern aus. Beispielsweise ist er ein Fan von René Descartes' Methode zur Problemlösung.

Descartes' Methode besteht darin, komplexe Probleme in intuitiv lösbare Einzelprobleme zu zerlegen. Löst man die Einzelprobleme, so hat man auch die Lösung des Gesamtproblems. Hans K. hat mit Hilfe dieser Methode seinen Vertreteralltag optimiert. So legt er jeden Tag die Route seiner Kundenbesuche danach aus. Kurze Wege sind das Ziel für Hans K., um früh wieder zuhause zu sein. Dazu wählt er intuitiv immer den nächstgelegenen Ort als nächsten Kunden. Mit dieser Strategie hat Hans K. gute Erfahrungen gemacht. Wäre ja blöd, an einem nahegelegenen Ort vorbeizufahren!

Seit drei Wochen hat Hans K. den jungen Kollegen Klaus B. und plötzlich tauchen Probleme auf... Anfangs lief alles noch ganz gut mit Klaus B.. Aber eines Tages ist Hans K. geschockt. Er hat den jungen Kollegen auf eine durchschnittliche Tour geschickt. Sieben Kunden im näheren Umkreis. Stammkunden, Hans K. weiß, dass der junge, unerfahrene Kollege nun für fünf Stunden unterwegs sein wird. Mit ein wenig Schadenfreude sieht er beim Abfahren, wie der Kollege in die falsche Richtung losfährt.

Die Kunden:



Nach einer ausführlichen Internetrecherche und seinem geliebten Zeitungsstudium will Hans K. gerade einen kleinen Power-Nap einlegen, da fährt der junge Kollege schon wieder vor.

Es sind gerade einmal vier Stunden und 30 Minuten vergangen!

Hans K. öffnet das Fenster: „Termin ausgefallen?“ ruft er zum Kollegen. Doch der schüttelt den Kopf: „Alles erledigt! Und ich hab auch noch Kuchen mitgebracht!“ Hans K. knallt das Fenster wieder zu.

Wie kann Klaus B. so schnell gewesen sein? Bestimmt ein Raser. Hans K. beschließt, der Sache auf den Grund zu gehen. Leider kann er den Kollegen nicht direkt fragen. Wie sähe das denn aus? Ein so erfahrener Mann wie Hans K. fragt den Anfänger. Er muss nachdenken. Geschickt kriegt er die Route raus und ist verwirrt...

Hans K.'s Kollege musste sieben Orte anfahren (H = Heimatstadt, A - G = Kundenstandorte). Mit Hans K.'s Ansatz, egal wo er anfängt immer den nächstgelegenen Ort zu nehmen, legt er eine Strecke von 34,74 km zurück. Dabei orientiert er sich an dem Grundsatz, Wege zu vermeiden: Wege sind Verschwendung!

Sein junger Kollege jedoch schafft es, die Orte in einer anderen Reihenfolge anzufahren und legt insgesamt nur 30,04 km zurück. Systeme sind komplex, beständig im Wandel und streben nach Chaos. Denken Sie an ihren Keller!

Das ungenügende Verstehen einer Situation führt uns manchmal auf einen Irrweg. Schlimmer noch: Mit bestem Wissen und Gewissen agieren wir, wollen Verschwendung vermeiden und haben doch das Gesamtsystem beeinträchtigt. Es wird deutlich, warum Toyota für unsere Maßstäbe viel Zeit für das Verstehen einer Situation verwendet. Sie versuchen ein System erst zu begreifen, um dann Verbesserungen herbeizuführen und die Veränderung zu managen.

Zum Verstehen der Situation gehört auch das Wissen um den gewünschten Zustand: „Wie sollte das System eigentlich funktionieren?“

Ohne dieses Wissen kann keine zielgerichtete Aktion gestartet werden, die unser System auch in der von uns gewünschten Weise verändert. Im besten Fall erfolgt dieses Verstehen und Justieren kurzzyklisch und permanent.

Es gibt einen weiteren Grund, warum das Systemverständnis und die Standortbestimmung notwendig sind: Wenn Sie nicht wissen, wo Sie stehen und wo Sie hinwollen, wie können Sie dann Ihre Mitarbeiter führen, anleiten und entwickeln?

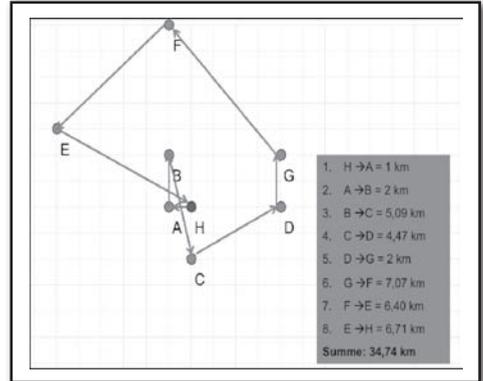
Was hat der junge Kollege anders gemacht? Auch er versucht, seinen Tagesablauf, die notwendige Zeit und den Spritverbrauch zu optimieren. Dabei hatte Klaus B. beständig ein Bild im Kopf: Was muss ich tun, um die Strecke schneller zurückzulegen?

Schneller Fahren geht nicht, weil die Strecke über die Landstraße führt. Er darf seinen Führerschein nicht verlieren. Schließlich muss er ja zu den Kunden kommen. Die Zeit beim Kunden kann auch kaum optimiert werden. Also bleibt ihm nur der Gesamtfahrweg.

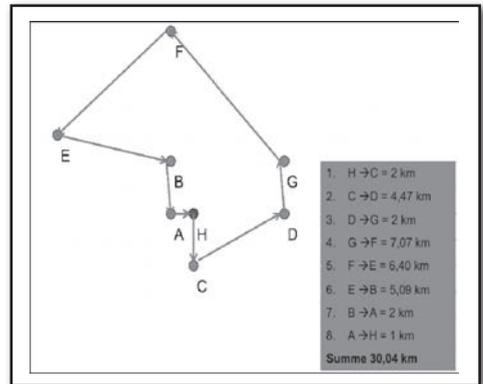
Klaus B. hat sich deshalb sehr lange die Orte und das Muster ihrer Anordnung angeschaut. Er versuchte, das Muster zu verstehen und den Gesamtablauf zu optimieren. Das war sehr aufwändig und hat einige Zeit gedauert. Er hat gemessen und probiert und schließlich festgestellt, dass es ein weiterer guter Ansatz ist, die Orte in einem eher kreisförmigen Bogen zu verbinden.

So kam er zu einer neuen Route. Interessant dabei ist, dass der junge Kollege beim Start vermeintlich einen Fehler macht. Er wählt gleich am Anfang weitere Wege.

Die Routen:



Route „Hans K.“



Route „Klaus B.“

Risikant ist die intuitive Punkt Betrachtung, die Hans K. wählt. Unsere Intuition führt uns manchmal an der Nase herum, denn ein System, das eine Verkettung von lauter Einzeloptima darstellt, ist nicht unbedingt das System, das ein Gesamtoptimum aufweist. Das Beispiel der beiden Staubsaugervertreter zeigt dies.

Auch im Unternehmen unterliegen wir manchmal dem Charme der intuitiven Einzeloptimierung. Zum Beispiel wenn Herstellkosten auf Basis von Einzelkosten summiert werden. Hier kann eine Stückkostenrechnung Vorteile ausweisen, die im Gesamtsystem nicht vorhanden sind. Die Stückkosten am Punkt scheinen reduziert zu sein, die Gesamtkosten sind es aber nicht.

Abhilfe wird nur geschaffen, wenn die Situation möglichst umfassend verstanden wird.

Auch ein klares Bild über das angestrebte Systemverhalten hilft, die Richtung für die schrittweise Verbesserung vorzugeben. Wir müssen nach Wegen suchen, unseren Standort zu bestimmen und aus dem tiefen Verständnis einen sinnvollen gewünschten Zustand beschreiben. Dann können wir uns auf die gezielte Suche begeben, was wir in kleinen Schritten und hoher Frequenz verändern müssen.

Im besten Fall generieren wir so ein Umfeld, in dem wir einerseits das System begreifen und andererseits die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter erkennen und gezielt an deren Entwicklung arbeiten können.

R. W.



MANAGEMENTCIRCLE®

BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Ihr Experte für Lean-Themen



www.managementcircle.de

Ehemalige Teilnehmer sind von unseren Lean-Seminaren begeistert:

„Absoluter Praxisbezug: Direkte Umsetzung der Theorie in die Praxis!“

C. Moysich,
Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

„Einfach exzellent! Perfekte Organisation!“

J. Samjee, Siemens AG Information and Communication Mobile

„Zwei spannende Tage und ein Kopf voller Ideen!“

W. Akermann, Roche Diagnostics GmbH

Management Circle Jahrestagungen zum Thema:



Production Systems

Die Leitveranstaltung für Entscheider
in der Produktion!



Die Jahrestagung mit dem
„Lean-Guru“ Masaaki Imai



Praktiker-Forum für Entscheider aus
Produktion und Instandhaltung



Neue Impulse für eine schlanke,
flexible Montage

Management Circle Seminare zum Thema:

- Lean Production LIVE im Werk
- Glätten und Nivellieren der Produktion
- Produzieren wie Toyota®
- PDCA
- Lean trotz SAP®
- Führen wie Toyota®
- Der Mensch im KVP
- Layouts für die Lean-Fabrik
- Montagelinien à la Toyota®
- KVP für Experten
- Kompaktkurs TPM
- Low Cost Automation LIVE im Werk

**Haben Sie Fragen zu diesen und weiteren Veranstaltungen?
Wir beraten Sie gerne!**



Stephan Wolf

Kundenservice

Tel.: +49 (0) 61 96 / 47 22 – 800

E-Mail: kundenservice@managementcircle.de

Die Autoren:

Gerd Aulinger
Joachim Klesius
Bernd Mittelhuber
Ralph Winkler