

TIROLER WIRTSCHAFT

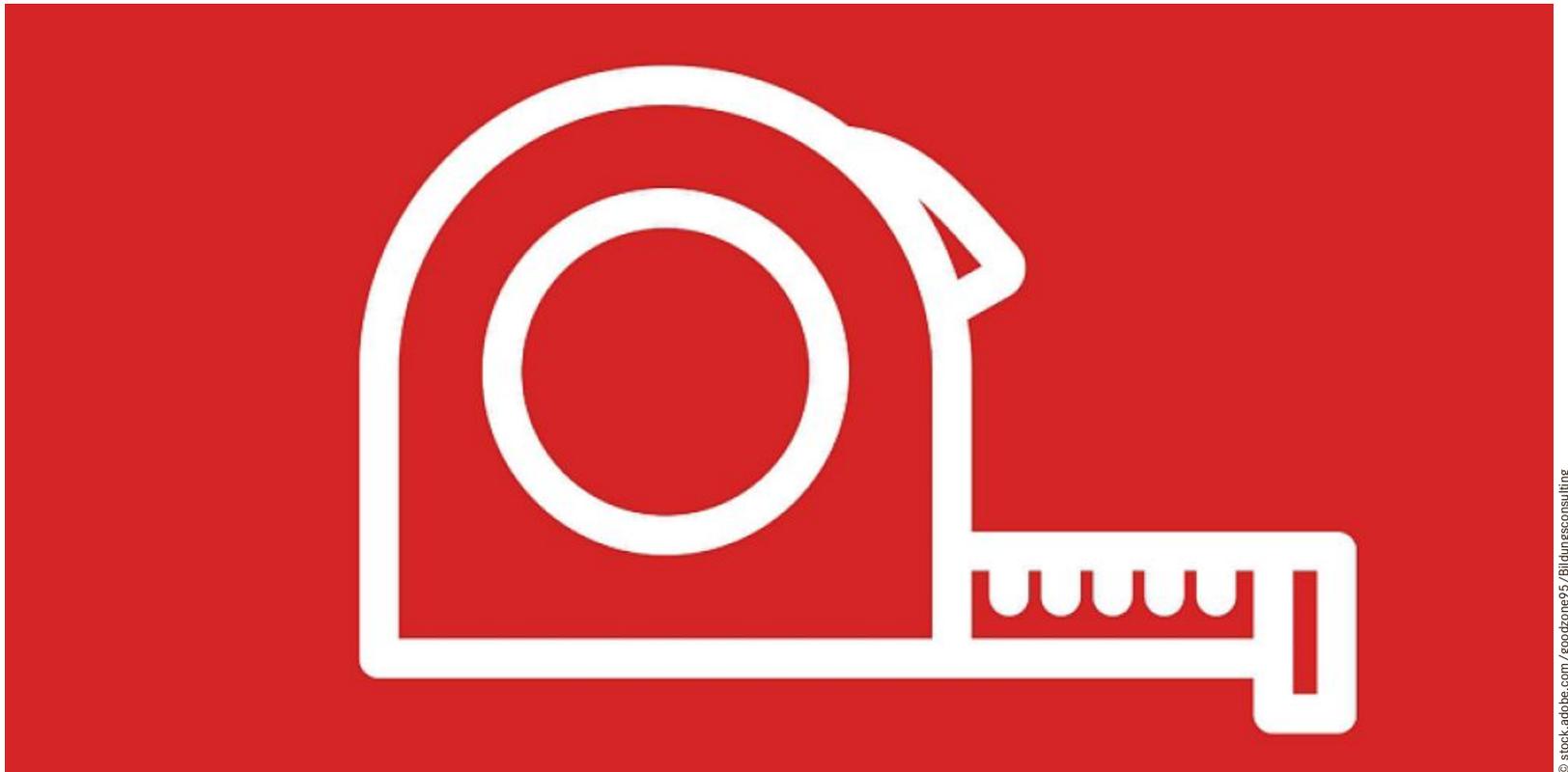
DAS MAGAZIN DER TIROLER WIRTSCHAFTSKAMMER



Energiewende: Synthetisch statt fossil

Neben großen Technologiesprüngen in Richtung Grüner Wasserstoff steht eine weitere klimafreundliche Innovation in den Startlöchern: Schon bald können bestehende Heizungsanlagen und bewährte Verbrennungsmotoren mit einem klimaneutralen, kostengünstigen, synthetischen Kraftstoff betrieben werden.

Mehr ab Seite 27.



Best of Lean Management

Schlank und agil. Lean Management – also wörtlich übersetzt „schlankes Management“ – wurde jahrelang als gnadenloses Rationalisierungsinstrument für Großunternehmen (miss)verstanden.

Viele Instrumente des Lean Managements lassen sich heute in mittelständischen Betrieben anwenden – wenn der Fokus weniger auf bloßer Effizienzsteigerung und mehr auf der dahinterstehenden Haltung liegt.

Seit vielen Jahrzehnten haben sich in der Führung von Industrieunternehmen, Gewerbebetrieben, aber auch im Dienstleistungssektor die Ansätze des Lean Management etabliert. Ein Blick in die reale Managementpraxis zeigt: Zahlreiche Führungskräfte verwenden ohne es zu wissen Begriffe, Methoden und Prinzipien, die vor über fünfzig Jahren in der japanischen Unternehmenswelt unter dem Schlagwort „Toyota Produktionssystem“ entstanden sind. Keine effektive Organisation und keine schlanke Produktion von heute kommt ohne diese Erkenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung aus.

Doch was haben die ursprünglich bei Toyota auf Verbesserung ausgelegten Methoden mit einer agilen Arbeitswelt von heute zu tun und wie können

Unternehmen eine Kultur entwickeln, die alle Ressourcen auf das Optimum in Zukunft ausrichtet? In den letzten Jahren wurde Lean Management zu Unrecht immer nur auf große Produktionsunternehmen bezogen. Zudem wurde vor allem auf die einzelnen Instrumente in der umfangreichen Werkzeugbox, die das Lean Management bietet, geschaut – aber nicht auf die innere Einstellung, die dahintersteht und für den Erfolg ausschlaggebend ist.

„Nur wenige beschäftigen sich mit den Hintergründen dieses Denken und Handelns und hinterfragen die Wirkungsmechanismen. Und noch weniger blicken auf die wahren Werte, die diese Führungskultur mit sich gebracht hat und nutzen sie für Gestaltung der Zukunft in den Betrieben, der Wirtschaft und unserer Gesellschaft“, erklärt

der Leiter des Bildungsconsultings Wolfgang Sparer. Einer, der diesen Weg konsequent gegangen ist und deshalb zu gefragtesten internationalen Spezialisten für Lean, SCRUM, Kaizen und Agile zählt, ist Mario Buchinger. Gemeinsam mit seiner Frau Marlene, die als Projektentwicklerin des Unternehmens unterstützt, ist er in die Leutasch gezogen, „weil von Tirol aus die ganze Welt schnell und ökonomisch erreicht werden kann.“

Aus den Erkenntnissen, die sich bei den produzierenden Unternehmen weltweit bewährt haben, hat das Team rund um Mario Buchinger ein klares Konzept für den Einsatz auch in Klein- und Mittelbetrieben entwickelt. Manche Begriffe mögen fremd klingen, sind jedoch bei genauerer Betrachtung problemlos mit dem unternehmerischen Hausverstand vereinbar.

Bloß keine Missverständnisse!

Die Geschichte des Lean Management ist vor allem eine Geschichte von Missverständnissen. Abgesehen vom bereits erwähnten Vorurteil, dass dieser Ansatz nur „für Große“ einsetzbar sei und häufig die erforderliche Grundhaltung ausgeblendet wurde, liegen auch in vielen Detailbereichen falsche Schlussfolgerungen vor:

Lean ist nicht nur Effizienz

Als die westliche Managementwelt in den Achtzigerjahren von Toyota lernte, waren die beobachtenden Experten beeindruckt von schlanken, ausgetakteten und nahezu bestandslosen Prozessen. Was sie nicht sehen wollten oder konnten, war die Geisteshaltung, die dahinterstand. Wer sich aber nur von den Instrumenten blenden lässt und nicht darauf achtet, dass dahinter primär die Bedürfnisse der Kunden, der Mitarbeiter und natürlich auch des Unternehmens stehen, verpasst das Wesentliche. „Der Begriff „Lean“ an sich ist nicht richtig und greift viel zu kurz“, erklärt Mario Buchinger, „in vielen Fällen geht das daraus abgeleitete Handeln mit kurzfristigen und effizienzorientierten, aber oft unternehmensschädlichen Zielableitungen einher. In Wirklichkeit geht es aber um die Fähigkeit, sich selbst ständig zu hinterfragen und zu verändern.“

Lean ist nicht nur kurzfristig

Die Instrumente des Lean Management haben häufig dazu verführt, zu glauben, man könne Unternehmen mit einigen schnellen Drehungen an der Effizienzschraube optimieren. „Verbesserungen sind kein Selbstzweck, sie müssen immer von den Bedürfnissen der Kunden abgeleitet sein. Ein schlechter Prozess wird auch nicht besser, wenn er ISO-zertifiziert ist“, bringt es Buchinger auf den Punkt.

Lean hat nicht nur die Firma im Auge

Wer nur auf das vermeintliche Wohl der Firma achtet, vergisst den wichtigsten Faktor: den Kunden. Richtig verstandenes Lean Management stellt die

Kunden in den Mittelpunkt und übersieht auch nicht die wichtigste Ressource des eigenen Unternehmens, die Mitarbeiter. Hier zeigt sich oft der Unterschied zwischen Unternehmern und Managern. „Während Unternehmer das Unbekannte und das damit verbundene Risiko nicht scheuen, implementieren Manager das Bekannte und jagen Kennzahlen nach. Ob das den Kunden nützt, ist fraglich“, bezweifelt Mario Buchinger. Es geht darum, den Kunden von heute und morgen in seinen Bedürfnissen zu verstehen und dementsprechend zu handeln. Selbst bei gleichbleibenden Bedürfnissen kann sich die Art der Lösungen ändern, wenn sich die Technologien wandeln.

Lean ist schlank – aber nicht immer und überall

Reine „Effizienzsteigerung durch Eliminierung von Verschwendung“ greift viel zu kurz. Auch die Prozesse bei Toyota waren und sind nicht überall schlank. So werden lieber einige Qualitätsprüfungen zu viel als zu wenig eingerichtet, da man sicherstellen möchte, dass Kunden – auch interne Kunden – nur einwandfreie Ware bekommen. „Da viele Unternehmen bis heute anhand von Ziel-Kennzahlen und nicht von Zielzuständen gesteuert werden, entstehen Silo-Optimierungen, welche für sich betrachtet einen guten Eindruck machen“, hält Buchinger fest. Die lokale Effizienz ist aber sogar schädlich, wenn die einzelnen Bereiche durch die Effizienzmaximierung nicht mehr zueinander passen und im Gesamtsystem die Effektivität verloren geht. Die Kunden interessieren sich definitiv nur für das finale Gesamtergebnis – die Effizienz, erst recht die der lokalen Silos, ist ihnen egal. Gerade in Corona-Zeiten hat sich zudem gezeigt, dass billig

zugekauft ganz schön teuer werden kann, wenn die Lieferketten stocken.

Bleibt unter dem Strich folgende Erkenntnis: Lean Management ist auch heute topaktuell, wenn der Ansatz ganzheitlich verstanden wird. Beim Vorbild Toyota, von dem „Lean“ maßgeblich abgeleitet wurde, verwendet niemand diesen Begriff. Dort spricht man von „Kaizen“, der Veränderung zum Guten. „Das darf man auf keinen Fall mit „Kontinuierlicher Verbesserung“ übersetzen, dahinter steckt eine selbstkritische, kundenorientierte und humanistische innere Haltung. Diese ist die Voraussetzung dafür, um die heute dringend benötigte „Changeability“ zu erreichen und sich an laufend veränderte Bedingungen anzupassen“, betont Buchinger.

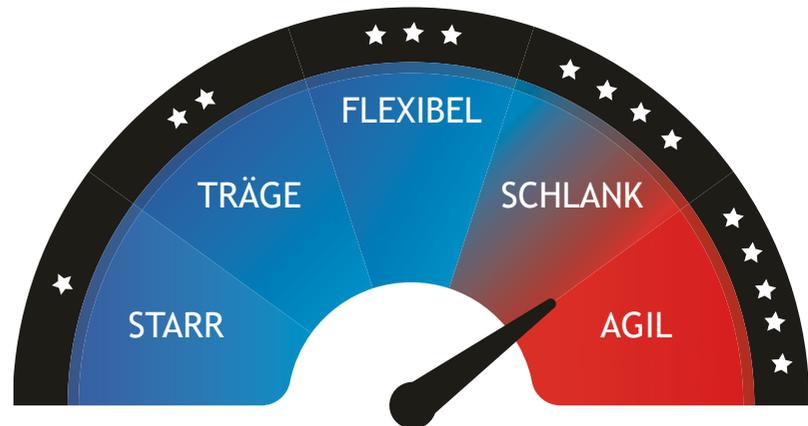
Die verschiedenen Ebenen der Verbesserungsarbeit

Die einzelnen Instrumente des Lean Management lassen sich nach Mario Buchinger in folgenden Phasen einsetzen:

1. Vision + Mission

Visionen führen dazu, dass man sich außerhalb des bekannten Wissenshorizonts bewegen muss. So ist es möglich, Ideen und Innovationen zu entwickeln, die für die Zukunft entscheidend sind. Eine Vision weist wie der Nordstern die Richtung. Die Mission bedeutet hingegen, dass nur jene Unternehmen bestehen werden, die ihren Mehrwert für Gesellschaft und Umwelt verstanden haben und langfristig verantwortlich handeln. Eine Vision und die daraus resultierende Mission sind unabdingbar, denn sie geben Orientierung und sichern strategische Entscheidungen ab. →

REIFEGRADE IM LEAN MANAGEMENT



Wir leben in einer Zeit extremen Wandels. Das erfordert von den Betrieben „Changeability“, also Veränderungsfähigkeit. Die fünf Reifegrade drücken plakativ aus, auf welcher Stufe ein Unternehmen steht. Das Ziel ist, als agiles Unternehmen proaktiv auf Veränderungen zuzugehen. Dazu lassen sich auch die Instrumente des Lean Management nutzen.

2. Handeln statt reden

Nicht nur reden, sondern machen! Wie kann man Veränderungen konkret umzusetzen? Beispielsweise nach Auftaktveranstaltungen, in Form von Seminaren und Workshops, in denen man die Mitarbeiter mit den Inhalten und dem Vorgehen vertraut macht, die daraus entstehenden Fragen beantwortet und die menschlichen Unsicherheiten adressiert. Das lässt sich von Profis moderieren und begleiten.

3. Ausgangspunkt verstehen

Mit diversen Instrumenten – von der Wertstrom über die Swimlane bis hin zur Prozessanalyse – lässt sich der Ist-Zustand in Abläufen und Prozessen in Produktion und Administration darstellen. Die Ergänzung mit Zahlen und Fakten lässt Schwachstellen und Redundanzen erkennen. Nur wer weiß, wo er geradesteht, kann seinen Kurs in die Zukunft bestimmen.

4. Neues entwickeln

Auch hier lassen sich gezielt Instrumente aus dem Lean-Management-Universum einsetzen, um einen neuen Zielzustand einschließlich der notwendigen Zahlen und Daten zu entwickeln. Die Ableitung erfolgt von Kundenbedürfnissen und lehnt sich an die Strategie des Gesamtunternehmens an.

5. Maßnahmen implementieren

Bei der Implementierung von Maßnahmen sind ebenfalls erprobte Instrumente hilfreich – vom Visuellen Management bis hin zu Kanban-Systemen. Umsetzungen von Prozessverbesserungen sind immer sehr spezifisch und brauchen das nötige Fingerspitzengefühl, dafür die jeweils passenden Tools zu wählen und gegebenenfalls neu zu entwickeln.

In allen fünf Phasen können externe Experten Unterstützung bieten. „Als Verbesserungsspezialist

Zehn Instrumente des Lean Management

- **Kaizen:** Mitarbeiter so führen, dass sie selbständig an der Optimierung der Produkte, der Dienstleistung und des Kundennutzen arbeiten.
- **KVP:** Kontinuierliche Verbesserung der der Prozesse zur Steigerung der Effektivität.
- **Verschwendung vermeiden:** Systemisches Durchleuchten aller Verschwendungsarten im Unternehmen inklusive ungenutzter Potenziale.
- **Agilität:** Schnelle Reaktion auf Veränderung durch schrittweises Vorgehen mit dem ständigen Blick auf den Kundennutzen.
- **SCRUM:** Durch schnelle Sprints Projekte zur mehr Produktivität führen.
- **Wertstromdesign:** Prozesse in ihrem Umfang erfassen und visualisieren.
- **Coaching:** Menschen zu einem höheren Reifegrad führen
- **KPI:** Indikatoren für die entscheidenden Erfolgskriterien finden und diese optimieren
- **5S:** Arbeitsplätze so organisieren, dass optimaler Output entsteht.
- **Kanban:** Anforderungen signalisieren und Prozesse danach optimieren.

kann ich einem Unternehmen ein „Musterhaus“ zeigen und ihm helfen, eine bestimmte Richtung einzuschlagen. Letztlich muss die jeweilige Firma jedoch selbst ihr eigenes Haus bauen, das exakt zu den Bedürfnissen der Kunden, der Mitarbeiter und der Unternehmensführung passt“, erläutert Mario Buchinger.

Wer sich mit agilen Methoden beschäftigt und diese in Unternehmen implementieren will, erkennt den inneren Zusammenhang zum Lean Ma-

agement und seinen Ansätzen. „Das ist kein Zufall. Wer die passenden Instrumente aus dem Lean Management in Verbesserungsschleifen einsetzt, kann auf ein ganzes Arsenal bewährter Tools zurückgreifen. Diese wurden zwar einst für große Unternehmen entwickelt, lassen sich aber auch für mittelständische Betriebe sehr gut nutzen“, ist Wolfgang Sparer überzeugt. ▲

www.bildungsconsuconsulting.at

UNTERNEHMERINNEN AWARD 21

Österreich hat viele herausragende Unternehmerinnen. Zeigen Sie, dass Sie dazugehören und machen Sie mit!

Mit dem Unternehmerinnen-Award würdigen „Die Presse“ und „Frau in der Wirtschaft“ die Verdienste der in der Wirtschaft tätigen Frauen. Nehmen Sie am Wettbewerb teil und bewerben Sie sich bis 7.12.2020 in den Kategorien:

unternehmerin.at/award

- | Start-up & Gründung
- | Export
- | Besondere unternehmerische Leistung
- | Innovation
- | Social Entrepreneurship

Mit Unterstützung von



GALERIE ERNST HILGER

Location zur Verfügung gestellt von



Eine Initiative von

