

Von Lean Production zu Lean Culture

Klare Zielvorgaben

Viele Unternehmen haben Elemente der schlanken Fertigung – auf Basis des Toyota Production Systems – eingeführt und damit herausragende Fortschritte und Erfolge erzielt. Jedoch ist häufig zu beobachten, dass Geschwindigkeit und Dynamik der weiteren, nachhaltigen Verbesserung nachlassen oder stagnieren. Die Herausforderung liegt darin, die grundlegenden Denkweisen und Prinzipien in der Führungs- und Unternehmenskultur zu verankern.



Manfred
Weixlbraun,
Geschäftsführer
ACON Manage-
ment Consulting
GmbH

Produktionssysteme, welche sich durch die präzise Abstimmung der verschiedensten Prozesse im Unternehmen und durch eine starke Kundenorientierung auszeichnen und als „synchrone Produktionssysteme“ bezeichnet werden, sind von zahlreichen Unternehmen bereits seit einigen Jahren etabliert und erzielen in der Zwischenzeit beachtliche und herausragende Erfolge. Prozesse der Wertschöpfungskette (sogenannte Kernprozesse) wurden verbessert, im Produktionsbereich sind Bestände (Umlaufvermögen) reduziert worden, und der Wechsel von der Push- zur Pull-Ausrichtung ist weitgehend umgesetzt. Diese Maßnahmen sind von Modellen zur Gruppen- und Teamarbeit begleitet, welche mit einer verstärkten Einbindung der Mitarbeiter verbunden sind und damit einen Motivationsschub derselben zur Folge hatten.

RÜCKSCHRITT STATT VERBESSERUNG

Oft beschränken sich allerdings diese Verbesserungsprozesse eben nur auf die wertschöpfenden Bereiche, unterstützende Bereiche der gesamten Geschäftsprozesskette sind jedoch noch eher bescheiden integriert. Darüber hinaus kann auch beobachtet werden, dass der erforderliche Paradigmenwechsel nicht in vollen Umfang beziehungsweise nicht mit der notwendigen Konsequenz und Nachhaltigkeit erfolgt ist. All zu leicht werden bei ersten Irritationen in der Anwendung der neu eingeführten Systeme und Methoden diese in Frage gestellt und dann die alten Denkmuster reaktiviert. Ursache ist zumeist eine entsprechende Unsicherheit, da das neue Paradigma teilweise noch unzureichend gefestigt ist und Probleme, wie etwa Unstetigkeiten des Marktes (seitens der Lieferanten wie auch der Kunden) oder Unregelmäßigkeiten in den Prozessen oft nicht vollständig verstanden werden, Ziel- und Stellgrößen im Sinne von Wirkzusammenhängen nicht umfassend definiert sind und dann wieder eine vermeintliche Sicherheit in den altbekannten Denkmustern gesucht wird.

DER WANDEL WIRD NACHHALTIG

Beim Bestreben, die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen sicherzustellen, ergibt sich die Frage, ja letztlich die Notwendigkeit, nach einem adäquaten Vorgehen. Dazu entwickelt die ACON Ma-

nagement Consulting mit interessierten Firmen eine Strategie, welche sich nach Erfolgsfaktoren orientiert, nach klaren Zielen im Sinne von angestrebten Zuständen ausrichtet, geeignete Etappen definiert (Roadmap) und den eingeschlagenen Weg begleitet. In diesem Zusammenhang ist es in konsequenter Weise erforderlich, regelmäßige 'Standortbestimmungen' hinsichtlich allfälliger Abweichungen durchzuführen und mit Hilfe einer geeigneten Ziel- und Erfolgssteuerung die eingeleitete Veränderung, das heißt „den Change“ in der notwendigen Dynamik aufrechtzuerhalten. Voraussetzung dafür ist ein Paradigmenwechsel insbesondere auf der Führungsebene, also vom traditionellen Management hin zum Leadership – womit die Führungskraft auch zum „Paradigmen-Pionier“ wird.

Leadership bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, statt sich vorwiegend darauf zu konzentrieren, die Dinge richtig zu machen – was aber nicht bedeutet, dass Letzteres zu vernachlässigen wäre. Eine Führungskraft, die im Verständnis von Leadership agiert, wird demnach neben den aktuellen Tagesthemen nie das Ziel am Horizont aus den Augen verlieren und die Mitarbeiter weniger mit Anweisungen und Anordnungen führen, sondern ihnen viel mehr die Sinnhaftigkeit und das Verständnis für das Zusammenwirken der vielfältigen Unternehmensprozesse vermitteln. Dadurch werden aus Befehlsempfängern „Gefolgs-Menschen“, Mitarbeiter die sich wahrgenommen und respektiert empfinden und so den notwendigen Einsatz in einem Gesamtzusammenhang verstehen, Mitarbeiter die eine



Mit Leadership zur Spitze

LEADERSHIP BEDEUTET, DIE RICHTIGEN
DINGE ZU TUN, STATT SICH VORWIEGEND
DARAUF ZU KONZENTRIEREN, DIE
DINGE RICHTIG ZU MACHEN



Promotion

eigenständige Lösungskompetenz entwickelt haben, weil Ihnen die Führungskräfte Vorbilder sind und nicht Antreiber.

Die Führung erhält damit in der ständigen Weiterentwicklung aller Unternehmensbereiche (im Sinne von KVP - dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess), aber auch bei Innovationen, Kreativität und proaktiven Handlungsweisen der Mitarbeiter eine wesentlich effektivere Hebelwirkung.

„Wertgeschätzte“ Mitarbeiter stehen im Vordergrund, die die Wirkungszusammenhänge ihrer Tätigkeiten und den gemeinsamen Initiativen innerhalb der Unternehmensprozesse erkennen und verstehen, welchen unmittelbaren Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten, der damit auch zu ihrem Erfolg wird.

ACON unterstützt nun die dafür notwendige Transparenz vor allem dadurch, den Aufbau der bereits erwähnten Ziel- und Erfolgssteuerung entstehen zu las-

sen, in der die Stellgrößen (Stellhebel) bekannt sind und diese Hebel von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern gehandhabt werden.

VOM WAS ÜBER DAS WIE ZUM WER

Die zentrale Aufgabe der Führung ist es, dass oben genannte Wirkungszusammenhänge zum WAS (welche Ziele sind in welchen Zeiträumen anzustreben?), zum WIE (welche Stellgrößen sind dabei aufgrund der Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen und welche Mittel und Methoden sind zur Erreichung der Ziele einzusetzen?) und zum WER (welche Rollen und Verantwortungen benötigt ein Unternehmen zur Umsetzung des WIE und somit zur Erreichung des WAS?) jedem Mitarbeiter entsprechend seiner Funktion vermittelt wird, seine ganz persönlichen Ziele vereinbart sind und sein individuelles Rollenverständnis abgeklärt ist und eine entsprechende Performance durch geeignete Schulungen und Ausbildungen gewährleistet wird.

ACON Akademie

Lehrgänge
Kompaktseminare
Arbeitstagungen



Akademie Lehrgänge 2010:

- ☑ KVP Moderator & Koordinator
- ☑ KVP Manager*
- ☑ Teams erfolgreich führen
- ☑ Manager & Leader operativer Innovationen*
- ☑ Manager & Leader Follow up
- ☑ Top Unternehmensführung*

* zertifiziert durch:



Mehr Infos finden Sie im
Jahresprogramm auf:
www.acon-akademie.com

Das **Aus- und Weiterbildungsinstitut** der ACON Management Consulting bietet Lehrgänge und Kompaktseminare an, die sich vor allem durch ein **intensives Umsetzungslernen** hinsichtlich der Optimierung des Wertstromes in der Praxis - **im Genba** - attraktiver österreichischer und internationaler Unternehmen auszeichnen.

ACON Management Consulting GmbH – *for better results*
A – 1220 Wien, Volkragasse 2
office@acon-consulting.com
Fon: +43 (0) 1 283 71 00
www.acon-akademie.com

ACON
Management Consulting