

## Vorwort

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Projekte gestartet, um Lean Production bzw. Lean Management einzuführen. Viele Unternehmen waren erfolgreich. Einige sind jedoch gescheitert. Von Letzteren haben manche einen zweiten Versuch gestartet, andere wollen von Lean nichts mehr wissen.

Lean ist eine für viele faszinierende Sichtweise auf die Gestaltung unternehmerischer Prozesse oder gar unternehmensübergreifender Netzwerke. Diese Faszination hält jedoch nur so lange an, bis ein Unternehmen Lean einführen will (oder muss). Denn es gibt eine unglaubliche Vielzahl an Stolpersteinen auf der Lean-Reise, auf denen man sich den Fuß vertreten oder in gefährliche Tiefen abrutschen kann. Die gute Nachricht: Aufgrund meiner Erfahrung aus unzähligen Projekten kann ich sagen, dass es erkennbare Muster bzw. Faktoren gibt, mit denen sich Lean zum Erfolg führen lässt. Für dieses Buch habe ich viele dieser Faktoren zusammengetragen. Es gibt aber auch viele wiederkehrende „Faktoren des Misserfolgs“. Häufig sind es schlicht und ergreifend handwerkliche Fehler, die gemacht werden. Zum Beispiel zeigt sich, dass das Management die Philosophie und die Denkweisen von Lean nicht verstanden hat. Und in nicht wenigen Fällen geht dies einher mit einem unpassenden Führungsverhalten des oberen und mittleren Managements.

Aus diesem Grund liefere ich Ihnen auf den folgenden Seiten Anregungen, wie Sie das mögliche Auftreten von Schwierigkeiten oder Stolpersteinen frühzeitig erkennen können. Empfehlungen zu Verhaltensweisen sowie die Schilderungen des gezielten Methodeneinsatzes sollen Ihnen einen Weg zeigen, wie Sie diese Hindernisse auf der Lean-Reise frühzeitig umgehen, sie reduzieren oder – sofern sie nicht verhindert werden können – aktiv managen. Denn wer verstanden hat, dass es unmöglich ist, alle Schwierigkeiten zu vermeiden, der verschwendet seine Ressourcen und Nerven nicht unnötig für die Suche nach nicht vorhandenen Umwegen.

Auf einen aus meiner Sicht wichtigen Punkt möchte ich an dieser Stelle bereits hinweisen: Häufig wird die Einführung von Lean als Projekt verstanden – was es nicht ist. Es wird zwar projektartig eingeführt, ist jedoch mittel- und langfristige eine fundamentale Änderung in der Sicht auf Prozesse, im gesamten Denken und Verständnis einer jeden Organisationseinheit und eines jeden Mitarbeiters. Aus diesem Grund werde ich mich in Kapitel 2 ausführlich damit beschäftigen, warum eine Lean-Einführung grundsätzlich anders ist als ein Projekt mit einer anderen Themenstellung (beispielsweise eine ERP-Einführung). Die Herausforderung besteht darin, sich selbst, die Projektbeteiligten sowie das Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern hierauf adäquat vorzubereiten und im Zeitablauf zu entwickeln. Von daher mein Rat: Machen Sie sich mit Begeisterung und Engagement auf den Weg zum schlanken Unternehmen und nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen mit auf diese Reise. Auf den folgenden Seiten möchte ich Ihnen Gedankenanstöße und Impulse liefern und Ihnen zeigen, wie Sie sich

auf die Reise zu einem hohen Gipfel machen. Warum sollten Sie nicht von den Erfolgen profitieren, die andere vor Ihnen gemacht haben (und aus deren Fehlern lernen)?

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Start und viel Erfolg bei Ihrer ganz eigenen Lean Reise.

Manfred Oertle  
Im Dezember 2016