

Vorwort

Lean-Projekte sind mittlerweile in aller Munde. Man kann hier beinahe schon von einem sich ausbreitenden Industriestandard sprechen, der – kommend aus dem automobilen Umfeld – mittlerweile in zahlreichen anderen Branchen wie Maschinenbau, Medizintechnik etc., große Verbreitung findet.

Die Lean-Aktivitäten in den Unternehmen werden häufig sehr methodenorientiert angegangen und folgen meist einem standardisierten Schema. Im Fokus stehen dabei Optimierungen von operativen Prozessen und damit eine Steigerung der Produktivität im direkten Personalbereich („Blue Collar“).

Die strikte Vorgehensweise nach einer vorgefertigten Methodik lässt oft außer Acht, dass Führungsqualität erforderlich ist, um die in Leuchtturmprojekten geschaffenen Veränderungen nachhaltig in den Fabriken auszubreiten. Insofern spielt der Aspekt Führung, verbunden mit der Führungsfähigkeit Lean wirklich anzuwenden, eine größere Rolle, als zunächst vermutet. Wenn ein Werkleiter Lean nicht vorlebt und täglich danach handelt und führt, warum sollten dies dann seine Mitarbeiter tun?

Darüber hinaus spielt Lean in den indirekten Bereichen ebenfalls eine bedeutendere Rolle als häufig angenommen. Der größere Personalaufwand in Fabriken wird meist in den indirekten Bereichen – in Relation zu den direkten Bereichen – geleistet und schlägt sich entsprechend in den Kostenstrukturen nieder.

Warum also soll man ständig auf der „Blue-Collar“-Ebene den Fokus anlegen und nicht gleich die indirekten Bereiche und deren Organisationsformen miteinbeziehen?

Im Kern geht es um drei Dinge. Erstens: Nachhaltigkeit durch Führung sicherstellen, beginnend in den obersten Werkleitungsfunktionen bzw. Logistikleitungsfunktionen bis zu den Fertigungsteams. Zweitens: Verschlinkung der Prozesse im indirekten Bereich zur Erhöhung der Wertschöpfung und Abbau überkomplexer Lösungen und Prozesse in Logistik, Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Materialhandling und -vorbereitung, Qualitätswesen, Wartung und Instandhaltung, etc. Drittens schließlich geht es um Vermittlung, Aufbau und Anwendung von Wissen – um Qualifikation und Veränderungskompetenz.

Im vorliegenden Buch sind Erfahrungen aus vielfältigen Projekten zusammengefasst. Getreu dem Motto „Lean dort, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist“ wird empfohlen, nachhaltig und gleichzeitig pragmatisch vorzugehen, indem an den richtigen Stellen angesetzt und die Methodik nicht vor die Wirtschaftlichkeit gestellt wird.

Stuttgart, im Oktober 2012

Dr. Harald Balzer

Dr. Axel Tome