

Lean OE

Werte ohne Verschwendung schaffen – Mit Wertschätzung zu Wertschöpfung

Ende der 80er Jahre zeigte Toyota eine deutlich höhere Qualität bei doppelt so hoher Effizienz und Flexibilität als die Mitbewerber in Europa und USA. Toyota gelang dieser Erfolg, durch das gesetzte Ziel „Werte ohne Verschwendung zu schaffen“. Nach so genannten Lean-Prinzipien werden alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abgestimmt und nicht wertschöpfende Aktivitäten eliminiert. Lean Management ist heute ein allgemeingültiges Führungs- und Organisationskonzept und wird nahezu in allen Branchen erfolgreich angewendet.

Lean-Prinzipien haben Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung. Die Einführung von Lean-Prinzipien fordert von Organisationen eine Veränderung von einer meist starken Funktionsorientierung zu einer Prozessorientierung. Diese Veränderung braucht einen Kulturwandel. Ohne das Umdenken in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern kann Verschwendung in der Wertschöpfung nicht reduziert werden.

Ein Praxisbeispiel aus dem Bereich der Organisationsentwicklung zeigt wie die Lean-Denke auch hier ein Gewinn sein kann. Ein Abteilungsleiter will eine Teamentwicklungsmaßnahme einkaufen. Die Mitarbeiter sollen besser zusammenarbeiten, sich verstärkt gegenseitig unterstützen und sich häufiger auf gemeinsame Vorgehensweisen einigen, anstatt ihre Meinungsverschiedenheiten an ihn als Führungskraft zu eskalieren.

Ein Kommunikationstraining hat stattgefunden. Der Trainer gab dem Abteilungsleiter die Rückmeldung, dass die Mitarbeiter die notwendigen Kommunikationsfähigkeiten für eine professionelle Zusammenarbeit besitzen. Die Mitarbeiter zeigen jedoch keine Verhaltensänderung am Arbeitsplatz. Der Abteilungsleiter erhofft sich von einer Teamentwicklung, dass sie „tiefer geht“ als das Kommunikationstraining und somit die angestrebte Zielsetzung auch erreicht wird. Der Abteilungsleiter verfolgt die positive Absicht, die Mitarbeiter darin zu unterstützen, die an sie gestellten Erwartungen bestmöglich zu erfüllen. Mit beiden Maßnahmen ist jedoch auch eine implizit defizitorientierte Botschaft verbunden: „Ihr könnt nicht gut zusammenarbeiten. Das müsst ihr noch lernen.“ Wertschätzung ist das nicht.

Aus einer Lean-Perspektive ist das Ziel „Werte, ohne Verschwendung zu schaffen.“ Stellt sich die Frage, worin die Wertschöpfung in der besseren Zusammenarbeit besteht. Woran lässt sich in besagter Abteilung Wertschöpfung erkennen? In diesem Beispiel ist die Antwort auf diese Frage die Liefertreue. So wird aus einer Teamentwicklungsmaßnahme ein Workshop zur Verbesserung der Liefertreue. Die Botschaft, die der Abteilungsleiter mit der Aufgabenstellung an seine Mitarbeiter richtet, lautet: „Ich traue euch zu, dass ihr Ansatzpunkte findet, die Liefertreue von 60 auf 80% zu steigern.“ Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen. Die Mitarbeiter erleben diese Aufgabenstellung als Wertschätzung und Ansporn. „An der Gestaltung unserer Arbeitsprozesse waren wir noch nie beteiligt.“

Die Liefertreue hat das Team auf Anhieb um 10 Prozentpunkte verbessert. Und ganz nebenbei, ohne das es im Fokus stand, hat sich das Kooperationsverhalten der Mitarbeiter konstruktiv verändert. Diese positiven Ergebnisse des Workshops führen den Abteilungsleiter zu der Erkenntnis, dass die effizienteste Teamentwicklung daraus resultiert, einem Team eine herausfordernde Aufgabenstellung zu geben. Nicht zu leicht, so dass es kein Einzelner lösen kann. Und nicht zu schwierig, so dass die Zuversicht im Team besteht „wir packen das“.

Dieses Praxisbeispiel zeigt eine wertschätzende und wertschöpfende Möglichkeit der Organisationsentwicklung, mit Mitarbeitern unmittelbar an Verbesserungen der Arbeitsprozesse zu arbeiten. system worx bietet hierzu pragmatische Werkzeuge und erprobte Vorgehensweisen.

Ansprechpartner

system worx GmbH & Co. KG

Thilo Leipoldt, Silke Heerwagen

Dachauer Straße 123

80335 München

Büro: +49 89 374 195 93

Fax: +49 89 381 64 282-9

E-Mail thilo.leipoldt@system-worx.de

E-Mail silke.heerwagen@system-worx.de

Internet www.system-worx.de