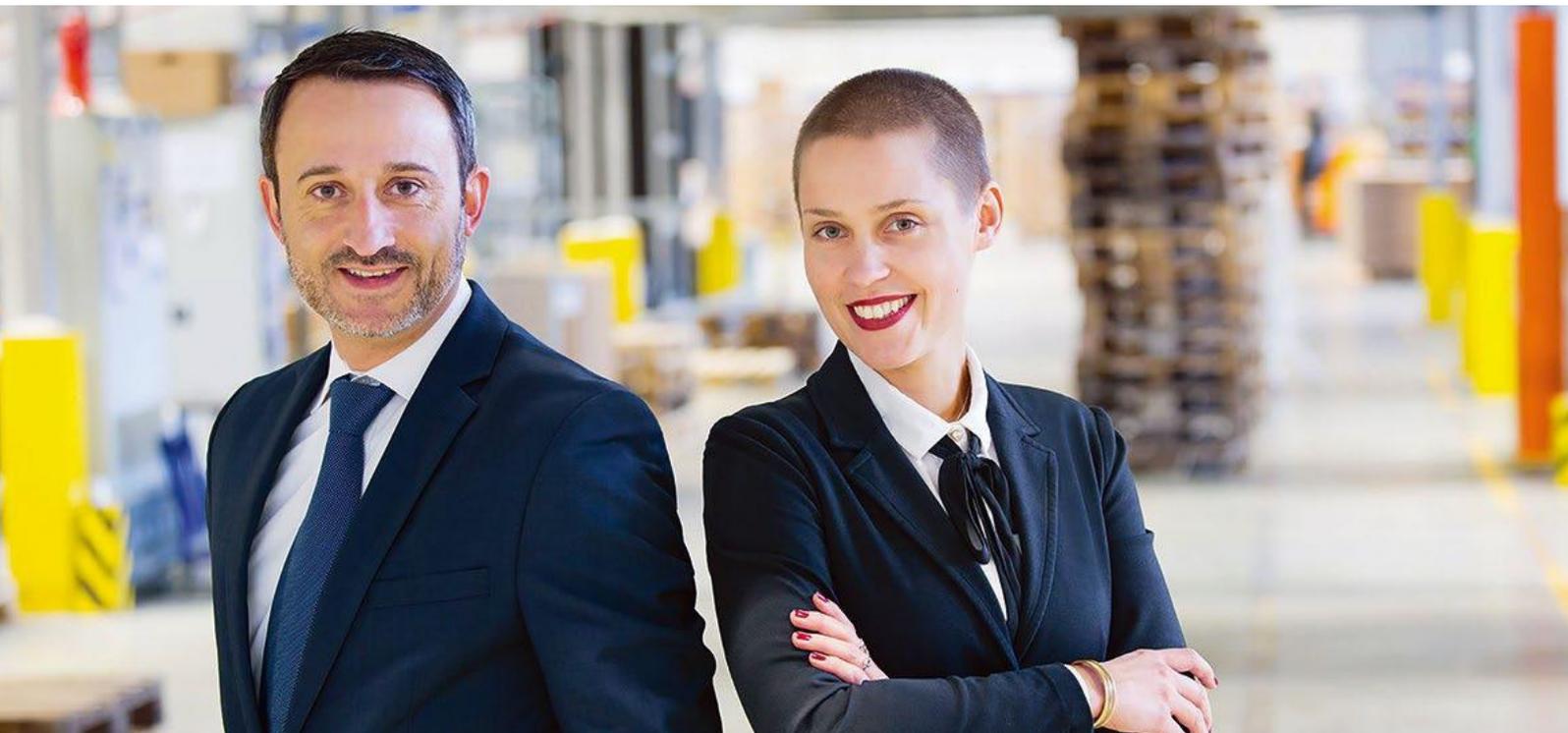


LEAN MANAGEMENT ALS STANDARD FÜR ALLE PROZESSE

IM INTERVIEW DR. ANNE SCHWEIZER BLG, LEITERIN IT-PROZESSMANAGEMENT & PROZESSMANAGEMENT HANDELSLOGISTIK UND **DIPL.-ING. FRANK HÖFT** BLG, LEITER PROZESSMANAGEMENT INDUSTRIELOGISTIK



Lean Management ist zumindest in der Produktion ein ziemlich alter Hut. Warum räumt die BLG dem Thema gerade jetzt einen so hohen Stellenwert ein?

ANNE SCHWEIZER: Im Mittelpunkt vom Lean Management steht die Vermeidung von Verschwendung. Als Logistikdienstleister haben wir viele Aufgaben für unsere Kunden übernommen, und dazu gehört auch die Aufgabe, die Vermeidung von Verschwendung jenseits der Produktion zu organisieren und auch die Verwendung von Ressourcen zu optimieren. Dafür setzen wir Lean Management-Methoden ein. Wir wollen

Ressourcen und Kosten sparen, nicht zuletzt um weiter wettbewerbsfähig zu sein.

Bei der Produktion geht es viel um den effizienteren Umgang mit Material und Maschinen. Wo liegt der Fokus in der Logistik?

FRANK HÖFT: Wir können uns auch als Fabrik sehen. Am Ende kommt zwar kein fertiges Auto heraus, aber unsere Strukturen sind doch fabrikähnlich. Was wir produzieren, sind zum Beispiel fertige Packstücke. Versorgungs- und Verarbeitungsprozesse sind ähnlich wie in einer Fabrik, nur dass nichts gefräst, gestanzt oder gegossen wird.

»Im nächsten Schritt wollen wir Lean-Methoden auch in der Administration einsetzen. Vermeidung von Verschwendung gilt für alle gleich.«



Wir arbeiten schon länger mit Methoden des Lean Managements, aber in der Vergangenheit noch eher unsystematisch. Vor zwei Jahren haben wir begonnen, unsere Prozesse systematisch auch mit der Begriffswelt des Lean Managements zu organisieren.

Ist dieser Ansatz aus dem Unternehmen heraus entstanden oder als Anforderung von Kunden an die BLG herangetragen worden?

ANNE SCHWEIZER: Wir arbeiten viel mit der Automobilindustrie zusammen, wo Lean Management schon lange eingesetzt wird. Von da kam die Anregung, diese Methodik auf die Logistikprozesse auszuweiten. Aber der Impuls kam auch aus dem Unternehmen selbst, aus der Geschäftsführung, um standardisierter und effizienter auftreten zu können. Es geht viel darum, verschiedenste Standards zu Prozessen zu entwickeln, die dann für alle Standorte übernommen werden können.

Mussten Sie dafür ganz neue Abläufe entwickeln oder konnten Sie auf Vorbilder und Praxisbeispiele zurückgreifen?

FRANK HÖFT: Wir haben begonnen, uns mit Partnern, die schon mit Lean Management arbeiten, zu vernetzen, und pflegen einen sehr offenen Informationsaustausch. Wir haben uns die Praxis vor Ort angesehen und davon stark profitiert. Parallel dazu haben wir unsere Mitarbeiter ausgebildet.

Das ist ein aufwändiger Prozess.

Was bringt das für die BLG?

FRANK HÖFT: Man kann den Einsatz von Lean Management nicht unmittelbar monetär bewerten.

Das ist ein permanenter Prozess, der dazu führt, dass wir insgesamt effektiver und damit auch attraktiver für unsere Kunden werden. „Jeden Tag ein bisschen besser“, wenn wir diese Philosophie wirklich leben, entsteht daraus automatisch der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), zu dem wir uns intern und auch teilweise unseren Kunden gegenüber vertraglich verpflichten.

ANNE SCHWEIZER: Das führt letztlich auch zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die selbstständig darauf achten, ihre eigene Arbeitsumgebung kontinuierlich zu verbessern, und damit zur Sicherheit ihres Arbeitsplatzes beitragen. Sie identifizieren sich viel mehr mit ihrer Arbeit, wenn sie sehen, dass ihre eigenen Vorschläge und Ideen wahrgenommen und umgesetzt werden, denn das ist ein wesentlicher Teil vom Lean Management. Wir haben mit dem Instrument Lean Management auch neue Kommunikationsstrukturen eingeführt, wie Shopfloor-Management oder KVP-Workshops, in die auch Mitarbeiter einbezogen sind, die keine Leitungsfunktion ausüben. So sprechen wir diejenigen an, die direkt in den Prozessen stecken, wie den Kommissionierer oder den Staplerfahrer, denn sie können am besten sagen, wo es noch nicht so gut läuft. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass auch wirklich etwas passiert, oder wenn man ihnen erklärt, warum an dieser Stelle doch nichts geändert wird – auch das kommt vor –, dann identifizieren sie sich viel stärker mit der Arbeit. Gerade in der Logistikwelt, brauchen wir Mitarbeiter, die hinter ihrer Arbeit stehen und die Prozesse genau kennen und dazu beitragen, ein hohes Qualitätsniveau zu halten.

Wie groß ist die Bereitschaft unter den Beschäftigten? Kommt da nicht zunächst die Frage: Was habe ich eigentlich davon?

FRANK HÖFT: Es ist in erster Linie eine Sache der Vorgesetzten, das vorzuleben, was Lean Management im umfassenden Sinn bedeutet. Es geht unter anderem um eine ganz andere Fehlerkultur. Im Sinne von Lean Management werden Fehler offen benannt, um daraus zu lernen, wie man es

besser machen kann. Dazu gehört auch, dass Vorgesetzte lernen, neu hinzusehen. Ein Beispiel: Ein Paktisch in der Halle. Handys sind hier verboten. Bei der Begehung habe ich gesehen, dass eine Kollegin am Paktisch ein Handy neben sich hatte. Früher hätte ich sie vielleicht sofort angewiesen, das Handy zu entfernen. Jetzt frage ich: Warum liegt das da? Ihre Antwort: Ich muss hier ständig addieren, habe aber keinen Taschenrechner. Wenn ihr mir einen Taschenrechner gebt, brauche ich kein Handy. Das war für uns der Anlass, generell zu überlegen, an welchen Arbeitsplätzen das nötig ist. Es sind zum Teil Kleinigkeiten, die man erkennen muss, um sie dann in der Fläche auszurollen. Im Ergebnis steigen die Mitarbeiterzufriedenheit und auch die Effizienz. Die Mitarbeiter haben ein Gespür dafür, ob man den schönen Worten und Folien auch etwas folgen lässt. Es gibt bei uns schon viele, die für das Thema brennen und sich gleich auf die Umsetzung stürzen. Das sind im Grunde unsere besten Multiplikatoren, weil sie andere mit ihrer Begeisterung anstecken.

ANNE SCHWEIZER: Es geht darum, den Blick zu schärfen. Es geht um eine Haltung. Dazu gibt es ein ganz griffiges Bild von einem Glas. Wir kennen das: Der Optimist sagt, es ist halbvoll, der Pessimist sagt, es ist halb leer. Jemand, der in den Kategorien vom Lean Management denkt, fragt sich: Warum ist das Glas doppelt so hoch, wie es sein müsste? Die hinterfragende Haltung entsteht nicht in drei Schulungen, die muss langsam wachsen, durch tägliche Praxis, die zu einer inneren Haltung wird. Dieses Blickschärfen muss auf allen Ebenen stattfinden, im Management und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wie wollen Sie das erreichen?

FRANK HÖFT: Wir haben einmal im Jahr ein Management Meeting für die oberen drei Führungsebenen. Da geht es immer um ganz zentrale Themen für das Unternehmen. In diesem Jahr hat die Geschäftsführung uns diesen Platz eingeräumt, um deutlich zu machen, dass wir das Thema Lean Management wirklich treiben wollen.

ANNE SCHWEIZER: Alle haben eine Lean-Basis-Schulung bekommen. Keine Führungskraft kann jetzt noch sagen, das Thema sei bei ihr nicht angekommen. Bei allen ist etwas hängengeblieben. Das Interesse ist seitdem groß. Und jetzt müssen wir auch liefern.

Sie sagten schon, der Erfolg lässt sich nicht unmittelbar monetär ausdrücken. Aber gibt es denn schon bilanzierbare Ergebnisse dieses Prozesses?

FRANK HÖFT: Das betrifft vor allem die Bereiche, die auch für unsere Kunden wichtig sind, die Kennzahlen für Qualität und Performance. Die können messbar gemacht werden.



»Es geht darum, den Blick zu schärfen. Es geht um eine Haltung und darum, ganz neue Fragen zu stellen.«

ANNE SCHWEIZER: Das haben wir uns für die nächsten Monate auf die Fahnen geschrieben. Wir wollen auch weiche Faktoren messbar machen, um zum Beispiel zu belegen, dass es hilft, wenn man miteinander redet. Für nächstes Jahr haben wir das sportliche Ziel, Lean Management und Optimierung auf der Fläche zu verbinden und damit eine messbare Steigerung der Produktivität zu erreichen.

Was haben Sie sich für 2017 vorgenommen?

FRANK HÖFT: Im nächsten Schritt geht es darum, Lean-Methoden auch in der Administration einzusetzen. Daran arbeiten wir. Vermeidung von Verschwendung, auch von Zeit, muss für alle gleich gelten, also von der Operations bis hin in die Administration.