

Wertschöpfung gestalten! – Erfahrungen aus der Praxis

Um Wertschöpfung optimal gestalten zu können ist die Kenntnis über die aktuelle Situation eines Unternehmens unerlässlich. Der Wertstrom-Ansatz liefert dazu eine wertvolle Methode, die die Basis für das Herbeiführen von Optimierungen und kontinuierlichen Verbesserungen bildet. Unabhängig von der Aufgabenstellung, der Branche oder des Betrachtungsbereichs gelingt es beinahe immer, einen Ist-Zustand innerhalb weniger Tage aufzunehmen. Voraussetzung dafür ist die Mitarbeit der wesentlichen Bereiche bzw. Funktionen des Kunden. Gleiches gilt für das Auffinden und Definieren von Ansatzpunkten zur Verbesserung ("Kaizen-Blitze"), für das Erarbeiten eines zukünftigen Soll-Zustandes und für das Erstellen einer Maßnahmenliste.

Die Herausforderung bei der Gestaltung von Wertschöpfung liegt jedoch im Erreichen des Soll-Zustandes und in der kontinuierlichen Verbesserung. Die Umsetzung definierter Maßnahmen gestaltet sich nicht immer einfach. Trotz motiviertem Start und anfänglichem Enthusiasmus scheitert ein Großteil von Veränderungsprozessen. Lösungen und Ideen bleiben nur als Papierleichen bestehen. Was sind Voraussetzungen für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen? Über viele Jahre gesammelte Erfahrungen aus der Praxis geben einen Einblick in die Organisation und Struktur von Veränderungsprojekten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die konsequente und nachhaltige Unterstützung durch das Management. Mangelnde Unterstützung wird zwangsläufig zu einem Ende des Projektes führen. Des Weiteren hängt der Erfolg eines Projektes von dessen Leitung ab. Folglich spielt die Besetzung der Projektleitung eine wichtige Rolle. Auch wenn diese Funktion sich mit den verschiedenen Maßnahmen

und Methoden, wie zum Beispiel 5S, Rüstzeitoptimierung oder TPM, grundsätzlich auskennen muss, steht vor allem der Aspekt der Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Vordergrund. Veränderungen sind heute an der Tagesordnung. Trotz oft positiver Auswirkungen für das Unternehmen ist Angst vor möglichen negativen und persönlichen Konsequenzen immer vorhanden. Der Projektleitung muss es gelingen, Maßnahmen auf der einen Seite konsequent umzusetzen. Hier hat diese die Funktion eines "Wadenbeißers". Andererseits ist subtiles und verständnisvolles Eingehen auf die Belange und Ängste der Angestellten notwendig.



Weiterhin hat sich gezeigt, dass die Unterstützung durch externe Berater während der Umsetzungsphase sinnvoll ist. Diese müssen nicht zwangsläufig die gesamte Projektleitung und -koordination übernehmen. Jedoch haben externe Berater oft den Vorteil, unabhängig zu sein und neutral auftreten zu können. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass auch ein Externer mit der Zeit an Neutralität verliert, da er oder sie ein integraler Bestandteil des Umsetzungsteams wird.