

## PRODUKTION-INTERVIEW

Dr. Jeffrey Liker

# Die Lean-Hemmer: Arroganz und Bürokratie

von Andrea Wagner  
Produktion Nr. 16-17, 2010

STUTTGART (ilk). Lean-Guru Dr. Jeffrey Liker war mit der Unternehmensberatung Stauffen AG auf ‚Europa-Tournee‘. Produktion nutzte die Gelegenheit und fragte ihn nach seinen Beobachtungen.

**Dr. Liker, Sie haben gerade eine Europatour hinter sich. Auf welchem Stand sind europäische Unternehmen in Bezug auf Lean?**

Viele Führungskräfte auf den unteren Management-Ebenen, die direkt für die operativen Bereiche zuständig sind, interessieren sich für Lean. Viele wagen auch eigene Gehversuche und setzen einzelne Maßnahmen durchaus erfolgreich um. Problematisch ist aber häufig die Kommunikation mit den Vorgesetzten. Oft treffen diese Entscheidungen, die den Lean-Prozessen in Fertigung oder Entwicklung entgegenwirken. Die Frage stellt sich, was die unteren Führungsebenen in diesem Fall tun können. Die Antwort gibt eine der Lean-Philosophien, ‚Go to Gemba‘. Gemba ist dabei der Ort des Geschehens, also die Produktionslinie, die Entwicklungsabteilung. Zeigen Sie Ihren Vorgesetzten, was Sie verändert haben und was Lean leisten kann – direkt vor Ort. Seien Sie hartnäckig, denn ohne ein Umdenken im oberen Management lässt sich Lean nicht erfolgreich umsetzen.

**Was ist Ihnen noch aufgefallen?**

Ganz ehrlich? Arroganz, Bürokratie und mangelnder Respekt vor Erfahrung. Das

gilt übrigens über Europa hinaus für den Großteil der westlichen Welt.

**Das sind harte Worte ...**

... aber in vielen Fällen treffen sie leider zu. Häufig ist es die Arroganz der oberen Führungsebenen, die die Umsetzung von Lean verhindert. Sie wollen sich nicht mit den ‚Spinnereien‘ ihrer Untergebenen befassen. Dass diese direkt in den Operations stecken und oft besser beurteilen können, was die Prozesse optimiert, lassen sie außer Acht. Sich beispielsweise einen Tag lang in der Fertigung sprichwörtlich die Hände schmutzig zu machen, kommt für viele nicht in Frage. Zudem beobachte ich häufig eine ‚Post-Lean-Arroganz‘. Unternehmen greifen zu einzelnen Lean-Maßnahmen, setzen diese um und haben damit Erfolg. Statt dem wichtigsten Lean-Prinzip ‚kontinuierliche Verbesserung‘ zu folgen, ruhen sie sich dann auf ihren Lorbeeren aus. Doch eine wahrhaftige Lean Organisation erreicht man nur, wenn man nach Abschluss einer Maßnahmenrunde im Prinzip wieder von vorne anfängt. Das muss in vielen europäischen Unternehmen erst noch verstanden werden.

**Arroganz sehen Sie in den hohen Management-Rängen angesiedelt?**

Nicht unbedingt – und in einem gewissen Maß ist Arroganz ja auch gesund. Sie darf nur nicht dem Unternehmenserfolg schaden. In Polen habe ich beispielsweise ein Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns kennengelernt. Im polnischen Werk ist die Umsetzung von Lean erfolgreich fortgeschritten. Einer der zentralen Punkte dort sind ein-



Bild: Stauffen AG

Dr. Jeffrey K. Liker ist international anerkannter Lean-Experte sowie Toyota-Insider.

## Dr. Jeffrey Liker

- Dr. Jeffrey Liker ist Professor of Industrial and Operations Engineering an der Universität Michigan.
- Autor des internationalen Bestsellers „The Toyota Way“
- acht Shingo Prizes for Research Excellence
- in Deutschland: Partner der Lean-Management-Beratung Stauffen AG

fach konzipierte, platzsparende Maschinen, die gegebenenfalls schnell repariert werden können. Bekommt die polnische Tochter aber eine Maschine aus Deutschland, ist diese hochkompliziert, voll automatisiert – und in der Regel viel zu groß. Die Deutschen sprengen also – unbeabsichtigt – das Lean-Konzept der polnischen Tochter, da die Einsicht ‚technisch kompliziert ist nicht gleich effizient‘ nicht da ist.

**Sie sind ein Verfechter des Value Stream Mappings. Pinnwand und Post-its zur Visualisierung – wie funktioniert das?**

Sagen wir, ein Unternehmen möchte die Entwicklung eines neuen Produktes effizienter gestalten. Das erste, was zu tun ist: Alle Parteien, die an der Produktentwicklung direkt oder indirekt beteiligt sind, an einen Tisch holen. Dann sollen diese herausfin-

den, wo die Probleme liegen. Erfahrungsgemäß wird das in Westeuropa erst einmal schwierig. Mit dem Wachsen der Unternehmen hat in der Regel auch die Bürokratie zugenommen. Damit hier ein reibungsloser Fluss entsteht, müssen die Bereiche zusammenarbeiten, und ein Stück ihres Machtbereiches an den jeweils anderen abgeben. Hat man das geschafft, beginnt die Prozessanalyse. Jede der beteiligten Funktionen skizziert ihren Prozess in der Produktentwicklung auf einer Tafel anhand eines Zeitstrahls. Dann werden alle Prozesse untereinander angeordnet, so dass man im Prinzip einen Zeitstrahl der gesamten Produktentwicklung erhält. Über Post-its hält jede Funktion fest, wann sie was zu tun hat – Post-its deshalb, weil sie beweglich sind. Alle Teammitglieder treffen sich nun wöchentlich, besprechen den Status quo und entwickeln den Prozess weiter, zum Beispiel indem Aufgaben geclustert werden. Die Post-its werden dann entsprechend auf der Value Stream Map versetzt. Sie sehen, die Methode ist denkbar einfach, aber eben effektiv, da jeder jederzeit nachvollziehen kann, was er gerade zu tun hat, was die anderen tun und wie die Prozesse der Funktionen zusammenhängen. Redundante Maßnahmen können so beispielsweise schnell erkannt und eliminiert werden. Geht es tatsächlich um die Produktentwicklung, sollten auf jeden Fall Einkauf, Produkt- sowie Prozessentwicklung, Produktion, Qualitätsmanagement und Vertrieb an einem Tisch sitzen.