

Lean Management und TQM

Inhaltsverzeichnis

1 Lean Management	1
1.1 Warum eine schlanke Organisation?	1
1.2 Elemente des Lean Managements	2
1.2.1 Flache Hierarchien	2
1.2.2 Produkte-Teams	2
1.2.3 marktfähige Leistungsstufen (Outsourcing)	2
1.2.4 Just-in-time und Kanban	2
1.2.5 Partnerschaftliche Zusammenarbeit	2
1.2.6 Ausschaltung von Leeraktivitäten	3
1.2.7 Markt- und Kundenorientierung	3
1.2.8 Dezentrale Entscheidungsprozesse (jeder Mitarbeiter ein Unternehmer)	3
1.2.9 Null-Fehler Prinzip	3
1.3 Lean Management in der Praxis	3
2 Total Quality Management	4
2.1 Die drei Grundpfeiler des TQM	4
2.2 Elemente des TQM	4

Lean Management und TQM

1 Lean Management

Die schlanke Unternehmensorganisation ermöglicht es, mit weniger Personal, Produktionsfläche, Investitionen und ein einem geringeren Aufwand an Forschung auszukommen. Schlanke Unternehmen sind in der Lage, eine größere Zahl an Produktvarianten mit einem hohen Qualitätsniveau zu produzieren. Sie sind lernende Organisationen, die sich zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess bekennen. Dabei bildet die Gruppenarbeit die Grundlage der betrieblichen Organisationsgestaltung.

Das Lean Management versucht die Vorteile der Massenproduktion (Schnelligkeit und niedrige Stückkosten) mit den Vorzügen des Handwerksbetriebs (Hohe Flexibilität und Qualität) zu verbinden.

1.1 Warum eine schlanke Organisation?

Vor allem in der Automobilindustrie zeigt sich, dass die Konkurrenz aus Japan den Weltmarkt zunehmend erobert. Dadurch erkennt man, dass mit Hilfe der Gruppenarbeit im Lean Management große Einsparungspotentiale bestehen.

Schon in den 70er Jahren führte Volvo die teilautonomen Arbeitsgruppen ein. Damals stand nicht Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerung im Vordergrund, sondern den Fabrikarbeitsplatz humaner zu gestalten.

Da diese Versuche nicht von Erfolg gekrönt waren, suchte man den Grund des japanischen Erfolgs in einem anderen Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wo überall eine starke Identifikation mit dem Betrieb, mit einer hohen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sichtbar ist. Auch für die japanischen Gewerkschaft steht nicht der Konflikt mit dem Unternehmen im Vordergrund, sondern dessen Wohlergehen. Für dieses harmonische Interesse wurden die traditionellen Werte und Normen verantwortlich gemacht.

Doch es wurde klar, dass es nicht in erster Linie die kulturellen Rahmenbedingungen waren, die den Ausschlag für den Produktivitätsvorsprung japanischer Unternehmen gaben. Als entscheidend erwies sich eine ganz andere Strategie der Unternehmensführung. Diese baut auf die Ausnutzung aller technischen und menschlichen Möglichkeiten auf. Die höhere Produktivität resultiert nicht aus moderneren Produktionsanlagen, sondern aus einer optimalen Abstimmung der eingesetzten Technik mit dem betrieblichen Qualifikationspotential. So schließt die japanische Arbeitsorganisation Teams und Gruppenarbeit auf allen Hierarchieebenen ein und unterscheidet sich damit von der traditionellen Organisationsstruktur.

Bezeichnend hierfür ist folgendes Zitat des Opel-Managers Enderle:

„Wir produzieren Autos nach einem System. Die Japaner machen es nach einem anderen. Deren Methode ist sehr viel effektiver. Und Teil des japanischen Systems ist die Gruppenarbeit.“

1.2 Elemente des Lean Managements

Die wichtigsten Elemente zur Durchsetzung des Lean Managements sind:

1.2.1 Flache Hierarchien

Da jede Führungsstufe den Kommunikationsfluß hemmt, sollen so wenig Führungsstufen wie möglich eingesetzt werden.

1.2.2 Produkte-Teams

Die Strukturen werden auf die Bedürfnisse der einzelnen Geschäftsfelder ausgerichtet. Durch die produktorientierte Parallelisierung der Abteilungen (für jedes Produkt eigene Entwicklung, Produktion, Kundendienst) entstehen weniger Schnittstellen und damit Fehler. Durch die Schaffung von selbstverantwortlichen Teams mit weitreichenden Kompetenzen soll außerdem das unternehmerische Interesse und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden. Vorher müssen jedoch die Mitarbeiter daraufhin geschult werden, um mit dem größeren Kompetenzumfang zurechtzukommen. Es muß überall versucht werden das kreative Potential jedes einzelnen Teammitglieds zu nützen, um Schwachstellen zu finden und zu beheben.

1.2.3 marktfähige Leistungsstufen (Outsourcing)

Das Prinzip heißt: „Nur noch das tun, was man besser kann“. Jedes Glied der Produktion (Wertschöpfung) hat sich an den Marktpreisen zu orientieren. Die Herstellung von nicht Know-how (unrentablen) Teilen soll nach außen vergeben werden.

1.2.4 Just-in-time und Kanban

Durch die Verwendung des Just-in-time-Systems in Verbindung mit dem Kanban-System entfallen hohe Kosten für die Lagerhaltung. Ziel ist es, die Kapitalbindung im Lager möglichst gering zu halten und Anlieferwege zu verringern.

1.2.5 Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht nur innerhalb des Betriebes, sondern auch mit Lieferanten und Kunden hat einen hohen Stellenwert. Durch strategische Allianzen mit den Zulieferern, in bezug auf die Weiterentwicklung und Verbesserung von Produktionsteilen, soll eine gegenseitige Abhängigkeit und Loyalität entstehen.

1.2.6 Ausschaltung von Leeraktivitäten

Man muss versuchen die sieben Arten der Verschwendung zu identifizieren und zu eliminieren (Sieben Muda). Die Verschwendungen die im Unternehmen auftreten können sind:

Überproduktion, Wartezeit, überflüssiger Transport, ungünstiger Herstellungsprozess, überhöhte Lagerhaltung, unnötige Bewegung und die Herstellung fehlerhafter Teile.

Es wird außerdem versucht unproduktive Funktionen wie Qualitätssicherung, Kontrolle und Nacharbeit (bei Mängeln) in die unmittelbare Produktion zurück zu verlagern oder erst gar nicht entstehen zu lassen.

1.2.7 Markt- und Kundenorientierung

Zur Abdeckung der Kundenwünsche soll eine marktgerechte Vielfalt schnell und mit wenig Aufwand hergestellt werden können. Erreicht wird das durch einen flexiblen Maschinenpark mit minimalen Werkzeugwechselzeiten. Die Kunden setzen den Qualitätsmaßstab an dem sich das Unternehmen zu orientieren hat.

1.2.8 Dezentrale Entscheidungsprozesse (jeder Mitarbeiter ein Unternehmer)

Mit der Verlagerung der Aufgaben und Kompetenzen an die tiefstmögliche Stufe bzw. jene Stelle, die vom Entscheid betroffen ist, sichert man kürzere Informationswege und eine bessere Akzeptanz aller Beteiligten.

1.2.9 Null-Fehler Prinzip

Zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird eine Null-Fehler Produktion mit Hilfe eines TQM-System angestrebt. Tauchen dennoch Mängel auf, so sollen diese unverzüglich analysiert und behoben werden (mit Hilfe der betroffenen Mitarbeiter). Mit Hilfe des Null-Fehler Prinzips wird der Gesamtaufwand für die Herstellung des Produktes so gering wie möglich gehalten.

Die schlanke Produktion hat somit zwei Hauptorganisationsmerkmale: „Sie überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter, welche die tatsächliche Wertschöpfung erbringen, und sie hat ein System der Fehlerentdeckung, welches jedes Problem schnell auf seine Ursache zurückführt.“

1.3 Lean Management in der Praxis

In der Praxis zeigt sich, dass sich durch eine schlanke Organisation erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. So konnte in einer General Motors Fabrik nach der Neustrukturierung die Produktivität um fast 80% gesteigert werden, außerdem konnte die Abwesenheitsrate von 9% auf 3,5% gesenkt werden.

Doch sind bei der Einführung eines Lean Management Systems folgende Barrieren zu überwinden:

- Das Topmanagement muss von der Richtigkeit dieses Systems überzeugt sein. Eine halbherzige Vorgehensweise ist zum Scheitern verurteilt.
- Für die Einführung der Lean Production braucht es sehr viel Zeit.
- Die Mitarbeiter müssen für die neue Aufgabenverteilung (Gruppenarbeit) vorbereitet werden.
- Bei der Auslagerung von defizitären Produktteilen auf andere Unternehmen ist mit internem Widerstand zu rechnen.

Der größte Widerstand ist bei den Mitarbeitern zu erwarten, da durch job-rotation eine höhere Qualifizierung als auch mehr Flexibilität erforderlich ist. Aber man kann eine schlanke Organisation nicht von oben herab verordnen, sondern muss sie gemeinsam entwickeln.

2 Total Quality Management

Total Quality Management ist eine integrierte Führungsstrategie um aus den Kundenanforderungen abgeleitete Qualitätsziele zu erfüllen. Dabei werden alle Aktivitäten und Mitarbeiter sowie die Unternehmensumwelt einbezogen. Dies beinhaltet neben der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse auch die Aufnahme der Qualität als übergeordnetes Unternehmensziel und damit verbundenen Änderungen der Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik.

Das Funktionieren der kontinuierlichen Verbesserung (Prozess-Modell) setzt einen guten Kontakt zu den Kunden voraus. Weiterhin muss auch die eigene Fertigung so gestaltet sein, dass es möglich ist auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

2.1 Die drei Grundpfeiler des TQM

Die drei Grundpfeiler des TQMs sind:

- der umfassende Charakter (Total),
- die Qualität (Quality)
- sowie das Management.

2.2 Elemente des TQM

Die drei Grundpfeiler können durch folgende wichtige Elemente umrissen werden:

- Integration und Mitwirkung aller Mitarbeiter
- Qualität als Aufgabe sämtlicher Mitarbeiter, nicht einer speziellen Abteilung
- Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter
- Berücksichtigung von Humanität und sozialen Komponenten
- Erfüllung von Kundenanforderungen
- Kundenwünsche als Maßstab für Qualität
- Jeder nachfolgende Prozess ist als Kunde des vorhergehenden zu betrachten
- ständige Verbesserung sämtlicher Prozesse (durch Mitarbeiteranregungen, Qualitätszirkel)
- neue Techniken (Kreativität aller Mitarbeiter nutzen)
- Bewußtsein über die Kosten von Fehlleistungen (Null-Fehler Produktion anstreben)
- vorsorgende, fehlerverhütende Maßnahmen setzen
- besondere Verpflichtung des Top-Managements zu Führung (Vorbildwirkung)

- teilnehmendes, nicht abgehobenes Management
- Qualitätsverbesserung als Unternehmensziel

Damit kann Total Quality Management als die umfassendste Strategie zur Führung eines Unternehmens gesehen werden. Vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zu den Lieferanten werden alle Bereiche vollständig erfaßt und integriert.