

Dafür muss nicht zwingend die gesamte Unternehmensstruktur überdacht und angepasst werden. Vielmehr können sich bereits geringfügige Änderungen in dem täglichen Prozessablauf positiv auswirken.

Hinter der Lean Philosophie verbergen sich unter anderem das Streben nach Perfektion und das kontinuierliche Verbessern der Prozesse. Wer kann dies besser als die Mitarbeiter, die die Unternehmensprozesse täglich mehrfach durchlaufen? Sie kennen häufig die elementaren Schwachstellen und erfahrungsgemäß haben sie sogar Ideen zur Optimierung. Das Ziel liegt also auch darin, das Wissen der Mitarbeiter in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu nutzen.

2.2. Der Nutzen des Lean Managements in der Intralogistik

Da ein Großteil der Logistikmitarbeiter in der Intralogistik beschäftigt ist und die Lagerlogistik in der Zukunft an Bedeutung gewinnt, muss ein erheblicher Teil der Prozessanpassungen eines Unternehmens auch in diesem Bereich stattfinden. Die Möglichkeit, auf externe Berater zurückzugreifen, besteht natürlich jederzeit. Doch das Ziel eines Unternehmens sollte darin liegen, die

Prozesse mit den eigenen Ressourcen während der täglichen Routine zu optimieren. Allerdings existiert hier häufig ein großer Unterschied zwischen Theorie und Praxis.

In vielen Unternehmensleitlinien lassen sich bereits Ansätze der Lean Management Philosophie finden. Begriffe wie „schlank“, „permanente Prozessverbesserung“ oder „Kundenorientierung“ sind keine Seltenheit. Trotzdem ist der Alltag in vielen Unternehmen ein anderer: Troubleshooting steht auf der Tagesordnung und eine proaktive und vor allem kontinuierliche Verbesserung der Prozesse rückt in weite Ferne.

Ein Bewusstsein für die Umsetzung der Lean Leitprinzipien scheint in vielen Unternehmen bereits (zumindest teilweise) vorhanden zu sein. Jedoch schwächt sich die Erkenntnis für diese Notwendigkeit ab, je stärker man in den Bereich des operativen Tagesgeschäftes kommt.

In Gesprächen mit Lagermitarbeitern kristallisiert sich erfahrungsgemäß ein Bewusstsein für die Anwendung der Lean Leitprinzipien heraus – auch wenn diese anders umschrieben werden. Doch warum existiert immer noch ein solch gravierender Unterschied zwischen der Theorie und der Praxis? Die Antworten darauf ähneln sich: keine Zeit während des operativen Geschäfts, keine Möglichkeit, Ideen anzubringen oder bereits Resignation „Das bringt doch nichts“ oder „Es ändert sich ja sowieso nichts“. Ein Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt: Troubleshooting und Zeitmangel während der täglichen Arbeit.

Für eine nachhaltige Lean Warehousing Implementierung müssen zwar zunächst Zeit und Ressourcen investiert werden, doch schon im ersten Jahr sind Erfolge nachweisbar (siehe Praxisbeitrag 6.1 Lean Warehousing als Ansatz zum schöner Woh-



Abbildung 4: Die Lean Leitprinzipien

Implementierung von Lean Warehousing

Management in der Logistik einzuführen. Das Unternehmen verfügt über eine flache Hierarchie: Neben dem Unternehmensvorstand gibt es eine Ebene für das gehobene und das mittlere Management. Weiterhin gibt es Lean Verantwortliche: Mitarbeiter in einer Stabsfunktion, welche die Lean Aktivitäten in der Logistik zentral koordinieren und ausgewählte Mitarbeiter der Logistikbereiche, die als zentrale Lean Ansprechpartner fungieren. Weiterhin gibt es die Ebene der Mitarbeiter.

Auch wenn diese Annahmen nicht auf jedes Unternehmen zutreffen, das sich mit einer Lean Warehousing Einführung beschäftigt, liefert dieser ganzheitliche Ansatz trotzdem interessante Ansatzpunkte, Ideen und Aspekte (weitere Betrachtungsweisen sind dem Praxisbeitrag 2.2. „Roll-out von Lean Warehousing“ zu entnehmen).

Das schlanke Logistikmanagement wird als eine Philosophie und nicht als ein Projekt betrachtet, da Projekte per Definition terminiert sind. Folglich ist die Lean Philosophie als grundlegender Bestandteil im Betrieb zu etablieren. Das ganzheitliche Lean Warehousing Programm unterstützt dies, indem der Ansatz differenziert auf die Hierarchiestufen und Phasen der Befähigung eingeht. Mit der professionellen, erfahrungsbasierten Unterstützung von Lean Spezialisten wird das Unternehmen in den ersten Schritten gefördert. Dies sichert eine beständige Etablierung des Lean Managements im Unternehmen.

Der ganzheitliche Ansatz ist in Abbildung 12 dargestellt. Die vertikale Achse zeigt die verschiedenen Hierarchieebenen. Die horizontale Achse stellt die vier Einführungsphasen dar. Diese Achsen sind an das jeweilige

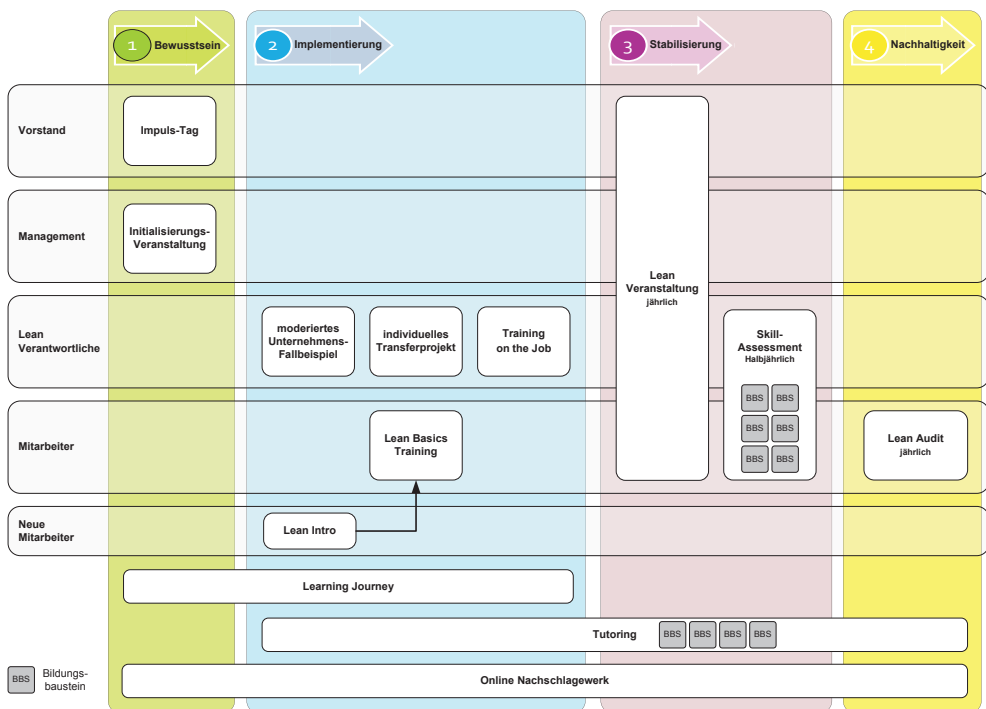


Abbildung 12: Ganzheitlicher Ansatz zur nachhaltigen Implementierung von Lean Management in der Logistik

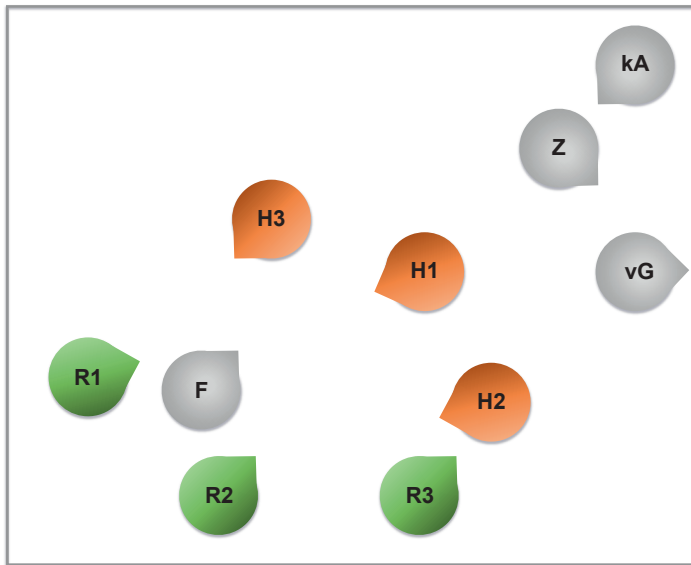


Abbildung 26: Beispiel für eine IOSA-Aufstellung

nem Vorgesetzten wird sich der Mitarbeiter in der Regel nicht so öffnen können oder wollen.

Die Nutzung von Aufstellungen nach IOSA

Wenn sich im Einzelcoaching ein neues Ziel oder ein Problem zeigt, empfiehlt sich eine Aufstellung nach IOSA (Integrale Organisations- und Strukturaufstellung). Hierbei wird das Zusammenspiel von Elementen und Personen externalisiert und für die Beteiligten erleb- und erfahrbar gemacht. Im Rahmen dieser von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelten Methode werden unterschiedliche Elemente als Spielfigur in einem festgelegten Bereich in Beziehung zueinander aufgestellt. Ein Beispiel für das Ergebnis einer solchen Aufstellung ist in der Abbildung 26 dargestellt.

Bei einer Problem- oder Zielaufstellung wird als erstes die Person aufgestellt, um die es geht. Sie wird als sogenannter Fokus mit dem Buchstaben F gekennzeichnet. Zusätzlich wird der Fokus mit einer Blickrichtung versehen. Als nächstes wird das Ziel oder

auch das Problem mit dem Buchstaben Z und seiner Blickrichtung dazugestellt. Die Blickrichtungen zeigen nicht nur, wo der Klient unbewusst hinschaut, sondern auch, auf wen oder was die übrigen Symbole schauen. Anschließend wird auf die Frage „Was sind die drei größten Hindernisse auf dem Weg zum Ziel?“ eingegangen. Das größte Hindernis wird mit H1 gekennzeichnet, das zweitgrößte mit H2. Falls noch weitere Hindernisse existieren, werden diese mit H3 beschriftet

und entsprechend ihrer Beziehungen zu den vorhandenen Figuren angeordnet. „Was sind die drei größten Ressourcen, um diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen?“ wird im Anschluss gefragt. Diese Ressourcen werden mit R1 bis R3 dazugestellt.

Häufig gibt es Gründe eines Klienten, weshalb das Problem noch nicht gelöst wurde beziehungsweise er sich gar nicht darum kümmert. Hierbei spricht man von dem sogenannten verdeckten Gewinn (vG). In der Regel muss zur Lösung des Problems dieser verdeckte Gewinn, zum Beispiel etwas Bekanntes oder Liebgewonnenes, weichen. Fragen wie etwa „Was ist gut daran für den Klienten, dass er sein Ziel noch nicht erreicht hat? Welcher Preis wäre zu zahlen, wenn das Ziel erreicht oder das Problem gelöst wäre?“ können den verdeckten Gewinn aufdecken.

Weiterhin wird im Rahmen einer Aufstellung die Frage „Was ist die künftige Aufgabe, wenn das Problem gelöst oder das Ziel erreicht wurde?“ beantwortet. Oft gibt es nach der Zielerreichung einen nächsten

verschiedenen Möglichkeiten gerne den Mittelweg und favorisiert den konservativen Weg. Er ist äußerst teamorientiert und setzt sich ganz besonders gern für Andere ein, besonders, wenn es dem Anderen schlecht geht, zeigt er Mitgefühl.

Bei all der Gutmütigkeit und Freundlichkeit fällt es „grünen Menschen“ schwer, sich durchzusetzen oder konfliktbeladene Entscheidungen zu treffen. Diese Menschen sind auch häufig beratungsresistent. Lange Entscheidungszeiten und die Unfähigkeit, sich festzulegen, machen Abschlüsse schwer. Vorgefasste Meinungen wirken häufig zementiert und sind nahezu unumstößlich. Dieser Typus wehrt sich im Konfliktfall durch Flucht oder Verweigerung.

Die Symbolfarbe **ROT**

Das Zwischenhirn (Symbolfarbe Rot) ist circa 70 Millionen Jahre alt und begründet die Gruppe der Säugetiere. Mit ihrem Erscheinen kam es zum Wechsel von der Fress- zur Jagdgesellschaft. Die neue Überlebensstrategie lautete ab sofort: Selbstbehauptung.

In der Jagdgesellschaft gilt das Gesetz des Stärkeren, der Durchsetzung und der Verdrängung. Hatte man sich bisher an feste Regeln gehalten und sich am Kollektiv orientiert, wurde nun genau das Gegenteil wichtig: Das Eigeninteresse dominiert das Gemeinschaftsinteresse. Die Säugetiere befanden sich entweder auf der Jagd oder auf der Flucht. Die Welt wurde in Schwarz und Weiß eingeteilt, entweder töten oder getötet werden. Hier sind die Superlative zuhause, die Extreme und die Grobmotorik.

Die Grundlage für dieses Leistungspotenzial war bis dahin unbekannt: die Emotionalität (Triebkraft). Emotionalität polarisiert und kennt keine Neutralität. Passivität war gestern, jetzt sind Originalität, Spontanität und Energie Trumpf. In dieser Hirnregion ist die Fähigkeit verankert, schnell und kreativ zu reagieren.

Im Gegensatz zu den Reptilien, deren Embryo sich in einem Ei entwickelt, lernen Säugetiere erst nach ihrer Geburt die wesentlichen Lebens-Programme. Die Neugier, der Spieltrieb und die Experimentierfreude sind besonders stark ausgeprägt. Man will alles selbst ausprobieren und lernt nicht durch Imitation oder durch Fehler Anderer.

„Rote Personen“ lassen sich ungern beraten. Sie wissen in der Regel sehr schnell, was sie möchten, haben eine vorgefasste Meinung und möchten so schnell wie möglich ein Geschäft, eine Aufgabe oder ein Projekt abschließen. Je zügiger, knapper und konkreter eine Sache beschrieben wird, desto überzeugender ist dies für „rote Menschen“. Ihrem Empfinden nach ist Warten purer Stress. Diese Gruppe hat ständig das Gefühl, sich in der falschen Schlange anzustellen, dass alle anderen Menschen sowohl langsam als auch träge und faul sind.

Der „rote Menschenschlag“ geht großzügig mit Geld um, liebt harte Verhandlungen, um einen persönlichen Vorteil herauszuschlagen und favorisiert Sekt oder Selters. Ein vom Stammhirn dominierter Mensch sucht stets das Besondere, die Herausforderung und entscheidet nach Status. Wenn eine Sache reizvoll ist, weckt sie seine Aufmerksamkeit – Standard ist für die Anderen.

Der „rote Mensch“ ist leicht zu motivieren und mit ausreichendem eigenen Selbstbewusstsein ein dankbares Gegenüber. Wenn man gut mit Provokationen und Dominanz umgehen kann, werden hier klare und schnelle Abschlüsse gemacht.

Wichtig sind den „roten Menschen“ die Schnelligkeit und die Aufmerksamkeit im Gespräch. Die starke Präsenz des Gegenübers verschreckt viele Menschen oder lässt sie in eine Art „Leichenstarre“ verfallen. Dabei ist genau das Gegenteil in der Zusammenarbeit mit vom Stammhirn dominierten Menschen erfolgversprechend. Denken Sie daran, dass dieser Mensch spielen will,