



Die Tragödie des LeanTheaters

Von Damon Baker

Während meiner mehr als 20-jährigen Erfahrung den Wert von Unternehmen aufzuwerten, indem ich ihnen dabei geholfen habe, schlanke Praktiken, die eine kontinuierliche Verbesserung vorantreiben, zu implementieren, habe ich erlebt, wie sich die meisten Unternehmen nachhaltig zum Besseren verändert haben. Diese Unternehmen haben echte Anstrengungen unternommen, um ihre Geschäftsprozesse zu verbessern, und positive Ergebnisse erzielt. Ihre Disziplin, Offenheit für notwendige Veränderungen, und harte Arbeit hat sich gelohnt – und sie halten ihre Profitabilität nachhaltig auf ihrem schlanken Weg weiter nach oben.

Letztlich verstehen sie, dass die Lean Transformation eine Reise ohne Ende ist.

Auf der anderen Seite habe ich mit allzu vielen Organisationen zusammengearbeitet, die sich einer völlig laxen oder unauthentischen Version der Lean Reise verschrieben haben. Leider sind solche Unternehmen damit beschäftigt, ein tragisches Theaterstück zu produzieren – eines, das ich "Lean Theater" nenne.

Das Theater kann seine frühesten Wurzeln auf die Griechen zurückführen, die mit nur zwei Masken, die die beiden Gesichter des Gottes Janus darstellen, aufwendige Open-Air-Aufführungen aufführten. Als Symbol für Tragödie und Komödie -- Freude und Trauer -- wurden diese Masken im Laufe der Jahrhunderte überliefert und dienen immer noch als die ursprüngliche treibende Kraft des heutigen Theaters.

Janus war ein Gott der "Anfänge, Türe, Tore und Passagen" (Varnekar, 2018). Die ersten klassischen Schauspieler brauchten Masken, um ihre dramatischen Darbietungen auf das Publikum zu projizieren. Der Schlüsselaspekt einer solchen Projektion war die Übertreibung des Schauspiels. (Denken Sie daran, dass es im antiken Griechenland kein Soundsystem gab!)

Heutzutage gehen viele Unternehmen, die sich auf die Theatralik von Tragödie und Komödie verlassen, nur die Bewegungen des *Erscheinens* während endlosen Strapazen der Lean Reise durch. Stattdessen werden sie sind in einem schlechten Spiel verstrickt.

Anstatt echte Menschen zu sein, sind sie Pappfiguren in einem schlecht produzierten Broadway-Einakter. Nicht zu schlechten Schauspielern, aber die Schauspieler im Lean Theater setzen ihre Talente einfach an der falschen Stelle ein.

Solche Unternehmen fangen in einem rasenden Überschall an, aber ihre Werkzeugkiste ist mit magerem Jargon und unglaubwürdiger Oberflächlichkeit überladen. Mit anderen Worten, sie tun nicht die notwendige ARBEIT, wie zum Beispiel zum Gemba zu gehen, Abfall zu beseitigen, Gegenmaßnahmen zu entwerfen und eine Grundlage für einen stabilen Fluss zu schaffen (Wilson 2013) – um nur ein paar Elemente einer echten schlanken Transformation zu nennen.

Zum Beispiel können solche Unternehmen theatralische "Requisiten" wie Daily Management Boards, Klebeband auf Böden und Beschilderung rund um die Fabrik implementieren... echte Tools zur Optimierung von Systemen, die für den Unternehmenserfolg unerlässlich sind. In den Händen ihres unverbindlichen Managements dienen diese Werkzeuge jedoch als oberflächliche Indikatoren für ihre neu entdeckte Hingabe an "Lean".

In der Tat sind alle richtigen Requisiten für eine Lean Transformation da, aber Aufrichtigkeit, Klarheit und Konsistenz fehlen. Darüber hinaus fehlen die notwendige Beinarbeit und ein tieferes Verständnis der Prinzipien.

Alle "richtigen" Schlagworte finden sich im neu entdeckten Eifer einer Organisation für Lean. Allerdings können ihre Management-Teams Lippenbekenntnisse geben, aber sie gehen nicht den langen Weg der Lean Reise. Alle üblichen Akteure in Unternehmen "gehen Lean", aber ihre katastrophalen Leistungen n untergraben alle legitimen Bemühungen, dauerhaften Wert für die Organisation zu erhöhen.

Stattdessen setzt sich Lean Theater durch. Manchmal ist die Firmenproduktion fast eines Bambi würdig. Eine Organisation, die einer faux lean Transformation "gewidmet" ist, ist jedoch leicht erkennbar. Einige weniger als stellare Leistungen, die ich begegnet bin, sind...

Ein Fortune-500-Unternehmen, das mehrere hundert Wirtschaftsprüfer entsandte, die um den Globus flogen, oft in der Business Class, ihre operativen Unternehmen in einem Zwei-Jahres-Zyklus besuchten, um die "Leanness" der Organisation zu "bewerten", mit dem Endergebnis, eine Bewertung für eine Bewertung zu geben. Die bewerteten Unternehmen haben sich monateweit vor der Prüfung vorbereitet und konzentrierten sich auf den Aufbau einer Erzählung, die ihnen half, die Prüfer davon zu überzeugen, dass das, was sie sahen, großartig war.

Beweis für eine echte schlanke Transformation. Nach Abschluss der Prüfung war es wieder normal. Habe ich erwähnt, dass dieses Unternehmen seinen Wettbewerbern in Bezug auf die Gesamtrendite der Aktionäre hinterherhinkte?

Der Präsident, der verlangen würde, dass sein Team ein Minimum von 2 Kaizens pro Monat einreichen und abschließen würde, weil er glaubte, dass die Menge der abgeschlossenen Kaizen-Ereignisse irgendwie ein Indikator für sein Engagement war, sich als Anführer zu gelten. Wie Sie sich vorstellen können, haben seine Leute alle möglichen oberflächlichen Ideen eingereicht und dieses Unternehmen verschwendete letztlich wertvolle Ressourcen, um die falschen Probleme zu beheben. Bei der ersten Erwähnung der Worte "kaizen event" ging man in die andere Richtung. An keinem von ihnen hat er teilgenommen.

Vergessen wir nicht die unzähligen unternehmensweiten 5S-Initiativen, die gestartet wurden, die sich, sehr zum Entsetzen der unglücklichen Mitarbeiter, mit einem autokratischen, unsinnigen

Auslegung des Konzepts schlecht in die Praxis umgesetzt wurden. Klebeband um Monitore, Etikettieren der Telefone, Begrenzung der Anzahl von Stiften, Bleistiften und persönlichen Dingen, die Menschen auf ihrem Schreibtisch haben können. Es ist kein Wunder, dass Menschen schreien, wenn sie das Wort "Lean" hören. Es erzeugt einige schlechte Erfahrungen, die einen wirklich schlechten Geschmack in ihrem Mund hinterlassen.

Es ist zu beachten, dass Bücher über organisatorische schlanke Praktiken großartig sind, aber das Lesen eines Buches (oder die Investition in viele Bücher) reicht nicht aus, um alle Beteiligten an Bord zu holen, die Lean Initiativen einer Organisation umzusetzen und den richtigen Kurs zu halten. Das Durchlesen einiger Bücher führt in der Regel zu akademischer Faulheit, Unsensibilität für die Beteiligten oder kann organisatorische Schluckauf und schwerwiegendere Prozess- und Systemfehler verschlimmern.

Theoretisch sind Lean Prinzipien leicht zu verstehen. In jedem Unterfangen ist Erfahrung der beste Lehrer. Während ihrer chaotischen Bekehrung zum "Schlankwerden" interpretieren viele Organisationen bestimmte Grundlagen von Anfang an falsch. Beispielsweise werden bei der Nichtanwendung des Pareto-Prinzips (die 80/20-Regel) die begrenzten Ressourcen eines Unternehmens zum Stopfen jedes einzelnen Lecks entlang der Wertschöpfungskette eingesetzt – eine Verschwendung von Zeit und Geld. Leans erstes Prinzip? Das stimmt... alle Abfälle zu beseitigen! Aber welche Abfälle sind für die Bereitstellung von Geschäftsergebnissen am relevantesten?

Trotz seiner Prävalenz ist es nicht so schwierig, die Fallstricke des Lean Theaters zu vermeiden. Eine echte Kulturtransformation ist jedoch ein Vorspiel zum Erfolg auf dem kontinuierlichen Verbesserungsweg. Wie jeder gute Zuschauer können externe Beobachter (die richtigen) eine rigorose, logische Bewertung und einen Fahrplan für die ultimativen Ziele "schlanker" Initiativen liefern – langfristiges Wachstum und höhere Rentabilität. Mit etwas Anleitung können Unternehmen schließlich verhindern, dass eine schlanke Transformation zur Tragödie des Lean Theaters wird.

Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen...

https://www.linkedin.com/company/lean-focus-llc/?viewAsMember=true

Bei Lean Focus helfen wir Unternehmen, ihre größten Herausforderungen zu meistern, indem wir sie zum Besseren und langfristig umgestalten.

https://www.leanfocus.com/

© 2020 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-8519

DAMON BAKER





















CEO | President



damon.baker@leanfocus.com



(630) 340-2751 linkedin.com/in/damonbaker



www.leanfocus.com

BACKGROUND

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. Damon led the North American Danaher Business System Office. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

INDUSTRY EXPERIENCE

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P. Accelerated Product Development Tools.

CONFIDENTIAL/PROPRIETARY INFORMATION TO LEAN FOCUS, LLC.

Verweise

Varnekar, V. (26. März 2018). Geschichte und Bedeutung der Komödie und Tragödie Theater Masken.

Abgerufen von https://entertainism.com/history-meaning-of-comedy-tragedy-

masks.ampWilson, L. (2013). Äußere Anzeichen eines instabilen Prozessflusses. Industriewoche. Abgerufen von

https://www.industryweek.com/continuous-improvement/outward-signsinstabil-

Prozessfluss