
LEAN IT UND VALUE STREAM

JAVIER BAIGES

Die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt. Was sich seit bald 70 Jahren so gut bewährt hat wie das Kaizen bzw. Lean Management, muss doch auch auf die IT anwendbar sein. Wenn man den IT-Performern und Anwendern erklärt, was Muda (Verschwendung) ist, findet sich sofort jeder wieder. Ursprünglich von Taichi Ohno in sieben Kategorien unterteilt, sind es heute bereits gut 16 mögliche, verschiedene Verschwendungsarten. Es kann daher kaum überraschend sein, dass wir feststellen müssen, dass jede dritte Stunde als nicht wertschöpfend, also als Verschwendung taxiert werden muss. Da wir dauernd auf irgendwelche Informationen warten oder diese suchen müssen, um im Prozess weiter zu kommen.

Fehlende Informationen finden sich unstrukturiert auf verschiedensten Systemen und Inboxen wieder. Hat man sie dann erst mal gefunden, muss man feststellen, dass diese nicht wirklich brauchbar sind. Wie oft werden Sie pro Tag in ihrer Arbeit unterbrochen? An wie vielen Meetings nehmen sie teil, die wertschöpfend sind? Wird dieser Wert überhaupt in Betracht bezogen wenn ein Meeting geplant wird?

Da gibt es uns doch zu denken, dass Toyota und damit die Automobilindustrie immer als Vorzeigebispiel präsentiert wird. Wir sind doch keine Autobauer und das einzige Fließband welches ich tagtäglich sehe, ist das in der Kantine, welches das dreckige Geschirr wegbringt. Kaizen stellt eine Bottom-up

Verbesserungskultur, um es nicht sogar Philosophie zu nennen, dar. Dies steht natürlich im Gegensatz zu einer komplexen, hochdynamischen und unter großem Zeitdruck stehenden Unternehmenskultur, welche tendenziell Top-Down gesteuert wird. Nun hofft man, dass man mit einer auf Produktion basierenden Methode, Hilfe für die komplex gewordenen IT-Prozesse erhält. Diese sind oft ungenügend dokumentiert und nur teilweise bekannt.

Das lässt nun den Schluss zu, dass Kaizen eigentlich zum Scheitern verurteilt ist. Dies löst bei allen Toyota-Story genervten Zuhörern Freude und „hatte ich doch recht“ Stimmung aus. Nun sage ich allerdings; es geht doch! Dies setzt aber bedingungslos voraus,



Dieser Mitarbeitende sieht und versteht was er macht. Ein möglicher Fehler wird erkannt und er kann sofort reagieren.



Wie sieht es bei dieser Person aus? Sieht er, wenn ein Fehler passiert? Merkt er es? Kann er direkt darauf reagieren?

dass man Kaizen verstanden hat und in der Lage ist, seine ursachenorientierten Analysen anzuwenden. Um eine optimale Ausgangslage zu schaffen, sollte man ein gemeinsames Verständnis von Value und dessen wertschöpfenden Beitrag haben. Glenfis AG hat in aktuellen Projekten Methoden und Vorgehen entwickelt, um Kaizen erfolgreich zum implementieren. Glenfis AG hat sich zum Ziel gesetzt, IT-lastige Unternehmen dabei zu unterstützen, ihren Value und dessen wertschöpfenden Beitrag zu erhöhen.

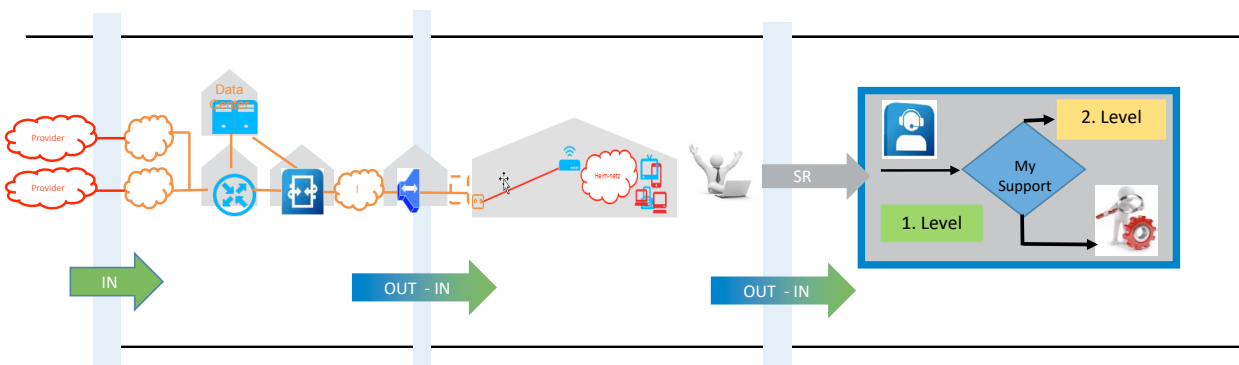
Es ist den Mitarbeitern in IT-lastigen Unternehmen oftmals nicht bekannt, was genau ihr Produkt, dessen Value und wertschöpfender Beitrag ist. Dies macht es dem einzelnen Mitarbeiter fast unmöglich zu unterscheiden, wann seine Tätigkeit wertschöpfend ist und wann diese als Verschwendung betrachtet werden muss. Es muss davon ausgegangen werden, dass hier auch das MbO nicht immer zielführend ist.

Oftmals frage ich in Unternehmen nach einem „Big Picture“, einer ganzheitlichen Betrachtung ihres Unternehmens bzw. ihres Wertbeitrages. Eine Abbildung, welche aufzeigt wie das Unternehmen funktioniert und welche Zusammenhänge und Abhängigkeiten bestehen.

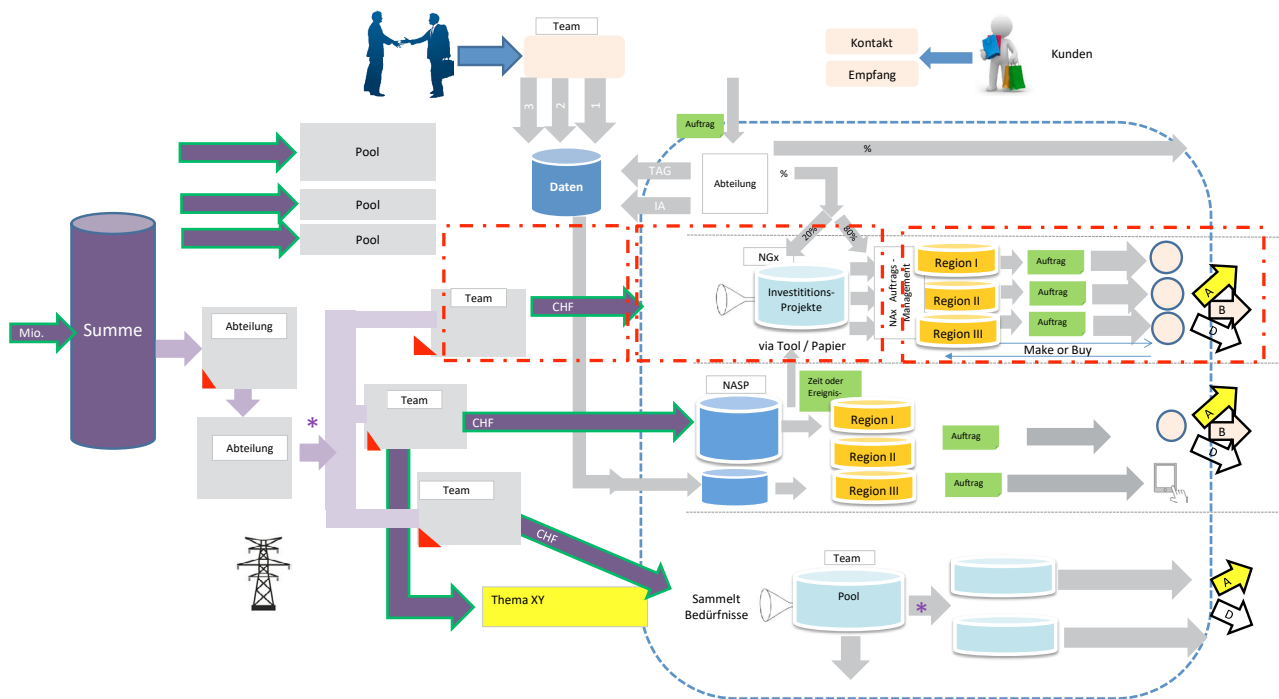
Damit meine ich kein Organigramm, kein Produktkatalog oder Marketing-Slides und auch keine Prozesslandkarte. Interessant zu beobachten ist, dass dies, je nach Person ganz anders aussehen kann. Dies ist ein wichtiger Indikator um zu erkennen, dass hier die einheitliche Gesamtsicht auf den Value des Unternehmens fehlt.

Aus diesem Grund, ist dies eine der ersten Aktivitäten, welche ich im Rahmen unserer systemischen Wertstromoptimierung angehe. Dabei entstehen Bilder, die selten einer einheitlichen Notation entspringen. Es geht weniger darum Prozessdokumentation zu erstellen, sondern viel mehr darum, ein einfaches, anschauliches Bild zu erhalten, mit dem sich alle identifizieren können.

Es muss bekannt sein, an welchem „Hebel“ man wie viel „drehen“ muss. Nur dann kann man dessen Wirkung messen und auch entsprechende Schlüsse daraus ziehen. In den heutigen komplexen Netzwerken muss ein solches stringentes Vorgehen zum Standard bei Prozessoptimierungen werden, wenn man die Übersicht nicht verlieren will!



Teilausschnitt eines Value Streams bei einem Telekommunikationsunternehmen; Fokus Störungsbehebung.



Vereinfachter und anonymisierter Blick auf die Systemdarstellung eines Energiedienstleisters;
Fokus Geldfluss (Investitionsleistungen)

Ein weiterer essentieller Baustein für den Erfolg, ist ein funktionierendes System um Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern Bottom-up aufzunehmen.

einzigartig. Dies muss bei der Ein- und Durchführung solcher Maßnahmen entsprechend berücksichtigt werden.

Auch bekannt unter den Namen „KVP“, „CSI“ oder eben „Kaizen“. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Komplexitätsstrukturen und ist in seiner Art

Gerne unterstützt Sie die Glenfis AG, mit ihrer langjährigen Erfahrung, den Value ihres Unternehmens zu managen und zu verbessern.

DON'T MANAGE COST; MANAGE VALUE.

WHEN VALUE INCREASES, THE COST WILL DECREASE.

JAVIER BAIGES
info@glenfis.ch
WWW.GLENFIS.CH