

## Das achte Muda und die Effizienz in Unternehmen

Von Toyota in Japan kommt die Betrachtung der Verschwendung = Muda als Methode zur Verbesserung der Unternehmensleistung. Ursprünglich wurden 7 Arten der Verschwendung in einem Unternehmen definiert, die man untersuchen sollte = 7-Muda. Durch die Analyse mit den 7-Muda können Prozessteams Verbesserungspotenziale zur Steigerung der Unternehmensleistung finden. Die 7-Muda sind:

- Verschwendung durch Überproduktion
- Verschwendung durch Wartezeiten
- Verschwendung durch Transport
- Verschwendung durch Arbeitsmethoden
- Verschwendung durch Lagerhaltung
- Verschwendung durch Ineffizienz
- Verschwendung durch Produktfehler

Später ist eine achte Form der Verschwendung hinzu gekommen, die eine immer größere Bedeutung zur Analyse der Effizienz in Prozessen gewinnt:

- Verschwendung durch „Nichtausnutzen“ der Potenziale der Mitarbeiter

Dieses achte Muda ist nicht so leicht messbar wie die anderen weil es sich überwiegend um „Soffaktoren“ handelt.

Aber auch hier gibt es einen einfachen Analyseansatz, der zu sehr guten Aussagen führt. Eine kleine Geschichte zeigt die Wirkungsweise:

In einem Elektronikunternehmen war die Produktion von Hochfrequenzbaugruppen in Deutschland zu teuer geworden. Die Produktion hatte sehr große Anteile an Handarbeit in der Teilebestückung und im Abgleich der Schaltungen. Daher wurde eine neue Produktion in Polen aufgebaut, die ca. 500 Personen beschäftigte. Die neue Fabrik in Polen lief mit einigen Schwierigkeiten an, und war nach 6 Monaten in der Lage, das geforderte Qualitätsniveau zu erreichen. Lediglich die Produktivität ließ doch sehr zu wünschen übrig, obwohl alle Mitarbeiter gut qualifiziert waren, sich voll einsetzten und lange Arbeitszeiten in Kauf nahmen. Im Vergleich zu einer anderen Produktion in Singapur wurden gerade einmal 2/3 der Produktivität pro Mitarbeiter erreicht, was die Produkte aus Polen deutlich zu teuer für den hart umkämpften Markt machte.

Das Management in Polen führte die mangelnde Effizienz hauptsächlich auf Abstimmungsprobleme zwischen den Abteilungen und Prozessen zurück. Es wurden laufend Maßnahmen zur besseren Zusammenarbeit und zur Optimierung der Abläufe durchgeführt, die auch Wirkung zeigten, aber der durchschlagende Erfolg stellte sich nicht ein.

Das Unternehmen besaß eine weitere Produktion in Singapur die seit Jahren beste Produktivitätswerte lieferte. Der Singapurere Werkleiter wurde eingeladen, um über einen Vergleich mit seiner Produktion aufzuzeigen woran der Produktivitätsmangel in Polen liegen könnte.

Man hatte sich gut auf den Besuch vorbereitet und alle Planungsunterlagen, Produktionskennzahlen und Qualitätsdaten zum Vergleich aufgearbeitet. Der Singapurere Werkleiter bestand zunächst darauf, sich die Produktion ausgiebig ansehen zu dürfen und stolz zeigte man ihm die nagelneue Werkhalle. Nach dem Rundgang blieb der Werkleiter sehr lange an einem Fenster im ersten Stock stehen von dem aus man hinunter in die Produktion sehen konnte.

Nach einer halben Stunde drehte er sich endlich zu den wartenden Kollegen um, lächelte und fragte: „Wieso produzieren bei euch denn nur die Hälfte der Mitarbeiter?“ Alle sahen ihn verständnislos an „Hier arbeiten doch alle soviel sie nur können!“ „Ja das stimmt, arbeiten tun sie alle, aber nur die Hälfte produziert!“ Und dann erklärte er seine unglaublich einfache Analyse. Die Tätigkeit in der Produktion geschieht sitzend an Arbeitstischen -- wenn eine Person nicht sitzt, produziert sie folglich nicht. In der halben Stunde am Fenster hatte er ausgezählt welcher Anteil der Mitarbeiter jeweils sitzt oder nicht sitzt.

Da die Abläufe in der Produktion noch nicht ausgereift waren hatten die Mitarbeiter ihre eigene Form von Abhilfe geschaffen indem sie selbst Material heranzogen, Werkzeug besorgten, Produkte wegbrachten, Fehler meldeten, Kartons besorgten oder einander halfen. Alle waren unendlich emsig aber nicht im engeren Sinne produktiv tätig.

Der Singapurere Werkleiter schlug genau diese Betrachtung der produktiv tätigen (sitzenden) Mitarbeiter als neue Messgröße zur Steigerung der Produktivität vor. Er versicherte, dass bei 95% ein Zielwert lag, der seiner eigenen Produktion entsprach und er zeigt sich sicher, damit das Problem gelöst zu haben.

Drei Monate später zeigte sich, dass er Recht gehabt hatte !

Dieses Beispiel enthält einen wahren Kern der sich auf andere Unternehmen übertragen lässt. Die achte Art der Verschwendung liegt z.T. in der falschen Beschäftigung der Mitarbeiter:

**Wenn eine Organisation nicht effizient genug ist, dann sollte man zuerst untersuchen mit welchen Arbeiten die Mitarbeiter beschäftigt sind.**

Das Potenzial von Mitarbeitern richtig nutzen

- Wie viel Zeit verbringt ein Entwickler mit Entwickeln ?
- Wie viel Zeit verbringt ein Einkäufer mit Beschaffen ?
- Wie viel Zeit verbringt ein Planer mit Planen ?
- Wie viel Zeit verbringt ein Servicetechniker mit Wartung ?

Alle anderen Tätigkeiten sind auf ein Minimum zu reduzieren

- Ausfüllen von Formularen, Anträgen, Berichten, Gesprächsprotokollen, .....
- Zeit in Besprechungen, Telefonkonferenzen, Informationsveranstaltungen, .....
- Aufwand für Planungen, Genehmigungen, Freigaben, Beschaffungen, .....

Eine weitere Dimension der Verschwendung von Mitarbeiterpotenzialen liegt in der mangelnden Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Unter dem Schlagwort „Empowerment“ ist das Prinzip der Selbstverantwortung für den eigenen Arbeitsbereich bekannt geworden.

Empowerment bedeutet:

**Mitarbeiter planen und verantworten ihren eigenen Arbeitsbereich.**

Gerade stark hierarchisch gegliederte und durchorganisierte Unternehmen tun sich schwer mit Empowerment. Der Mitarbeiter kann nicht frei in seinem Arbeitsbereich planen und entscheiden, sondern muss dazu einen Vorgesetzten fragen und wird über dessen Anordnungen und Aufträge gesteuert.

Empowerment bedeutet einen neuen Führungsstil, indem die Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter Rahmenbedingungen verabreden. Der Auftrag zur einzelnen Arbeit ergibt sich aus der Funktion des Mitarbeiters und dem Prozess heraus. Die direkte Kontrolle des einzelnen Arbeitsschrittes wird ersetzt durch eine langfristige Überprüfung auf Basis der getroffenen Vereinbarungen. Dies setzt zunächst einmal Vertrauen von Seiten der Führungskraft voraus.

Beispiel:

Ein Servicetechniker hat ein monatliches Budget für die Ersatzteilbeschaffung in seinem Fertigungsbereich. Die einzelne Beschaffung führt der Techniker nach eigener Entscheidung ohne weitere Genehmigungsschritte durch. Er achtet dabei selbsttätig auf das Einhalten der gesetzten Rahmenbedingungen. Monatlich findet eine Besprechung mit dem Chef des Service statt, bei der die zurückliegenden und geplanten Arbeiten und Beschaffungen besprochen werden.

**Wenn eine Organisation nicht effizient genug ist, dann sollte man untersuchen, welchen Handlungsspielraum die Mitarbeiter haben**

Das Potenzial von Mitarbeitern richtig nutzen

- Kann der Mitarbeiter über seine Arbeitseinteilung selbst entscheiden ?
- Hat der Mitarbeiter einen Entscheidungsspielraum über seine Arbeit ?
- Wie wird der Mitarbeiter geführt ?
- Welchen Einfluss hat der Mitarbeiter auf Veränderungen in seinem Arbeitsbereich ?
- Wie viele Hierarchie Ebenen stehen über dem Mitarbeiter ?

Häufig suchen Mitarbeiter aus Sicherheitsbestreben heraus die Entscheidungen bei den Vorgesetzten.

**Organisationen in denen sich jeder erst einmal bestmöglich absichert , bevor er etwas ausführt → können nicht effizient sein und werden.**