

Schritt für Schritt besser und effizienter werden

Teil 5 der Serie zu Lean Management für Milchviehhalter

Im fünften Teil der Webinarserie, organisiert vom Innovationsteam Milch und dem Beratungsring Wittlich/Trier, stellte Susanne Pejstrup, Agrarwissenschaftlerin und Unternehmenscoach vor, wie man mit Hilfe von Lean Management kontinuierliche Verbesserungen erreichen kann. Diese lassen sich im Betrieb im Wesentlichen auf zwei Wegen erreichen: mit dem Einsatz neuer Technik/Technologie oder durch Verbesserungen des Prozesses an sich.

Im Lean Management geht es nicht darum, Investitionen zu machen, um damit vielleicht besser zu werden. Es geht darum alle Prozesse kontinuierlich zu bewerten, Verschwendungen (Zeit, Geld, Ressourcen) aufzuspüren, um so Schritt für Schritt zu besseren Prozessen zu kommen. Die Verbesserung von Prozessen ist billiger und kann einfach umgesetzt werden. Was sich einfach anhört ist zunächst ein schwieriger Teil im Lean Management, denn die Grundlage für das Aufspüren von kleinen Verbesserungen ist die aktive Mitarbeit aller – und das funktioniert nur gut, wenn der Führungsstil um 180 Grad geändert wird.

Abkehr von klassischem Führungsstil und alten Strukturen

Im klassischen Management steht der Betriebsleiter an der Spitze des Teams und Bereichsleiter und ausführende Mitarbeiter sind unter ihm eingeordnet. Aufgaben und Ideen werden von „oben nach unten“ vorgegeben. Im Lean Management dreht sich diese Pyramide um und die ausführenden Mitarbeiter und die Bereichsleiter stehen an der Spitze und der Betriebsleiter steht an der Basis. Seine Funktion im Prozess des kontinuierlichen Verbesserns ist die Unterstützung aller Mitarbeiter, aber die Ideen

und deren Umsetzung gehen von den Mitarbeitern aus.

Es geht darum, gemeinsam mit allen Mitarbeitern Ideen zusammenzutragen, um Verschwendungen zu finden, die Ursachen von Problemen zu finden und dann durch Veränderungen im Prozessablauf gute Lösungen zu finden und diese dann kontinuierlich umzusetzen. Wenn jeder Mitarbeiter nur eine gute Idee hat, haben fünf Mitarbeiter schon fünf Ideen und es gilt, keine dieser Ideen zu verlieren. Darum ist ein systematischer Umgang mit Ideen sinnvoll. Erste Aufgabe der kontinuierlichen Verbesserung ist, Verschwendungen aufzuspüren.

Die Basis definieren und Ziele bestimmen

Wer etwas verbessern will, muss wissen wo er steht, das gilt in der Landwirtschaft, wie in jedem anderen Lebensbereich. Ausgangslage ist die Analyse der aktuellen Situation, dazu braucht es Zahlen, Daten, Fakten aus den Bereichen, die verbessert werden sollen. Wenn beispielsweise die Lahmheitsrate bei den Kühen ein Problem im Betrieb ist, muss zunächst definiert werden, wieviele Tiere tatsächlich lahm sind und wie schwer die Lahmheiten sind, so dass die Ausgangslage klar ist (Prozent Tiere im jeweiligen Lahmheitsscore). Im Beispiel soll der Anteil Tiere ohne Lahmheit bei 69 Prozent liegen.

Wenn die Ausgangslage definiert ist, muss bestimmt werden, welches Ziel im festgesetzten Zeitraum erreicht werden soll. Bei der Zielfestlegung helfen im Lean Management die sogenannten SMART-Kriterien, denn das Ziel muss:

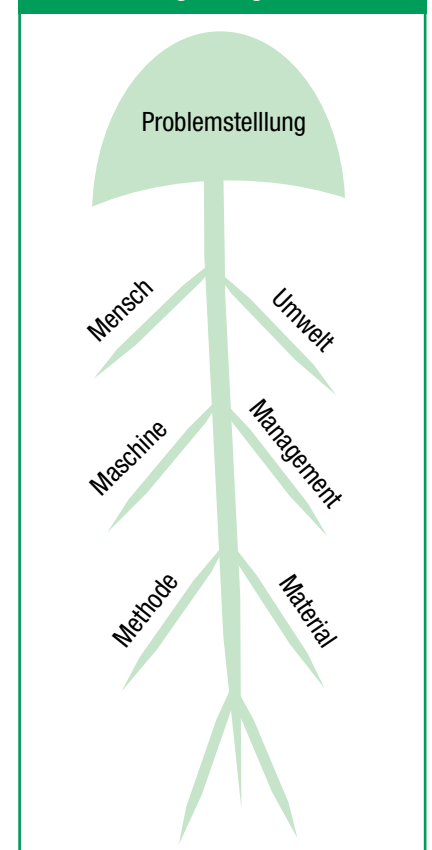
- Specific – spezifisch,
- Measurable – messbar,
- Achievable – erreichbar,
- Relevant – relevant und
- Time-bound – zeitlich begrenzt sein.

In Anlehnung an das Beispiel der lahmen Tiere im Bestand ist das Ziel: in 12 Wochen 79 Prozent der Tiere ohne sichtbare Lahmheitsanzeichen, also

eine Verbesserung um 10 Prozent. Sowohl die Ausgangslage als auch das gesetzte Ziel sollten visualisiert werden, damit alle Mitarbeiter wissen, an welcher Problemlösung vordringlich gearbeitet wird.

Nach der Zieldefinition ist es wichtig, mögliche Ursachen für die Probleme zu finden. Was sind die Gründe für die lahmen Kühe? Das grundlegende Problem kann zum Beispiel mit einer einfachen Fragetechnik aufgespürt werden. Wenn man fünf Mal die Frage „warum“ stellt, kann man zu erstaunlichen Lösungsvorschlägen kommen. Mit der fünften Wiederholung der Frage wird man auf eine grundlegende Ursache des Problems stoßen. „5 x Warum“ ist ein klassisches Tool für das Aufspüren von Problemen. Ein anderes Hilfsmittel ist das sogenannte Fischgrättdiagramm. Hier wird die Ursachensuche in verschiedene Bereiche eingeteilt, die Einfluss auf das Problem haben, zum Beispiel: Mensch, Maschine, Management, Methode, Material und Umwelt. Es hilft, die Ursachen eines Problems zu identifizieren, indem es das Problem am Kopf des „Fisches“ darstellt und verschiedene Einflussfaktoren als „Gräten“ aufführt. Bei beiden Tools ist die Einbindung und aktive Mitarbeit aller wichtig und es sollen keine Ideen ungehört verworfen werden (siehe Grafik 1).

Grafik 1: Beispiel für ein Fischgrättdiagramm



WAS IST LEAN MANAGEMENT?

Lean Management ist ein systematischer Ansatz zur Analyse und kontinuierlichen Verbesserung des Informations-, Material- und Arbeitsflusses in einer Produktionsumgebung. Lean Management hilft bei der Gestaltung von Produktionsprozessen. Auf dem Weg zu „Lean“ können Unternehmer die gesamte Unternehmenskultur verändern und so auch das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter steigern und die Arbeitsorganisation verbessern.

Möcklinghoff-Wicke

Anhand des zuvor beschriebenen Beispiels können mehrere Ursachen zusammengetragen werden, die zu lahmen Kühen führen, wie dreckige Beine, Infektionen mit DD, Stress und Gesundheit. Jede dieser Ursachen hat weitere Unterpunkte, die eine Ursache für vermehrte Lahmheit sind. Dreckige Beine haben meist die Ursache in verschmutzten Laufgängen, in nassen Liegeboxen oder auch in zu nassem Stroh-bereich. Wenn die Beinsauberkeit verbessert werden soll, werden individuell im Betrieb Lösungsmöglichkeiten festgelegt und dann systematisch ausprobiert. Die Lösungsmöglichkeiten werden wieder gemeinsam mit den Mitarbeitern zusammengetragen. Saubere Beine werden beispielsweise durch mehr Abschieben, mehr Sand oder Einstreu in der Liegebox, das Waschen der Beine im Melkstand, ein Klauenbad mit Seife, Säure oder Salz, eine unterschiedliche Schieberfrequenz, damit die Kühe nicht durch den „Güllesee“ getrieben werden müssen, die Überprüfung der Liegeboxenmaße oder eine befestigte Standfläche am Wassertrog im Stroh-bereich geschaffen.

Maßnahmen priorisieren und effizient erledigen

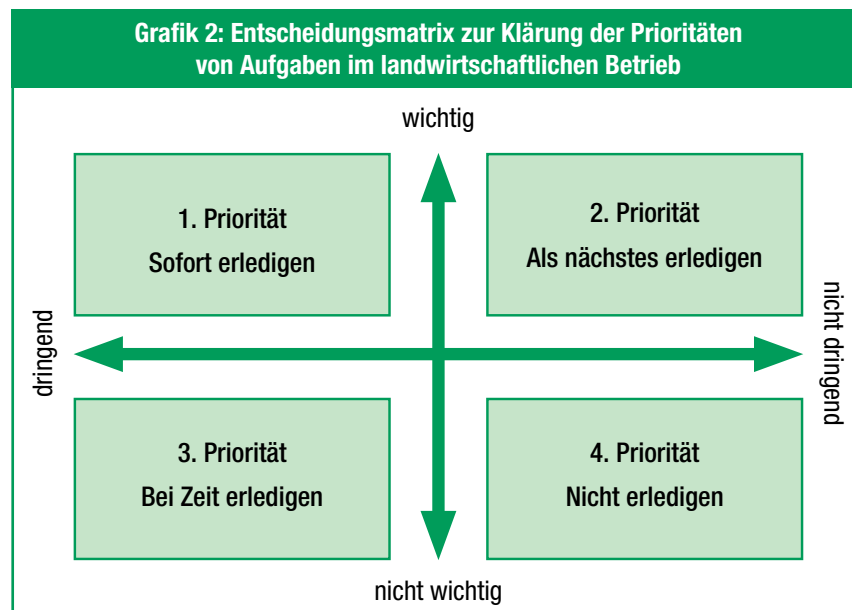
Diese Liste muss im nächsten Schritt priorisiert werden. Welcher Ansatz ist schnell und effektiv? Was ist nur längerfristig umsetzbar? Jeder Lösungsvorschlag muss hinsichtlich der Umsetzbarkeit und des Effekts bewertet werden. Das geht einfacher und übersichtlicher mit einer entsprechenden Entscheidungsmatrix (siehe Grafik 2).

Die höchste Priorität (1. Priorität) haben Verluste oder Verbesserungen, die einen großen Einfluss auf den Verfahrensablauf haben, die mit wenig Aufwand umgesetzt werden können. Sie können sofort in Umsetzung gehen.

Darauf folgen die Maßnahmen, die nicht viel Anstrengung zur Umsetzung erfordern, aber wenig Einfluss haben (2. Priorität). Sie müssen initiiert werden, haben aber nicht höchste Priorität, können also als zweites erledigt werden.

Bei Zeit erledigt werden jene Verschwendungen oder Verbesserungen mit einem großen Effekt, aber größerem Zeitbedarf bei der Umsetzung (3. Priorität). Sie erfordern mehr Einsatz und Anstrengung. Die Umsetzung muss geplant werden und Ergebnisse sind nicht sofort zu erzielen.

Verwerfen (4. Priorität) sollte man alle Änderungen, die kaum einen Einfluss haben, aber deren Umsetzung schwierig ist. Unverhältnismäßiger Aufwand macht Lösungen unbrauchbar.



Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es bei der Ursachensuche nicht darum geht, einzelne Mitarbeiter verantwortlich zu machen. Das Problem sollte im Vordergrund stehen. Wer an dieser Stelle nur Einzelne kritisiert, schafft sich unentworfene, unbeteiligte Mitarbeiter.

Vom Plan zur Aktion: Plan – Do – Check – Act

Wenn die Punkte herausgearbeitet sind, die verändert werden sollen, um das ursächliche Problem zu lösen, sollte auch hier systematisch weitergearbeitet werden. Im nächsten Schritt werden die besprochenen Veränderungen und Verbesserungen umgesetzt. Im Folgenden muss geprüft werden, ob die Veränderung die gewünschten Effekte hat und ob die Ergebnisse sich wie erwartet verändern. Wenn das der Fall ist, müssen die Veränderungen in der neuen Standardarbeitsanweisung übernommen und so zum neuen Standard werden. Natürlich muss bei diesem Umsetzungsplan auch geklärt sein, wer was wann tut. Je konkreter die Aufgabenstellung desto besser lässt sie sich in kurzer Zeit umsetzen.

In der Planphase wird die Problemstellung benannt und der Ist-Zustand aufgenommen. Ziel ist Informationen zu sammeln, was nötig ist, um das Problem zu lösen. Es wird ein Plan entwickelt, was getan werden soll. In der Do-Phase werden Veränderungen zeitlich befristet umgesetzt, nur in einem Bereich des Stalls, nur an einigen Tieren und entsprechende Daten kontrolliert. Es wird geprüft, ob die gewünschten Veränderungen/Verbesserungen eingetreten sind. In der Check-Phase werden die Daten verglichen mit dem

Ausgangswert. Hat eine nachhaltige Verbesserung stattgefunden? Hat die Veränderung im Prozess den gewünschten Erfolg erzielt? Falls das nicht der Fall ist, wird eine neue Veränderung probiert. Wenn es zu einer positiven Veränderung nach der Aktualisierung gekommen ist, wird in der Act-Phase der neue Standard implementiert.

Dieses Modell läuft kontinuierlich, denn jedes Mal, wenn ein neuer Standard gesetzt wurde, wird verhindert, dass man wieder in alte Muster zurückfällt und den Fehler immer wieder wiederholt. Wie eine Leiter, auf der man Schritt für Schritt nach oben wandert. Das Arbeiten nach den Standards ist wie die Bremse, die verhindert, dass man zurückrollt. Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus findet auch in anderen Wirtschaftsbereichen Anwendung und ist leicht zu erlernen.

Die Idee, die dahintersteht ist einfach: Man wird kontinuierlich neue und bessere Wege finden, wie Arbeiten und Prozesse durchgeführt werden können – wenn man systematisch vorgeht und alle im Betrieb in den Prozess des kontinuierlichen Verbesserns einbindet.

Wer kontinuierliche Verbesserung im Betrieb erzielen möchte, ist gut beraten, bei dem Veränderungsprozess alle Mitarbeiter mitzunehmen. Je mehr Personen an der Problemlösung beteiligt sind, desto größer die Möglichkeiten bei der Ursachensuche und der späteren Umsetzung. Wichtig ist, dass die tatsächlichen Ursachen für ein Problem gefunden werden und dann mit einer definierten Ausgangslage in den Verbesserungsprozess zu starten. Es gibt verschiedene Tools zur Problemlösung im Lean Management.

Sibylle Möcklinghoff-Wicke,
Innovationsteam Milch Hessen