

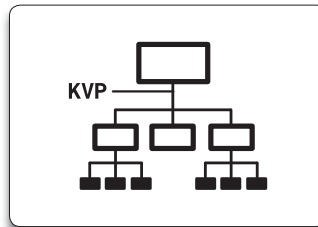
Die acht Erfolgsfaktoren

Wie schlanke Prozesse organisiert und gesteuert werden

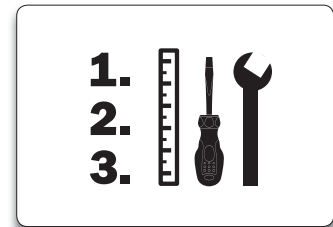
Der Mensch liebt Gewohnheiten. Das merken alle, die notwendige Veränderungen anstreben. Porsche Consulting hat zusammengestellt, worauf Geschäftsleitung und Mitarbeiter achten müssen, wenn die Umsetzung gelingen soll.



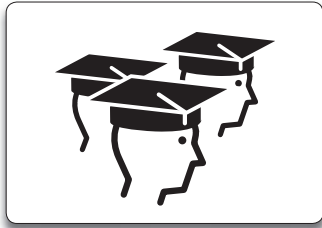
1_VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT Am Anfang steht die Überzeugungsarbeit. Ein Unternehmen muss seinen Mitarbeitern verständlich machen, wie wichtig Veränderungen sind. Nur wenn das auf allen Ebenen akzeptiert wird und sich eine neue Kultur des Denkens und Handelns entwickelt, werden positive Ergebnisse erreicht. Das setzt allerdings ein großes Engagement des Managements voraus, das als Vorbild dient. Es muss Veränderungsbereitschaft vorleben. Denn nur wer seine Mitarbeiter kontinuierlich motiviert und fördert, kann sie neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen machen.



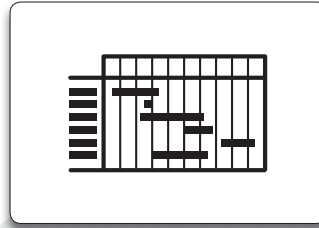
2_PROFESSIONELLE ORGANISATION Das normale Tagesgeschäft hat in jedem Unternehmen Priorität. Deshalb ist es schwierig, gleichzeitig einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess intern fachmännisch zu begleiten. Dafür braucht man eine Organisation, die einen strukturierten Ansatz kontinuierlich steuert. Sie sollte im Unternehmen verankert sein – und im Idealfall direkt dem Vorstand oder der Geschäftsleitung berichten. Nur so wird gewährleistet, dass man Veränderungen mit der notwendigen Aufmerksamkeit unterstützt.



3_METHODEN/WERKZEUGE Was von den Mitarbeitern verlangt wird, sollte leicht vermittel- und anwendbar sein. Porsche Consulting setzt darauf, dass die einfachsten Methoden und Werkzeuge oft die wirkungsvollsten sind. In der hauseigenen Porsche-Akademie (www.porsche-akademie.de) und in Workshops vor Ort wird eine Kombination aus Theorie und Praxis vermittelt. Dabei geht es um die klassischen Lean-Methoden, um Integrationsprogramme von Lieferanten, um Wertstromanalysen und die von Porsche entwickelte Prozess-Optimierung.



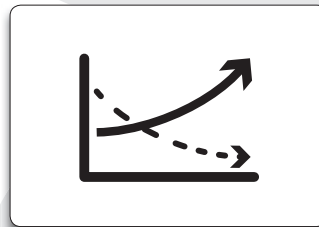
4_QUALIFIZIERUNG Ohne Qualifizierung keine Qualität. Und wer Spitzenqualität erreichen will, braucht mehr als eine „Initial-Qualifizierung“. Er braucht eine modulare Ausbildung all seiner Mitarbeiter im Unternehmen. Porsche Consulting setzt dabei auf eine Kombination aus Theorie und Praxis – und insbesondere auf das Instrument der Simulation. Die Inhalte werden für jede Führungsebene spezifisch ausgeprägt. Gleichzeitig muss der homogene Ansatz aber gewahrt bleiben.



6_WORKSHOP- UND PROJEKTPLAN Die gewünschten Prozesse können nur umgesetzt werden, wenn für alle klar ist, wer wann welche Aufgaben zu übernehmen hat. Aus der Prozess-Vision werden entsprechende Handlungsfelder abgeleitet und in einen verbindlichen Workshop- und Projektplan übertragen, der ständig überwacht wird. So ist sichergestellt, dass der Kontinuierliche Verbesserungsprozess nicht ins Stocken gerät und Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können.



5_PROZESS-VISION Wer mit seinem Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein möchte, muss sich eine Vorstellung von dieser Zukunft machen. Das gilt natürlich für die Einschätzung von Märkten und Produkten, es gilt aber auch für die Ausrichtung der Organisation und der Prozesse. Auch hier ist eine klare Zielvorstellung wichtig, nur so kann der Verbesserungsprozess in die gewünschte Richtung gehen.



7_KENNZAHLEN Auch bei dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess müssen Ergebnisse gemessen werden. Dazu werden im Vorfeld Kennzahlen festgelegt. Denn vieles ist messbar und gibt somit solide Auskunft über die Geschwindigkeit der Veränderung. Der Aufbau des Zahlensystems erfolgt typischerweise nach den Dimensionen Qualität, Kosten, Lieferservice und Motivation (QKLM). Ein gutes Kennzahlensystem sollte nicht nur inhaltlich präzise, sondern vor allem auch leicht verständlich sein. Jeder Mitarbeiter muss sich an Kennzahlen orientieren können.



8_KOMMUNIKATION Transparenz und Vertrauen schaffen ist bei einem Veränderungsprozess das Wichtigste. Das geht am einfachsten, indem die Vorgesetzten alle Betroffenen frühzeitig in das Projekt einbinden und sie ständig auf dem Laufenden halten. Angestrebte Ziele, und mehr noch die erzielten Ergebnisse, sollten zeitnah auf allen Ebenen kommuniziert werden. So haben alle das gemeinsame Ziel vor Augen. In diesem Fall gilt: Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts.