

**Die Kette ist nur so stark wie das
schwächste Glied**

Impuls 8/30



Prozess-Exzellenz im gesamten Unternehmen

Sehr geehrtes Business-Exzellenz-Umsetzungs-Netzwerk.

Erinnern Sie sich noch an das Bild mit den Kirschen? In [diesem Impuls](#) ging es um Prozesse – und die Menschen dahinter. Hinter den Prozessen steckt der Wertstrom. Dieser ist heute unser Fokus.



Drei kurze **Botschaften zur Prozess-Exzellenz** in Ihrem gesamten Unternehmen möchte ich Ihnen mitgeben.

1. Je früher Sie in die gesamte Wertschöpfungs-Entstehungskette eingreifen, desto größer sind Ihre Potenziale!

Was bedeutet das konkret? Ein klassischer Fehler beim LEAN-Management ist partikuläres Denken: Wer zum Beispiel – wie häufig – nur in der Produktion (mit 5S) startet, verliert große Potenziale in Verwaltung, Entwicklung, Marketing, HR ... **Ich habe sehr gute Erfahrung gemacht mit einem verantwortlichen Wertstrom-Manager. Das ist jemand aus dem TOP-Management, der die Rolle hat systematisch über den Wertstrom zu schauen.** Ist dieser im Fokus? Wird daran stetig und konsequent gearbeitet? Werden systemische Ableitungen daraus gezogen? Werden die Erkenntnisse auch nachhaltig umgesetzt? Etc.

2. Die Kette, der Prozess oder auch Wertstrom ist nur so stark, wie das schwächste Glied.

Auch wenn diese Aussage alt und ggf. jedem bekannt ist. Schauen Sie sich Ihre Prozesse entlang des ganzen Wertstroms bitte ganz genau an, am besten vom ersten Lieferanten bis hin zum Kunden. **Nur wenn Sie gemeinsam und im Team über den Tellerrand blicken, entdecken Sie Systemabhängigkeiten und abteilungs- und kostenstellen-übergreifenden Handlungsbedarf. Ziel ist es aus dem ‚Silo-Blick‘ herauszukommen.** Die Wertstromanalyse und -design haben sich über die Jahre positiv in der Praxis bestätigt und unterstützen methodisch. **Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist dabei Ihr Bewertungssystem für Führungskräfte: Die Frage ist:** Werden Sie belohnt oder bestraft, wenn Sie keine eigenen positiven Ergebnisse vorweisen können, aber z.B. der Nachbar-Kostenstelle geholfen haben? Dahinter verbirgt sich das Prinzip: **„Sage mir wie das System tickt, und ich sage Dir wie Menschen/ die Führungskräfte sich verhalten werden.“**

3. Ohne ausreichend Zeit funktioniert Optimierung nicht.

Ja, das ist wohl die größte Herausforderung. Aber es ist wichtig, wenn Sie Ihre Prozesse verbessern wollen bzw. müssen: **Nehmen Sie sich bitte die notwendige Zeit um die IST-Situation und das wahre Problem zu verstehen.** Nochmals: „**Was ist das wirkliche Problem? Was ist die wirkliche Ursache?**“ Was ist die wirkliche HERAUSFORDERUNG? Je konsequenter Sie daran gehen, desto schneller reduziert sich dieser Zeitaufwand, versprochen.

Sie möchten konkret etwas tun?

Gut. Dann hinterfragen Sie in nächsten Tagen drei Dinge in Ihrem Unternehmen:

- Ist Ihre Entwicklungsabteilung schon früh in den Wertstrom-Prozess eingebunden? Woran erkennen Sie dieses?
- Agieren Sie im Unternehmen Kostenstellen-übergreifend? Schaffen Sie es den Silo-Blick zu vermeiden?
- Wie viel Zeit hat Ihr Chef (oder Sie selbst als Chef) tatsächlich für den Wertstrom? Reicht diese Zeit? Was wäre der Idealzustand?

Ich bin gespannt, was Sie herausfinden.

Mit kollegialen Grüßen



Arnd D. Kaiser

Vorschau Impuls 09/30

Konnten Sie die Impulse aus meinem eBook ‚Leistungs(d)ruck‘ aufgreifen? Wie sind sie durchgestartet?



[\(Handout V5.0\)](#)



Hier finden Sie die bisherigen Impulse: [01/](#) [02/](#) [03/](#) [04/](#) (Agenda über die Impulse 5-30) [05/](#) [06/](#) [07/](#)

K.LEAN Stations



5 S Reinigungsstationen für Industrie und Handwerk
Zur Schaffung und zum Erhalt von Sauberkeit und Ordnung