

Wie spüren Sie nicht nutzbringende und unnötigerweise erbrachte Leistungen in Ihrem Unternehmen auf? Versuchen Sie es mit der Muda-Brille – sie schärft Ihren Blick.

Die Jagd nach Muda

Auf den ersten Blick wird überall eifrig gearbeitet, alles dreht sich, alles bewegt sich. Aber halt! Dient das alles wirklich der Wertschöpfung, dem Kundennutzen? Muda, die Verschwendung, hat sich oft verdammt gut getarnt.

Zuerst gilt es zu klären, was ist denn Verschwendung? Aus dem Toyota-Produktionssystem kennen viele den Begriff Muda*. Man muss wissen, wonach man jagt. Ein klares Bild von dem, was man sucht und ein scharfer Blick ins Dickicht der Arbeitsabläufe sind die Grundlage. Vielfach bewährt hat sich das 7M-Modell, die sieben Muda, die sieben Arten der Verschwendung. Anfangs nur für die Jagdreviere im Fertigungsbereich konzipiert, wird die 7M-Brille nun vermehrt auch für die Pirsch im administrativen Bereich genutzt.

Verschwendung im administrativen Bereich

Im Fertigungsbereich ist die Suche nach Verschwendung schon lange be-

kannt. Aber auch im administrativen Bereich sind die sieben Muda zu finden, etwa bei der Rechnungserstellung und Rechnungsprüfung. Der Ablauf ist kompliziert und fehleranfällig, es wird zu viel geprüft und dokumentiert, Belege und Beilagen müssen erst gesucht und herbeigeschafft werden – dann die typischen Medienbrüche: Die Rechnungserstellung läuft im SAP, die Zwischenkalkulation macht man schnell im Excel. Es folgen Rückfragen um Details beim Verkauf und in-between bleibt die begonnene Aufgabe liegen. Sichtbare Verschwendung ist noch leicht erkennbar: Der Mitarbeiter läuft herum, sucht, holt die Unterlagen aus der Ablage des Kollegen. Unsichtbare Verschwendung wie Doppelkontrolle, ineffiziente Meetings oder Rückfragen sind da schon schwieriger

zu identifizieren. Nur durch gründliche Ursachenanalyse und ein klares Verständnis der Wertschöpfung im Idealprozess erkennen Sie, wie viel Zeit z. B. ein Servicetechniker für Wartung oder ein Einkäufer mit Beschaffung verbringt. Hinter dem Ausfüllen von Formularen, Erstellen von Anträgen und Berichten etc. versteckt sich oft erstaunlich viel Muda.

Die häufigsten Ursachen für Verschwendung im indirekten Bereich sind unklare Orientierung an den (internen/externen) Kundenbedürfnissen, undeutliche Beauftragung, unscharfe Schnittstellen bzw. Verantwortungsgrenzungen, ein schlechter Informationsfluss, fehlende Transparenz und Leistungsmessung sowie generell ein eingeschränktes Qualitätsverständnis.

Erfolg in vier Schritten

Wie macht man nun konkret Jagd auf Verschwendung im administrativen Bereich? Im ersten Schritt startet man mit einer inhaltlichen Einstimmung, einer Bewusstseinsbildung über Ver-

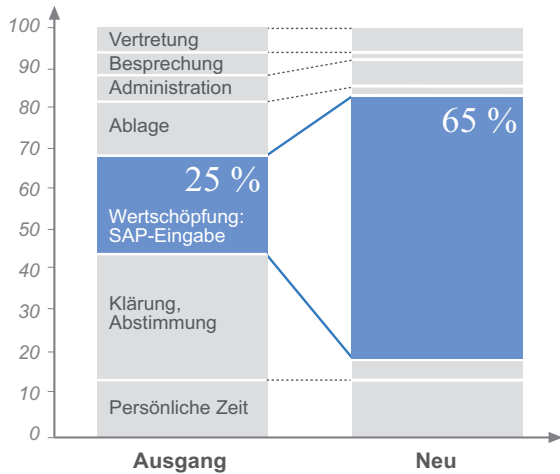
Die 7+1 Arten der Verschwendung

© ICG

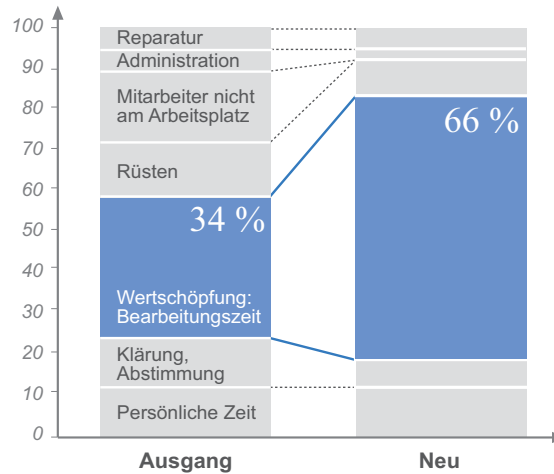
Direkte Bereiche	Indirekte Bereiche
1 Ungeeigneter Herstellprozess	1 Mangelndes Qualitätsbewusstsein
2 Überproduktion	2 Over-Engineering, Überservicierung
3 Überflüssige Bewegungen	3 Suchaufwand
4 Transporte	4 Medienbrüche
5 Wartezeiten	5 Unvollständige Beauftragung/Unterlagen
6 Bestände	6 Angearbeitete, nicht fertiggestellte Aufgaben
7 Nacharbeit und Ausschuss	7 Bearbeitungsfehler
8 Nicht genutzte Mitarbeiterkreativität/-potenziale	8 Nicht genutzte Mitarbeiterkreativität/-potenziale

Steigerung der Wertschöpfung durch Reduktion von Muda

Beispiel Buchhaltung



Beispiel Fertigung



© ICG

schwendung mit dem Projektteam, gefolgt von einer Projektplanung.

Der zweite Schritt zielt auf das Erkennen und Messen von Muda in ausgewählten Unternehmensbereichen ab. Erfolgreich hat sich hier die Methode einer systematischen Fremdbeobachtung bewährt, also „über die Schulter schauen“, verbunden mit Rückfragen (für die unsichtbaren Anteile von Muda) an ausgewählten Arbeitsplätzen. Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitern der jeweils beobachteten Bereiche diskutiert und abgestimmt. Dieser Schritt dient einerseits zum Aufrütteln, andererseits zur quantitativen Abschätzung der Potenziale. So wird transparent, wie viel Zeit zum Suchen und Abstimmen, für Rückfragen und für Datenübertragung von einem System ins andere verwendet wird bzw. wo unnützlich – nur aus Gewohnheit – etwas dokumentiert, berichtet, kontrolliert oder abgelegt wird.

Im dritten Schritt werden die Beobachtete und Gemessene ausgewertet und geeignete Maßnahmen abgeleitet. Interessanterweise sind oft die drastischen Erkenntnisse eines Bereiches auch auf andere Unternehmensbereiche (mit ähnlicher Geschäftslogik) übertragbar. Des Weiteren ist häufig zu bemerken, dass abteilungsübergreifende Grundmuster der Verschwendung zu finden sind.

Danach erfolgen als vierter Schritt die systematische Umsetzung der Maßnahmen und das begleitende Umsetzungscontrolling, verbunden mit einem selbstkritischen Blick auf ursprünglich erhobene Arten der Verschwendung.

Jagd auf Muda im Fertigungsbereich

Die Arten der Verschwendung im Fertigungsbereich sind meist umfassend und gut dokumentiert und das Niveau der Wertschöpfung ist schon recht beachtlich. „Wir sind schon optimiert, bei uns gibt es nichts mehr zu holen“, so die oft gehörte Meinung. Dazu gilt es den Gegenbeweis anzutreten – möglichst unter Einbindung von Führungskräften der Produktion. Grundsätzlich wird dasselbe Vorgehen wie im administrativen Bereich angewandt, einzige Änderung ist das Heranziehen der folgenden beiden Messmethoden: Einerseits eine Multimomentaufnahme (Beobachtungsrundgänge, häufig sogar von Führungskräften durchgeführt) für das Messen der mitarbeiterbezogenen Verschwendung und andererseits das Erfassen der Maschinenlaufzeiten und Stillstandsursachen für maschinenbezogene Verschwendung (wenn möglich automatisiert oder durch händische Strichliste).

Nach drei bis vier Wochen sind Führungskräfte wie Mitarbeiter sehr erstaunt, wie viel an Muda in diesem doch so gut gestalteten Revier zu finden ist. Gerade dieses Aha-Erlebnis ist der Schlüssel zu weiteren Verbesserungen zur Minimierung der Verschwendung. Die Methoden dafür sind wieder gut bekannt und bewährt. Zentrale Bedeutung hat die Einsicht, was noch alles zu holen ist.

Das achte Muda: ungenutzte Kreativität

Und dann ist da noch ein achttes Muda, die nicht genutzte Kreativität der Mitarbeiter – ein typisches Beispiel für versteckte Verschwendung. Führungskräfte können dem vorbeugen, indem sie kreatives Gestalten der Arbeitsabläufe bzw. Feinsteuerung ermöglichen und für jede Art von Verbesserungsvorschlägen offen sind. Besonders für Unternehmen in unseren Hochlohnländern gilt: Beginnen Sie mit dem achten Muda. Nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter zur Jagd auf die anderen sieben Muda.

*MUDA ist das japanische Wort für Verschwendung. Es wird definiert als „jede menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt“.

klaus.birkbauer@ICG.eu.com
zsolt.szabo-jilek@ICG.eu.com