

„WENIGER IST MEHR“

Dr.-Ing. Frank Bertagnoli übernimmt die Stiftungsprofessur Lean Production und Ressourceneffizienz

>> Lean und Ressourceneffizienz, wie passt das zusammen und was hat das mit Menschen zu tun? Was tun bei Veränderungen und der Konfrontation mit Widerständen? Fragen, welche mir von Studierenden immer wieder gestellt werden. Einige Gedanken und Antworten werde ich hier zu diesem Thema und meiner „Berufung“ geben.

Bei meinem Berufungsvortrag konnte ich zeigen, wie ideal Lean und Ressourceneffizienz sich verbinden. Beide Themenfelder befassen sich mit der Vermeidung von Verschwendung.

Bereits während meines Wirtschaftsingenieurstudiums an der Universität Karlsruhe wurde ich mit dem „Lean-Virus“ infiziert. Das Thema begleitet mich seitdem bewusst sowohl in meinem beruflichen als auch privaten Leben.

Der Begriff „Lean“ wurde 1990 in Amerika definiert und beschreibt die alte japanische Philosophie, mit möglichst wenig Ressourceneinsatz einen hohen Nutzen zu erreichen.

Anlässlich eines Praktikums lernte ich Lean-Methoden 1999 bei einem Automobilzulieferer in den USA kennen. Nach meinem Studium und der Industrie-Promotion begann ich bei der damaligen DaimlerChrysler AG im Vorstandsbereich für das Mercedes-Benz Produktionssystem. Nach einer einjährigen Ausbildung zum MPS-Experten und Lean Manufacturing Consultant setzte ich das Erlernte in verschiedenen Projekten in der Praxis um. In unterschiedlichen Funktionen und Positionen brachte ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen den Gedanken und die Philosophie von Lean Management näher. Dies fand sowohl in der Produktionsumgebung als auch in Lernfabriken mit realen Teilen und Anlagen statt.

LEAN ALS SCHNITTSTELLE ZWISCHEN MENSCH UND PROZESS

Die Lean-Thematik beschäftigt sich zu Beginn häufig mit einzelnen Werkzeugen, Methoden und Prinzipien. Betrachtet man dies genauer, haben die Inhalte immer mit Menschen zu tun. Beispiele sind: Ordnung und Sauberkeit, Ergonomie, Reduzierung von Transporten, Reduzierung von Wartezeiten, Optimierung der Instandhaltung von Anlagen, Standardisieren von Arbeitsabläufen und die Führung am Ort der Wertschöpfung. Mit Lean wurden viele Elemente geschaffen, um Prozesse einfacher und intelligenter zu gestalten.

Der ganzheitliche Ansatz von „Lean Management“ betrachtet im Kontext der Menschenführung ganz wesentlich die Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nachhaltige Wertschöpfung kann erst durch Wertschätzung entstehen. Dies lässt sich an unterschiedlichen Beispielen belegen. Die Resonanz und die Diskussionen zu diesem Zusammenhang sind in der Praxis vielseitig.

Unternehmen, welche die Lean Philosophie hingegen nur als „Alibi“ eingeführt haben, machten grundsätzliche und entscheidende Fehler. Sie nutzten die sinnvollen Tools und missbrauchten diese für unbeliebte Personalabbauprogramme. Der Widerspruch, eine motivierende Lean-Philosophie in ein sogenanntes Programm mit negativem Image zu packen, stößt auf Unverständnis, Angst und Ablehnung in der Belegschaft. Die eigentliche Kraft und Motivation zur Wei-



Foto: Michael Karalus

terentwicklung verschwindet im ungelösten Widerstand und letztendlich im Stillstand. Dies hängt wiederum stark mit den Themenfeldern meiner Hochschullehre zusammen, nämlich der Führung im Kontext von Lean und einer erfolgreichen Anwendung der Lehre des Change Managements.

In meiner Antrittsvorlesung habe ich das dreistufige Modell vorgestellt, das meine Erfahrungen in der Umsetzung des Lean-Gedankens aufzeigt. Darin werden Unternehmen in ihrer Lean-Umsetzung eingestuft. Die Betrachtung ganzer Unternehmen ist wichtig, weil spätestens in der dritten Stufe nur noch ein unternehmensweiter und von der Hierarchie losgelöster Ansatz eine Lean-Philosophie realisieren kann. Im Modell bewegen sich leider viele Unternehmen auf der ersten und schlechtesten Stufe. Gute Unternehmen erreichen die zweite Stufe. Nur sehr wenige operieren auf der besten und wichtigsten dritten Stufe, bei der maßgeblich die Struktur und Führungskultur eines gesamten Unternehmens entscheidend ist.

Die neue Professur „Lean Production und Ressourceneffizienz“ ist eine Stiftungsprofessur der PSD Bank Karlsruhe-Neustadt e.G. Die Idee für die Inhalte der Professur und die Verknüpfung mit den Themenfeldern der Ressourceneffizienz kamen von Professor Dr. Mario Schmidt. An seinem Institut für Industrial Ecology ist die neue Professur verankert und passt sich optimal, auch unter Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklungen, in die beiden Studiengänge „Bachelor

Unternehmenselement	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Führungsphilosophie	Management	Leadership	Fellowship & Empowerment
Logistiksteuerung	Push	Pull	One-piece-flow
Mitarbeiterverantwortung	Vorgabe (linear)	Unterstützung (zirkulär)	Eigenverantwortung (integrativ)
Veränderungsprozess	Re-Strukturierung	Re-Orientierung	Re-Modellierung/ Re-Vitalisierung
Personalmanagement	Personalfreisetzung	Insourcing	Be-Förderung
Mitarbeiterbeziehung	Betroffen	Befähigt	Beteiligt und Begeistert
Lean-Ausmaß	Lean Werkzeuge & Methoden	Lean Management	Lean Enterprise mit Fokus Mensch
Methodeneinsatz	Kopieren	Kapieren	Kooperieren
Umsetzungsstrategie	Frederick W. Taylor, ca. 1911	Peter F. Drucker, ca. 1940	William Ouchi ca. 1981 (Theorie Z)
Lean Umsetzungsgrad	Lean Alibi	Lean Strategie	Lean Philosophie
Zielerreichung	Routinierte Fertigung	Evolutionäres Lernen	Revolutionäre Entwicklungen

Ressourceneffizienz-Management“ und „Master Life Cycle & Sustainability“ ein. Im Curriculum ergänzen sich die verschiedenen Themenfelder der Kolleginnen und Kollegen exzellent. Betrachtet man den Lebenszyklus eines Produktes, so lehre ich in diesem Zusammenhang die Inhalte der schlanken Produktion, des Lean Managements und der Veränderungsprozesse. Diese Themen sind für die Studierenden von besonderer Bedeutung; damit werden sie im Praxissemester bereits zum ersten Mal konfrontiert. Das ist auch der Grund, warum ich der Meinung bin, dass man diese Themen möglichst frühzeitig kennen lernen sollte; das ist eine sehr gute Vorbereitung auf Praktika und das spätere Berufsleben.

Aber auch bei vielen anderen Prozessen und im Privatleben ist eine ressourceneffiziente Denkweise nach dem Prinzip „keep it simple“ und „weniger ist mehr“ sicherlich nie verkehrt.

PERSÖNLICHER HINTERGRUND UND ERFAHRUNG

Mein Studium zum Diplom Wirtschaftsingenieur habe ich an der Universität Karlsruhe (TH) absolviert. Im Anschluss arbeitete ich als Doktorand im DaimlerChrysler-Forschungszentrum in Ulm und promovierte 2006 mit dem Thema „Roboter-gestützte automatische Digitalisierung von Werkstückgeometrien mittels optischer Streifenprojektion“ an der Fakultät für Informatik der Universität Karlsruhe (TH).

Ab 2005 war ich in der Automobilindustrie mit den Themenfeldern des Lean Managements international in unterschiedlichen Funktionen tätig. Darunter fallen Tätigkeiten als Trainer und Führungskraft im Bereich der Ausbildung von Be-

ratern und Führungskräften zum Thema Lean Production sowie Lean Management in den Bereichen Produktion, Planung und IT. Für die PKW-Sparte der Daimler AG entwickelte und baute ich Lernfabriken in Europa und USA für die Schulung und Umsetzung von unterschiedlichen Lean-Methoden auf. Parallel dazu übernahm ich seit 2009 verschiedene Lehraufträge mit Produktions-, Logistik- und Managementthemen an unterschiedlichen Hochschulen in Baden-Württemberg. Zwischen 2012 und 2014 erfolgte meine zertifizierte Ausbildung zum Systemischen Berater und Coach am Institut für Systemische Beratung in Wiesloch.

LEHRE UND FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE

Lehren werde ich schwerpunktmäßig im Bachelorstudien-gang „Betriebswirtschaftslehre Ressourceneffizienz-Management“ und im Masterstudiengang „Life Cycle & Sustainability“. In beiden Studiengängen verantworte ich die Vorlesungen und Seminare mit den Themen Lean und Change Management, aber auch Projektmanagement.

Mein Ziel ist es, die Studierenden auf Ihre künftige Tätigkeit bestmöglich vorzubereiten. Ich habe das Selbstverständnis und den Anspruch, ihnen wertschätzend und auf Augenhöhe zu begegnen.

Ich freue mich sehr, an der Hochschule Pforzheim tätig zu sein und hier mit meinem Themenfeld wirken zu dürfen. Mit Spannung erwarte ich viele neue Begegnungen mit Studieren-den, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kolleginnen und Kollegen. Mein besonderes Interesse gilt dabei neuen Pro-jekten und Kontakten zwischen Hochschule und Wirtschaft. ■