



Mit Lean Six Sigma die Abläufe beschleunigen!

Was können wir aus der Entwicklung und der Verteilung des Impfstoffes gegen Covid-19 im Hinblick auf die Geschwindigkeit lernen?

Der Wettlauf zur Entwicklung und Verteilung des Impfstoffes gegen Covid-19 (Operation Warp Speed) in nur 19 Monaten Was können wir aus der Entwicklung und der Verteilung des Impfstoffes gegen Covid-19 im Hinblick auf die Geschwindigkeit lernen?

statt der üblichen 10 Jahre, zeigt in atemberaubender Weise den möglichen Abbau von Bürokratie. In dieser „Public-private-Partnership“ zwischen dem U.S. National Institute of Health (NIH), dem Pentagon und sieben privatwirtschaftlichen Pharma-/Biotech-Firmen, wurden phänomenale Effizienzgewinne erzielt. Um den schnellen Durchbruch zu erzielen, erfolgte eine vorzeigige Budgetfreigabe, so dass man sich auf andere Thematiken wie Wissenschaft, Ressourcen als auch auf Fähigkeiten und den Willen konzentrieren konnte.

Was lässt sich aus einer Operation dieser Größenordnung und ohne Budgetbeschränkungen für weniger lebensbedrohliche und gut finanzierte Geschäftsabläufe lernen.

Die Lektionen können teilweise auch für die Prozesse Ihrer Abteilung oder Funktion oder in Ihrem Gesamtsystem von Lieferanten, Partnern und Kunden angesiedelt sind, um ihre Prozesse zu rationalisieren sowie in Rekordzeit beste Ergebnisse zu erreichen extrahieren und nutzen.

Drei maßgebende Gründe für den Erfolg von OWS:

1. Die gesamte OWS-Initiative hat den gesamten End-to-End-Prozess von der Forschung und Entwicklung bis über Tests, Versuche, Richtlinien, Produktion und Vertrieb umfasst. Es wurde nicht nur die Wissenschaft verbessert, sondern auch die Produktion und der Vertrieb in einem integrierten Plan einbezogen. Bereits bei der Planung wurden in vier Staaten Vertriebssysteme geschaffen und getestet. Dadurch wurde sichergestellt, dass eine Verteilung des Impfstoffs zu den wichtigsten Mitarbeitern an der Front, nach dessen Genehmigung und Produktion, möglich ist. Parallel zum Genehmigungsprozess wurde die Produktion aufgebaut und es wurde bereits in großen Mengen vorproduziert. Dabei wurden die Wissenschaft und die Peer-Reviews vernachlässigt, denn dies hätte das Vertrauen der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Sicherheit und Wirksamkeit untergraben und die Impfbereitschaft nachhaltig beeinträchtigt.
2. Alle nicht wertschöpfenden und bürokratischen Aspekte der Prozesse konnten aus dem Zeitplan gestrichen werden. Hierbei handelte es sich explizit um die Jagd nach Zuschüssen, Laboren, Geld, Märkten, Vertriebssystemen, sowie genügend freiwilligen Testpersonen, die für die robuste doppelblinde Phase-3- und Phase-4-Studien notwendig sind. Die Beschleunigung der Prozesse war Folge der schnellen Verbreitung des ansteckenden Virus. Dadurch waren ausreichend Probanden zum Test für große Studien zur Wirksamkeit vorhanden und bereit.
3. Bereits vor dem Ausbruch der Seuche waren bereits Fähigkeiten vorhanden, die den Pivot ermöglichen konnten. Hier zeigt sich wie wichtig eine gute Vorbereitung ist: „fail to prepare“. Heißt „prepare to fail“. So war die für die Impfstoffentwicklung notwendige mRNA-Technologie bereits vor Ausbruch der Seuche entwickelt worden. Auf Grundlage der Möglichkeit zur Genkartierung und -manipulation mit Hilfe der CRISPR-Technologie konnten die entwickelten und vorbereiteten Fähigkeiten in der realen Welt umgesetzt werden. Ähnlich verlief es mit vielen Unternehmen und Arbeitnehmern, die über Nacht bei Ausbruch der Seuche nach Hause und in den Lockdown gingen.

Das Management übertraf sich, die Mitarbeiter mit dem auszustatten und zu führen, was für die Erhaltung der Produktivität notwendig war. Die Mitarbeiter konnten in den delegierten Bereichen selbständig improvisieren und Entscheidungen treffen.

So konnten plötzlich Wissensarbeiter im Homeoffice mit ihrem Urteilsvermögen selbständig Entscheidungen treffen. Die Entscheidungen waren genauso effektiv und schnell umsetzbar.

Nachdem das Management dies miterlebte, konnte auf Ebenen der Zustimmung und Abzeichnung verzichtet werden, welche sich im Laufe der Zeit angesammelt hatten.

Situation bei den staatlichen Organisationen in Deutschland

Leider gelten diese Ergebnisse und Lernprozesse nicht für die Regierung, die staatliche Verwaltung und für die Schulen in Deutschland.

So zeigte sich, ...

- **dass** die Gesundheitsämter in den Städten nicht in der Lage waren, durch Flexibilität und Agilität neue Mitarbeiter aus anderen Bereichen der Verwaltung zu integrieren, wie dies für jedes Unternehmen der Privatwirtschaft selbstverständlich war.
- **dass** ich nach mehrmaligem Nachfragen erst drei Wochen nach dem Test vom Gesundheitsamt in Köln über das positive Ergebnis informiert wurde. Drei Tage später wurde erneut informiert, da die erstmalige Information nicht notiert wurde.
- **dass** bei der Entwicklung der Covid-19-App die verantwortlichen Politiker nicht in der Lage waren einen Ausgleich zwischen Funktionsfähigkeit und Datenschutz herbeizuführen.
- **dass** die Wissenschaft nicht in der Lage war sich ein Gesamtbild über das Ausbruchsverhalten zu verschaffen, in dem verschiedene Kohorten repräsentativ untersucht wurden. Auch wurde ich bei der Kontaktaufnahme durch das Gesundheitsamt, weder nach den Umständen noch nach Kontaktpersonen befragt.
- **dass** die Wissenschaft und Politik unfähig waren, aus der Erfahrung der asiatischen Länder zu lernen, die diese Krise sehr gut gemeistert haben. Die Unternehmen haben Anfang der neunziger Jahre die japanische Automobilindustrie untersucht und das Lean Management entwickelt, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wir haben eine Kooperation mit APQC – einer großen Denkfabrik für die Industrie und die staatlichen Organisationen in den USA. In dieser Organisation arbeiten wiederum staatliche Organisationen sowie das Militär, welche beide diese Erkenntnisse nutzen. In Deutschland hingegen sind die staatlichen Organisationen personell so schlecht ausgestattet, sodass sie nicht in der Lage sind ihre Organisation und Prozesse zu überblicken.

- **dass** die Schulen und Hochschulen, welche größtenteils mit der Onlinelehre - dem Onlineunterricht - überfordert waren. Die Unfähigkeit der Schulleitungen und des Lehrpersonals, mit Sondersituationen umzugehen, machte sich bemerkbar. Man fragt: „Was können unsere Kinder von diesem Lehrpersonal für das praktische Leben lernen, wenn diese bereits in solchen Situationen komplett überfordert sind?“.

Die Beispiele des Staates und seiner Organe und Verwaltungen ließen sich problemlos seitenweise fortsetzen.

Was Organisationen von der Operation Warp Speed lernen können

Durch den Abbau der Bürokratie, ohne Verzicht auf Sicherheit und Wissenschaft, konnten erfolgsversprechende Impfstoffe in Rekordzeit entwickelt und auf den Markt gebracht werden. Somit wären wir auch in anderen Bereichen in der Lage agilere Versorgungsketten oder die Lieferung bis zum Endkunden neuzugestalten. Gemäß den Lean Prinzipien werden unnötige Schritte entfernt. Wir sollten über genügend Optionen und Fähigkeiten verfügen, um auf neue Bedingungen robust reagieren zu können. Wir sollten diese Gelegenheit nutzen, um unsere digitalen Fähigkeiten zu verbessern und wo immer möglich Schritte und Prozesse zu automatisieren.

Vielleicht ist COVID 19 nicht nur unsere erste globale Pandemie, sondern wir müssen mit Weiteren rechnen. Lassen Sie es uns beim nächsten Mal viel besser machen, damit die Bürger weniger darunter leiden müssen.

<https://www.six-sigma-deutschland.de/>