

Lean erfolgreich zur Gewohnheit machen

Lean-Prinzipien in Unternehmensphilosophie integrieren – Lean-Management setzt Kulturwandel voraus

Daniela Best und Albert Hurtz, PTA-Beratung

Wer leane Strukturen und Prinzipien im Unternehmen verwirklichen will, muss dafür Sorge tragen, dass ein Kulturwandel stattfindet, durch den alle Beteiligten – alle Führungskräfte und Mitarbeiter – innerlich davon überzeugt sind, dass es richtig, sinnvoll und notwendig ist, Lean zu etablieren. Lean darf kein Fremdkörper in einer Umgebung bleiben, in der die alten Gewohnheiten weiter bestehen. Der Kulturwandel lässt sich herbeiführen, wenn die Lean-Gedanken von den Menschen im Unternehmen verinnerlicht und zum Bestandteil der Unternehmensphilosophie entwickelt werden. Der Beitrag zeigt Entscheidern im Management, mit welchen Maßnahmen es gelingt, Lean im Unternehmen zur Gewohnheit zu machen.

Als Lean in den 1990er-Jahren in Deutschland bekannt wurde, verstanden die Unternehmensführungen vor allem, dass ‚schlanke Führung‘ umgesetzt sein müsste, um ‚lean‘ zu sein. In der Folge dünneten viele Firmen ihre Hierarchien aus. In der Produktion verschwand entweder die Vorarbeiterebene oder es wurden die Meister abgeschafft. Heute jedoch versuchen die Unternehmen, Lean im ganzen Unternehmen zu implementieren und zu realisieren.

Mit der Verwirklichung von Lean-Management und Lean-Prinzipien verfolgen die Unternehmen die Ziele, Fehler zu vermeiden, Verschwendung zu reduzieren, die Nähe zum Kunden zu erhöhen und die unternehmerischen Prozesse und Abläufe zu verschlanken und zu optimieren. Damit sollen Flexibilität, Effizienz, Wertschöpfung und wirtschaftlicher Erfolg erreicht werden.

Einstellungs- und Verhaltenswandel herbeiführen

Bei der praktischen Einführung von Lean zeigt sich, dass die Implementierung oft misslingt, weil lediglich Energie in die Einführung von Methoden gesteckt wird, dabei aber die Menschen im Unternehmen die Lean-Prinzipien nicht wirklich verinnerlichen und damit Lean häufig an der Oberfläche verbleibt. Wer ein leanes Unternehmen will, bei dem die Lean-Prinzipien auf allen Unternehmensebenen gelebt werden, muss auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter einen

tiefgreifenden Einstellungs- und Verhaltenswandel herbeiführen. Diese Lean-Prinzipien, die in [1] ausführlich dargestellt werden, sind:

- Lean-Prinzip 1: Die Zufriedenheit des Kunden steht im Mittelpunkt – lean heißt, immer zu bedenken, wie die Bedürfnisse des Kunden zur richtigen Zeit und zum richtigen Zeitpunkt befriedigt werden können.
- Lean-Prinzip 2: Beim Wertstrom-Prinzip stehen die Wertschöpfungssteigerung und die Verschwendungsminimierung im Fokus. Als Verschwendung gelten alle Prozesse und Tätigkeiten, die nicht unmittelbar der Steigerung des Werts am Produkt oder der Dienstleistung dienen. Ziel ist es, alle Geschäftsprozesse und Unternehmensabläufe derart zu optimieren, dass Verschwendung vermieden und die Wertschöpfung erhöht wird.
- Lean-Prinzip 3: Das Fluss-Prinzip bedeutet, dass alle Prozesse und Tätigkeiten in einem Zusammenhang gesehen werden. Jede Unterbrechung im Fluss bedeutet Verschwendung – und damit weniger Kundenorientierung.
- Lean-Prinzip 4: Das Pull-Prinzip bedeutet, dass der nachfolgende Prozess sich genau das Material ‚zieht‘, das er gerade benötigt. So wird vermieden, dass überflüssiges Material in Zwischenbeständen gelagert werden muss – das wäre eine Verschwendung. Der Materialnach-

Make Successful Lean an Everyday Practice

Achieving lean structures and principles in a company means taking care that a cultural change takes place through all the parties everyone, including the leaders and employees, should be convinced that it is sensible, necessary and the correct thing to establish Lean. Lean should not be considered to be a foreign object in an environment where old habits persist. Cultural changes can be brought when thoughts about Lean are internalized by the people in the company, which become a part of the corporate philosophy. This article shows which measures the decision makers in management can take to develop Lean and make it an everyday practice.

Keywords:

lean-management, lean-manager, building practices, teamwork, leadership, communication



Dipl.-Psych. Daniela Best ist Geschäftsführerin, Partnerin und Leiterin des PTA-Standorts Herford.



Dr. Albert Hurtz ist geschäftsführender Gesellschafter, Partner und Projektleiter in zahlreichen Kundenprojekten.

www.pta-team.com

- schub geschieht verbrauchsorientiert – nicht planungsgesteuert: Entscheidend ist, was der Kunde bis zu welchem Zeitpunkt benötigt.
- Lean-Prinzip 5: Die Unternehmensprozesse sind nach der ‚Null Fehler‘-Philosophie aufgebaut und darum so gestaltet, dass keine Fehler und keine Abweichungen entstehen können. Jede Nachbesserung ist Verschwendung, die strikt zu vermeiden ist. Die ‚absolute‘ Perfektion ist zwar nie erreichbar, muss aber angestrebt werden.

Der Lean-Leader als Unterstützer des Kulturwandels

Der tiefgreifende Einstellungs- und Verhaltenswandel ist unerlässlich, weil Lean eine Philosophie und eine Denkweise ist und kein Methoden-Werkzeugkasten. Das Neue zur Gewohnheit machen, die Verhaltensweisen konsequent umstellen – das ist der Schlüssel, um die leanen Prinzipien in die Unternehmensphilosophie zu integrieren. Diese Weiterentwicklung im Unternehmen braucht Unterstützer und Veränderungsmanager, die den angestrebten Kulturwandel vorleben und vorantreiben. In diesem Fall sind es die Lean-Leader, deren Aufgabe darin besteht, die Lean-Prinzipien in das Verhaltensrepertoire der Führungskräfte und Mitarbeiter zu verankern.

Die Lean-Leader sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter eine Verschwendungsquelle oder Abweichung selbst identifizieren und melden sowie sie als Möglichkeit verstehen, einen Unternehmensprozess oder eine Tätigkeit zu verbessern und einen eigenständigen Verbesserungsvorschlag zu unterbreiten. Auf dieser Grundlage etablieren sie ggf. einen neuen Standard, der eine Abweichung oder Verschwendung in Zukunft verhindert.

Ein Lean-Leader begleitet die Mitarbeiter vor Ort bei ihrer Arbeit, um sie durch diesen engen Kontakt auf eine effektive Weise zu unterstützen, die Lean-Prinzipien zu verwirklichen. Er geht als Vorbild voran und lebt die Lean-Prinzipien vor.

en wahr, die es verdient haben, dass man sie ernst nimmt und zu ihrer Weiterentwicklung beiträgt.

Lean zur Gewohnheit machen

Es liegt in der Verantwortung des Lean-Leaders, die Mitarbeiter zu motivieren, die Lean-Prinzipien in ihrem täglichen Denken und Handeln anzuwenden und so umzusetzen, dass sie sie zu Automatismen ausbilden und zu Gewohnheiten entwickeln.

Gewohnheiten [2] bezeichnen Verhaltensweisen, die in bestimmten Kontexten selbstverständlich wiederholt werden. Sie entstehen dadurch, dass das Gedächtnis eine Verbindung zwischen den Handlungen und den Merkmalen der Situation herstellt.

Bezogen auf die Lean-Prinzipien heißt das: Gewohnheiten führen dazu, dass der Mitarbeiter über die Notwendigkeit, bei seinen Arbeitsabläufen Verschwendung zu reduzieren und zu eliminieren oder die Bedürfnisse des Kunden mit absoluter Priorität zu beachten – mithin die Lean-Prinzipien zu beachten – nicht mehr nachdenken muss. Er braucht es sich nicht mehr ständig bewusst machen, da er die Prinzipien verinnerlicht hat und sie sein tägliches Denken und Handeln bestimmen.

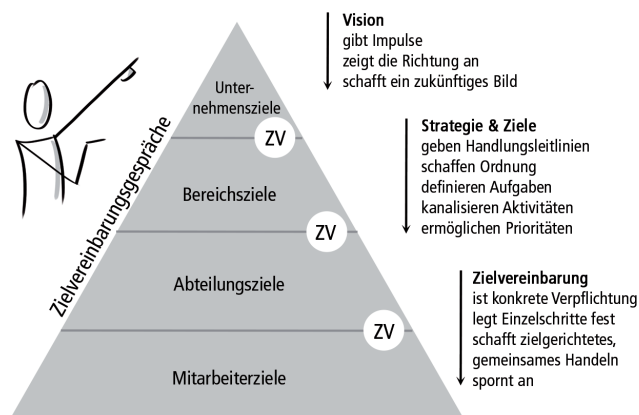
Dabei kann zwischen Denk-, Verhaltens- und Gefühlsgewohnheiten [2] unterschieden werden. In einem nicht-leanen Unternehmen drückt sich eine Gefühlsgewohnheit zum Beispiel dadurch aus, dass der Mitarbeiter ein schlechtes Gefühl hat, wenn ihm ein Fehler unterläuft. Er hofft, dass niemand den Fehler bemerkt. In einer Lean-Kultur dagegen herrscht eine positive Fehlerkultur, ohne dass schlechte Gefühle entstehen. Konsequenz ist vielmehr der konstruktive Umgang mit dem Fehler: Der Mitarbeiter blickt nach vorne und interpretiert den Fehler als Chance, das Unternehmen weiterzuentwickeln und gemeinsam mit dem Team aus ihm zu lernen.

Handlungen automatisieren und wiederholen

Gewohnheiten lassen sich nach Fuchs [3] durch die Merkmale Automtizität, Wiederholung, situative Einbettung und Regelmäßigkeit charakterisieren. Leane Gewohnheiten können im Denk-, Verhaltens- und Gefühlsrepertoire der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert werden, indem diese Merkmale Berücksichtigung finden.

Automatismen und Wiederholungen im unternehmerischen Kontext entstehen, wenn jeden Tag für 9 Uhr ein Tagesgespräch angesetzt wird,

Bild 1: Mitarbeiterziele und Unternehmensziele stehen in einem engen Zusammenhang.



Lean-Leader führen ihre Mitarbeiter wertschätzend und verzichten auf eine funktionalistische Führungshaltung, bei der die Mitarbeiter lediglich als Funktionsträger beurteilt werden. Vielmehr nehmen sie sie als Individu-

bei dem die Abweichungen in der Zielerreichung analysiert und für die Zukunft verbessert werden. Die Teilnehmer denken nicht darüber nach, ob sie die Zeit haben, das Tagesgespräch zu führen, oder ob vielleicht andere Dinge wichtiger sind, die zuerst erledigt werden müssen. Der Auslöser, der Blick auf die Uhr, führt automatisch zu der Handlung, sich zum Tagesgespräch zu treffen.

Weiteres Beispiel: Die Mitarbeiter füllen eine Problemlösekarte aus, sobald eine Abweichung auftaucht. Sie greifen sofort und ohne darüber nachzudenken zu einer Karte, um sie auszufüllen.

Handlungen durch situative Einbettung auslösen

Eine Gewohnheit kann auch durch sozial-emotionale Konstellationen ausgelöst werden: Dann wird eine Handlung durch bestimmte Personen oder eine vorangegangene Handlung aktualisiert.

Eine situative Einbettung im Betrieb ist etwa das Ende der Nachtschicht: Jeden Abend um 22 Uhr druckt der Team-Leader die Kennzahlen aus, um zu analysieren, in welchen Bereichen Verschwendung reduziert werden konnte oder Fehler passiert sind, die beseitigt werden müssen und als Ausgangspunkt für einen Verbesserungsprozess dienen können. Der Team-Manager verfügt über einen Anker, an dem sich die Gewohnheit andocken kann – und damit entsteht ein Auslöser für eine gewünschte Verhaltensweise, die sich sukzessive zu einem Ritual entwickelt.

Die Handlung, die zur Gewohnheit werden soll, muss zudem in einem festen Rhythmus, also regelmäßig und eingebettet in einen Routineablauf, durchgeführt werden. Die Wiederholung einer Handlung allein genügt nicht; Voraussetzung für die Etablierung als Gewohnheit ist, dass sie in einer gewissen Rhythmik absolviert wird.

Das Warum des Gewohnheitsaufbaus verdeutlichen

Der Aufbau leaner Gewohnheiten kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter ihr innerliches Beteiligtsein artikulieren, also Ja sagen zu dem Kulturwandel. Von außen auferlegte Handlungsvorgaben, bei denen die Mitarbeiter den Sinn nicht nachvollziehen können oder keine Notwendigkeit zur Umsetzung sehen, verhindern den Aufbau einer neuen Gewohnheit. Nur wenn die Mitarbeiter selbst erkennen, welchen Nutzen sie aus der Veränderung und dem Gewohnheitsaufbau ziehen, sind sie intrinsisch motiviert, den Gewohnheitsaufbau aktiv zu unterstützen.

Es ist daher wichtig, dass der Lean-Leader von den Menschen die dezidierte Zustimmung erhält, die Lean-Prinzipien verwirklichen und leben zu wollen. Darum erläutert er das Warum, den Sinn und die Notwendigkeit der Lean-Prinzipien und bespricht mit den Mitarbeitern den fundamentalen Zweck der leanen Ausrichtung. Dazu stehen ihm drei Werkzeuge zur Verfügung: seine Führungskompetenz, die Teamarbeit und seine Kommunikationsfähigkeit.

Wertschätzende Führung: Betroffene zu Beteiligten machen

Lean-Leader arbeiten bei der Implementierung leaner Gewohnheiten mit Beteiligung der Mitarbeiter und permanenter Rückmeldung zu ihrem Verhalten. Zudem räumen sie den Mitarbeitern die Stolpersteine aus dem Weg, die diese daran hindern, die Lean-Prinzipien zu verinnerlichen. Dazu gehört das wertschätzende und konstruktive Feedback: Wenn etwa eine Maßnahme zur Reduzierung von Verschwendung nicht greift, ist es kontraproduktiv, den Mitarbeiter deswegen zu maßregeln. Es ist Teil von Lean Leadership, Mitarbeitern eine unterstützende Rückmeldung zu geben, sodass sie einschätzen können, was sie beim nächsten Mal besser machen können. Dieses positive Menschenbild ist eine wesentliche Basis für wertschätzende Führung.

Der Lean-Leader verdeutlicht den Mitarbeitern, dass sie an diesen Verbesserungen mitwirken können. Denn sie kennen ihren Arbeitsbereich am besten und können daher beurteilen und entscheiden, an welchen Stellen sich Verschwendungen vermeiden lassen. Die Mitarbeiter müssen von nur Betroffenen zu Beteiligten entwickelt werden und sollen ihre Meinung einbringen, aktiv an Veränderungen teilnehmen und so selbstwirksam ihre Arbeit verbessern dürfen.

Zur leanen Führung gehört, die Verknüpfung zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterzielen herzustellen. Der Lean-Leader erklärt dazu, dass das Unternehmensziel ‚Wirtschaftlichkeit‘ mit dem Mitarbeiterziel ‚Verschwendung reduzieren‘ zusammenhängt: Der Mitarbeiter leistet in seinem Verantwortungsbereich einen



Bild 2: Beispiel für ein Visualisierungsboard, Quelle und Copyright: MEDIKOMP GmbH, Rastatt.

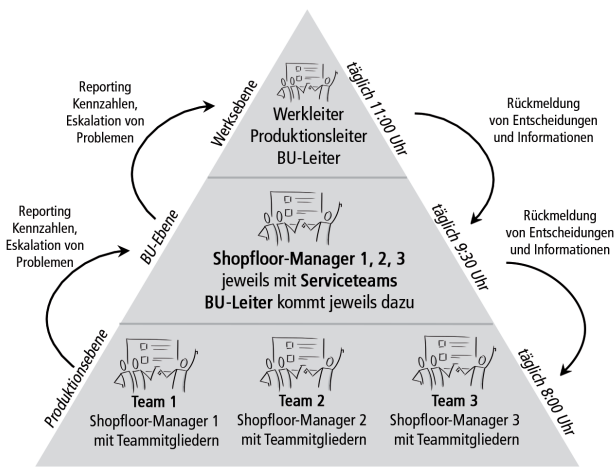


Bild 3: Aufbau einer Gesprächskaskade.

Beitrag, um das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens zu sichern. So gelingt es, die Zustimmung des Mitarbeiters zur Verschwendungsbeseitigung einzuholen. Der Lean Leader fordert dies jedoch nicht ein, sondern überzeugt den Mitarbeiter von der leanen Ausrichtung, indem er ein wertschätzendes, inspirierendes und Sinn

durch die Beobachtung abweichende Prozesse und Verhaltensweisen.

Mit effektiver Kommunikation Gesprächsroutinen aufbauen

Das dritte Instrument, um Mitarbeiter bei ihrem Gewohnheitsaufbau zu unterstützen, ist die Kommunikationskompetenz des Lean-Leaders – dazu einige Beispiele. Mit Alltags-Coaching gibt er tagtägliches, also regelmäßiges und konstruktives Feedback und hilft den Mitarbeitern bei der nachhaltigen Lösung ihrer Tagesprobleme. Er bietet ihnen vor Ort am Arbeitsplatz, zeitnah und authentisch Hilfe zur Selbsthilfe an, um die neuen leanen Gewohnheiten dauerhaft so zu verankern, dass sie sich zu Routinen entwickeln können.

stiftendes Arbeitsumfeld schafft.

Nicht nur ein Lean-Leader, sondern vielmehr jede Führungskraft muss die bewusste Entscheidung treffen, im eigenen Bereich die Lean-Prinzipien zu realisieren und zur Gewohnheit zu entwickeln. Das gilt auch, und zwar in ganz besonderen Maße, für die Unternehmensleitung und die Geschäftsführung. Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, desto größer ihre Verantwortung und Verpflichtung, über ihre Vorbildfunktion Unterstützung und Umsetzungshilfe zu transportieren.

Ein wichtiges Hilfsmittel dabei ist das Visualisierungsboard, mit dem und auf dem der Lean-Leader die wichtigsten Informationen zu den leanen Unternehmensprozessen visualisiert.

Im Team Verbesserungsmöglichkeiten schneller entdecken

Auf dem Board sind zum Beispiel die Zielvereinbarungen mit konkreten Kennzahlen verknüpft und auf eine verständliche und nachvollziehbare Weise dargestellt. Der tägliche Blick auf den Stand der Kennzahlen sowie auf die Abweichungen und Störungen führt zu Problemlösungen und damit zu konkreten Verbesserungshandlungen der Mitarbeiter. Zugleich ist das Visualisierungsboard der Ort im Betrieb, an dem das Team mit- und untereinander kommuniziert und der Lean-Leader Tagesgespräche mit den Mitarbeitern führt.

Leane Gewohnheiten lassen sich im Team aufbauen, weil sich die Teammitglieder beim Gewohnheitsaufbau gegenseitig unterstützen. Für den Einzelnen ist es schwer, Gewohnheiten zu verändern. Es ist etwas anderes, ob Problemlösungen und Verbesserungen von Einzelnen umgesetzt werden oder ob dies die Aufgabe eines Teams ist. Die Ergebnisse sind meistens nachhaltiger, breiter verankert, und zwar bei allen Teammitgliedern.

Der Lean-Leader nutzt überdies die Gesprächskaskade, um den Informationsfluss über die Hierarchien hinweg zu bewerkstelligen. Bei diesem Kommunikationsinstrument handelt es sich um eine Abfolge mehrerer Gespräche mit dem Ziel, Probleme zu eskalieren, sofern sie auf einer Ebene nicht selbst bearbeitet werden können. Gesprächskaskaden gewährleisten also, dass Informationen schnell von unten nach oben und umgekehrt fließen können und das Wissen über Probleme dahin gelangt, wo die Probleme gelöst werden können.

Teams bemerken Auffälligkeiten schneller als Einzelpersonen, weil sie sich gegenseitig auf erste Anzeichen für Störungen und Verschwendung aufmerksam machen. Auch die in Teams häufig praktizierte Job Rotation, bei der die Teammitglieder regelmäßig ihre Arbeitsplätze tauschen, führt dazu, dass das neue Teammitglied am Arbeitsplatz mit offeneren Augen hinschauen kann und immer wieder ein neuer Blick auf Teilprozesse stattfindet.

Dem Lean-Leader kommt bei der Verwirklichung der Lean-Prinzipien und dem Aufbau der Lean-Kultur eine Schlüsselrolle zu. Das langfristige Ziel jedoch besteht darin, alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu Protagonisten einer leanen Unternehmensphilosophie zu entwickeln.

Damit Teams Probleme in ihren Abläufen systematisch erkennen, sollten die Teammitglieder regelmäßig Gemba-Walks, also gezielte Rundgänge am Ort des Geschehens, durchführen: Gemeinsam schauen sie sich einen Teilprozess ihres Arbeitsbereichs unter dem Gesichtspunkt der Verschwendung an und identifizieren

Schlüsselwörter:
Lean-Management, Lean-Manager, Gewohnheitsaufbau, Teamarbeit, Führung, Kommunikation

Literatur

- [1] Best, D.; Hurtz, A.: Raus aus der Lean-Falle. Lean erfolgreich zur Gewohnheit machen. Göttingen 2014.
- [2] Lexikon online für Psychologie und Pädagogik. URL: <http://lexikon.stangl.eu>, Abrufdatum 13.10.2014.
- [3] Fuchs, R.: Körperliche Aktivität und die Macht der Gewohnheit. In: Fuchs, R.; Göhner, W.; Seeling, H. (Hrsg): Aufbau eines körperlich-aktiven Lebensstils. Göttingen u. a. 2007, S. 3-22.