

Lean Leadership: Executive Summary

(Ergänzende Information zur Schulungsreise ‚Lean Production und Führung – Operational Excellence von Unternehmen in Japan‘)

Aufgabenstellung

Was ist Management? Worin besteht Führung? Nach Vordenkern wie Fredmund Malik oder Henry Mintzberg sind Management und Führung nicht zu trennen. Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, erwünschte Zustände systematisch durch den konzentrierten Einsatz menschlicher Fähigkeiten anzustreben (Mike Rother) – eine vielfältige und anspruchsvolle Herausforderung.

Das gilt ganz besonders, wenn es darum geht, Wandel zu bewirken. Die Einführung von Lean – gleichzeitig eine umfassende Reform und ein permanenter Prozess – bedeutet Wandel par excellence. Von Unternehmen, die diese Aufgabe erfolgreich bewältigen, kann man lernen – gerade auch in Hinblick auf Führung. Daher ist ‚Führung‘ neben ‚Lean Administration in der Anwendung‘ ein gleichgewichtiger Schwerpunkt unseres Seminars.

Lean Leadership

Lean Leadership beschreibt Management- und Führungs-Techniken, um eine Verbesserung des Unternehmens zu bewirken. Entscheidend ist dabei die Rolle der Führungskräfte, die in vier Bereichen gefordert sind: Sie

- erzeugen den Verbesserungsimpuls,
- steuern den Verbesserungsprozess,
- vermitteln die Methoden und leiten an,
- leben Verbesserungsverhalten vor.

Dafür brauchen sie entsprechende Kompetenz und Erfahrung. Entscheidend dabei ist neben einem hinreichenden **Verständnis von Lean Production** die **Auffassung ihrer eigenen Rolle** als Lean-Führungskräfte im Unternehmen.

Aussagen

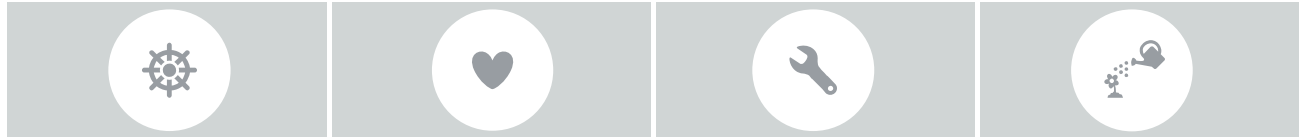
Lean-Führungskräfte erfüllen ihre Rolle häufig anders als Manager-Kollegen in anderen Unternehmen. Dazu einige unter Umständen überraschende Aussagen:

„Die Aufgabe des Managements besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem Verbesserung geschehen kann.“

„Kümmert Euch nicht um die Zahlen, die Kennzahlen kommen ganz von selbst!“

„Ich habe nur zwei [Management-] Instrumente: meine Augen und meine Beine. Mehr brauche ich nicht, um zu beurteilen, abzuwägen und zu entscheiden.“

„Managers should coach, not fix.“



Lean Leadership im Detail

Ganzheitliches Verständnis

Lean geht über Prinzipien zur Prozessgestaltung und Instrumente zur deren Umsetzung weit hinaus. Letztlich geht es darum, als Unternehmen **immer besser** zu werden, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und den Fortbestand zu sichern. Lean im ganzheitlichen Sinne beinhaltet ein entsprechendes **Managementsystem**, um den Wandel voranzutreiben. In Bezug auf den gedanklichen Überbau kann man von einer Management-**Philosophie** sprechen im Verbund mit einer **spezifischen Unternehmenskultur**.

Je ‚softer‘ der Inhalt, desto wichtiger ist die Rolle, die der Unternehmensführung und Führungskräften auf allen Ebenen der Hierarchie zufällt.

Management-Philosophie

Ständige Verbesserung – auch kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) genannt – steht im Zentrum jedes Lean-Systems. Dabei orientiert sich das Unternehmen nicht an Werten, die als ‚gut genug‘ betrachtet werden, wie zum Beispiel Branchen-Benchmarks. Ziel ist es vielmehr, in einem fortwährenden Verbesserungskreislauf Perfektion anzustreben.

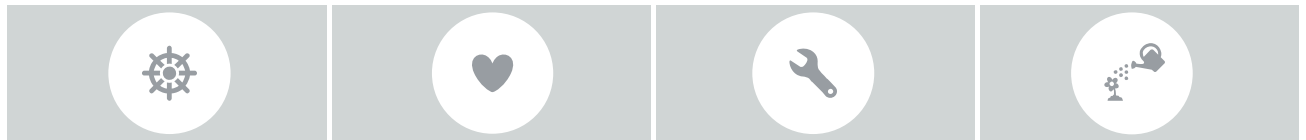
Hierzu gehören zwei Voraussetzungen: Zum einen eine Haltung kritischer Selbstreflexion, die mit der Bereitschaft einhergeht, selbst Verantwortung zu übernehmen, und die außerdem akzeptiert, dass das Prinzip der ständigen Verbesserung auch laufendes persönliches Lernen beinhaltet. Zum anderen der unbedingte Wille, den eigentlichen Ursachen für Probleme auf den Grund zu gehen, was durch Hinterfragen

einfacher Antworten und die persönliche Inaugenscheinnahme der Probleme direkt vor Ort geschieht. Entscheidend sind dabei Führungspersönlichkeiten, die diese Haltung pflegen und vermitteln. Dabei gilt: Die Aufgabe der ständigen Verbesserung lässt sich nicht delegieren, sie ist zentrales Element der Arbeit von Managern aller Hierarchiestufen. Zum Ausdruck kommt die Bedeutung, die ständige Verbesserung im Bewusstsein der Führungskräfte einnimmt, in folgendem Zitat eines ‚Lean-Leaders‘ in einem japanischen Unternehmen:

„Kaizen macht 50 bis 70% meiner Arbeit aus.“

Unternehmenskultur

Es gibt eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Lean-Implementierung: eine **Verbesserungskultur** im Sinne von Verhaltensweisen, die die Verbesserung fördern. Dies ist eine Erkenntnis der letzten Jahre und Thema aktueller Publikationen, mit Titeln wie ‚Creating a Lean Culture‘ (David Mann 2010) oder ‚Die Kata des Weltmarktführers‘ (Mike Rother 2009). Allgemein formuliert besteht eine Verbesserungskultur aus Werten und Spielregeln und einem Verhalten, das dem Verbesserungsprozess im Unternehmen förderlich ist. Es leuchtet unmittelbar ein, dass das Verhalten der Beteiligten einen großen Einfluss darauf hat, ob, in welchem Umfang und in welcher Geschwindigkeit Verbesserungen stattfinden. Dieses Verhalten ist ein Teil der Unternehmenskultur. Von hoher Bedeutung sind dabei Führungskräfte, die dieses Verhalten vorleben und weitergeben.



Aufgaben von Führungskräften

Führungskräfte in Lean-Unternehmen erzeugen Optimierungsimpulse, steuern den Verbesserungsprozess, vermitteln Methoden, leiten an und leben entsprechendes Verhalten vor. Die Aufzählung zeigt: Sie haben vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben. Lean Leadership erfordert Führungskompetenz in vier Bereichen:



Abläufe verbessern.

Um Lean einzuführen, ist eine konkrete Vorstellung des **Zielzustandes**, der erreicht werden soll, erforderlich. Wie sollen Prozess / Fertigungsbereich / Büro aussehen, nachdem sie gemäß den Lean-Prinzipien umgestaltet worden sind? Über welche Zwischenschritte soll die Lean-Reform durchgeführt werden? Um die zugehörige **Vision** und **Strategie** zu entwickeln, brauchen Führungskräfte Lean-Kompetenz und Verbesserungserfahrung. Darüber hinaus haben Führungskräfte die Aufgabe, den operativen Betrieb und die Einhaltung der standardisierten **Abläufe** zu **überwachen** – und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, wenn eine Abweichung vom Soll eintritt.

Verbesserung managen.

Um als Manager den Wandel zu steuern, bedarf es entsprechender Instrumente. Dies sind zum einen die richtigen **Kennzahlen** (KPI), ein **Zielsystem**, das die Globalziele bis auf

Mitarbeiterebene herunterbricht (*Hoshin Kanri* oder Policy Deployment), ebenso die passende **Regelkommunikation** (Shopfloor Management) und schließlich die **Planung von Verbesserungsaktivitäten** – alles mit dem Ziel, die Verbesserungsaktivitäten immer weiter voranzutreiben. Dazu ein Kommentar eines Lean-Praktikers:

„Kümmert Euch nicht um die Zahlen, die Kennzahlen kommen ganz von selbst!“

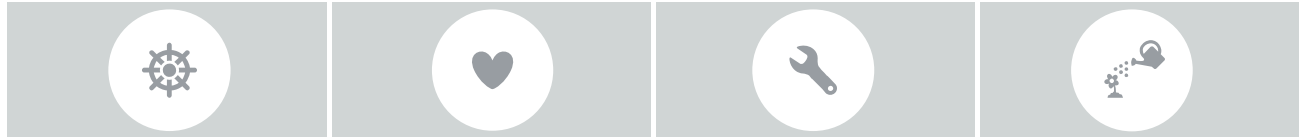
Gemeint ist: Betreibt Verbesserungsaktivitäten nicht um der Wirkung auf die Kennzahlen willen. Wenn Ihr die Menschen für die Aktivitäten gewinnt, wird sich die Wirkung später automatisch in den Kennzahlen niederschlagen. Gemeint ist nicht, dass Kennzahlen unwichtig seien – sie sind vielmehr sorgfältig zu pflegen und zu beobachten.

Mitarbeiter motivieren.

Mitarbeiter zu motivieren, bedeutet in diesem Zusammenhang, Mitarbeiter **für Verbesserungsaktivitäten zu motivieren**. Ein Zitat aus der praktischen Lean-Führungsarbeit hierzu:

„Motivation für Kaizen und Nachhaltigkeit erreicht man dadurch, dass man sich um die Dinge kümmert, die den Mitarbeitern Kummer bereiten.“

Entscheidend, um Mitarbeiter für den Verbesserungsprozess zu gewinnen, ist weiterhin die **Kommunikation**. Wer gut kommuniziert, hat nicht nur Mitarbeiter, sondern Anhänger, die mit einem auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Auf dem Weg dorthin sind Führungskräfte in Lean-Unternehmen **Lehrer und Coaches**, die Mitarbeitern die Techniken des Problemlösens beibringen und sie bei ihrer Anwendung anleiten. Dabei gilt: Ein guter Lehrer ist immer auch ein guter Motivator.



Verhaltensweisen vermitteln.

Unternehmenskultur entsteht von oben nach unten; Mitarbeiter orientieren sich an den Verhaltensweisen, die ihnen von ihren Vorgesetzten vorgelebt werden. Verbesserungskultur ist somit das Ergebnis von **Selbstverständnis und Verhalten der Führungskräfte**, also dessen, was Führungskräfte durch das eigene Verhalten als Norm vermitteln. Dazu der Kommentar einer Lean-Führungskraft:

„Die entscheidende Frage ist, wie weit [ein Bereich] dazu gebracht werden kann, sein Bewusstsein zu ändern und neue Herausforderungen anzunehmen. Die wichtigste Bedingung dafür ist sicherlich die persönliche Präsenz des Top Managements [...].“

Traditionelle Theorien des Wandels gehen davon aus, dass die Einstellungen der Menschen durch Wissensvermittlung und Trainings veränderbar sind. Tatsächlich zeigen erfolgreiche Lean-Projekte jedoch eine andere Wirkungskette auf: Im Rahmen der Lean-Einführung entstehen Situationen, in denen sich neue Verhaltensweisen als effektiv erweisen. Zuerst bewegt sich die Organisation, und im Zuge der Verbesserungsdynamik verändern sich dann Werte, Normen, Regeln und Verhaltensweisen. Voraussetzung dafür sind **Führungskräfte**, die sich ihrer **Funktion als ‚Gestalter einer Kultur‘** bewusst sind und Verhaltensweisen, die die Verbesserung fördern, bewusst vorleben.

Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Eine Studie von Achangea et al. identifizierte 2006 Führungskompetenz als wichtigsten Erfolgsfaktor bei der Lean-Einführung. Die Erfahrung bestätigt, dass der stärkste Faktor für erfolgreiche Veränderung eine Führungskraft mit

klaren Zielvorstellungen, ausgeprägtem Umsetzungswillen sowie einem entsprechenden Lean-Verständnis ist.

Wie bereits erwähnt, müssen Führungskräfte in Lean-Unternehmen ein vielfältiges Instrumentarium beherrschen. Wegen der großen Bedeutung ist daher **Führung** neben **Lean Administration in der Anwendung** der zweite Schwerpunkt unserer Schulungsreise **„Lean Administration und Führung – Praxis in Benchmark-Unternehmen“**.

Darüber hinaus gilt: Wer als Führungskraft Lean erfolgreich implementiert, ist damit auch vielen anderen Führungsaufgaben gewachsen. Unsere Vorzeige-Unternehmen ermöglichen wertvolle Erkenntnisse für die praktische Führungsarbeit im Allgemeinen. Das Seminar ist somit auch für Teilnehmer interessant, die sich gezielt in Bezug auf Führung weiterbilden wollen.

**Reisen bildet – wenn man es richtig macht:
Grundlagen → Anschauen → Auswerten
→ Übertragen**

Dies ist eine ergänzende Information zur Schulungsreise **„Lean Production und Führung – Operational Excellence von Unternehmen in Japan“**.

Bei Interesse senden wir Ihnen gern Erläuterungen zu Konzept und Programm sowie die Anmeldeunterlagen.

Dr. Roman Ditzer

Tel.: +49.40.3861.8956

E-Mail: ditzer@interlogue.de