

Lean Management erfolgreich einführen:

Gute Führung ist der Schlüssel zum Erfolg

von Dennis Gossmann, Holger Möhwald und Christine Paulus

Verbesserung und Verschlankeung von Prozessen, Kostenersparnis und Effizienzsteigerung: Hohe Erwartungen werden an die Einführung von Lean Management geknüpft. Doch oft macht sich Unzufriedenheit im Unternehmen breit, Mitarbeiter aller Ebenen sind frustriert und Methoden, die scheinbar keinen Erfolg bringen, werden verworfen.

Wie kann erfolgreiches und nachhaltiges Umsetzen von Lean im Unternehmen gelingen? Um diese Frage zu beantworten, betrachtet der vorliegende Artikel zunächst die Sichtweisen auf Lean von Mitarbeitern und Führungskräften innerhalb des Unternehmens. Anschließend wird die Führungskraft als Schlüsselperson für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Lean Management identifiziert und deren vielfältige Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Der Mitarbeiter zahlt die Zeche, oder?

In absolutem Gegensatz scheint der Lean-Gedanke zum Interesse des Mitarbeiters zu stehen. Rationalisiert sich der Mitarbeiter nicht selbst, wenn alles schlanker, schneller und effektiver wird? Solche und ähnliche Befürchtungen hemmen die Einführung und Nachhaltigkeit von Lean. Neben Angst vor Arbeitsplatzabbau ist der Mitarbeiter unsicher, ob sich seine Arbeit nun mehr verdichtet, noch mehr Leistung gefordert wird, er gar gehütete „Schätze“ abzugeben hat. Zudem hat er offene Fragen: Erwartet ihn nun eintöniges Arbeiten oder doch mehr Freiheit und Selbstgestaltung? Häufig beruhen diese Fragen auf schlechten Erfahrungen vorhergehender Veränderungen. Handelt es sich bei Lean Management wieder mal um ein neues Konzept, das zur Rettung der Arbeitsplätze und zur Sicherung des Standortes umgesetzt werden muss? Selten spricht der Mitarbeiter offen seine Bedenken an. Erst wenn

er sich persönlich zurückzieht, Vorschriften verweigert, verdeckt sabotiert oder wenn der Betriebsrat schließlich seine Bedenken meldet, wird deutlich: Der Mitarbeiter wurde zu spät, zu wenig oder schlicht gar nicht eingebunden.

Die Führungskräfte sorgen für die erfolgreiche Implementierung

Die Führungskräfte stehen zum einen der Unternehmensleitung nah und kennen unternehmerische Zusammenhänge. Zum anderen stehen sie im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern, können sie für eine Veränderung motivieren. Doch damit sind die Führungskräfte verschiedenen Erwartungshaltungen ausgesetzt. Auf der einen Seite befinden sich die Unternehmensleitung oder Aktionäre mit ihren Zeit- und Zielvorgaben. Sie sorgen für einen hohen Umsetzungsdruck und permanente Kosten-Nutzen-Vergleiche. Von dieser Seite werden immer wieder nachgewiesene Ergebnisse eingefordert. Auf der anderen Seite befinden sich Mitarbeiter mit ihren beschriebenen Erwartungen aber auch Hemmnissen und Widerständen bei der Einführung (vgl. Abb. 1).

Ihre Motivation für nachhaltige Umgestaltung muss aufgebaut und aufrecht erhalten werden. All dies bedeutet bereits einen massiven zeitlichen Mehraufwand für eine ohnehin schon belastete Führungskraft. Hinzu kommt: Für Lean gibt es bisher keine



Abb. 1: Herausforderungen für Führungskräfte bei der Implementierung von LEAN

Bedienungsanleitung. Wie soll sich die Führungskraft demnach in ihrem Spannungsfeld bewegen? Wie soll sie sich gegenüber der Unternehmensleitung verhalten? Wie kann sie Mitarbeiter führen, damit Lean Management im Unternehmen ein Erfolg wird?

Tipps und Tricks für erfolgreiche LEAN-Führungskräfte

Zunächst einmal ist es notwendig, dass die Führungskräfte die Lean-Philosophie verstanden, akzeptiert und verinnerlicht haben: Was steckt hinter dem Lean-Gedanken? Bevor das Konzept im Unternehmen implementiert werden kann, eignet sich zum Beispiel ein Besuch eines entsprechenden Seminars, das nicht nur Methodenwissen vermittelt, sondern vielmehr Lean erlebbar macht. Die Führungskräfte sorgen weitergehend dafür, dass auch der Mitarbeiter den Grundgedanken von Lean versteht, um ihm eventuelle Ängste und Bedenken zu nehmen.

In einem weiteren Schritt sollte die Führungskraft sich vergewissern, dass die Unternehmensleitung von Lean als einem ganzheitlichen Konzept überzeugt ist. Dies ist zugleich einer der schwierigsten Schritte, denn wenn ein Wertschöpfungsprozess bereits erfolgreich läuft – wozu ändern? Dennoch ist es unabdingbar, von der Unternehmensleitung eine klare Vision zu Lean und eine langfristige sowie eindeutige Prioritätensetzung im Sinne von Lean einzufordern. Dabei ist es entscheidend, einzelne Aktivitäten zu vernetzen, so dass sich unterschiedliche Abteilungen nicht gegenseitig behindern. Zudem sind eine realistische Meilensteinplanung und vor allem ausreichend zeitliche Spielräume notwendig.

Die Lean-Methoden und -Werkzeuge muss die Führungskraft noch vor der Einführung verstanden haben. Dabei ist es hilfreich, zunächst ein Lean-Werkzeug intensiv zu behandeln und zu verstehen, bis man sich dem nächsten widmet. Ein weiterer Vorteil einer ausgeprägten Lean-Kenntnis: Wer als Führungskraft als kompetent wahrgenommen wird, wird entsprechend ernst genommen. Zudem sorgt die Führungskraft idealerweise dafür, dass der Mitarbeiter ebenfalls das notwendige Fachwissen erhält, indem sie ihn schult oder schulen lässt.

Die Führungskraft ist Vorbild. Deshalb ist es selbstverständlich, dass sie die einzelnen Bestandteile von Lean sichtbar vorlebt. Das beginnt bei einem perfekt geordneten Büro, geht über regelmäßige Verbesserungsvorschläge bis hin zum spontanen Vormachen und Unterstützen im Geschehen vor Ort.

Lean umzusetzen ist ein großes, zeitintensives Vorhaben. Deshalb ist der Einführungsprozess in adäquate Einheiten zu teilen und ausreichend Zeit einzuplanen. Für sich persönlich braucht die Führungskraft ein gutes Zeitmanagement mit entsprechenden Prioritäten sowie die Fähigkeit, Aufgaben delegieren zu können. Zudem muss sie den Mitarbeitern ausreichend Zeit geben, sich mit den Ideen und neuen Konzepten auseinanderzusetzen.

Die Führungskraft benötigt Zuarbeit, Ideen und Loyalität. Dafür bedarf es eines wertschätzenden und motivierenden Führungshandelns. Gegenüber den Mitarbeitern leistet sie gute Dienste, wenn sie mögliche Bedenken des Mitarbeiters ernst nimmt oder vorwegnimmt. Allein das Bewusstsein dafür, dass Lean für den Mitarbeiter negative Folgen haben könnte bzw. dass diese seitens des Mitarbeiters vermutet werden, ist für eine erfolgreiche Implementierung förderlich.

Den Sinn und Nutzen des Lean-Konzeptes soll der Mitarbeiter selbst erkennen und erfahren können. Dafür eignen sich Pilotprojekte, die nur einen abgrenzbaren Bereich betreffen und nach einer klaren Zieldefinition für einen schnellen sowie vor allem sichtbaren Teilerfolg sorgen. Zudem lohnt es sich, dem Mitarbeiter einen Überblick über betriebliche Kostenrechnung zu geben, sodass er versteht, welche Auswirkungen Lean-Maßnahmen z.B. auf die Kalkulation von Verkaufspreisen haben und wie er dies entsprechend mitsteuern kann.

Der Betriebsrat ist von Anfang an einzubinden, denn nur so kann von ihm Unterstützung erwartet werden. Der Mitarbeiter wird nicht angewiesen oder lediglich einbezogen, sondern er gestaltet die Veränderungen aktiv mit. Die Führungskraft hat demnach die Aufgabe, Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter aufzunehmen, zu verfolgen und umzusetzen. Um gemeinsam Ideen und Lösungen generieren zu können, muss die Führungskraft sicherstellen, dass auf allen Ebenen und Bereichen einzelne Personen entsprechende Ideenfindungsrunden moderieren können. Dazu gehören idealerweise auch Kenntnisse von Kreativitätsmethoden.

Aufgabe der Führungskraft ist es, Informationen über die Ebenen hinweg weiterzugeben. Dem Mitarbeiter müssen sämtliche Hintergründe und Entscheidungen ausführlich erläutert werden. Erst dann besteht die Chance, dass ein Konzept oder eine Idee akzeptiert wird. Kennzahlen sollten offen dargestellt und

zugänglich sein. Gleiches gilt, sobald Fehler oder Schwachstellen deutlich werden: Deren Entstehung und Vermeidung müssen offen diskutiert werden.

Die Führungskraft hat also eine Schlüsselposition im Unternehmensgefüge und damit viele Handlungsmöglichkeiten, um Lean gelingen zu lassen. Dabei ist es für die Führungskraft von großem Nutzen, von Anfang an eine Umsetzungsbegleitung vor Ort zu haben. Denn ein Lean-Experte kann durch Beobachtungen und Befragungen sicherstellen, dass die Werkzeuge angemessen eingesetzt werden und die Lean-Einführung nachhaltig erfolgt. Schließlich sind die hohen an Lean gestellten Erwartungen durchaus berechtigt, denn Lean Management ist ein umfassendes und hoch wirksames Instrument.

Zur Entstehung dieses Artikels:

Die Autoren führen gemeinsam das Seminar „Lean für Führungskräfte“ am Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Universität Hannover durch. Im Rahmen dieses zweitägigen Seminars erleben die Teilnehmer in einer Planspielumgebung, wie klassische Lean-Werkzeuge funktionieren und die Führungskraft zu einer erfolgreichen Umsetzung dieser beitragen kann. Darüber hinaus stehen die Erfahrungen der Teilnehmer im Umgang mit Lean und Führung im eigenen Unternehmen im Fokus. Die Erfahrungen aus sechs Seminaren mit mehr als 60 Teilnehmern und begleitenden Diskussionen hat die

Autoren dazu veranlasst, im Rahmen dieses Artikels die beobachteten Schlüsselfaktoren guter Führung bei der Implementierung von Lean Management zusammenfassend darzustellen.

Die Autoren:

Dipl. SoWi Holger Möhwald ist seit über 15 Jahren selbständiger Trainer, Berater und Prozessbegleiter. Gemeinsam mit dem IFA führt er Trainings zum Lean Management durch und arbeitet zusammen in nationalen Forschungsförderprojekten

M.Sc. Psychologin Christine Paulus, Trainerin wirtschaftspsychologischer Kompetenzen, ist wissenschaftliche Hilfskraft in der Forschungsgruppe Produktionsgestaltung des IFA der Leibniz Universität Hannover.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dennis Goßmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Produktionsgestaltung des IFA der Leibniz Universität Hannover.

Kontakt: Dennis Goßmann

Institut für Fabrikanlagen und Logistik
An der Universität 2, D-30932 Garbsen
Tel.: +49(0)511 / 762-18196
E-Mail: gossmann@ifa.uni-hannover.de
URL: <http://www.ifa.uni-hannover.de>

Wie man den KVP erfolgreich führt

Impulsvortrag von Carla Latijnhouwers auf dem 9. CETPM-Benchmarktreffen



Carla Latijnhouwers, Lean-Expertin mit Praxiserfahrung

Lean einführen ist eine große Herausforderung für Unternehmen – den Leanprozess erfolgreich nachhaltig weiterzuführen eine noch größere. Hierbei spielen die Führungskräfte eine eminent wichtige Rolle.

Carla Latijnhouwers ist Lean-Trainerin und -Beraterin mit praktischem

Background als ausgebildete Instandhaltungstechnikerin. Seit vielen Jahren begleitet sie Unternehmen bei der Einführung von Verbesserungsprozessen. Dabei konnte Sie beobachten, dass es Führungskräften oft schwerfällt, Verantwortung an Mitarbeiter zu übertragen und sich bei Problemlösungen nicht mehr einzumischen.

Carla Latijnhouwers zeigt Wege auf, wie Führungskräfte mit diesem Dilemma umgehen können. „Die Kunst der Führung liegt darin, dass Mitarbeiter in der Lage sind, gute Lösungen auszuarbeiten und dass sie dabei innerhalb des ihnen gewährten Spielraums alles selbst bestimmen“, sagt die Expertin. Ziel sei es auch, Führungskräften die Sicherheit zu geben, dass die Lösungen in Ordnung sind, ohne dass sie die Lösungen vorgeben. Der Impulsvortrag beinhaltet Techniken, um diesen Spagat zu bewältigen. Danach werden sich die Teilnehmer in Arbeitsgruppen noch intensiver mit dem Thema auseinandersetzen.

Der Impulsvortrag mit Carla Latijnhouwers ist zu hören auf dem 9. CETPM-Benchmarktreffen im Werk Thüringische Weidmüller GmbH in Wutha-Farnroda bei Eisenach.

Infos und Anmeldung unter www.cetpm.de/benchmark

