

Der ignorierte Erfolgsfaktor

Warum Lean nur in einer Vertrauenskultur die volle Wirkung erzielt

Die Einführung von Lean erfolgt meist ohne dass betroffene Mitarbeiter gehört werden oder den Prozess mitgestalten können. Die Folge: Weder das Potenzial, das in Lean steckt, noch dasjenige der Mitarbeiter wird so ausgeschöpft, dass Unternehmen davon in vollem Umfang profitieren. In dieser Serie möchten wir Ihnen zeigen, wie Highly-Connected Teams dazu beitragen, dass Implementierung und Anwendung von Lean nachhaltig erfolgreich sein können.

von René Junkes und Patrick D. Cowden

Lean-Produktionssysteme werden in der Regel in der Chefetage ausgeklügelt. Dort wo im Angesicht der Zahlen irgendwann die Einsicht reift, dass es im Unternehmen nicht optimal läuft. Dass Ressourcen nicht zielgenau eingesetzt werden. Dass Maschinen und Teams nicht ausgelastet sind beziehungsweise nicht das Bestmögliche erreichen. Nach der umfassenden Analyse aller zur Verfügung stehenden Daten, für deren Generierung gerne externe Berater engagiert werden, wird Lean per Beschluss eingeführt. Das übergreifende Ziel der Führung: Mehr Kontrolle über Mitarbeiter, Abläufe und Ergebnisse.

Für die Mitarbeiter bedeutet das: Am Tag X bringt Lean weitreichende Veränderungen – ohne dass sie selbst mit ihrer Bereitschaft zur Partizipation in diesem Prozess besondere Aufmerksamkeit erhalten. Die Einschätzungen und Erfahrungen derjenigen, die Maschinen und Abläufe am besten kennen, spielen in Analyse, Planung und Implementierung kaum eine Rolle. Dahinter verbirgt sich in den meisten Fällen ein im Laufe der Jahre entwickeltes Misstrauen der Führung gegenüber der Leistungsfähigkeit der eigenen Belegschaft. Und

diese Botschaft kommt bei den betroffenen Mitarbeitern an.

Was aber würde passieren, wenn Lean von Anfang an als eine Frage des Miteinanders gesehen würde? Wenn Mitarbeiter im Rahmen einer Vertrauenskultur ihr Know-how in allen Facetten des Prozesses freiwillig und selbstbestimmt einbringen könnten?

Implementierung: Anstoß von außen oder Schubkraft von innen?

Wenn den eigenen Mitarbeitern eine erfolgreiche Lean-Einführung nicht zuge-
traut wird, übernehmen externe Berater oder interne Lean-Beauftragte in den einzelnen Abteilungen das Ruder. Das schwächt das zukünftige System schon im Ansatz. Die Kreativität und Inspiration sowie das praktische Wissen, das die hoch motivierten Mitarbeiter bei der Einführung von Lean einbringen könnten, kommt in keiner Weise zum Tragen. Für die Mitarbeiter ist es ein Anstoß von außen, der sie zwingt, sich mit neuen Standards auseinanderzusetzen, die über ihre eigenen Köpfe und Erfahrungen hinweg festgelegt wurden. Neue Standards, die auf regionale oder nationale Besonderheiten keine Rücksicht nehmen

und alle Abläufe und Routinen platt walzen, die sich zuvor vor Ort als Anpassung an die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter und Kunden bewährt haben.

Highly-Connected Teams, deren Mitarbeiter sich durch eine starke Verbundenheit zueinander und zum Unternehmen auszeichnen, zeigen dass es auch anders geht. Da ist etwa der Meister eines mittelständischen Betriebs, der von sich aus beschließt, in seiner Abteilung Lean einzuführen. Das Wissen dazu eignet er sich selbstständig an. Er wird dabei sowohl von seinen Chefs als auch von seinem Team unterstützt. Für Letzteres ist es selbstverständlich, sich gemeinsam fortwährend zu verbessern. Objektive Zahlen, wie sie Lean generiert, sind für ein hochmotiviertes Team ein selbstverständliches, gern genutztes Werkzeug.

Die Einführung eines Lean-Produktionssystems erfolgt in einem Highly-Connected Team nicht auf eine standardisierte Art und Weise. Stattdessen werden, wenn das Vertrauen der Führung groß genug ist, im jeweiligen Team Anpassungen vorgenommen, Lean im Sinne der eigenen Aufgabe also erfolgreich interpretiert und modifiziert. In Highly-Connected Teams



Foto: © Kurhan - Fotolia.com

Nur wenn alle Teams einer Organisation in Verbindung, also "highly-connected" sind, lassen sich Unternehmensziele erreichen. Dazu bedarf es einer hohen Sozialkompetenz im Management und einer Vertrauenskultur.

fällt die Idee von Lean auf einen äußerst fruchtbaren Boden.

Anwendung: Mehr als eine Frage der Kontrolle

Wie wird Lean in Unternehmen gelebt, in denen Misstrauen an der Tagesordnung ist? Für die Mitarbeiter ändert sich einiges. Sie haben dann nicht mehr nur ihren bisherigen Vorgesetzten, sondern auch einen Lean-Beauftragten, der sie kontrolliert. So dürfen sie nach der Einführung von Lean etwa zehn Prozent ihrer Zeit mit dem Ausfüllen von Kontroll-Dokumenten verwenden. Möglicherweise wird die Länge ihrer Zigaretten-Pausen gemessen und im Halbjahrestakt der Maschinenpark in allen Hallen umgestellt.

Viele Mitarbeiter und Teams werden dabei vor neue Herausforderungen gestellt, für die sie nicht nur Anweisungen brauchen, sondern ein deutliches Vertrauen und Empowerment durch die Führung. Etwa dann, wenn Teams, deren Aufgabenbereiche bisher strikt getrennt waren, zusammenarbeiten sollen. Zum Beispiel die Maschinen-Bediener mit dem Wartungsteam. Erstere erkennen meist beim leisesten Geräusch was mit ihrer Maschine nicht stimmt. Dennoch dürfen sie die Maschinen, an denen sie ihre ganze Arbeitszeit verbringen, nicht anfassen, sondern müssen auch die kleinste Reparatur dem Wartungsteam überlassen. Im Bediener-Team konnte

sich so über die Jahre hinweg kein Verantwortungsgefühl gegenüber dem eigenen Aufgabenbereich entwickeln, geschweige denn die Bereitschaft, sich mit dem Wartungsteam offen auszutauschen. Aber genau dieser mentale Widerstand, der das Resultat eines jahrelangen Vertrauensentzugs durch die eigene Führung ist, soll das Bediener-Team nach der Lean-Einführung plötzlich aus freien Stücken überwinden. Eine fast unlösbare Aufgabe.

Die kulturellen Missstände, die bereits vor der Einführung von Lean herrschten, stehen einer erfolgreichen Lean-Praxis im Weg. So wird etwa die erwünschte Transparenz mithilfe aktueller Zahlen bald zur Selbsttäuschung. Denn Mitarbeiter, die bisher kein Vertrauen gespürt haben, werden versuchen, ihre Zahlen gegenüber den eigenen Chefs zu schönen. Präsentiert wird das, was erwünscht ist.

Die Folge: Lean wird bald durch weitere Kontrollmechanismen zur Sicherung der Qualität ergänzt. Zum Beispiel mit der Einführung von Cross-Functional-Teams, um in Unternehmen, die früher Silo-Politik gefördert haben und jetzt bei der Umsetzung von Lean darunter leiden, eine Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg zu ermöglichen. Oder mit der Etablierung einer 5S-Kultur, weil die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen so schwach ausgeprägt ist, dass etwa der eigene Arbeitsplatz nicht so sauber

hinterlassen wird, wie es bei einer Lean-Organisation der Fall sein sollte. Um Mitarbeiter zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu bewegen, folgt dann noch die Einführung von KVP.

In Highly-Connected Teams ist all das nicht notwendig. An der Shopfloor-Tafel werden realistische Zahlen präsentiert. Und mehr als das. Auch das Miteinander zwischen Kollegen und zu den Führungskräften ist ein Thema. Alles, was der Weiterentwicklung des Teams dient, wird offen angesprochen und auf den Weg gebracht. So geht bei der Anwendung von Lean die Lernkurve steil nach oben, ohne dass dafür externe Coaches notwendig wären.

Nachhaltiger Erfolg oder ein Rattenschwanz an Investitionen?

Wenn im Unternehmen Misstrauen vorherrscht, dann muss die Chefetage davon ausgehen, dass das eingeführte Lean-System nicht dem Willen der Mitarbeiter entspricht. Und das bedeutet: Die Durchführung der Lean-Aktivitäten muss regelmäßig kontrolliert werden. Schlechte Ergebnisse bei den Audits gelten dann als Beweis für die Widerständigkeit der Mitarbeiter oder deren Unfähigkeit, Lean richtig anzuwenden. Die Folge sind noch mehr Investitionen in Trainings und Beratung. Noch mehr Anstoß von außen als von innen. Gerade Beratungsfirmen haben aus Lean ein Verkaufsprodukt

gemacht, bei dem die kulturellen Voraussetzungen für den Erfolg von Lean keine Beachtung finden.

Was aber, wenn sich alle Lean-Optimierungen auf eine natürliche Art und Weise entwickeln, weil die gesamte Kultur sich

in diese Richtung bewegt? Wenn also die Idee einer kontinuierlichen Verbesserung aus den einzelnen Zellen der Organisation, den Teams, selbst entspringt, weil es die Mitarbeiter als miteinander verbundene Experten einfach wollen?

Wenn es um Lean geht, wird in Unternehmen häufig von den sieben Arten der Verschwendung gesprochen, die es zu eliminieren gilt. Dabei wird die achte und größte Verschwendung immer wieder übersehen: Die ungenutzten Potenziale der Mitarbeiter. Unternehmen, die diese Potenziale heben wollen, setzen auch bei Lean auf Teams, die sich durch starkes Miteinander auszeichnen. Erfolg mit Lean setzt Highly-Connected Organisationen voraus. Und diese bestehen aus Teams, deren Mitarbeiter über alle Abteilungsgrenzen hinweg miteinander verbunden sind und deshalb immer das gesamte Unternehmen im Blick haben. Nur unter diesen Bedingungen wird Lean von den Mitarbeitern nicht erlitten, sondern selbst gefordert und erfolgreich weiterentwickelt. ■

Die Autoren

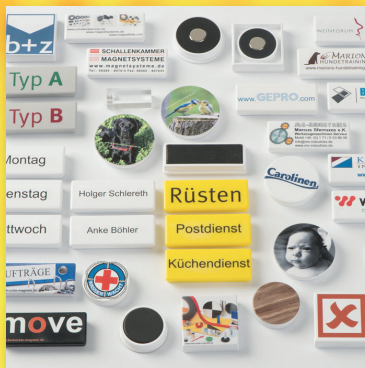
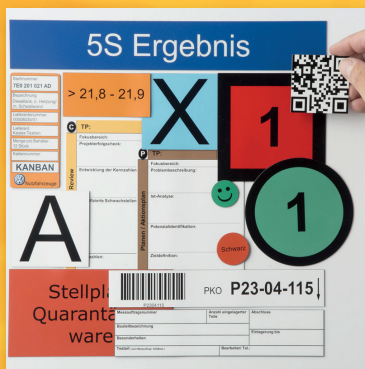
René Junkes sammelte über zwei Jahrzehnte Erfahrungen in anderen Kulturen, wo er seine Menschenkenntnis erweiterte. Als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach und Kommunikationstrainer unterstützt er Menschen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Als Beyonder sorgt der Lean-Experte heute für eine neue Qualität im Miteinander in Organisationen.



Patrick D. Cowden war fast drei Jahrzehnte lang in Top-Positionen in internationalen Unternehmen tätig. 2008 gründete er Beyond Leadership. Seine Überzeugung: Die Qualität menschlicher Beziehungen auf der Basis von Werten wie Vertrauen, Respekt und Wertschätzung ist der entscheidende Treiber unternehmerischen Erfolgs. Mehr Infos: www.beyond-leadership.de



Anzeige



Individuelle Gestaltung für Botschaften mit Magnethaftung

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean und KAIZEN Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen und so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

SCHALLENKAMMER MAGNETSYSTEME

Tel.: 09367 98977-0

info@magnetsysteme.de

Homepage: www.magnetsysteme.de

Webshop: www.magnetfolie.com