

Lean LERNEN und LEAN lernen

Erste European Lean Educator Conference (ELEC) setzt neue Maßstäbe

Wie lehrt man "lean" und wie lernt man es? Um diese vielschichtige Fragestellung ging es bei der ersten Lean Educator Conference, die im September 2014 in Stuttgart stattfand. Über 100 Lean-Trainer, Forscher und praktische Anwender trafen sich, um zu diskutieren, wie man Lean-Inhalte "lean" vermittelt. Durch den interdisziplinären und internationalen Austausch entstanden wertvolle Synergieeffekte. Mike Rother sprach von der "Next Generation Lean Thinking", die hier bereits spürbar war.

von Sabine Leikep

Inspiziert durch seine Teilnahme an der amerikanischen Lean Educator Conference als Referent hatte Prof. Dr. Constantin May von der Hochschule Ansbach die Europäische Lean Educator Conference (ELEC) ins Leben gerufen. „Das Vermitteln von Lean-Wissen und die Entwicklung von Menschen sind die zentralen Punkte, wenn es darum geht, Unternehmen und Organisationen voranzubringen“, betont er. Lean-Konferenzen, die sich an Anwender, Produktionsleiter und Geschäftsführer richten, gäbe es schon genügend. Der Knackpunkt, nämlich das Wissensnetzwerk zur Verbreitung und Weiterentwicklung der Lean-Philosophie, sei mit der ELEC erstmals konkret thematisiert worden. „Es war eine fantastische Atmosphäre, um das Lean-Netzwerk auf internationaler Basis auszubauen“ freut sich der Initiator. „In den fachlich teilweise sehr anspruchsvollen Beiträgen habe ich viele Dinge gehört, über die ich noch einige Zeit nachdenken werde“. Er freut sich auch über zahlreiche Einladungen in Lehrfabriken aus dem internationalen Umfeld.

Die über 100 Teilnehmer der Konferenz kamen aus 18 Ländern. Mit dabei waren Lean-Pioniere wie Peter Ward, der die Idee hatte, mit der amerikanischen Lean Educator Conference ein Lean-Netzwerk



Abb. 1: John Shook im Dialog mit den Teilnehmern der ELEC 2014, die aus 18 Ländern angereist waren.

zu schaffen; oder John Shook und Mike Rother, die mit Publikationen und Forschungsarbeit zur Entwicklung der Lean-Philosophie beitragen. Es herrschte eine rege Kommunikation und die Anwesenden nutzten begeistert die Gelegenheit, sich mit Kollegen aus anderen Ländern und Branchen auszutauschen.

Lean Education - ein vielschichtiges Themenfeld

John Shook erklärte die vier Themenfelder der Konferenz: Lean lehren, der Lernprozess an sich, Forschung und Lean in Bildungseinrichtungen im Sinne von Lean Administration. Er fordert eine Vertiefung des Wissens in diesen Bereichen und betont, dass zum Beispiel an der Universität Michigan die Nachfrage nach Kursen über Lean Manufacturing

die Kapazität um 50 % überschreite. Die technische Perfektion sei jedoch nur die halbe Miete, betont er. Es sei wichtig, dass die Führungskräfte die soziale Komponente ausbalancieren. Sie hätten hauptsächlich zwei Aufgaben: Erstens müssen sie alle Beteiligten dazu bringen, dass sie selbst Verantwortung übernehmen und Probleme lösen. Zweitens sollten sie sicherstellen, dass die Arbeit aller Personen darauf ausgerichtet ist, Werte zu generieren und das Unternehmen erfolgreich zu machen. Die Tools herauszupicken reiche nicht aus. „Eine bestimmte Denkweise steht hinter den Tools und dem System“, so seine Botschaft.

Giorgio Possio und Sigfrido Pilone berichteten, wie sie an der Universität Turin kreativ die Studenten für Lean gewinnen.



Abb. 2: Impressionen von der ELEC 2014: Prof. May und Peter Ward initiierten und moderierten die Konferenz (oben links). Mike Rother reflektierte die Art der Wissensvermittlung (oben rechts). Im Workshop "Beyond Lean" versuchten die Teilnehmer, den Dingen auf den Grund zu gehen (oben mitte). Eine Führung durch das Porsche-Museum rundete das Programm ab (unten).

Ihr Motto: Lernen ohne Langeweile. Dazu werden zum Beispiel Schulprozesse unter Einsatz der KATA von Studenten optimiert, wobei die Lehrenden die Rolle des Coaches einnehmen. Das praktische Anpacken von Herausforderungen sei bei Studenten und Professoren sehr gut angekommen.

Auf Spiele zum Vermitteln der Leanphilosophie setzt Joakim Hillberg aus Schweden. „Mit Power Point bekommt man die Menschen nicht an Bord“ so seine Überzeugung. Es sei wichtig, Fähigkeiten durch Praktizieren zu entwickeln. Schon Taiichi Ohno habe erkannt, dass Training sehr wichtig ist. Joakim Hillberg erklärte, wie ein Spiel aufgebaut sein muss, damit der Lern- und Trainingseffekt eintritt. Wichtig sei es, Unterschiede der Kulturen, der Management-Level und der Branchen zu berücksichtigen. Der Spielleiter dürfe keine Lösungen vorgeben, sondern sollte Fragen stellen, um Inhalte zu vermitteln und Emotionen zu stimulieren. Zum Schluss solle man gemeinsam die Lerneffekte des Spiels auf die Realität übertragen.

Mit dem Rollout von Lean in komplexen Organisationen beschäftigt sich Arnaldo

Camuffo von der Bocconi University in Mailand. Er machte deutlich, dass das Verbessern von Prozessen und die Entwicklung der Menschen parallel laufen müssen, um eine Lean Transformation zu erreichen. Dieser Meinung ist auch Thilo Schwarz (www.lernzone.com), der den Kulturwandel aus verschiedenen Richtungen betrachtet. Zum einen müssten sich die Menschen adaptiv und innovativ verhalten. Zum anderen sollte eine herausfordernde und inspirierende Vision vorhanden sein. Die drei Voraussetzungen für die Selbstmotivation seien, dass Menschen fähig sind, etwas zu tun, es tun wollen und auch die Erlaubnis haben, es zu tun. Er sieht in der KATA die Möglichkeit, ein Managementmuster anzuwenden, um Verhaltensmuster bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

Auch an der Universität Rosenheim hat Lean Einzug gehalten. Prof. Dr. Ralph Kriechbaum berichtete, wie Studenten im Rahmen der Lean-Vorlesungen durch Prozessoptimierung die Wartezeit an den Schaltern für die Essensausgabe in der Cafeteria verkürzten. Dieses Beispiel machte deutlich, dass persönliche Betroffenheit immer ein hoher Motivationsfaktor ist, um etwas zu verbessern.

„Komplexität bietet Chancen und hat ihren Preis“ so die Erkenntnis von Teemu Toivonen aus Finnland. Er sieht bei der Evolution von Lean die Herausforderung darin, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Den Wandel von konkurrierenden Systemen zu Vernetzung, Austausch und Zusammenarbeit forderte Patrick D. Cowden in seinem Vortrag "Beyond Leadership". Es ginge um eine Neuordnung der Regeln, um mit weniger Einsatz von Ressourcen mehr für Mensch und Umwelt zu erreichen.

Abschließend appellierte Mike Rother, die "Next Generation Lean Thinking" zu unterstützen. Es gehe darum, Menschen zu entwickeln – unabhängig mit welcher Methode. Viele Wege führten zum Ergebnis. Wichtig sei es, dass sogenannte "Meta-Skills" entwickelt würden, um auf veränderte Situationen, die nicht vorhersehbar sind, reagieren zu können. Es müsse sich eine wissenschaftliche Vorgehensweise etablieren. Auch John Shook forderte: „Hören Sie nicht auf, zu experimentieren“.

Die nächste ELEC findet im September 2015 in Stockholm statt. Für 2016 laufen bereits die Planungen für die ELEC in U.K.