

Verbesserung im Arbeitsalltag verankern

Bedeutung des Führungsverhaltens im Lean Management wird oft unterschätzt

Laut Studien schaffen es nur ca. 20% aller Unternehmen, die durch Lean Management gesteigerte Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Workshops temporäre Verbesserungsaktivitäten sind, die verbesserten Prozesse jedoch gerade im Arbeitsalltag eine erhöhte Aufmerksamkeit und Unterstützung benötigen um die Leistung zu halten bzw. zu erzielen. Die eigenständige, weitere Verbesserung des Prozesses ist nur selten die Realität.

von Marco Kamberg

Letzten Endes steht die Steigerung des Kundennutzens im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns und somit auch bei den Führungskräften. Kontinuierliche Verbesserung bedeutet, Prozesse täglich zu verbessern – und zwar durch die verantwortlichen Führungskräfte in ihrem eigenen Verantwortungsbereich und in Richtung der übergeordneten Unternehmensziele. Wenn es nicht gelingt, Verbesserung im Arbeitsalltag der Führungskräfte zu verankern, ist sowohl die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse als auch die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr. Dann darf sich die Geschäftsleitung nicht wundern, dass die Herausforderungen des Unternehmens nicht erreicht werden.

Ständig Problemen nachzulaufen und reaktiv alle möglichen Hebel in Bewegung zu setzen, um den Kundenauftrag ausliefern oder den Liefertermin halten zu können, gehört beim Großteil der Führungskräfte zum Alltag. Wenn Probleme wiederholt auftreten, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass die Zusammenarbeit der Schnittstellen bzw. die Wertströme gravierende Probleme aufweisen. Wir haben die Tätigkeiten von Führungskräften unterschiedlicher Bereiche und Hierarchieebenen in verschiedenen Unternehmen analysiert und festgestellt, dass das Operative in Extremfällen bis zu 70% des Tagesgeschäftes der Führungskräfte in Anspruch nimmt. Ein großer Teil dieser Zeit wird für das sogenannte "Firefighting" aufgebracht. Firefighting

ist pure Verschwendung und sollte aus dem Führungsalltag verbannt werden. Natürlich wird es sich nie ganz vermeiden lassen, dass Probleme auftreten, aber durch gezielte Verbesserung der Prozesse können sie erheblich reduziert werden. Und genau hierin liegt ein Schlüssel, um wertvolle Zeit der Führungskräfte für Verbesserung zu gewinnen.

Wir wissen, dass ein wesentlicher Teil erfolgreicher Verbesserung durch die Führungskräfte selbst erfolgen muss. Wir wissen auch, dass genau diese Personen wenig bis keine Zeit dafür haben. Deshalb ist es notwendig, diese Zeit bereitzustellen, um Verbesserung zur "Normalität" werden zu lassen. Wenn Verbesserungsprojekte an der richtigen

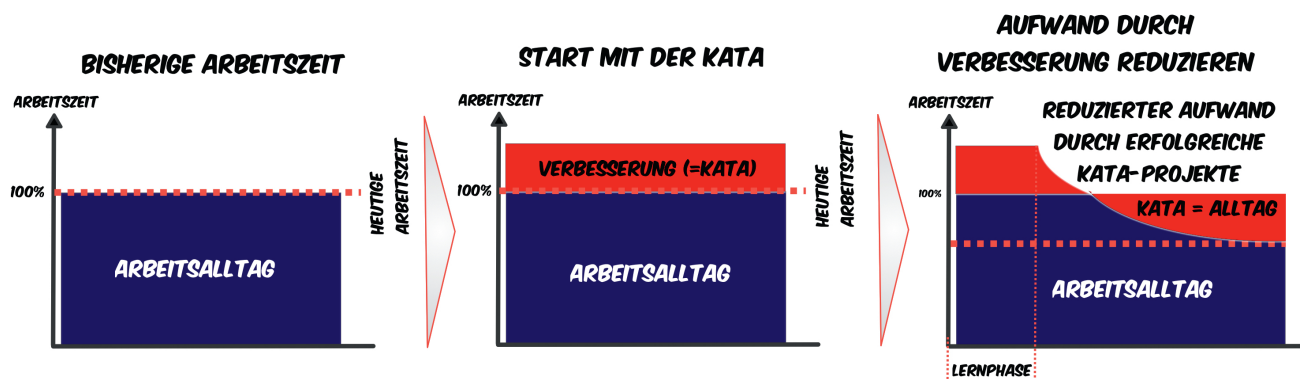


Abb. 1: Die Anwendung der KATA kostet zunächst Zeit. Doch diese Investition ermöglicht es, eine Kultur der täglichen Verbesserung zu etablieren.

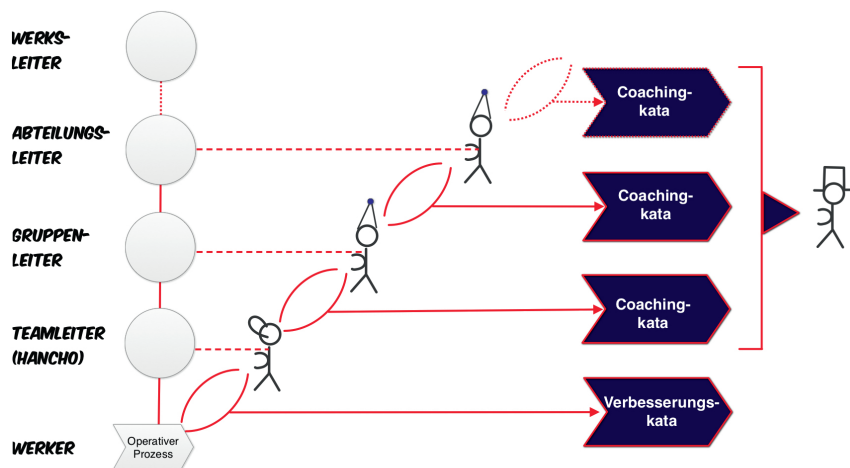


Abb. 2: Das KATA-Managementsystem erstreckt sich über alle Hierarchieebenen.

Stelle ansetzen ist es möglich, erhebliche Zeiteinsparungen für Mitarbeiter und Führungskräfte zu erzielen. Um diese Projekte zu identifizieren können Sie einen der beiden Ansatzpunkte wählen:

1. Verbesserungsprojekte ableiten aus der Betrachtung der bereichsübergreifenden Wertströme und den problemverursachenden Teil-Prozessen.
2. Verbesserungsprojekte ableiten aus der Betrachtung der "Zeitfresser" bei den Führungskräften und den dahinterliegenden Prozessen.

Durch Betrachtung der Wertströme werden problemverursachende Prozesse erkannt und können gezielt synchronisiert werden. Durch Fokus auf die "Zeitfresser" hingegen werden diejenigen Prozesse identifiziert, die bei den Führungskräften hohen Aufwand verursachen. Durch die

Verbesserung der so identifizierten Prozesse ist es möglich, den Aufwand für das operative Firefighting zu reduzieren und somit Zeit für Verbesserung zu gewinnen. Mit der Toyota-Kata ist es möglich, dass die Führungskräfte diese Verbesserungsprojekte eigenständig durchführen und zwar unabhängig von Spezialisten und Mitgliedern des Lean-Teams. Es kann natürlich sein, dass der Aufwand der Führungskräfte aktuell so hoch ist, dass mehrere Verbesserungsprojekte durchgeführt werden müssen, um ausreichend Zeit gewonnen zu haben. Zudem hängt der Erfolg der Verbesserungsprojekte auch davon ab, wie gut die beteiligten Personen verbessern können – also von den Fähigkeiten der Führungskräfte.

Verbesserung als Führungskompetenz

Schauen wir uns den Verlauf eines klassischen Projektes näher an. Jeder kennt

das: Sie erhalten eine neue, interessante Aufgabe oder ein spannendes Ziel, gehen es motiviert an und investieren viel Zeit. Nach und nach kommen zusätzliche Aufgaben hinzu, das Tagesgeschäft prasselt weiterhin auf Sie ein und es wird immer schwieriger, sich die Zeit zu nehmen. Wenn in "schwierigen" Zeiten noch der Erfolg ausbleibt und die Unterstützung fehlt, passiert es schnell, dass Sie vom Tagesgeschäft überrannt werden und Ihre Aktivitäten früher oder später "einschlafen".

Letzten Endes hängt es von Ihrem persönlichen Einsatz ab, wie intensiv und konsequent Sie Ihrem Ziel nachgehen. Wenn die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zum Arbeitsalltag gehören soll, darf dies nicht dem Zufall und dem Einsatz Einzelner überlassen werden. Erfolgreiche Verbesserung bzw. die Führung von Verbesserung stellt eine wesentliche Führungskompetenz dar, die gezielt entwickelt und gefördert werden muss.

Um es zu ermöglichen, Verbesserung flächendeckend zur Normalität der Führungskräfte zu machen ist es erforderlich, unterstützende Rahmenbedingungen einzurichten. Einen wesentlichen Einfluss hierauf leistet der direkte Vorgesetzte. Wenn er die Verbesserungsaktivitäten nicht unterstützt bzw. fördert, wird es der Einzelne immer schwer haben, nachhaltige Erfolge zu erzielen! Deshalb ist das regelmäßige Coaching im Ver-

EXKURS: FÜHRUNG VON LEAN-PROJEKTEN

Lean-Projekte werden in der Regel mit Hilfe eines Lenkungskreises gesteuert. Die Entscheider kommen regelmäßig zusammen, um über Kennzahlen und Aktivitäten zu berichten und Entscheidungen zu treffen. Hierin liegt ein geballtes Informations- und Entscheidungsaufkommen vor, so dass für die Besprechung jedes einzelnen Themas nur wenig Zeit bleibt. Der Status des Themas wird kurz angerissen und die definierten Maßnahmen vorgestellt, und schon geht es weiter zum Nächsten. Der Lenkungsreis dient

somit eher der Steuerung und Information der Schnittstellen, als dem Treffen relevanter Entscheidungen.

Deshalb bleibt es nicht aus, projektspezifische Themen zusätzlich mit der direkten Führungskraft abzustimmen. Dabei ist zu beobachten, dass Mitglieder des oberen Führungskreises oft Treiber für den Wandel sein wollen, ihre direkten Mitarbeiter jedoch nur unregelmäßig und ad hoc dabei betreuen. Häufig kennen sie ihre Rolle und die Aufgaben, die

sie erfüllen müssen um einen erfolgreichen Wandel herbeizuführen, nur oberflächlich. Einen schnellen und effizienten Informationsfluss mit einer hohen Regelmäßigkeit etabliert man durch die Coachinggespräche "hoch" bis zur Geschäftsführung. Wenn die Führungskräfte auf oberen Ebenen wüssten, wie informativ ein Coachinggespräch ist und wie schnell und einfach dem Mitarbeiter dadurch geholfen werden kann, würden sie nicht mehr darauf verzichten wollen!

besserungsprozess ein wesentlicher Bestandteil eines neuen Managementsystems.

Durch Coachings (z.B. mit der Coachingkata) sorgt die direkte Führungskraft dafür, dass täglich verbessert wird und zugleich der Mitarbeiter in der erfolgreichen Verbesserung weiterentwickelt wird. Erfolgreiche Führungskräfte schaffen es, dass durch die täglichen Coachings nicht nur die Ziele erreicht werden, sondern dies auch mit viel Spaß verbunden ist. Natürlich sind hiermit nicht nur die Coachings zwischen Team- und Gruppenleiter gemeint. Nachhaltigkeit und wirkliche Regelmäßigkeit erzielt man nur dann, wenn die Führungskräfte in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen aktiv coachen.

Es reicht anfangs vollkommen aus, wenn sich Führungskräfte des oberen Managements je Mitarbeiter wöchentlich 15 Minuten Zeit nehmen, um sie mit der Frageroutine zu coachen. Dies sind wöchentlich ca. ein bis zwei Stunden, in denen sie nicht nur zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen, sondern auch einen aktiven Beitrag zur Veränderung der Unternehmenskultur leisten. Wenn jede Führungskraft ihre direkten Mitarbeiter auf diese Weise coacht, entsteht eine durchgehende Coaching-Kaskade und somit bereichsübergreifende Verbesserung mit Blick auf die gemeinsamen Unternehmensziele.

Damit die Coachings auf allen Hierarchieebenen regelmäßig stattfinden, muss die dafür benötigte Zeit vorhanden sein. Dies stellt insbesondere bei hierarchieebenenübergreifenden Coachings eine Herausforderung dar, die der Einzelne nicht bewältigen kann. Um die Tätigkeiten der Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen aufeinander abzustimmen, sind feste Zeitfenster für Regelkommunikation, Verbesserung und Coachinggespräche sinnvoll. Diese Zeitfenster sind konkrete Termine, die im Kalender für den entsprechenden Fokus geblockt werden. Damit wird eine Grundlage geschaffen, dass Verbesserung weg vom Engagement Einzelner kommt und eher zur Normalität wird.

Coaching-Kaskade und Zeitfenster sind Bestandteile eines Managementsystems, das auf erfolgreiche Verbesserung ausgerichtet ist. Sie unterstützen Führungskräfte dabei, Verbesserung erfolgreich im Arbeitsalltag zu etablieren. Neben ihnen gehören beispielsweise eine durchgängige Entfaltung der Ziele (vom Geschäftsführer bis zum operativen Prozess), ein übergreifendes Kennzahlensystem und ein angepasstes Arbeitszeit- und Entlohnungssystem zu diesem neuen Management-System.

Natürlich ist es sinnvoll, die Identifikation der Zeitfresser und der zur Beseitigung erforderlichen Verbesserungsprojekte schnellstmöglich anzugehen. Jedoch

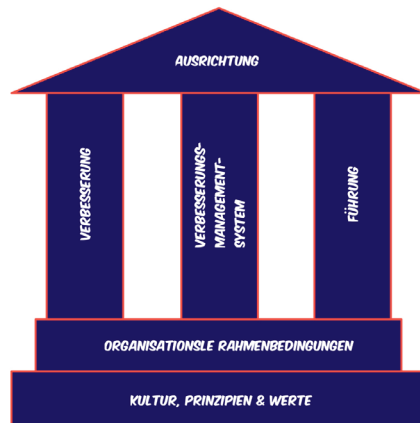


Abb. 3: Eine wichtige Säule im Lean Managementsystem ist die Führung.

bereits beim Einrichten der Zeitfenster stellt man fest, dass dieses und die anderen Elemente des Managementsystems hierarchieebenen- und teilweise sogar bereichsübergreifend sind. Daher sollten sie nicht isoliert betrachtet werden. Hier gilt es vielmehr, die relevanten Elemente im Rahmen eines übergreifenden Change-Projektes zu identifizieren, einzurichten und mit dem Bestehenden zu verbinden.

Diese Verbindung ist notwendig, um Erfolg, Nachhaltigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit in Einklang zu bringen. Hierbei spielt eine Abteilung eine elementare Rolle: Die Personal- und Organisationsentwicklung. Diese Abhängigkeit ist für Produzenten und Leaner eher untypisch. Die Zusammenarbeit führt jedoch dazu, dass mehrere Abteilungen gemeinsam daran arbeiten, Verbesserung im Arbeitsalltag der Führungskräfte zu verankern. Auch hierbei gilt es, Schritt für Schritt vorzugehen und die Welt nicht "auf ein Mal" verbessern zu wollen. So haben Sie beispielsweise mit der Toyota-Kata die Möglichkeit, schon morgen zu beginnen, die Verbesserungsprojekte zu bearbeiten und somit Ihren Zeitaufwand zu reduzieren. ■

Der Autor

Marco Kamberg ist Management-Berater, Organisationsentwickler, Kata-Coach und Buchautor. Er unterstützt Unternehmen bei der nachhaltigen Etablierung von Lean-Management und der Toyota-Kata.

Auf seinem Blog www.Taegliche-Verbesserung.de, berichtet er über das aktuelle Geschehen in der Lean- und Kata-Szene.

Kontakt: mk@leadership-manufaktur.de



Hilfreiche Tipps und Anleitungen finden Sie unter:

www.Taegliche-Verbesserung.de