

mit unseren Scrum-Teams arbeiten. Das hat dazu geführt, dass inzwischen auch andere Unternehmenseinheiten Scrum Master ausbilden und wir so zugleich noch einen Multiplikator-Effekt erreichen konnten. Offene Punkte haben wir derzeit bei dem Thema Projektleiter als "die-

nende Führungskraft". Des Weiteren ist die Dokumentation noch nicht zufriedenstellend gelöst.

Lessons Learned

Wenn Sie Scrum einführen wollen, führen sie es nicht Stück für Stück ein, sondern

mit einem großen Knall. Machen Sie sich die Vision klar, was Sie durch Scrum erreichen wollen. Hinterfragen Sie regelmäßig, ob der Rahmen der richtige ist oder ob Sie Änderungen vornehmen müssen. Haben Sie den Mut, Änderungen da vorzunehmen, wo sie notwendig sind. Allerdings muss diese Notwendigkeit kritisch betrachtet werden, da man sonst Gefahr läuft, zu schnell etwas ändern zu wollen.

Ausblick

Im nächsten Heft werde ich auf eine weitere agile Projektmethode eingehen. Vielfach wird inzwischen auch Kanban als Projektmanagement-Methode genutzt. Neben einer Beschreibung werde ich auch eine Abgrenzung, sowie die Vor- und Nachteile darlegen. ■

Der Autor

Jochen Wenz arbeitet seit 2007 in den Themenfeldern Lean und Six Sigma. Durch seine Tätigkeiten bei Daimler, BASF, Roche und nunmehr als Projektleiter Lean Management bei der Hornbach Baumarkt AG konnte er in vielen verschiedenen Anwendungsbereichen sein Wissen vertiefen. Neben der Arbeit leitet er den Lean Stammtisch Mannheim und moderiert die größte Lean-bezogene Gruppe auf Xing „Lean for Professionals“ mit mehr als 4.800 Mitgliedern.



Kompetenzentwicklung im Vordergrund

Abschied von Alibi-, Ersatz- und Ausweichhandlungen

Was müssten Manager unternehmen, um wieder wertvolle Führungsfunktionen in Verbesserungsprozessen zu erfüllen? Es gibt eine ebenso einfache wie unbequeme Antwort: Wieder mehr in die Kompetenzentwicklung statt in Managementsysteme investieren.

von Prof. Dr. Friedrich Kerka

Wenn Manager kritisiert werden, dann vorzugsweise wegen ihres kurzfristigen Gewinnstrebens. Dass die aktuell in vielen Unternehmen zu beobachtenden Führungsprobleme auch auf Know-how-Defizite zurückzuführen sind, scheint weniger plausibel. Schließlich war noch keine Managergeneration zuvor so gut ausgebildet wie die derzeitigen (Nach-

wuchs-)Führungskräfte. Was beim Blick in die Abteilungen von Profit- wie Non-Profit-Organisationen jedoch bereits auffällt, bestätigt nun eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Studie zur Mitarbeiter aktivierenden Produktivitätsförderung: Das Wissen über die Möglichkeiten der Unterstützung von kontinuierlichen Ver-

besserungsprozessen ist bei vielen nach Tipps und Tools zur Produktivitätssteigerung suchenden Managern ebenso begehrt wie rar. Begriffe wie "Lean Production", "Continuous Improvement" oder "Working Smarter" haben sie zwar fast alle schon einmal gehört. Wie man seine Mitarbeiter dafür gewinnen kann, die alltäglichen Arbeitsabläufe immer wieder

zu hinterfragen und sich für die kontinuierliche Verbesserung einzusetzen, haben die meisten Manager jedoch nicht gelernt. "Produktivitätsgewinne" werden allzu oft erst in Krisensituationen durch phantasieloses "Cost-Cutting" und Mehrarbeit der verbleibenden Mitarbeiter erzielt.

Aus Fehlern lernen

Es ist viel anspruchsvoller, echte Führungsfunktionen wahrzunehmen, wie die Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) Bochum e.V. zeigen. Das würde zunächst einmal bedeuten, sich von manchen Alibi-, Ersatz- und Ausweichhandlungen zu verabschieden, weil damit knappe Ressourcen verbraucht werden, die für andere Initiativen zum verschwendungsarmen Arbeiten nicht mehr zur Verfügung stehen. Das würde vor allem aber auch erfordern anzuerkennen, dass das Fordern und Fördern von Produktivitätsverbesserungen etwas damit zu tun hat, Fehlerlernprozesse der Mitarbeiter zu organisieren. Da viele Manager damit Probleme haben, sollten die Unternehmen wieder mehr in die Kompetenzentwicklung der Manager statt in Managementsysteme investieren.

In gut geführten Unternehmen kennen alle Fach- und Führungskräfte die typischen Verschwendungstreiber, die keinen Mehrwert für Kunden schaffen und für die diese an sich nicht bereit sind, zu be-

zahlen. Verschwendung von Zeit, Geld und anderen knappen Ressourcen durch Überproduktion von Vor- oder Endleistungen, hohe Bestände an Material und Information, unnötige Transporte und Wege, effizienzmindernde Warte- bzw. Leerlaufzeiten, Nach- und Doppelarbeiten oder Prozessübererfüllung – in Unternehmen mit einer Mitarbeiter aktivierenden Produktivitätsförderung stehen diese immer wieder zu beobachtenden Probleme unproduktiven Arbeitens als Suchfelder für Prozessverbesserungen im Fokus aller Bemühungen.

Und weil die Kenntnis der Probleme nicht automatisch zu überzeugenden Lösungen führt, sondern allzu oft nur an den Symptomen kuriert wird, werden die Fach- und Führungskräfte darin geschult, in KVP-Meetings die Ursachen und Folgen verschwenderischen Arbeitens ganzheitlich zu klären und auf der Basis bewährter Prinzipien verschwendungsarmen Arbeitens (Vereinfachen statt Verkomplizieren von Produkten und Prozessen, Pull- statt Push-Produktion auch von Vorleistungen etc.) an der Verbesserung des Status quo zu arbeiten. Wer als Führungskraft hingegen keine Kenntnisse davon hat, wie man (Fehler-)Lernprozesse organisiert oder sogar selbst durch einen verschwenderischen Umgang mit knappen Ressourcen auffällt, weil er für alle (un-)möglichen Fragestellungen Berater beauftragt und teuer bezahlt, kann nicht treibende Kraft von Verbesserungsprozessen sein.

Mehr in die Kompetenzentwicklung investieren

Weniger verschwenderisch, sowohl in den Kern- als auch in den unterstützenden und Managementprozessen zu arbeiten, könnte einen Beitrag dazu leisten, die Produktivität der Unternehmen zu steigern, ohne die Arbeit weiter zu verdichten. Dies könnte eine lohnende Alternative zum gängigen Weg sein, unproduktives Arbeiten durch Mehrarbeit zu kompensieren. Aber kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind, wie beim Blick über Branchengrenzen deutlich wird, eben keine Selbstläufer, die nebenbei gemanagt oder – wenn einem das mühsame Alltagsinnovieren selbst als zu unattraktiv erscheint – folgenlos an Dritte delegiert werden können. Alle Banalisierungversuche werden den praktisch wirksamen Problemen des Forderns und Forderns von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen nicht gerecht. Dazulernen oder etwas anderes lernen müssen der Studie zufolge zunächst also die Manager selbst und natürlich auch all jene Personen, die sich an ihrer Kompetenzentwicklung beteiligen wollen. Grund genug, die Führungs- und Lernkulturen zu überdenken und sich dafür einzusetzen, dass das "Werte schaffen ohne unnötige Verschwendung" zur Leitlinie für Manager und ihre Ausbildung wird. ■

Literaturtipps:

Kerka, Friedrich (2015): Abschied von Alibi-, Ersatz- und Ausweichhandlungen – Wie Manager wieder wertvolle Führungsfunktionen in Verbesserungsprozessen erfüllen, No. 261, Bochum.

Kerka, Friedrich (Hrsg.) (2014): Verschwendungsarm Arbeiten – Was Dienstleister von der Lean-Production-Philosophie lernen können, Band 30, Bochum.

Der Autor

Prof. Dr. Friedrich Kerka ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Hochschule, geschäftsführender Vorstand des Instituts für angewandte Innovationsforschung, geschäftsführender Gesellschafter der Prof. Staudt Innovation – Consulting GmbH, Vorstandsmitglied des Westfälischen Energieinstituts, Vertrauensdozent der Heinrich-Böll-Stiftung.

Kontakt: friedrich.kerka@iai-bochum.de

