

Führung im LEAN-Prozess

Worauf es wirklich ankommt – unsichtbare Informationen erkennen

„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ So beschreibt es Antoine de Saint-Exupéry in "Der Kleine Prinz". Was hat ein Zitat aus einem modernen Kunstmärchen mit Führung im LEAN-Prozess zu tun? Nun, bei erster Betrachtung ist eine Verbindung nicht oder nur schwierig zu erkennen. Doch schauen wir genauer hin und fragen wir uns, was der Kleine Prinz uns lehren will, erkennen wir die tiefere Bedeutung. Es geht um das, was unseren Augen verborgen ist und trotzdem wirkt. Die unsichtbaren Ursachen von Wirkung – genau darum geht es!

von Hans-Jörg Eyl

Was würden Sie auf die Frage antworten, woran Führung erkennbar ist? Lassen Sie diese Frage ruhig eine Weile auf sich wirken. Welche Ideen kommen Ihnen? Wahrscheinlich werden Sie feststellen, dass es gar nicht so einfach ist, diese Frage zufriedenstellend zu beantworten. Falls Sie dennoch für sich selbst eine akzeptable Antwort finden, ist noch nicht sichergestellt, dass auch Ihr Umfeld mit dieser Antwort d'accord ist. Und genau das ist die Krux an der Sache: Der Führungsbegriff ist mehrdeutig belegt. Für die einen ist es Personalführung, für die anderen ist es die Umsetzung von Zielvorgaben. Manche belegen den Führungsbegriff mit dem Erteilen von Anweisungen und wieder andere verwechseln Führung mit Management. Und doch haben alle ein Stück weit recht. Was nun?

Führung anders betrachtet

Lassen Sie uns den Führungsbegriff aus einer anderen Blickrichtung betrachten und starten wir mit der Frage: „Was ist Führung?“. „Führung ist die Zusammenfassung mehrerer Begriffe für Interaktionen, in denen eine zielorientierte soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Auf-

gaben im Zusammenhang einer Arbeitssituation zugrunde liegt.“ Wow! Klingt sehr akademisch. Vereinfacht möchte ich sagen: Führung ist eine anhaltende Aktivität oder ein Wirkungsimpuls, die/der zum Erreichen von Arbeitsergebnissen dient.

Bevor wir die vereinfachte Begriffsformulierung für Führung auf die Führung im LEAN-Prozess übertragen, sollten wir den "LEAN-Prozess" genauer betrachten. LEAN bedeutet nach meinem Verständnis, verschwendungsfrei Kundenwert zu erzeugen. Dazu bedarf es einer kontinuierlichen Optimierung der Organisation im Unternehmen. Somit komme ich zu meiner Definition des LEAN-Prozesses: „Kontinuierliche Optimierung der Unternehmensorganisation mit dem Ziel der verschwendungsfreien Werterzeugung für den Kunden.“

Fassen wir beide Begriffsteile zusammen: Führung im LEAN-Prozess bedeutet, die Summe der Aktivitäten, die dazu dienen, durch kontinuierliche Organisationsoptimierung das Ziel der verschwendungsfreien Werterzeugung für den Kunden zu erreichen. So weit, so gut. Jetzt schicken Sie einfach mal Ihre Führungskräfte

mit diesem Auftrag ins Tagesgeschäft. Herzlichen Glückwunsch! Was passiert? Chaos, Aktionismus, Ratlosigkeit. Und das sind nur drei von vielen möglichen Erscheinungsformen.

Menschen verhalten sich unterschiedlich

Es ist interessant und spannend, zu erkennen, wie Menschen sich in diesen Führungssituationen verhalten. Die Führungskraft hat einen klaren Führungsauftrag (Ergebniserreichung) und die Mitarbeiter erwarten – ja, was erwarten die Mitarbeiter? Die Mitarbeiter erwarten Handlungsanweisungen oder wenigstens Handlungsempfehlungen. Im Idealfall, d.h. es gibt bereits eine Kultur mit hohem Autonomiegrad, erwarten die Mitarbeiter nur einen Handlungsrahmen und eine Zielrichtung. Aktivitäten werden selbstständig abgeleitet oder entsprechend einem Standard automatisch initiiert. So weit, so gut. Das waren weitestgehend sichtbare Elemente zur Führung im LEAN-Prozess: Ergebnis, Führungskraft, Mitarbeiter, Aktivitäten oder Handlungen. Alles mehr oder weniger sichtbar.

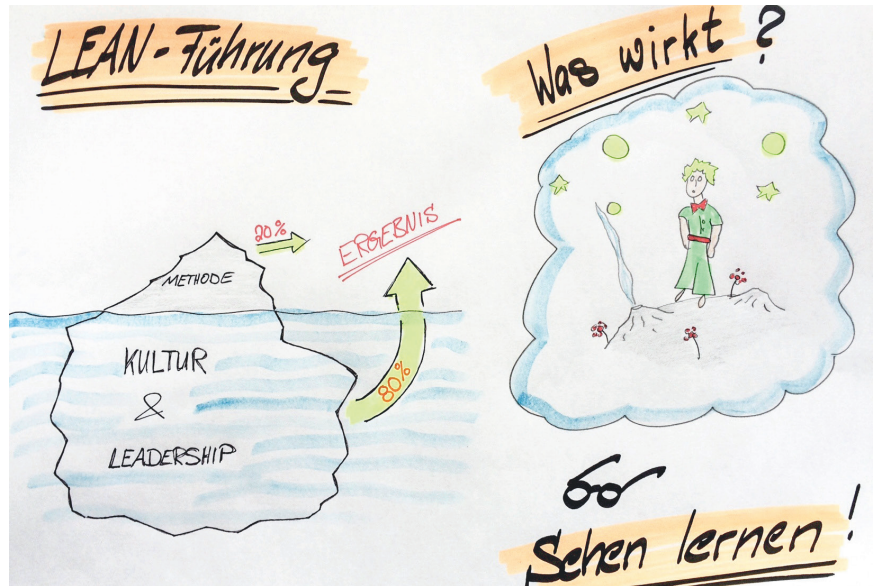
Betrachten wir an dieser Stelle eine typische Situation in der Praxis. Sie

haben als Führungskraft den Auftrag zum Erreichen bestimmter Ziele in einem Unternehmensbereich. Sie sprechen mit Ihren Mitarbeitern über das Thema und diskutieren gegebenenfalls verschiedene Lösungsansätze. Die Mitarbeiter stimmen der vereinbarten Alternative zu, beginnen mit der Umsetzung und erreichen die vorgegebenen Ziele.

Zweites Szenario: Gleiche Führungskraft, gleiche Mitarbeiter, vergleichbares Ziel, gleiche Vorgehensweise, jedoch vier Monate später. Ergebnis: Das Ziel wird nicht erreicht. Sie analysieren die Situation und kommen zu keinem Ergebnis. Kommt Ihnen das bekannt vor? Ich kann Sie gut verstehen. So erging es mir selbst in der Vergangenheit immer wieder. Auch der gegenteilige Fall ist realistisch: Sie erreichen die Ziele und können die Grundursache dafür nicht exakt benennen. Ist das für Sie zufriedenstellender? Vermutlich ja, weil Sie Ihr Ziel erreicht haben. Sind Sie damit wirklich zufrieden? Horchen Sie noch einmal in sich hinein!

Ich persönlich war und bin mit dieser Situation nicht zufrieden. Solche Situationen sind jedoch sehr nützlich, wenn wir ihren wahren Wert erkennen. Sie zeigen uns auf, dass unsere Prozesse noch nicht vollständig transparent sind. Und so ist es auch mit der Führung im LEAN-Prozess. Es funktioniert oder es funktioniert nicht, und wir wissen nicht wirklich warum.

Nehmen wir das Beispiel einer 5S-Kampagne im Unternehmen A. Oder erst einmal einen einfachen 5S-Workshop. Sie erklären Ihren Mitarbeitern die Vorteile dieser Methode. Sie geben ihnen die Zeit, um einen Workshop durchzuführen.



Aspekte der Führung sind nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.

Und was passiert? Vermutlich nichts. Warum nicht? Die Vorteile sind doch offensichtlich!

Zweites Beispiel: Gleiche Situation im Unternehmen B. Was passiert? Die Mitarbeiter nehmen das Angebot an und starten eigeninitiativ den Workshop. Was ist passiert? Kürzen wir es hier ab: Unternehmen B hat eine andere Kultur. Eine Kultur, in der Veränderung als Chance erkannt und angenommen wird. Jedoch ist Kultur schwierig zu erkennen. Zumindest in Rahmen einer Momentaufnahme. Und dazu neigen wir Menschen nun einmal. Kultur entsteht durch viele kleine Details, die sich gegenseitig beeinflussen und multidimensional wirksam sind. Kultur ist das Ergebnis komplexer Prozesse. Und mit Komplexität tun wir uns oftmals schwer.

Was können wir daraus lernen und was können wir tun? Lernen wir zunächst einmal daraus, mit dem nötigen Respekt

auch an einfache Methoden wie z.B. 5S heranzugehen. 5S ist enorm wirksam! Lernen wir weiterhin, dass wir es mit komplexen Prozessen zu tun haben. Und lernen wir drittens, dass wir Menschen die Fähigkeit haben, uns selbst Fragen zu stellen. Damit sind wir auch schon bei den Handlungsmöglichkeiten.

Fragen stellen und beobachten

Hinterfragen Sie die Dinge. Stellen Sie sich gegenseitig im Unternehmen Fragen! Werden Sie nicht müde, sich und Ihre Vorgehensweise immer wieder in Frage zu stellen. Ich bemerke immer wieder in meinen Coachings und Trainings, dass es die Fragen sind, die notwendige Änderungen des Blickwinkels auslösen und zu Prozessveränderungen führen. Nutzen Sie die Fähigkeit des Herzens. Damit ist im übertragenen Sinne der "ungetrübte Blick" gemeint. Suchen Sie jemanden in Ihrem Unternehmen oder einen externen Dienstleister, der den Prozess der Veränderung als neutraler Beobachter begleitet. Jemand der Ihnen sagt, was Sie selbst nicht sehen können. Wie dieser Prozess des "Beobachtens" in der Praxis gestaltet werden kann, werde ich in einem weiteren Beitrag erläutern. Ich wünsche Ihnen von Herzen viel Erfolg. ■

Der Autor

Hans-Jörg Eyl ist LEAN-Koordinator bei der Lohmann GmbH & Co. KG. Zudem gibt er als Business Coach und Trainer seine langjährige Lean- und Kaizen-Erfahrung weiter und stellt Handlungshilfen zu zentralen Fragen vor.

Kontakt: Hans-Joerg.Eyl@lohmann-tapes.com

