

# Führung im LEAN-Prozess

## Im Berufsalltag unsichtbare Informationen erkennen

Die Welt verändert sich dynamisch. „Das Umfeld wird komplexer und unser Unternehmen muss sich den Herausforderungen anpassen“. So oder ähnlich klingt es aus den Vorstands- und Führungsetagen. Wir leben im "Informationszeitalter" und sind eine sogenannte "Wissensgesellschaft". Was bedeutet dies für Führungskräfte?

von Hans-Jörg Eyl

Täglich begrüßen wir die Informationsflut, in der Hoffnung, darin nicht zu ertrinken. Keine Zeit zum Durchatmen. Die Medien halten uns ständig auf dem Laufenden. „Informationen sind das Öl des 21. Jahrhunderts“, sagte der ehemalige CEO



Abb. 1: Die Informationsflut ist allgegenwärtig.

des Business-Netzwerkes Xing, Stefan Gross-Selbeck. Die Analogie passt: Informationen und Öl sind im Ursprung neutral, ein Rohstoff halt. Wollen wir sie nutzen, müssen sie aufbereitet werden. Und passen wir auf beides nicht gut auf, können große Schäden entstehen. Beim Öl ist das oft sehr dramatisch und somit offensichtlich. Aber wie verhält es sich bei den Informationen, dem Wissen und der Kommunikation? Es ist alles in einer nie zuvor dagewesenen Menge und

hohem Detaillierungsgrad vorhanden. Ist es dadurch besser, einfacher?

### Coaching-Fall aus der Praxis

In einem mittelständischen Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie werden Versuchsaufträge auf den Produktionsdruckmaschinen durchgeführt. Es gibt keine sogenannten "Testanlagen". Verlaufen die Versuche erfolgreich, können die Ergebnisse den Kunden zur Bemusterung zugeschickt werden. In einigen Fällen sind die Kunden selbst bei einem Versuch anwesend. Diese Aufträge sind mit einigen Unsicherheiten behaftet. So kam es in der Vergangenheit immer wieder zu erheblichen Abweichungen im zeitlichen Ablauf. Die Versuchsaufträge wurden mit einer Zeitvorgabe in das bestehende Produktionsprogramm eingeplant. Meistens waren das Zeitblöcke von 2, 4, 6 oder 8 Stunden. Die Größe des Zeitblocks war dabei zweitrangig. Es ging um die Einhaltung des Zeitfensters bzw. um die Einhaltung der oberen Zeitgrenze.

Gab es bei der Versuchsdurchführung Schwierigkeiten, konnten aus zwei auch mal drei oder vier Stunden werden. Entsprechend verschoben sich nachgelagerte Kundenaufträge, was zu Konflikten führte. Daher wurden Vereinbarungen getroffen, um die Situation nachhaltig zu verbessern. Produktentwicklung, Produk-

tionsplanung und die Druckereiabteilung verständigten sich darauf, Versuchsaufträge zukünftig abzubereiten, wenn das vorgegebene Zeitfenster um mehr als 15% überschritten wird. Damit war ein Standard gesetzt. Die Entscheidungsverantwortung lag beim betreuenden Versuchsleiter. Anschließend konnten die bis dahin vorliegenden Versuchsergebnisse ausgewertet und der Versuch neu eingeplant werden. Die Regelung wurde gut angenommen. Bis zu dem Freitag, an dem ein 4-Stunden-Versuch erst nach 7 Stunden beendet wurde. Am darauf folgenden Montag berichtete der Schichtmeister im Rahmen der täglichen Planungsbesprechung, dass er aufgrund des Versuchsauftrags nicht alle Kundenaufträge fertigstellen konnte. Auf Nachfrage durch den Produktionsleiter wurde erklärt, dass der Versuch aufgrund von Komplikationen erst nach 7 Stunden beendet wurde. Der Versuchsleiter entschied so, um das bis dahin gefertigte Material nicht wegwerfen zu müssen und den Versuch noch erfolgreich abschließen zu können. Damit begann eine rege Diskussion, die der Produktionsleiter mit dem Hinweis beendete, dass er es nicht akzeptiert, wenn vereinbarte Standards nicht eingehalten werden! Nicht so bekannt wie Gerhard Schröders „Basta“, jedoch mit ähnlicher Absicht.

Soweit, so gut. Ich folgte der Besprechung aufmerksam und weitestgehend neutral. Ich sage "weitestgehend", weil ich rechtzeitig bemerkte, dass ich die verschiedenen Aussagen und Reaktionen einer Bewertungsroutine unterzog: Handelte der Produktionsleiter richtig oder falsch? Wie ist die Entscheidung des Schichtmeisters und des Versuchsleiters zu sehen? Wie gehen die anderen Teilnehmer der Planungsbesprechung aus der Situation heraus? Im anschließenden 4-Augen-Gespräch mit dem betroffenen Schichtmeister, der mir die Situation noch einmal aus seiner Sicht erzählte, wurde mir klar, dass ich meinen Blickwinkel verändern muss, um die Situation anders sehen zu können. Ganz im Sinne des Pilgerschritts der Echternacher Springprozession „Drei Schritte vor und zwei zurück“ veränderte ich meine Position und fragte, welche Botschaft ist bei dem Schichtmeister angekommen und wie



Abb. 2: Schlecht für ein Unternehmen ist es, wenn Mitarbeiter "Dienst nach Vorschrift" machen.

wird er sich in Zukunft verhalten? Die Antwort fiel eindeutig aus:

Er erklärte mir, dass er zukünftig seine Entscheidungen auf die Einhaltung von Standards ausrichten wird. Hm? Hört sich vernünftig an, oder? Ich fragte nach. Was er damit sagen wollte war: Dienst nach Vorschrift. Da war es wieder, das Schreckgespenst der Unternehmen.

Dienst nach Vorschrift – oder anders gesagt, die letzte Stufe vor der inneren Kündigung. Das war sicherlich nicht die Absicht des Produktionsleiters. Die Gespräche mit den anderen beteiligten Personen eröffneten weitere interessante Einsichten. Die Frage nach der aus ihrer Sicht übermittelten Botschaft reichte von "freundlicher Einforderung gesetzter Standards" über "Bewahrung der Disziplin" bis zu „Ich bin hier der Chef und es wird gemacht was ich sage!“. Ebenso spannend waren die Antworten auf die Frage, welche Handlungsempfehlungen jeder einzelne aus der Situation für sich persönlich ableitet. Im nachfolgenden Gespräch mit dem Produktionsleiter wurde klar, dass die oben beschriebene Situation für ihn "nur" ein Ventil war, über das er einer bereits länger andauernden Verärgerung freien Lauf gelassen hat. „Ich hoffe die haben jetzt endlich verstanden, wie wichtig Standards und deren Einhaltung für uns sind. Ich predige das meinen Mitarbeitern schon seit Jahren“.

Der Produktionsleiter meinte es sicher gut. Aber hier stimme ich Kurt Tucholsky zu: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint. Ich fragte ihn weiter, was er glaube, was bei den anderen Anwesenden von seiner Aussage angekommen ist? „Nun, ich gehe davon aus, dass die Anwesenden

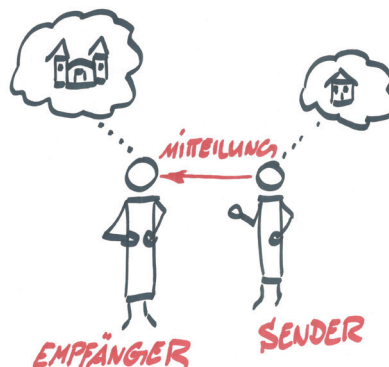


Abb. 3: Wer eine Botschaft aussendet, weiss nicht, wie diese beim Empfänger ankommt. Deshalb ist es hilfreich, nachzufragen, ob die Information richtig verstanden wurde.

meine Botschaft verstanden haben“. Und woran erkennen Sie das? „Na ja, es hat mir niemand versucht zu erklären, dass Standards unwichtig wären“.

### Sensibilisierung ist wichtig

Ich kann das vorliegende Fallbeispiel nicht abschließend bewerten und auch nicht vollständig auflösen. Darum geht es auch nicht, sondern es geht um die Sensibilisierung für das zugrundeliegende Thema. Es geht darum, unsichtbare Informationen zu erkennen, um unsere Kommunikation gut gestalten können. Dazu betrachten wir zwei Schwerpunkte:

- A. die direkte Kommunikation
- B. die Kommunikationsstruktur

Wenn wir uns mit der direkten Kommunikation beschäftigen, hilft uns folgende Aussage eines Kommunikationswissenschaftlers: „Der eigentliche Sinn einer Nachricht entsteht beim Empfänger, nicht beim Sender!“

Wie aber können sie aus Sicht des Empfängers oder des Senders erfahren, was der jeweils andere gesendet bzw. empfangen hat? So einfach die Antwort auch ist, so schwierig ist deren Anwendung: Durch Fragen! Jetzt werden einige einwenden, dass es doch nicht so schwer sein kann, unser Gegenüber zu fragen, wie die Nachricht verstanden wurde. Ich sage: doch! Es fällt den meisten Menschen sogar sehr schwer. Wir sind es nicht gewohnt, die Kommunikation selbst zu thematisieren. Kennen sie Aussagen wie „Was gibt es denn da zu besprechen, das muss der oder die doch verstehen“ oder „Ich habe mich doch klipp und klar ausgedrückt“? Dazu sagte mir einmal ein Trainerkollege: „Hör auf zu denken, was die anderen denken, denn die denken sowieso etwas anderes“. Genau so ist es. Für den oben beschriebenen Fall wäre es förderlich gewesen, wenn der Produktionsleiter den

aktuellen Fall als "Stein des Anstoßes" benannt hätte, um ihn von seiner Botschaft zu trennen. Oder er hätte nachfragen können, wie seine abschließende Aussage von den betroffenen Personen verstanden wurde. Es ist keine Garantie für gelingende Kommunikation, jedoch eine wichtige Voraussetzung. Und das müssen Sie üben.

Eine gute Möglichkeit zum Üben ist die im Lean-Kontext bewährte Regelkommunikation. Sie können z.B. wöchentliche oder monatliche Feedbackrunden implementieren. Informieren Sie dazu den Teilnehmerkreis sehr ausführlich und fangen Sie in kleinen Übungsschritten an. "Iterativ" ist hier das Zauberwort. Abschließend noch 4 Merkmale, die zu den wichtigsten Kennzeichen gelungener Kommunikation gehören und die ihnen in der Praxis als Orientierungshilfe dienen sollen:

1. Persönliche Transparenz (Körpersprache und Ausdrucksweise).
2. Wertschätzende Beziehungsgestaltung (Was ich aussende, kommt zu mir zurück).
3. Verständlichkeit (indirekte Botschaften sind keine klare Kommunikation!).
4. Ziel- und Lösungsorientierung (Über Probleme sprechen, generiert Probleme, und über Lösungen zu sprechen, generiert Lösungen).

### Kommunikationsstruktur

Kommen wir zur Kommunikationsstruktur. Optische oder akustische Signale ohne erkennbare Struktur nennen wir Rauschen. Sie kennen das vermutlich vom Flackern einer defekten Leuchtstofflampe (Neonröhre) oder vom Radio, wenn wieder einmal kein Sender zu finden ist. Finden wir jedoch in den Signalen Wiederholungen und Symmetrien, sprechen wir von Mustern/Strukturen. So verhält es sich auch in unserer

Kommunikation. Ich möchte Ihnen das an einem bekannten Beispiel aufzeigen:

„Wenn Sie vom Hauptbahnhof in München ... mit zehn Minuten, ohne, dass Sie am Flughafen noch einchecken müssen, dann starten Sie im Grunde genommen am Flughafen ... am ... am Hauptbahnhof in München starten Sie Ihren Flug. Zehn Minuten. Schauen Sie sich mal die großen Flughäfen an, wenn Sie in Heathrow in London oder sonst wo, meine sehr ... äh, Charles de Gaulle in Frankreich oder in ... in ... in Rom. Wenn Sie sich mal die Entfernungen anschauen, wenn Sie Frankfurt sich ansehen, dann werden Sie feststellen, dass zehn Minuten Sie jederzeit locker in Frankfurt brauchen, um ihr Gate zu finden. Wenn Sie vom Flug ... vom ... vom Hauptbahnhof starten - Sie steigen in den Hauptbahnhof ein, Sie fahren mit dem Transrapid in zehn Minuten an den Flughafen in ... an den Flughafen Franz Josef Strauß. Dann starten Sie praktisch hier am Hauptbahnhof in München. Das bedeutet natürlich, dass der Hauptbahnhof im Grunde genommen näher an Bayern ... an die bayerischen Städte heranwächst, weil das ja klar ist, weil auf dem Hauptbahnhof viele Linien aus Bayern

zusammenlaufen.“ (Quelle: Welt-Online, <http://www.welt.de/politik/article1844339/Edmund-Stoibers-unsterbliche-Transrapid-Rede.html>).

Das ist "kommunikatives Rauschen" par excellence. Es ist die berühmte Transrapid-Rede von Edmund Stoiber aus dem Jahr 2002. Ok, es ist ein sehr extremes Beispiel, aber wenn Sie einmal wirklich darauf achten, werden Sie ähnliche Beispiele in ihrem Alltag finden. Ich verspreche es Ihnen. Was dieser Rede – dem Text – fehlt, ist nichts weiter als eine Struktur. Lassen Sie es uns einmal versuchen:

„Bayern und der Rest der Welt wachsen zusammen – mit dem Transrapid werden wir Reisezeit sparen. Stellen Sie sich einmal folgendes vor: Sie kommen mit dem Zug aus Nürnberg am Münchner Hauptbahnhof an. Dort erfolgt direkt der Check-in für Ihren anschließenden Flug. Sie verlieren keine Zeit in späteren Check-in-Warteschlangen. Sie steigen in den Transrapid und sind in 10 Minuten am Flughafen München zum Boarding. Wie viel Aufwand war das bis jetzt für Sie? Im Airport Frankfurt oder Heathrow London reichen 10 Minuten nicht einmal, um ihr Gate zu finden. Das, was uns der Transrapid bringt, ist wirklich Lean!“

Nun wird die besondere Bedeutung der Kommunikationsstruktur im Kontext von Lean-Prozessen und Führung deutlich. In dem überarbeiteten Text folgt die Kommunikation einem roten Faden – sie hat Struktur. Und mit der Struktur erhält die Kommunikation Klarheit. Klarheit, die eine Brücke zwischen den Gesprächspartnern baut. Edmund Stoiber wusste um die Vorteile der Transrapidstrecke. Leider ist es ihm nicht gelungen, seine Botschaft zu transportieren. Ob das Transrapid-Projekt deswegen scheiterte, kann ich Ihnen nicht sagen.

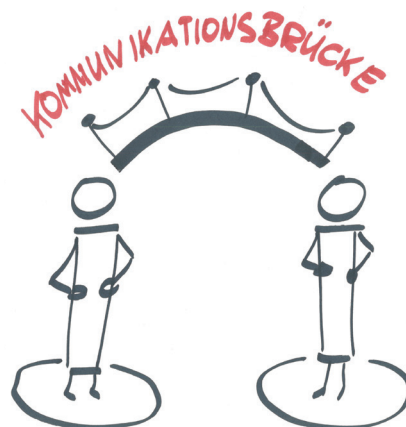


Abb. 4: Nur mithilfe guter Kommunikation gelingt es, Menschen zu begeistern und gemeinsam Erfolge zu erzielen.

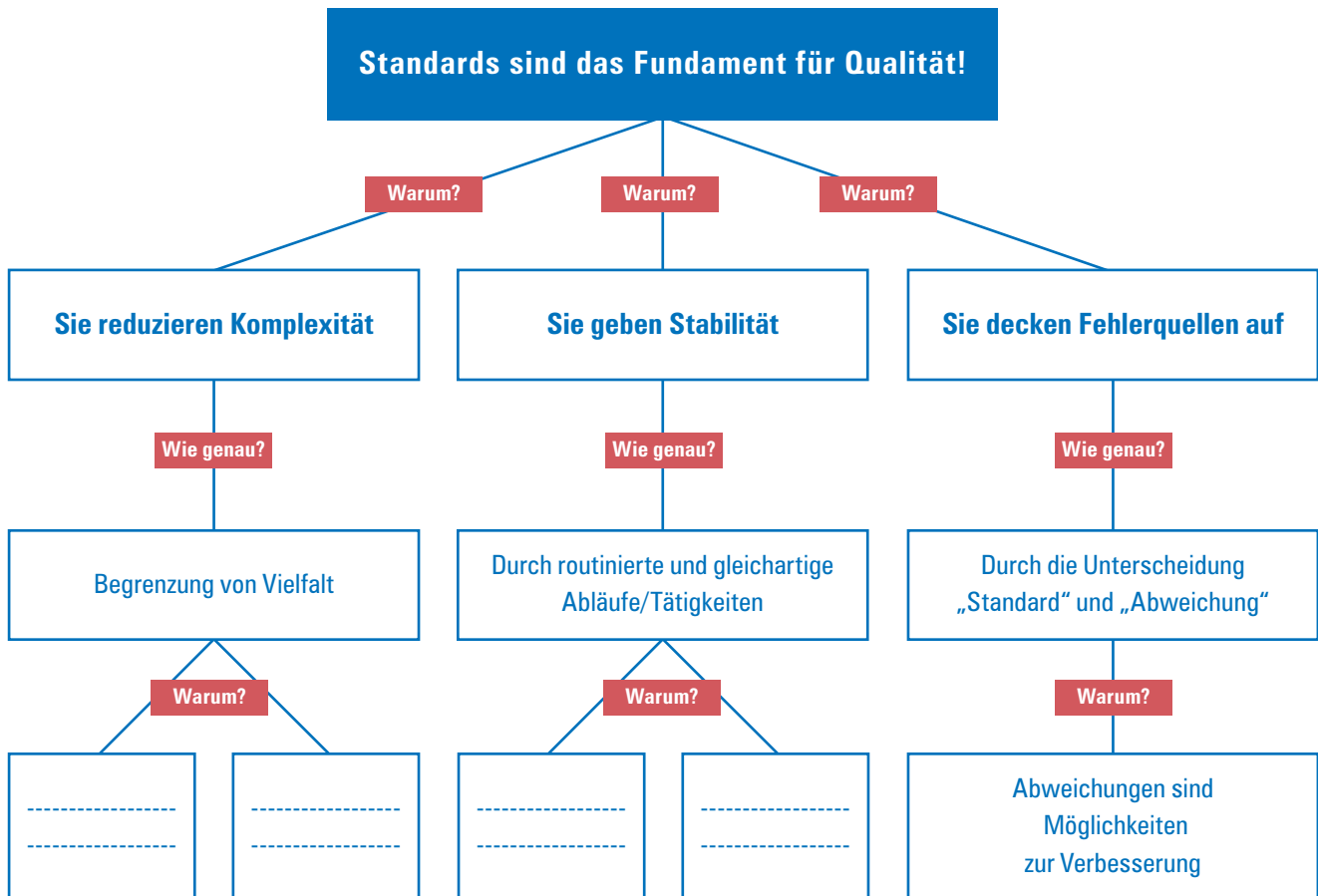


Abb. 5: Mit dem Minto-Pyramidenprinzip lassen sich schnell gute Erfolge erzielen.

Wie kommunizieren Sie in Ihren LEAN-Prozessen? Wie kommunizieren Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern? Haben Sie einen roten Faden? Geben Sie den Themen ein Mindestmaß an Struktur?

Ich möchte Ihnen abschließend eine Handlungsempfehlung geben, mit der Sie Ihren Themen eine Struktur geben

können. Es ist das Minto-Pyramiden-Prinzip. Sie können es bei jedem Thema oder Anlass anwenden und erzielen schnell gute Erfolge. Nehmen wir das Thema "Standards". Vielleicht haben Sie als Führungskraft oder Lean-Experte schon oft versucht, Ihren Mitarbeitern oder Kollegen das Thema Standards bei der Arbeit näher zu bringen. Sie wundern sich immer wieder, warum es schwierig

ist, andere dafür zu begeistern. Ein Grund für das Scheitern kann in der unzureichenden Strukturierung des Themas und der Kommunikation liegen. (s. Abb. 5).

Wenn Sie ein Thema mit dieser Methode strukturieren, dann haben Sie es auch inhaltlich tief durchdrungen. Und mehr noch, Sie haben es strukturiert in ihrem Gedächtnis abgelegt und somit ist es für Sie in Ihren Gesprächen auch besser abrufbar. Die Struktur und Klarheit von Kommunikation sind wichtige Elemente in der Führung von Lean-Prozessen. Wie sagte der Kleine Prinz: „Man sieht nur mit dem Herzen richtig. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar“. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen von Herzen viel Erfolg bei Ihren Lean-Prozessen. ■

## 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

