

Lean Management

Faktoren für den Erfolg

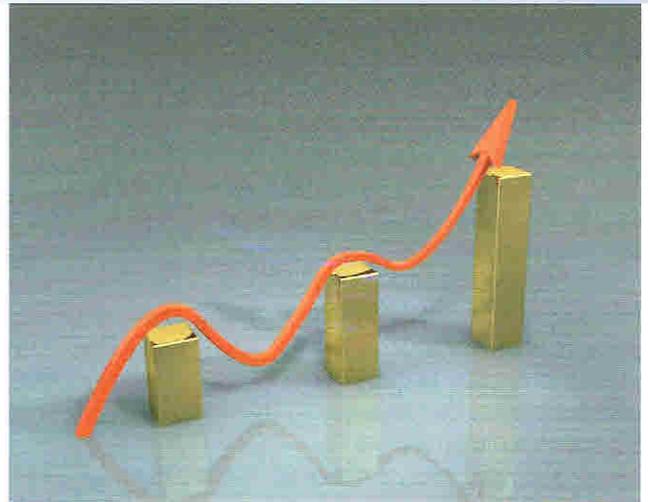


Foto: Grasl © Manfred Baumann

Autor
Wolfgang Grasl
 Unternehmensberater,
 Trainer, Coach, Geschäftsführer,
 Lean Experts



www.hrm.at/profiles/wolfgang-grasl



Lean Management kann Organisationen erfolgreicher machen. Das belegen die vielen Betriebe, bei denen es gelungen ist, das Konzept umzusetzen, das auf kontinuierlicher Verbesserung, Effizienz und Kundenzufriedenheit basiert. Mindestens ebenso viele Versuche von Unternehmen, die Lean-Philosophie einzuführen, müssen indes als gescheitert betrachtet werden. Der Erfolg von Lean Management hängt nämlich nicht nur von den organisatorischen Voraussetzungen ab, sondern auch von der richtigen Führung. Dabei kann auch HR einen wichtigen Beitrag leisten.

Wie Lean Management entstand

Japanische Firmen begannen nach dem Zweiten Weltkrieg ihre besten Ingenieure in die ganze Welt auszusenden, um Beispiele für eine gelungene Produktion zu sammeln. Daraus entstanden in den folgenden Jahren viele Prinzipien des Lean Managements. In den 1980er-Jahren entsendeten wiederum zahlreiche westliche Unternehmen ihre Experten, um zu erkunden, wie es den Japanern möglich war, in so kurzer Zeit Qualität und

Produktivität zu verbessern – bei geringen Lagerbeständen und wenig Kapitaleinsatz. Ein Forscherteam des MIT in Boston (Womack, Jones, Roos) beschrieb das dahinter liegende System in dem Buch „The Machine That Changed the World“. Darin verwendeten sie zum ersten Mal den Begriff „Lean Management“.

Lean Management lässt sich als Philosophie verstehen, ist aber auch eine Sammlung in-

telligenter Werkzeuge und Methoden, die dazu beitragen sollen, Abläufe zu optimieren. Die kontinuierliche Verbesserung ist nicht nur einer der wichtigsten Aspekte von Lean, sondern steht auch für die ständige Weiterentwicklung des Managementansatzes selbst. **Beim Lean Management geht es unter anderem darum, Prozesse ganzheitlicher zu betrachten, die Bedürfnisse von internen und externen Kunden besser zu verstehen und den Wertstrom von Informationen, Dienstleistungen und Produkten besser fließen zu lassen. „Schlauer statt härter arbeiten“ ist die Devise von Lean.** Die Mitarbeiter sind dabei die wahren Experten ihrer Prozesse. Laufende Weiterbildungen befähigen das Unternehmen, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen.

Was HR beitragen kann

Das Bestreben, Unternehmensprozesse „Lean“ zu gestalten, ist heute längst nicht mehr ausschließlich auf die Produktion beschränkt.

9 KATEGORIEN FÖRDERN ERFOLG VON LEAN MANAGEMENT

- ▶ **Führen vor Ort / Shopfloor Management**
Regelmäßige Anwesenheit am Ort der Wertschöpfung (zum Beispiel in der Produktion, im Verkaufsraum), „Go and See“, Prozessbestätigung, Visualisierung
- ▶ **Mitarbeiterorientierte Führung**
Respekt, Kommunikation, Ressourcen geben, Coaching
- ▶ **Verbesserungsmanagement**
Positive Fehlerkultur, Definition von Standards, Unterstützung für kontinuierliches Lernen und Verbesserung, Ganzheitlichkeit
- ▶ **Zielorientiertes Verhalten**
Zielzustände, Verbindlichkeit, kurzzyklische Verbesserungen, Lernzone, Abstimmung
- ▶ **Coaching**
Förderung der Problemlösungskompetenzen und Führen durch Zuhören
- ▶ **Routinen**
Positive Gewohnheiten, Leadership-Standards
- ▶ **Vorbildrolle und authentisches Verhalten**
Walk the Talk, Kommunikation, Interesse, Verantwortung
- ▶ **Qualifizierung der Mitarbeiter**
Ganzheitlichkeit, Fördern und Fordern, Problemlösungskompetenzen, intern und extern
- ▶ **Positive Einstellung und Freude**
Positive Grundhaltung, Freude an der Tätigkeit, Motivation

Viele Firmen haben mittlerweile das Potenzial von Lean Management auch für die Administration und den Service entdeckt. Denn es optimiert Prozesse und verbessert Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Unternehmen können Lean Management jedoch nur erfolgreich einführen, wenn sie auf der Personal- und Führungsebene die Voraussetzungen dafür schaffen. Neben dem obligatorischen Management-Commitment braucht eine Organisation, die eine Lean-Kultur erfolgreich umsetzen möchte, Mitarbeiter und Führungskräfte, die dazu befähigt und motiviert sind, sich selbst und ihre Prozesse ständig zu verbessern. Hierauf hat das HR-Management einen entscheidenden Einfluss. Lean ist eine sehr mitarbeiter- und menschenorientierte Philosophie, die stark auf Teamarbeit, Verbesserungsgruppen, Coaching und einen kooperativen Führungsstil setzt. Schon beim

Recruiting, aber auch bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften sollten Personalmanager die offenen, ganzheitlichen und sehr teamorientierten Aspekte der Lean-Philosophie beachten. Hilfreich sind zum Beispiel Fortbildungen, die Mitarbeitern ein Grundverständnis von Lean vermitteln und ihre Problemlösungsfähigkeit fördern.

Darüber hinaus kann HR als Vorbild vorgehen und selbst die Lean-Kultur leben. Ein wichtiger Bestandteil dieser Kultur sind die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege sowie die kurzzyklische Herangehensweise. Denn entgegen der verbreiteten Meinung, Massenproduktion sei die effektivste Methode, beweist Lean, dass kurze, abgeschlossene Einheiten bei Tätigkeiten oder Maschinen am Ende mehr Output bei höherer

Qualität und oft sogar weniger Ressourceneinsatz bringen.

Zum anderen legen Unternehmen, die Lean Management betreiben, bei der kontinuierlichen Verbesserungsarbeit Wert darauf, ihre Ziele so zu setzen, dass Ergebnisse in zwei bis sechs Wochen sichtbar sind, aber nicht länger als drei Monate dauern. So wird die Arbeit durch die Veränderungen nicht lange behindert – und das Erreichen der Ziele motiviert zum nächsten Schritt. In einer wissenschaftlichen Studie, die 2017 mit dem ConSense Scientific Award ausgezeichnet wurde, habe ich mich damit befasst, wie Best-Practice-Unternehmen Lean Leadership gestalten und was Führungskräfte in den erfolgreichsten Unternehmen, die Lean Management betreiben, anders machen, welche Aufgaben sie übernehmen und welche Fähigkeiten und Kenntnisse sie benötigen, um eine Lean-Kultur erfolgreich zu leben. Im Ergebnis lassen sich neun Kategorien mit jeweils mehreren Faktoren identifizieren, die für eine erfolgreiche Verankerung von Lean Management relevant sind (siehe Kasten).

Führen vor Ort und Shopfloor Management

Die tägliche Anwesenheit und das regelmäßige Führen am Ort des Geschehens und der Wertschöpfung sollten für Führungskräfte in einer Lean-Kultur zur Routine werden. In der Lean-Philosophie ist dieser „Go and See“-Ansatz ein wichtiges Element. Ein solcher Leadership-Standard, der die Anwesenheit vor Ort im Terminkalender festschreibt, hilft dabei, sich täglich für bestimmte Zeiten von Meetings oder E-Mails loszureißen und sich Zeit zu nehmen, die „echten“ Gegebenheiten, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter zu sehen. So ist gewährleistet, dass Vorgesetzte Entscheidungen nicht nur aufgrund von Informationen aus zweiter oder dritter Hand treffen. Dieses Führen vor Ort unterstützt die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensprozesse, weil es offenlegt, welche Prozesse gut funktionieren und wo Abweichungen zu beobachten sind. Für die Prozessbestätigung und das gecochte Abweichungsmanagement sind Teamtafeln und die Visualisierung wichtige Instrumente. Darauf können die Teams zum Beispiel Ideen für Verbesserungen oder Ursachenanalysen festhalten – idealerweise handschriftlich, weil

das die Identifikation mit der Veränderung steigert.

Unter Shopfloor Management versteht man im Lean-Kontext alle Aktivitäten, die Führungskräfte initiieren und leiten, um Prozesse zu optimieren und eine Kultur der ständigen Verbesserung zu schaffen. Dabei treffen sich Führungskräfte und Mitarbeiter zu kurzen Meetings bei den Teamtafeln und sprechen über Tagesergebnisse, Abweichungen, Verbesserungen und Probleme.

Coaching und Routinen

Coaching ist im Shopfloor Management ein wichtiger Teil der täglichen Führungsroutine. Dabei unterstützen Führungskräfte den Problemlösungsprozess sowie die Problemlösungskompetenzen der Mitarbeiter durch gezielte Fragen. Sie achten auf die richtige Priorisierung und den Einklang mit übergeordneten Zielen. Außerdem sind sie dafür verantwortlich, dem Team nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig zuzumuten sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dieses Coaching müssen Führungskräfte üben, es ist aber im Lean-Kontext und im Verbesserungsmanagement wesentlich einfacher als klassisches Business-Coaching. Führungskräfte nutzen idealerweise einen standardisierten Fragenkatalog, der einen roten Faden herstellt. Beispiele für standardisierte Coaching-Fragen sind „Was ist die Herausforderung?“, „Wie ist der aktuelle Zustand?“ oder „Was hindert uns, das nächste Ziel zu erreichen?“.

Routinen sind in diesem Zusammenhang wichtig, da sie bei allen Verbesserungstätigkeiten positive Gewohnheiten aufbauen. So erkennen Mitarbeiter, die in einer Lean-Kultur arbeiten, schneller Verschwendungen und sind es gewohnt, Lösungen für Probleme selbst zu entwickeln. Insbesondere im Coaching geben die Routinen, die der standardisierte Fragebogen mit sich bringt, Sicherheit auf beiden Seiten und erhöhen die Effektivität der Verbesserungsarbeit. Oft nehmen Mitarbeiter von Stabstellen wie HR-Management an solchen Aktivitäten teil, um einerseits ihre Erfahrung einfließen zu lassen (z.B. Coach the Coach) und andererseits über Probleme und Bedarfe aktuell informiert zu sein. So können sie von den besprochenen Abweichungen und Problemen

möglicherweise Ideen für Weiterbildungen ableiten.

Verbesserungsmanagement

Verbesserungsmanagement im Lean-Kontext hat neben standardisierten Prozessen stets eine positive Fehlerkultur zur Grundlage. Nach dem Grundsatz „no problem is a problem“ werden Mitarbeiter befähigt und motiviert, Fehler wie etwa Verschwendungen im Unternehmen zu erkennen, aufzuzeigen und durch lösungsorientiertes Denken zu beheben. Dabei kommt häufig der PDCA-Zyklus zum Einsatz (Plan – Do – Check – Act) – eine wertvolle und strukturierte Methode, um Probleme zu analysieren und zu lösen, bei der viel Wert auf Ursachenanalyse anstelle von Symptombekämpfung gelegt wird, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen. Nachhaltigkeit in der Fehlerkorrektur bedeutet auch, jeden Fehler, der später erneut auftaucht und ein Vielfaches der Kosten verursachen könnte, objektiv aufzuzeigen.

Eine positive Fehlerkultur setzt eine Führungskultur voraus, die Ursachen in den Prozessen und nicht bei Personen sucht. Ist dies gewährleistet, wird der Umgang mit Fehlern offener. So verbuchen Führungskräfte und Mitarbeiter auch das Scheitern von Verbesserungsaktivitäten als Lerneffekt. Die „Best in Class“-Unternehmen vertrauen auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter. Um ein gestecktes Ziel zu erreichen, bekommen diese die nötigen Freiräume innerhalb bestimmter Grenzen, die durch Faktoren wie Zeit, Kosten und Risiko abgesteckt werden. In diesem geschützten Rahmen können sie kreativ werden. Die besten Ideen entstehen, wenn Menschen die Komfortzone verlassen, unbekanntes Terrain betreten und etwas ausprobieren, bei dem nicht zu hundert Prozent klar ist, ob es funktioniert. Und genau das ist der Moment, in dem Fehler nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht sind. Wenn Unternehmen die richtigen Schlüsse aus diesen Fehlern ziehen, können sie die besten Lösungen entwickeln. In bereits bekannten Ursache-Wirkung-Abläufen dagegen werden weder innovative Ideen noch herausragende Produkte oder Services für Kunden entstehen. Der Erfinder Thomas Alva Edison ist nach eigenen Worten nie gescheitert, sondern hat 10.000 Wege entdeckt, wie die Glühlampe nicht funktioniert.

Bei dieser Art von Fehlerkultur ist es nicht notwendig, dass die erarbeiteten Verbesserungen endgültige Lösungen darstellen. Eine kurzzyklische Vorgehensweise „Schritt für Schritt“ eröffnet stets neue Perspektiven und macht die Annäherung an Ziele letztlich effektiver. Verbesserungsmanagement, das auf diesem Umgang mit Fehlern beruht, kommt der Fehlerprävention zugute und verhindert mittelfristig ineffiziente Prozesse wie Ausbesserungen oder Nachtelefonieren. Auswirkungen einer positiven Fehlerkultur sind darüber hinaus eine höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Kosten und eine langfristig erhöhte Wettbewerbsfähigkeit.

Zielorientiertes Verhalten

Zielorientiertes Verhalten verhindert, dass Unternehmen Ressourcen etwa für weniger wichtige Verbesserungen verschwenden. Dafür leiten die Teams Zielzustände aus Soll-Ist-Vergleichen ab und priorisieren diese, formulieren verbindliche Ziele und Rahmenbedingungen. Außerdem begleiten die Unternehmen die Teams mit Coaching. Top-Unternehmen stimmen die Ziele sowohl vertikal als auch horizontal ab, so dass ein Konsens über die Ziele erreicht ist.

Mitarbeiterorientierte Führung

Die Grundlage für jede gute Lean-Kultur ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beziehungsweise Teammitgliedern. Eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation sowie eine Vielzahl anderer Führungsqualitäten sind dafür erforderlich. Führungskräfte müssen die nötigen Ressourcen bereitstellen, Mitarbeiter fördern, fordern und coachen. Nicht die Frage „Wer ist schuld?“, sondern „Was können wir tun, um es besser zu machen?“ sollte alle Fehleranalysen leiten. Darüber hinaus führt das Übertragen von Verantwortung auf die niedrigstmögliche Mitarbeiterebene zu einer guten Verbesserungskultur.

Qualifizierung der Mitarbeiter

Damit eine Lean-Kultur funktioniert, müssen die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sein. Die Aus- und Weiterbildung dahingehend zu planen und zu organisieren, ist in den meisten Unternehmen Aufgabe des HR-Managements. Lean-qualifizierte Mitarbeiter stellen unkooperatives und auf Einzelerfolge gerich-

tetes Silodenken ab und fokussieren stattdessen auf ganzheitliche und langfristige Aspekte. Das Unternehmen legt Wert auf eine ausgeglichene Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter und die ständige Weiterentwicklung von deren Problemlösungsfähigkeiten.

Vorbild, authentisches Verhalten und positive Einstellung

Was eigentlich selbstverständlich sein sollte, ist in den erfolgreichsten Unternehmen eindeutig stärker ausgeprägt als in durchschnittlichen. Führungskräfte handeln im Einklang mit ihren Erwartungen („Walk the Talk“), sie fördern offene Kommunikation, zeigen Interesse und begeistern. Sie übernehmen Verantwortung und vertreten die Werte und Ziele der Firma. Sie entwickeln sich selbst weiter und achten auch bei sich und anderen

Führungskräften auf einen positiven Zugang zu Menschen und eine positive Grundhaltung. Ihre Freude an der Tätigkeit und über Erfolge von Verbesserungen wirkt motivierend und wertschätzend auf Mitarbeiter.

Hilfe bei der Umsetzung von Lean Management

Kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen ist nicht nur eine wichtige Säule der Lean-Philosophie, sondern auch eines der Grundprinzipien der Norm ISO 9001. Doch ist es für Unternehmen wesentlich effektiver, der Forderung nach Verbesserung im Sinne des Lean Managements nachzukommen, so dass Mitarbeiter als Experten auf ihren Arbeitsplätzen befähigt werden, ihre Prozesse wirklich zu verbessern, anstatt ein künstlich am Leben erhaltenes KVP-System zu betreiben, bei dem „kontinuierliche Verbesserung“ nur auf dem Papier existiert. Weder die ISO-Norm

noch der Großteil der einschlägigen Fachliteratur erklärt genau, wie kontinuierliche Verbesserung in der Praxis funktioniert und nachhaltig eingeführt und zur Firmenkultur werden kann.

Lean Management scheitert in der Praxis häufig, weil viele Unternehmen Lean nicht als integralen Bestandteil sehen und nicht bereit sind, die Lean-Kultur auf eine breite Basis zu stellen, indem sie das mittlere Management einbeziehen. Auch Firmen, die nur einzelne Lean-Methoden einführen oder in denen ein paar wenige Spezialisten in regelmäßigen Abständen an Workshops teilnehmen, betreiben Aktionismus und agieren nicht ganzheitlich. Somit verspielen Sie einen großen Teil des Potenzials, das Lean Management bietet. Doch es geht auch anders, wie Unternehmen zeigen, die Lean Management erfolgreich betreiben.

Bezahlte Anzeige

HALLO FACHKRÄFTE.

Unternehmensattraktivität für internationale Fachkräfte steigern.

Oberösterreich zählt heute zu den führenden Wirtschaftsregionen mit hoher Lebensqualität. Um den Spitzenplatz nachhaltig auszubauen, braucht es auch in Zukunft internationale Fachkräfte. Deshalb bieten wir allen Unternehmen in Oberösterreich den kostenlosen Willkommens-Check zur Steigerung der Unternehmensattraktivität.

www.willkommen-standortooe.at



Das Projekt wird im Rahmen der Wachstumsstrategie aus Mitteln des Landes Oberösterreich finanziert.