

Routine sorgt für Disziplin beim Umsetzen der Lean-Prinzipien

Die Einführung von Lean Management in einem Unternehmen scheitert in vielen Fällen an der Disziplin der beteiligten Führungskräfte. Für die erfolgreiche Umsetzung der Lean-Prinzipien ist daher das Einführen von Standards ratsam, die Routine in die neue Führungsarbeit bringen.

BENNO LÖFFLER

Ja, wir reden wieder über wirksames Change Management mit Kultur-Veränderung und Nachhaltigkeit. Darüber, dass wir die Veränderungen, die wir beschließen, auch machen. Viele kluge Leute haben darüber viel geschrieben und trotzdem scheitern 80% aller Veränderungsprogramme. Sie scheitern oft an schlechter Kommunikation, alten Gewohnheiten und persönlichen Komfortzonen. Selten scheitern sie am rationalen, ehrlichen Vorsatz der Führung, sondern vielmehr am inneren Schweinehund aller beteiligten Führungs-

Benno Löffler ist Managing Partner der auf Lean Management spezialisierten Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk GmbH (Hannover, Stuttgart, Solothurn), Tel. (0700) 886 37-000 loeffler@v-und-s.de

kräfte. Ich gehöre auch dazu: Wir sind Gewohnheitstiere ganz tief unten im Stammhirn. Und das hat viele Vorteile: Was einmal gut ging, klappt beim nächsten Mal wieder. Das hat sich schließlich bereits mehrfach in der Evolution bewährt. Lernen hieß für den Australopithecus: den sofortigen Tod vermeiden, immer und immer wieder. Das Change Management des Charles Darwin lautet: Survival of the Fittest. Was nicht passt, wird auch nicht passend gemacht, sondern geht elendig zugrunde. Die Wiederholung erfolgreichen Verhaltens war und ist demnach Erfolgsfaktor. Das zentrale Hindernis des Change Management liegt also auf der Hand: vormals individuell erfolgreiches Verhalten gegen den unwillkürlichen Antrieb aus unserem Stammhirn zu verändern.

Schicken wir unsere gesamte Führung in die besten Führungsseminare? Alle Mann – Abteilungsleiter, Meister und Teamleiter – nach zum Management-Seminar? Das wäre spitze, aber nicht hinreichend. Denn Wissen ist gut, aber es reicht nicht. Wir können unser Stammhirn nicht durch Nachdenken überzeugen. Das Rezept lautet: Routine. Wenn wir es schaffen, neue, gewünschte Verhaltensmuster ein Jahr lang beizubehalten, haben wir eine gute Chance, den Schweinehund dauerhaft zu besiegen. Dann werden der Sport, der Salat und die zehn Minuten Gitarren-Training jeden Tag zur Selbstverständlichkeit. Individuell erlebte Vorteile als Argument für unser Stammhirn.

Mit Disziplin und Gewohnheit zum Lean-Erfolg

Eine Lean-Kultur baut auf Lean Thinking und auf dem Verhalten aller Führungskräfte auf. Wir sind darauf angewiesen, dass die wichtigen Aufgaben verlässlich durchgeführt werden: nachhaltige Prozessstandardisierung, schnelle Problemlösung an der Ursache und kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Dazu ist viel Ausbildung im täglichen Tun nötig. Aber vor allem Führung und Disziplin. Doch wie erreichen wir Disziplin? Sollen wir warten, bis jede Führungskraft einsieht, dass Lean Management wirkungsvoll ist, und voller Freude damit beginnt? Vom Gewohnten zum Ungewohnten? Einfach so? Da hätten wir die Rechnung ohne das Stammhirn gemacht. Das will alte Gewohnheiten behalten. Und bei Lean Management macht es keine Ausnahme. Kontrolle und Appelle helfen nicht weiter, sondern sorgen für Unmut bei den



Absolute Resultat-Orientierung: Aufgabenkarten beschreiben tägliche und wöchentliche Aufgaben der Führungskräfte. Grün: Die Aufgabe ist erledigt. Rot: Sie steht noch an. Jeder, der vorbeigeht, sieht, was Sache ist. Visualisierung erzeugt Disziplin und später Routine.

Bild: CWG Christian Weber GmbH & Co.KG

Beteiligten. Wie bekommen wir es also hin – Lean aus Leidenschaft? Um dem Stammhirn ein Argument zu liefern, setzen wir auf die Macht der Gewohnheit. Denn nur erfolgreiche Wiederholung kann es überzeugen – und so neue Verhaltensweisen verankern. Was beim Laufen der Trainingsplan ist, sind bei der Lean-Transformation Standards in der Führungsarbeit – damit schaffen wir Routine bei unseren neuen Aufgaben. Wir gehen in vier Schritten vor:

1. Schritt: Notwendigkeit sehen – Wir brauchen eine Lean-Kultur, denn so werden wir schneller besser werden! Und ich auch.

2. Schritt: Ziel festlegen – Lean-Kultur und erste Ergebnisse in sechs Monaten.

3. Schritt: Routine-Maßnahmen – neue tägliche und wöchentliche Aufgaben der Führungskräfte – präzise beschreiben:

- ▶ Ein Mal pro Schicht einen Standard überprüfen.
- ▶ Ein Mal pro Woche ein einstündiges Training zu Problemlösungen halten.
- ▶ Tägliche Teilnahme am Kaizen-Meeting: 9 Uhr, 10 Minuten.
- ▶ Alle vier Stunden Produktivitätskennzahlen ins Chart eintragen.

Routine schaffen und einhalten

Standardaufgaben im Unternehmen einführen

1. Sortieren Sie in der Führungsarbeit gründlich aus: Welche der zahlreichen E-Mails, Besprechungen, Reports und Kennzahlen brauchen Sie wirklich?
2. Schreiben Sie für alle Führungsebenen die wichtigen Routineaufgaben auf.
3. Legen Sie Häufigkeit, Dauer und Zeitpunkt der Aufgaben fest.
4. Legen Sie Häufigkeit, Dauer und Zeitpunkt der Sicherstellungs-Aufgaben fest.
5. Schaffen Sie eine einfache Visualisierung, die gleichzeitig Sichtprüfung ist.
6. Führen Sie Standards konsequent nach dem Top-down-Prinzip ein.
7. Verbessern Sie die Aufgaben systematisch hinsichtlich Häufigkeit, Dauer und Zeitpunkt.

▶ Ein Mal pro Woche die Kundenzufriedenheit mit den Mitarbeitern besprechen.

▶ Ein Mal pro Woche Wartungsaufgaben an den Anlagen kontrollieren.

▶ ...

4. Schritt: Routine durch dauerhafte, disziplinierte Anwendung einhalten – Ein Jahr lang durchziehen; möglichst mit Visualisierung der Einhaltung. Dann klappt's auch, wenn alles andere dringender ist.

Skeptiker werden jetzt sagen, dass doch auf der Hand liegt, was eine Führungskraft

zu tun hat. Die Argumente für den Lean-Weg sind herausgearbeitet und stehen für alle fest. Müsste doch jetzt laufen. Ja, sicher. Wir sehen das alles, wir sehen die Vorteile. Wir wissen eigentlich auch, was zu tun ist. Aber alles andere ist dringender. Wir haben es bei wirklichen Führungsaufgaben in der Regel mit Aufgaben zu tun, die zwar wichtig, aber nicht immer dringend sind. Und wenn es nicht dringend ist, bleibt es liegen. Dafür sorgen unsere Gewohnheiten. Deshalb brauchen wir andere Werkzeuge. Wir brauchen Rahmen-



Bild: SXC/Cheryl Empey

Wie der Trainingsplan beim Laufen schaffen Standards bei der neuen Führungsarbeit Routine.

bedingungen, die uns zwingen und die Routine schaffen. Werkzeuge, die uns zeigen, wenn etwas nicht nach Plan läuft. Und Standards in der Führungsarbeit bietet genau das: Sie machen Aufgaben sichtbar und ein „Ich lass das heute mal ...“ nahezu unmöglich. Wichtig ist, dass es Jemandem auffällt, wenn der Produktionsleiter beispielsweise vom Standard abweicht. Denn bisher messen wir unsere Durchlaufzeit, unsere Produktivität, unsere Kundenzufriedenheit. Aber woher wissen wir, ob unsere Führung funktioniert? Deshalb ist ein Sichtbarmachen und Messen ein entscheidendes Erfolgskriterium. Beim Sichtbarmachen und Hinterfragen geht es aber um den Aspekt Prozessverbesserung, nicht um Sanktionen. Also: „Was müssen wir verändern, damit du die Aufgaben wahrnehmen kannst?“ statt „Mir egal, wie du das machst, aber das muss besser klappen!“

A3-Report eignet sich sowohl zum Projektmanagement als auch zur Problemlösung mit Tiefgang

Ist Lean Management jetzt nur Standardarbeit? Nein, aber alles andere kennen Sie wahrscheinlich schon. Zielvereinbarungen sind wichtig. Sie müssen klären, welche Ziele Sie verfolgen, und vor allem auch, wie der Weg dahin aussieht. Beides muss mit der gesamten Organisation abgestimmt werden. Nachhaltige Problemlösung im Konsens: Ein sehr gutes Instrument ist der A3-Report. A3-Management ist sowohl einfaches Projektmanagement als auch Problemlösung mit Tiefgang. Der Vorgesetzte fungiert als Coach, der durch viele Fragen den Problemlöser dazu treibt, die richtigen Fakten zu sammeln, zu strukturieren und die wirklichen Ursachen mit wirksamen Maßnahmen zu bekämpfen. Und das Ganze – daher kommt auch der Name – geschieht auf einem Stück Papier im A3-Format. So entsteht ein einfaches, übersichtliches Arbeitsdokument, auf dem die Fakten gesammelt, die Kollegen überzeugt werden, die Umsetzung geplant und die Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Der Problemlöser übernimmt die Verantwortung. Er wird durch den Coaching-Prozess vom Befehlsempfänger zum Treiber.

Sie brauchen wirkliches Kaizen Management. Denn nur so wird die Verbesserung durch das ganze Unternehmen getragen – von der „Krawatte“ bis zum „Blaumann“. Wertstromdesign durch das Top-Management, bereichsübergreifende Kaizen-Events und tägliche Stehungen an der Kaizen-Wand durch die einzelnen Arbeitsgruppen. So fängt kontinuierliche Verbesserung an zu leben. Lean Management ist also viel mehr als Standardarbeit. Aber erst die bringt Routine in Ihre Lean Transformation und sorgt so für Disziplin in der Umsetzung. **MM**