

FAKTOR MENSCH

Wie Lean-Management nachhaltig wird

CLAUS SCHULTE-HENKE, LMX BUSINESS CONS., PRODUKTION NR. 35, 2013

Hauptbarriere bei der nachhaltigen Einführung von Lean-Management ist der interne Widerstand. Dem ‚Faktor Mensch‘ ausreichende Beachtung zu schenken, ist der Schlüssel zum Erfolg.

DÜSSELDORF (GK). Wer Lean-Management einführen will, der muss einen nachhaltigen Kulturwandel erreichen, damit Mitarbeiter und Führungskräfte die Lean-Philosophie verinnerlichen und bereit sind, sich aus eigenem Antrieb zu verbessern. Dieser erforderliche Kulturwandel kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter frühzeitig und aktiv in den Verbesserungsprozess eingebunden werden. Durch die Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter bei der Lösungsfindung

Begeisterung und Initiative lassen sich wecken, wenn der Nutzen der Verbesserung von jedem Einzelnen für sein direktes Arbeitsumfeld erkannt wird. So können zum Beispiel neuralgische Mängel in den Arbeitsprozessen behoben werden, die bereits lange Unzufriedenheit hervorgerufen haben. Gerade beim Führungsverhalten sind häufig grundlegende Veränderungen erforderlich. Die Führungskraft als ‚Lean Manager‘ kooperiert und kommuniziert eng mit ihren Mitarbeitern und leitet sie als Coach zu aktivem und verantwortlichem Handeln an. Dieses Führungsverhalten ist durch folgende Merkmale geprägt:

Standards im eigenen Bereich visualisieren

wird Ablehnung vermieden und eine breite Akzeptanz der verbesserten Prozesse und Strukturen erreicht. Zudem müssen die Mitarbeiter befähigt werden, dass sie Verbesserungen aktiv mitgestalten können. Über die intensive Ausbildung ausgewählter Lean-Multiplikatoren hinaus benötigt jeder Mitarbeiter ausreichendes Basiswissen, um Lean-Ansätze im Arbeitsumfeld anzuwenden. Gelingt es, bei den Mitarbeitern Begeisterung hervorzurufen, wird sich die Bereitschaft zur aktiven Unterstützung weiter verstärken.



Die Erarbeitung von Lösungen im Team trägt dazu bei, Mitarbeiter zu begeistern und einen nachhaltigen Kulturwandel zu erreichen. Bild: J. Polmann

Managen am Ort des Geschehens

Die Führungskraft ist permanent am Ort des Geschehens und nimmt eine aktive und sichtbare Rolle im Verbesserungsprozess ein. Damit signalisiert sie deutlich, dass ihr das Thema wichtig ist, anstatt lediglich Konzepte im Büro zu diskutieren oder wöchentliche Reviews im Besprechungsraum abzuhalten.

Problemsachen beheben

Das genaue Verständnis der Situation und der Problemsachen ist wichtige Aufgabe der Führungskräfte. Ohne dieses Verständnis werden

im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ständig hinterfragt und weiterentwickelt.

Lean als Führungsaufgabe

Die Führungskraft ist in ihrem Verantwortungsbereich verantwortlich für die Umsetzung der Verbesserungen im Tagesgeschäft. Dabei wird sie vom Lean Multiplikator, der in der Regel über keine disziplinarische Durchsetzungskraft verfügt, lediglich fachlich unterstützt. Wenn die Rollen zwischen Führungskraft und Lean Multiplikator nicht klar nach diesem Modell definiert sind, ist der Misserfolg beinahe vorprogrammiert.

Mitarbeiter schrittweise entwickeln

Der Lean Manager führt als Coach seine Mitarbeiter aus der klassischen Komfortzone, in der sie nach traditionellen Mustern agieren, in die ‚Lernzone‘. Hier können sie schrittweise neue Erfahrungen und auch Fehler machen sowie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, ohne ständig in die ‚Überforderungszone‘ gedrängt zu werden.

Führung im Lean Management ist darauf ausgerichtet, kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen und dazu die Kreativität aller Beteiligten optimal zu nutzen. Idealerweise verwenden Führungskräfte wesentliche Anteile ihrer Arbeitszeit für die Prozessverbesserung und Mitarbeiterbefähigung.

Standards visualisieren

Indem die Führungskraft dafür sorgt, dass Standards entwickelt werden, schafft sie die Voraussetzung, um Abweichungen von diesem Standard erkennen und beheben zu können. Die Visualisierung dieser Standards erleichtert es den Mitarbeitern, diese einzuhalten. Bestehende Standards werden

Managen am Ort des Geschehens

Die Führungskraft definiert werten Um Probleme dauerhaft zu lösen, muss die Verbesserung an den Ursachen ansetzen und nicht wie häufig an den Symptomen. Standards visualisieren