

ifaa | 19. Dezember 2018

## Inhaltsverzeichnis

|  |          |
|--|----------|
| <b>Nachhaltigen Erfolg Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) mit Lean-Leadership sichern</b> | <b>1</b> |
| 1. Führungsaufgaben und -kompetenzen (Führungsmodell)  | 2        |
| 2. Ausgangssituation und Ziele   | 3        |
| 3. Analyse Hindernisse und Verbesserungspotenziale   | 8        |
| 4. Strategie und Maßnahmen   | 10       |
| 5. (Lean-)Organisation   | 11       |
| 6. Motivation  | 13       |
| 7. Unterstützung   | 16       |
| 8. Controlling   | 17       |
| 9. Kompetenzen entwickeln  | 18       |
| 10. Fazit  | 19       |

## Nachhaltigen Erfolg Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) mit Lean-Leadership sichern

Mit der Veröffentlichung einer Studie des MIT – Massachusetts Institute of Technology – über das Toyota-Produktionssystem wurden die Wettbewerbsvorteile Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) bekannt. Vom MIT wurde der Begriff „Lean Production“ verwendet. Um zu verdeutlichen, dass nicht nur die Produktion, sondern auch alle Unterstützungs- und Führungsprozesse als Gesamtsystem betrachtet werden müssen, wird häufig auch der Begriff Lean Management synonym zum Begriff GPS verwendet. Viele Unternehmen haben bereits ein ganzheitliches Produktionssystem eingeführt. Bisher konnte jedoch nur ein geringer Anteil der Unternehmen in Deutschland ein ähnliches Niveau bei Qualität, Produktivität und Lieferflexibilität und somit GPS-Reifegrad wie Toyota realisieren.

In vielen Unternehmen lässt sich beobachten, dass nach der Einführung von gängigen Lean-Methoden (5S, 7V oder TPM) am Anfang schnelle Erfolge erzielt werden. Nach einiger Zeit flachen die Erfolge jedoch häufig ab und Verbesserungen von Qualität, Kosten und Lieferflexibilität werden nur noch kaum oder gar nicht mehr realisiert. Diese Stagnation oder Rückgang der Erfolge führt dann zur Frage, worin dies begründet ist.

Die Ursachen für fehlende Erfolge oder fehlende Weiterentwicklung eines Ganzheitlichen Produktionssystems können vielfältig sein und Lösungen nur unternehmensspezifisch gefunden werden. Eine pauschale Handlungsanweisung gibt es hierfür nicht. Vielmehr gilt es das Problem, analog einer systematischen Problemlösung, zunächst genauer zu beschreiben und nach einer Ursachenanalyse konkrete zielgerichtete Problemlösungsideen und Maßnahmen zu erarbeiten, deren Erfolg dann wiederum überprüft werden muss. Dies ist die Aufgabe der Lean-Leader, den Verantwortlichen für die Umsetzung und Gestaltung Ganzheitlicher Unternehmenssysteme in den Unternehmen. Zur nachhaltigen Erfolgssicherung sind von Führungskräften folgende Fragen zyklisch zu beantworten:

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1. Ist-Analyse der Ausgangssituation       | Wo stehen wir?                   |
| 2. Vision und Ziele                        | Wo wollen wir hin?               |
| 3. Hindernisse und Verbesserungspotenziale | Was müssen wir verbessern?       |
| 4. Strategie und Maßnahmen                 | Was müssen wir konkret tun?      |
| 5. Organisation/ Rahmenbedingungen         | Wie müssen wir uns organisieren? |
| 6. Grundsätze des Führungsverhaltens       | Wie müssen wir uns verhalten?    |

### 1. Führungsaufgaben und -kompetenzen (Führungsmodell)

Die Hauptfunktion der Unternehmensführung und damit aller Führungskräfte und Lean-Leader ist die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges. Zur Erfüllung dieser Hauptfunktion lassen sich grundsätzlich sieben Führungsaufgaben nennen, zu deren Erfüllung Führungskräfte Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz benötigen (Abbildung 1):

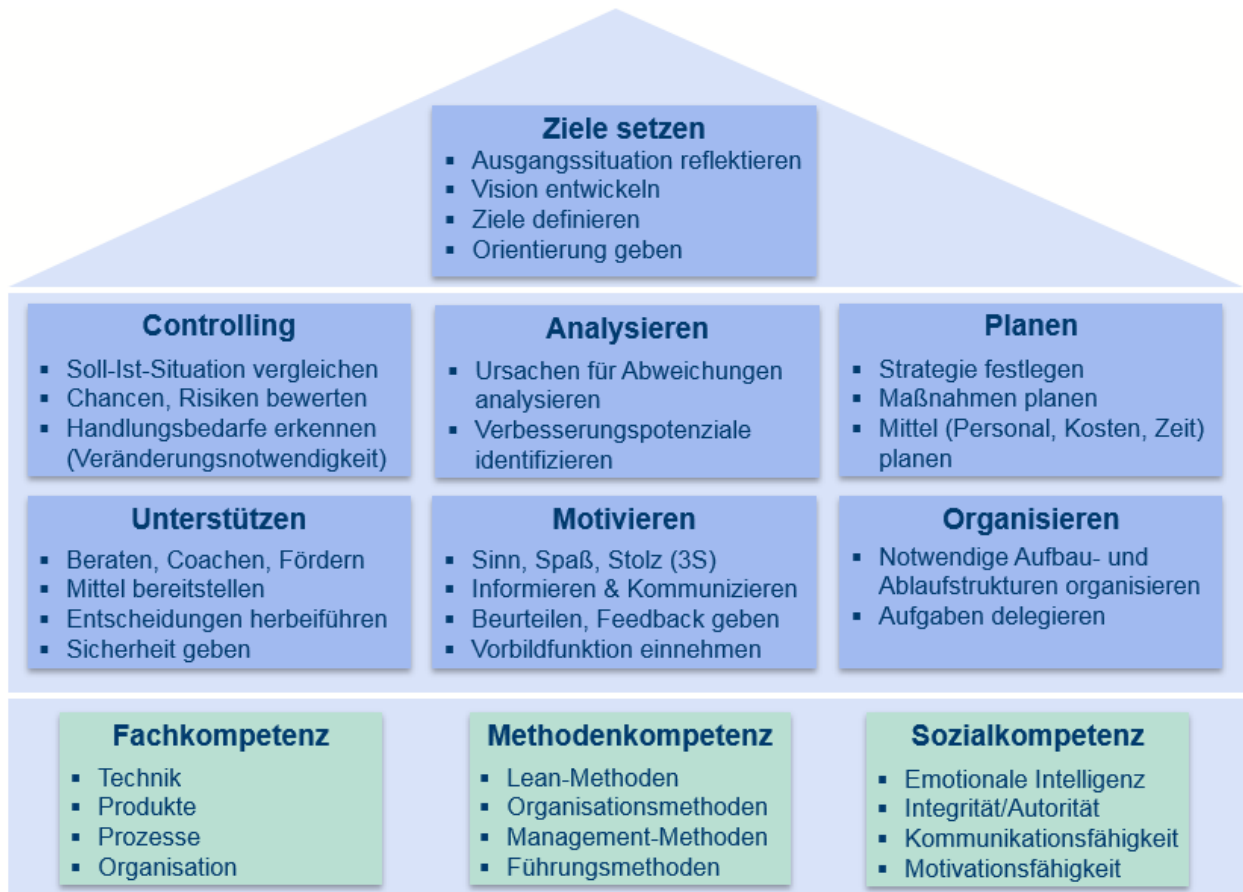


Abbildung 1: Führungsaufgaben und -kompetenzen

Für die erfolgreiche praktische Umsetzung eines Ganzheitlichen Produktions-/Managementsystems (GPS) nach der Lean-Philosophie sind die allgemeingültigen Führungsaufgaben inhaltlich konsequent an Lean-Prinzipien und Lean-Methoden zu orientieren.

Lean-Leadership bedeutet somit die aufgeführten sieben Führungsaufgaben auf allen Führungsebenen auf die Vision und Ziele eines GPS auszurichten und die hierfür notwendigen Kompetenzen der Lean-Leader aufzubauen bzw. kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Eine Handlungshilfe, wie dies praktisch umgesetzt werden kann, wird im Folgenden anhand der aufgeführten Führungsaufgaben konkretisiert.

## 2. Ausgangssituation und Ziele

Ganzheitliche Produktionssysteme sind kein Selbstzweck, sondern sollen den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig sichern und verbessern. Der Erfolg muss sich letztendlich in finanz- und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Rentabilität, Gewinn, Return on Invest) bzw. den dafür wichtigen Zielgrößen aus Kundensicht (Qualität, Kosten/Produktivität und Lieferservice) bewerten lassen.

Ein wesentlicher Ansatz ganzheitlicher Produktions- und Managementsysteme zur nachhaltigen Verbesserung von Qualität, Kosten und Lieferservice im Leistungserstellungsprozess ist die konsequente und „ganzheitliche“ Ausrichtung aller Unternehmensbereiche und Mitarbeiter auf den Wertschöpfungsprozess und die Verbesserung dieser Zielgrößen.

Erst wenn alle Bereiche und Mitarbeiter nach den Prinzipien und Methoden des Lean-Management arbeiten, ist eine vollständige Organisationsdurchdringung erreicht. Idealerweise sollen dann alle Mitarbeiter eigenständig bei der täglichen Arbeit einen Beitrag zu einer kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen leisten, ohne dass dies Top-down durch Vorgesetzte bzw. Lean-Leader immer wieder im Detail vorgegeben werden muss. Die nachhaltige Leistungssteigerung von Qualität, Kosten und Lieferservice durch fortlaufende Verbesserung ist dann der „Return on Invest“ der Lean-Investition.

Entsprechend den dargestellten Zielen und wesentlichen Eigenschaften ganzheitlicher Produktionssysteme lässt sich eine Selbstbewertung des erreichten Lean-Niveaus anhand von fünf Bewertungskriterien mit jeweils fünf Niveaustufen durchführen (Tabelle 1):

| GPS-/Lean-Niveau                                      | Stufe 1 (unzureichend)  | Stufe 2 (normal)   | Stufe 3 (gut)  | Stufe 4 (sehr gut)  | Stufe 5 (weltklasse)   |
|---|---|--|--|---|--|
| <b>Qualität (Produkte und Prozesse)</b>               | Häufige Reklamationen und hohe interne Fehlerquoten sowie Mehr-/Nacharbeit, Qualitätsniveau nicht zufriedenstellend | Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern im Branchendurchschnitt   | Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern etwas besser als Branchendurchschnitt   | Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern deutlich besser als Branchendurchschnitt   | Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern international führend und für Kunden begeisternd  |
| <b>Produktivität/ Kosteneffizienz</b>                 | Kosten im Wettbewerbsvergleich zu hoch, Gewinn/Rendite zu gering  | Produkte können zu durchschnittlichen Kosten hergestellt u. mit normalem Gewinn angeboten werden   | Produkte können zu wettbewerbsfähigen Kosten und guter Marge hergestellt und angeboten werden  | Produkte können zu sehr geringeren Kosten hergestellt und günstigeren Preisen als Wettbewerb angeboten werden                                 | Produktivitäts- und Kostenführerschaft im internationalen Vergleich, Sehr hohe Gewinne/Rendite   |
| <b>Synchronisation (Lieferzeit und -flexibilität)</b> | Gewünschte Liefertermine werden häufig nicht eingehalten, Häufige Kundenbeschwerden LG < 90% Hohe DLZ und Bestände  | Von Kunden gewünschte Liefertermine können in der Regel eingehalten werden, Einige Beschwerden LG > 90%-99% Branchenübliche DLZ und Bestände | Von Kunden gewünschte Liefertermine werden nur selten nicht eingehalten, wenige Beschwerden LG > 99% Geringere DLZ und Bestände als Branchendurchschnitt | Liefertermine werden nur sehr selten nicht eingehalten, sehr wenige Beschwerden LG > 99,9% Sehr geringe DLZ und Bestände (Führend in Branche) | Liefertermine werden auch bei kurzfristigen Änderungen eingehalten, so gut wie keine Beschwerden LG > 99,99% Minimale DLZ und Bestände (Benchmark) |
| <b>Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten</b>    | Sporadisch im Rahmen von management-getriebenen Projekten   | Regelmäßig im Produktionsbereich   | In Produktion und direkt angrenzenden Bereichen (Lager/Logistik, Instandhaltung, PPS)  | In allen Kern- und Unterstützungsprozessen (F&E, Einkauf, QM, Vertrieb, Verw., ..)  | In allen Kern-, Unterstützungs- und Managementprozessen  |
| <b>Verbesserungskultur/-verhalten</b>                 | Nur als Reaktion bei dringendem Handlungsbedarf (Q/K/L-Problemen) durch zentrale Experten oder Berater              | Durch abgestellte Experten aus Zentralbereichen und MA auf Anweisung/ Zielvorgaben von Führungskräften                                       | Systematische Verbesserungsaktivitäten unter Beteiligung betroffener MA unter Anleitung Fach-/Methodenexperten   | Systematischer, eigenständiger KVP in Abteilungen durch MA mit Unterstützung von direkten FK's vor Ort  | Täglicher eigenständiger KVP MA-Teams ohne Anleitung in Eigeninitiative  |

Tabelle 1: Ordnungsrahmen zur Bewertung des GPS- bzw. Lean-Niveaus

Als Ergebnis der Selbstbewertung in den fünf Bewertungskriterien erhält man eine einfache Darstellung der Ist-Situation des Unternehmens hinsichtlich seines Lean-Niveaus bzw. GPS-Reifegrades, die beispielsweise wie folgt aussehen könnte (Tabelle 2):

| GPS-/Lean-Niveau                                    | Stufe 1<br>(unzureichend) | Stufe 2<br>(normal) | Stufe 3<br>(gut) | Stufe 4<br>(sehr gut) | Stufe 5<br>(weltklasse) |
|---|---------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|
| Qualität<br>(Produkte und Prozesse)                 |                           | ● <b>IST</b>        |                  |                       |                         |
| Produktivität/<br>Kosteneffizienz                   |                           |                     | ●                |                       |                         |
| Synchronisation<br>(Lieferzeit und -flexibilität)   | ●                         |                     |                  |                       |                         |
| Organisations-<br>durchdringung<br>Lean-Aktivitäten |                           | ●                   |                  |                       |                         |
| Verbesserungs-<br>kultur/-verhalten                 |                           | ●                   |                  |                       |                         |

Tabelle 2: Beispielhafte Auswertung einer Selbstbewertung des Lean Niveaus

Basierend auf der Ist-Situation können konkretere Handlungsbedarfe und Ziele sowie strategische Maßnahmen durch die Lean-Leader abgeleitet und transparent sowie leicht verständlich kommuniziert werden.

Um die ganzheitliche Bewertung des Ist-Zustandes von Niveau bzw. Reifegrad des Unternehmens zu objektivieren und konkretisieren, sollten zu den fünf Bewertungskriterien jeweils ein bis zwei konkrete und messbare Kennzahlen erfasst werden. Im Idealfall lassen sich mit diesen Kennzahlen zusätzlich Benchmarks durchführen und die Wirksamkeit von Maßnahmen sowie Entwicklung des Unternehmens transparent und objektiv messbar darstellen. Dies ist elementar, denn nur was gemessen wird, kann verglichen und nachhaltig verbessert werden.

Welche Kennzahlen ermittelbar und sinnvoll sind, ist unternehmensspezifisch zu prüfen. Einige Beispiele für mögliche Kennzahlen sind im Folgenden aufgelistet:

Kennzahlen zum Qualitätsniveau:

- Anzahl Kundenreklamationen/ Reklamationsquote
- Kundenzufriedenheitsindex anhand von Kundenbefragungen
- Ausfallquote ausgelieferter Produkte (nach Inbetriebnahme oder definierter Nutzungsdauer)
- Qualitäts-/Fehlerkosten ausgelieferter Produkte (Serviceeinsätze, Garantiekosten etc.)
- Interne Fehlerquoten (z. B. Ausfälle bei Endprüfung)
- Interne und/oder externe Mehr- und Nacharbeitskosten

Kennzahlen zur Kosteneffizienz/Produktivität:

- Umsatz pro Mitarbeiter
- Eigenkapitalrentabilität
- Ausgelieferte Produkte pro Mitarbeiter oder Anwesenheitsstunden
- Verhältnis Umsatz zu Personal-, Material und Anlagenkosten
- Preis oder Herstellkosten Produkte im Vergleich zu Wettbewerbern
- Erzielter Gewinn

Kennzahlen zum Lieferservice bzw. Synchronisationsgrad:

- Anzahl oder Anteil termingerechter Lieferungen
- Anzahl oder Anteil verspäteter Lieferungen
- Lieferzeit von Kundenbestellung bis Auslieferung (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Durchlaufzeit von Auftragsstart bis Versand (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Lagerbestände Fertigwaren, Baugruppen, Material (Menge oder Wert)
- Anzahl Mahnungen von Kunden zu Lieferterminen

Kennzahlen zu Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten:

- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die definierte Lean-Methoden kennen/anwenden
- Anzahl Mitarbeiter mit Lean-Methodenkenntnissen (5S, 7V, TPM oder anderen)
- Anzahl oder Anteil Abteilungen mit regelmäßigen Shopfloor-Management-Meetings
- Anzahl oder Anteil Mitarbeiter, die an Lean-Aktivitäten (Workshops, Shopfloor-Management--Meetings etc.) teilnehmen
- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die Lean-Ziele definiert haben
- Beteiligungsquote Mitarbeiter an Verbesserungsvorschlägen oder -maßnahmen

Kennzahlen zu Verbesserungskultur/ -verhalten

- Anzahl Verbesserungsvorschläge/-Ideen (pro Mitarbeiter, Abteilung, Zeitraum)
- Realisierte Einsparungen (Kosten, Zeit, Fehler) durch Verbesserungsaktivitäten
- Anzahl laufender Verbesserungsprojekte, -workshops, -maßnahmen
- Anzahl Ablauf-/Prozessänderungen (Arbeitspläne, Anweisungen, Standardarbeitsblätter) aufgrund von Ablauf-/Prozessoptimierungen
- Anzahl konstruktiver Produktkostenoptimierungen oder DfM-Maßnahmen (bitte erläutern)
- Anzahl Bearbeitungszeitänderungen, Durchlaufzeitänderungen oder Kostenreduzierungen

Ergänzend zu der ergebnisorientierten Ist-Analyse des Lean-Niveaus kann evtl. noch eine ergänzende Analyse und Selbstbewertung der vorherrschenden Unternehmens- und Führungskultur durchgeführt werden. Bei dieser werden die Fähigkeiten bzw. Stärken und Schwächen des Unternehmens und Führungskräfte anhand ihrer aktuellen Ausprägung und Orientierung reflektiert. Fähigkeiten, Werte und Einstellungen im Unternehmen haben eine direkte Auswirkung auf den Erfolg von Unternehmenszielen. Erfolgreiche Strategien und Maßnahmen müssen deshalb die vorherrschende Unternehmens- und Führungskultur berücksichtigen und hinsichtlich ihrer Konformität prüfen sowie mögliche Wechselwirkungen beachten.

Unternehmen agieren dann besonders erfolgreich, wenn sie eine Vision und eine strategische Orientierung haben, alle Unternehmensbereiche einheitlich und konsequent auf übergeordnete Unternehmensziele ausgerichtet sind und jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zu den übergeordneten Zielen kennt.

Sind in einem Unternehmen weder Vision noch Ziele definiert, wird sich auch keine Veränderung oder Verbesserung einstellen. Insofern sind Definition und Kommunikation einer Vision und klarer Ziele Grundvoraussetzung für die nachhaltige Einführung, Sicherung und Verbesserung von GPS und eine der wichtigsten Aufgaben im Lean-Leadership.

Auf Basis der beschriebenen Ist-Analyse sind eine langfristige Vision und realistische Ziele mit dem angestrebten Zeithorizont für das Unternehmen zu definieren. Diese müssen dann allen Mitarbeitern im Unternehmen bekannt sein und von diesen akzeptiert und mitgetragen werden. Hierfür empfiehlt es sich Key-Player als Multiplikatoren und evtl. sogar ausgewählte Mitarbeiter in die Zielfindung einzubeziehen. Nachfolgendes Beispiel soll den Zielfindungsprozess auf Basis der Ergebnisse der Selbstbewertung verdeutlichen (Tabelle 3).

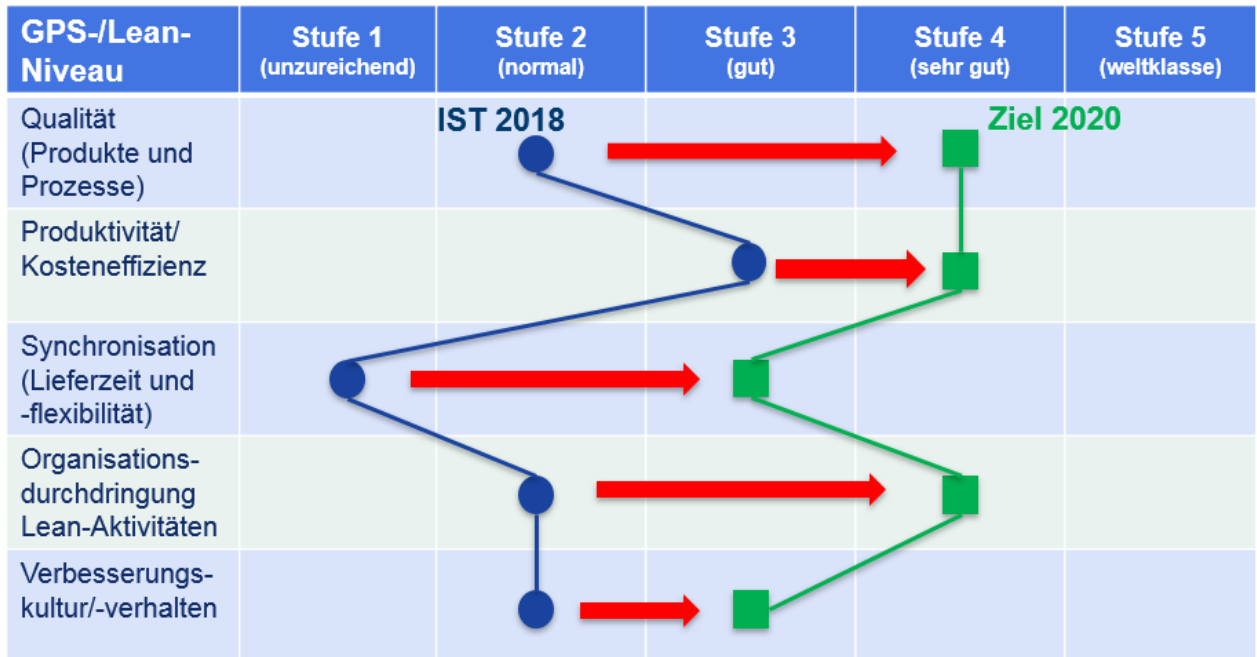


Tabelle 3: Zielfindung auf Basis der Selbstbewertung

Die verabschiedeten Ziele sollten schriftlich, eindeutig und verständlich ausformuliert und im ganzen Unternehmen kommuniziert, visualisiert und von allen Mitarbeitern eine Mitwirkung an der Zielerreichung konsequent von den Führungskräften und Mitarbeitern aller Ebenen eingefordert werden. Wenn möglich sollten die Ziele anhand von messbaren Kennzahlen quantifiziert und objektiviert werden. Das Qualitätsziel Stufe vier könnte so z. B. mit einer Zielvorgabe für eine interne/externe Fehlerquote von 100 ppm konkret und eindeutig messbar gemacht werden.

Unsere Vision: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Unsere Ziele bis 2020: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sind die übergeordnete Vision und Ziele des Unternehmens bestimmt, gilt es Ziele und Kennzahlen zu definieren, die für die Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen einen direkten Bezug zu ihrer täglichen Arbeit haben. Zur einheitlichen Ausrichtung aller Bereiche und Mitarbeiter auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens sind Ziele und Kennzahlen, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, in einer Hierarchie logisch miteinander zu verbinden (Abbildung 2).

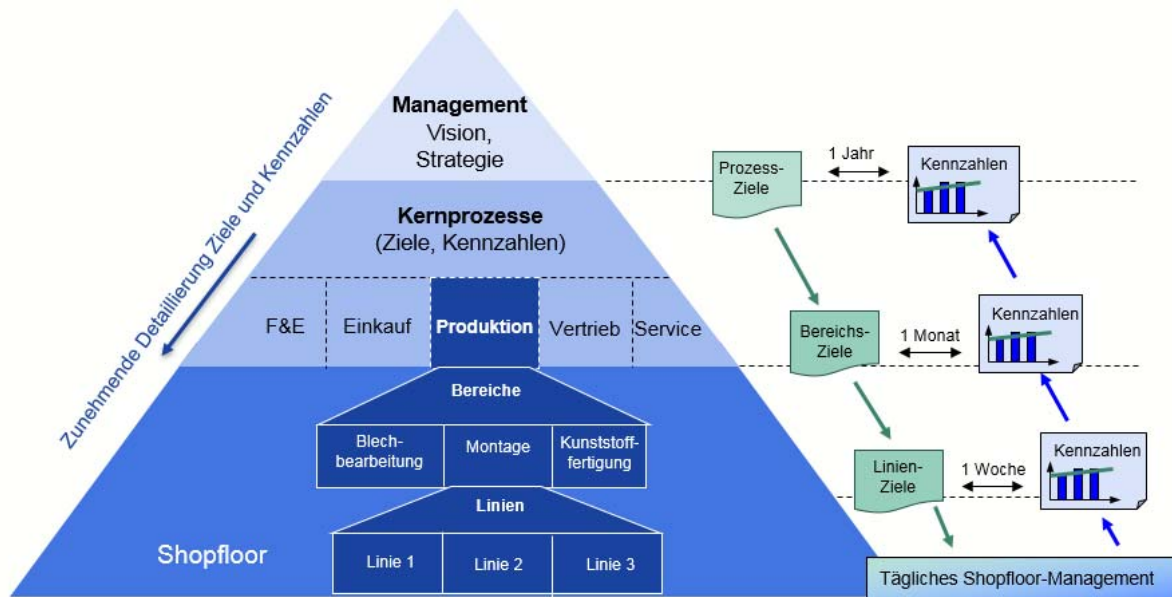


Abbildung 2: Verbindung von Unternehmens- und Bereichszielen

Kennzahlen für einzelne Abteilungen müssen immer unternehmens- und bereichsspezifisch ausgewählt werden. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Was sind die übergeordneten Unternehmensziele und welche Zielvorgaben gibt es hierzu?
2. Welche daraus abgeleiteten Bereichsziele und Zielvorgaben liegen vor?
3. Welche vom Bereich selbst beeinflussbaren Messgrößen oder Kennzahlen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zielerreichung?
4. Welche intern oder extern verursachten Hauptprobleme oder Einflussgrößen gibt es aktuell, die eine Erfüllung der Zielvorgaben für den Bereich erschweren oder behindern?
5. Welche Messgrößen oder Kennzahlen lassen sich einfach und zeitnah mit geringem Aufwand vor Ort erfassen und visualisieren und helfen wirklich?
6. Gibt es darüber hinaus noch zusätzliche, bereichsspezifische Informationen, Messgrößen oder Kennzahlen, die für die tägliche Arbeit von besonderer Bedeutung sind und deshalb vor Ort erfasst und visualisiert werden sollten?

### 3. Analyse Hindernisse und Verbesserungspotenziale

Bei der praktischen Umsetzung von Veränderungs- oder Verbesserungsprozessen können eine Vielzahl von Hindernissen auftauchen, die wiederum unterschiedliche Ursachen haben können. Ordnet man mögliche Hindernisse verschiedenen Bereichen im Unternehmen und möglichen allgemeingültigen Ursachen zu, so lässt sich eine systematische Analyse von Hindernissen und Ursachen vereinfacht anhand der folgenden Matrix durchführen und darstellen (Tabelle 4):

| Mögliche Ursachen/Hindernisse erfolgreicher Weiterentwicklung             | Management | Indirekte Bereiche | Produktion |
|---|------------|--------------------|------------|
| <b>Wissen</b><br>(Fehlende Kenntnisse/Informationen)                      |            |                    |            |
| <b>Können</b><br>(Fehlende Fähigkeiten, Ausbildung, praktische Erfahrung) |            |                    |            |
| <b>Wollen</b><br>(Fehlende Überzeugung/Motivation)                        |            |                    |            |
| <b>Dürfen</b><br>(Fehlende Erlaubnis, Zeit, Rechte)                       |            |                    |            |
| <b>Sollen</b><br>(Fehlende Ziele, Notwendigkeit, Vorgaben, Regeln)        |            |                    |            |
| <b>Ändern</b><br>(Fehlende Anpassung Ziele, Methoden, Regeln)             |            |                    |            |

Bewertung Hindernisse/Verbesserungspotenziale:  
0 = keine ; 1 = geringe; 2 = mittlere; 3 = große; 4 = sehr große

Tabelle 4: Analyse-Werkzeug zur Ermittlung möglicher Hindernisse erfolgreicher Weiterentwicklung

Ziel der systematischen Analyse von Hindernissen und Verbesserungspotenzialen zur Zielerreichung ist es, entsprechend dem Pareto-Prinzip, die wichtigsten Ursachen (bspw. die fünf oder zehn wichtigsten Gründe) zu identifizieren und damit Ansätze für eine erfolgreiche Veränderungs- und Verbesserungsstrategie sowie erforderlicher konkreter Maßnahmen zu entwickeln. Diese sollten dann noch einmal konkret ausformuliert und beschrieben werden.

Die Selbstbewertung mit der o. a. Matrix ist nicht ganz unproblematisch. Um die Bewertung möglichst objektiv durchzuführen ist eine ehrliche Selbstreflektion ohne Schuldzuweisung erforderlich. Ggf. sind die Bewertungen durch konkrete Fragestellungen und Beschreibungen der Verbesserungspotenziale in den einzelnen Feldern zu ergänzen, um die Bewertung nachvollziehbar zu machen.

Wurde die Analyse und Bewertung ehrlich, selbstkritisch und möglichst objektiv durchgeführt, lassen sich daraus konkrete und zielgerichtete strategische und operative Handlungsempfehlungen und Maßnahmen in Form eines Maßnahmenplanes ableiten (Abbildung 3):



# LEAN-LEADERSHIP

## ERFOLGSFAKTOR IN GPS

**Maßnahmenplan**

Firma:  Ersteller:  Datum:

| Nr. | Problem/Ursache | Maßnahme | Priorität | verantw. | Termin | Status   |
|-----|-----------------|----------|-----------|----------|--------|--|
| 1   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9   |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10  |                 |          |           |          |        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

geplant     
  begonnen     
  umgesetzt     
  wirksam

Abbildung 3: Maßnahmenplan

### 4. Strategie und Maßnahmen

Aufbauend auf der analysierten Ist-Situation, definierter Vision und Ziele sowie identifizierten Hindernissen, ist eine erfolgsversprechende Strategie zu entwickeln und Maßnahmen abzuleiten, damit Vision und Ziele erreicht werden.

Die Strategie beschreibt die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen, um Vision und Ziele zu erreichen sowie erforderliche Grundsätze des Verhaltens und Handelns. Als Leitplanke für das tägliche, operative Handeln soll sie helfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und eine Orientierung geben. Die Darstellung der Strategie kann bspw. in Form einer Road-Map erfolgen, in der die wesentlichen Handlungsfelder und Maßnahmen visualisiert sind oder in einem einfachen 5- oder 10-Punkte-Plan aufgelistet sein.

Je nach Ausgangssituation in einem Unternehmen kann eine Strategie inhaltlich sehr unterschiedlich aussehen. Ein Unternehmen, das ein Lean-System erst einführen möchte, wird so z. B. inhaltlich andere Handlungsfelder und Schwerpunkte in einer Strategie haben, als ein Unternehmen, das sich bereits auf einem höheren Lean-Niveau befindet und sich weiterentwickeln möchte. Eine Strategie und Maßnahmen sind somit nicht als fix anzusehen, sondern können sich im Zeitablauf ändern und sind zyklisch zu überprüfen und anzupassen.

#### Beispiel eines strategischen 5-Punkte-Plans (Abbildung 4):

1. Verbesserung Lean-Verständnis im Top-Management (Teilnahme Benchmark-Reise)
2. Einrichtung einer Lean-Organisation mit Lean-Verantwortlichem und Lean-Multiplikatoren
3. Einführung eines Shopfloor-Managements in allen Kernprozessbereichen
4. Aufbau eines systematischen Ziel-Kennzahlensystems über alle Hierarchieebenen
5. 3-stufige (Point-Line-Plane) Umgestaltung der Produktion gemäß u.a. Road-Map

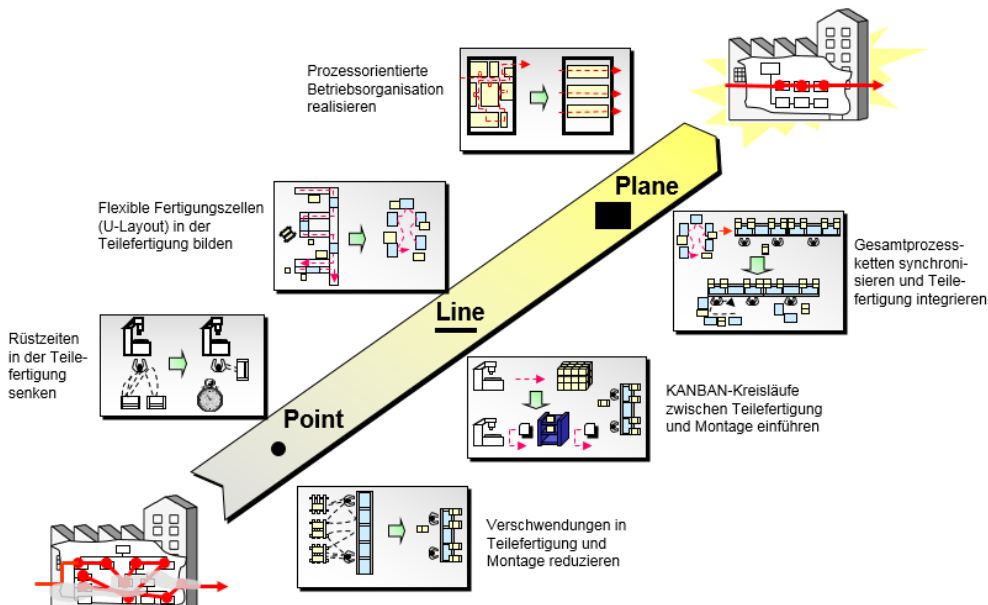


Abbildung 4: Beispiel eines strategischen 5-Punkte-Plans

Die übergeordneten, strategischen Maßnahmen müssen analog zur Ziel-Kennzahlhierarchie im Unternehmen in einer Kaskade auf Bereiche, Abteilungen und letztendlich bis zum einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen und konkretisiert werden. Hierzu ist es erforderlich, dass die Bereichs- und Abteilungsleiter Maßnahmenpläne für ihren Zuständigkeitsbereich aufstellen und diese mit ihren Mitarbeitern vereinbaren.

### 5. (Lean-)Organisation

Organisation in einem Unternehmen dient der zielgerichteten und ordnenden Gestaltung von Geschäftsprozessen, Arbeitsabläufen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Art und Weise der Zusammenarbeit. Unterschieden wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation regelt, welche Aufgaben und Funktionen welchen Funktionsbereichen und Stellen bzw. Verantwortlichen zugeordnet sind. Die Ablauforganisation regelt dagegen welche Arbeitsschritte in welcher Reihenfolge, mit welchen Methoden und Hilfsmitteln für einen konkreten Leistungserstellungsprozess durch welche Stellen zu bearbeiten sind.

Aufbau- und Ablauforganisation in einem Unternehmen sind immer an der Vision und den Zielen des Unternehmens auszurichten. Verändern sich Situation, Vision, Ziele und Strategie des Unternehmens, ändern sich auch die Anforderungen an die Organisation. Organisatorische Anpassungen und Optimierungen sind deshalb ein wesentlicher Bestandteil von Strategien und Maßnahmen in Veränderungs- bzw. Optimierungsvorhaben und ein entscheidender Erfolgsfaktor für diese.

Eine eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ist die wichtigste Grundlage für die Erfüllung von Zielen und Maßnahmen. Dies gilt auch für die Einführung und Weiterentwicklung ganzheitlicher Produktionssysteme.

Unternehmen, welche ein GPS einführen oder verbessern möchten sollten immer übergeordnete Lean-Manager oder Change-Manager benennen. Aufgabe dieser Person ist die übergeordnete Überwachung und Weiterentwicklung des Lean-Niveaus sowie Koordinierung, Betreuung und Überwachung von Lean-Aktivitäten. Ohne solche Verantwortliche sind Lean-Projekte sowie Strategien und Maßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Lean-Niveaus häufig zum Scheitern verurteilt.

In größeren Unternehmen werden hierzu häufig sogar Lean-Abteilungen gebildet, die im Organigramm als eigenständiger Funktionsbereich aufgeführt sind. In kleineren Unternehmen ist dies unter Kostengesichtspunkten und personell i. d. R. nicht möglich. Aber auch hier ist mindestens ein zuständiger Lean-Verantwortlicher zu benennen, der sich übergeordnet mit Lean-Themen beschäftigt und vorantreibt. Ggf. ist diese Funktion in kleinen Unternehmen als Teilaufgabe einer bereits vorhandenen Stelle zuzuordnen. Lean-Verantwortliche sollten in der Organisation möglichst direkt der Geschäftsleitung unterstellt sein, damit auch bereichsübergreifende Maßnahmen und Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden können.

Neben übergeordneten Lean-Verantwortlichen gilt es weitere Lean-Multiplikatoren in den einzelnen Funktionsbereichen oder Abteilungen aufzubauen. Diese sind Ansprechpartner für den übergeordneten Lean-Verantwortlichen in den einzelnen Abteilungen und sollen über Lean-Methodenkenntnisse verfügen, um so zum Beispiel auch Lean-Workshops in den Bereichen leiten zu können. Als Lean-Multiplikatoren sollten Führungskräfte ausgewählt werden, die grundsätzlich positiv gegenüber Veränderungen und Lean-Prinzipien eingestellt und bereit sind, diese Funktion zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben zu übernehmen.

1. Lean-Verantwortliche(r):

Name: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_ unterstellt: \_\_\_\_\_

2. Lean-Multiplikator(en):

Name: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_ unterstellt: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_ unterstellt: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_ unterstellt: \_\_\_\_\_

Ein wesentlicher Baustein ganzheitlicher Produktionssysteme ist ein effektives Shopfloor-Management (SFM), das in die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens integriert ist. Dieses stellt sicher, dass die übergeordneten Ziele bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden und dass im Rahmen einer Regelkommunikation in den einzelnen Unternehmensbereichen im operativen Tagesgeschäft systematisch an einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens gearbeitet wird (Abbildung 5).

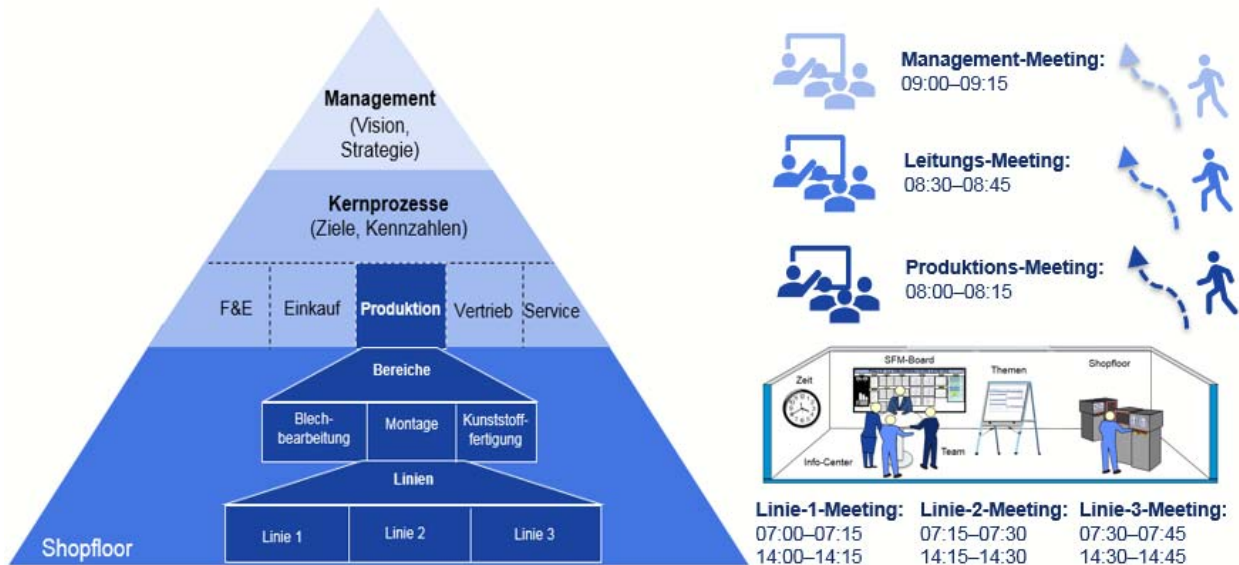


Abbildung 5: Beispiel einer SFM-Kaskade in einem Unternehmen

Für das Shopfloor-Management sind im Unternehmen die organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen, Ressourcen (Hilfsmittel, Personen, Zeit) bereitzustellen und standardisierte Inhalte und Ablauf des Shopfloor-Managements zu definieren. Folgende organisatorische Fragestellungen sind hierbei unternehmensspezifisch zu beantworten:

1. Wo sollen die SFM-Meetings stattfinden und ist der geplante Ort hierfür hinsichtlich Größe, Lautstärke, Beleuchtung, Sicherheit & Sauberkeit, Erreichbarkeit, Shopfloor-Nähe etc. geeignet?
2. Welche Hilfsmittel (z.B. SFM-Board, Flipchart, Magnete, Stehtisch etc.) werden benötigt bzw. müssen noch beschafft und bereitgestellt werden?
3. Wer soll an den SFM-Meetings in welchem Zyklus teilnehmen?
4. Wer ist für die Pflege des SFM-Boards (Kennzahlen) und Moderation des SFM-Meetings verantwortlich bzw. welche Regeln (Rotation?) werden hierfür festgelegt?
5. Gibt es aufgrund des festgelegten Teilnehmerkreises Zeitrestriktionen, die bei der Gestaltung der Regelkommunikation zu berücksichtigen sind?
6. An welchen Tagen und zu welchen Uhrzeiten sollen die SFM-Meetings stattfinden?
7. Wie lange sollen die SFM-Meetings dauern?
8. Welche Themen/Inhalte sollen in den SFM-Meetings behandelt werden?
9. Welche Regeln sollen bei der Regelkommunikation eingehalten werden?
10. Wie soll die Disziplin der Regelkommunikation sichergestellt werden?

### 6. Motivation

Sind die organisatorischen Bedingungen für ein ganzheitliches Produktionssystem mit Lean-Managementmethoden geschaffen, gilt es die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit zur Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu motivieren. Dies ist Aufgabe der Führungskräfte (Lean-Leader) auf allen Führungsebenen. Aufgrund der Diversität von Menschen und unterschiedlichen persönlichen Einstellungen, Interessen und Zielen ist dies häufig nicht bei allen Mitarbeitern umfänglich möglich.

Durch die Beachtung einiger Führungsprinzipien und Verhaltensgrundsätze lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Motivation von möglichst vielen Mitarbeitern jedoch erhöhen. Folgende sechs Motivationsregeln sollten dabei von Führungskräften bzw. Lean-Leadern befolgt werden:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Ängste nehmen/vermeiden:         | Offenheit und Aufnahmebereitschaft erhalten             |
| 2. Verständnis schaffen:            | Notwendigkeit aufzeigen, Akzeptanz von Sinn erzeugen    |
| 3. Bedürfnisse berücksichtigen:     | Persönliche Bedürfnisse/Nutzen erkennen und beachten    |
| 4. Anreize/Erfolge schaffen:        | Stolz, interessante Aufgaben, Beförderung, Wohlbefinden |
| 5. Feedback geben (sachlich/fair):  | Rückmeldung zu Leistung und Verhalten geben             |
| 6. Vorbild sein und Präsenz zeigen: | Glaubwürdigkeit durch vorbildliches Verhalten erzeugen  |

Durch Motivation sollen ein gewünschtes Verhalten und Handlungen bei Mitarbeitern erzeugt werden. Sofern dies mit den Gewohnheiten und bisher eingeübtem Verhalten und Handeln übereinstimmt, ist dies sehr leicht. Schwierig wird es dann, wenn bisherige Gewohnheiten verändert werden sollen.

- Gewohnheiten sind „erlernte Handlungsstrategien“ (Regeln, Standards), deren Sinn und zugrundeliegende Motive nicht immer bewusst sind oder hinterfragt werden.
- Sie sind automatisierte Handlungen, um eigene Ressourcen zu schonen.
- Sie helfen, die komplexen Problemstellungen des Tagesgeschäftes besser zu bewältigen.
- Gewohnheiten können aber unsere Flexibilität im Denken und Handeln beschränken.

Gewohnheiten sind nicht prinzipiell schlecht, da sie helfen können Aufgaben und Arbeiten routiniert und effizient auszuführen (vgl. Lean-Prinzip der Standardisierung). Es gilt jedoch ungewünschte Gewohnheiten durch „gewünschte/bessere“ Gewohnheiten zu ersetzen. Dem Kaizen-Gedanken folgend könnte man positiv ausgedrückt auch sagen, es geht darum gute Gewohnheiten durch bessere zu ersetzen. Ob Mitarbeiter bereit sind ihre Gewohnheiten zu ändern und neues Verhalten anzuwenden lässt sich vereinfacht mit folgender Ungleichung der o. a. sechs Motivationsregeln beschreiben (Abbildung 6):

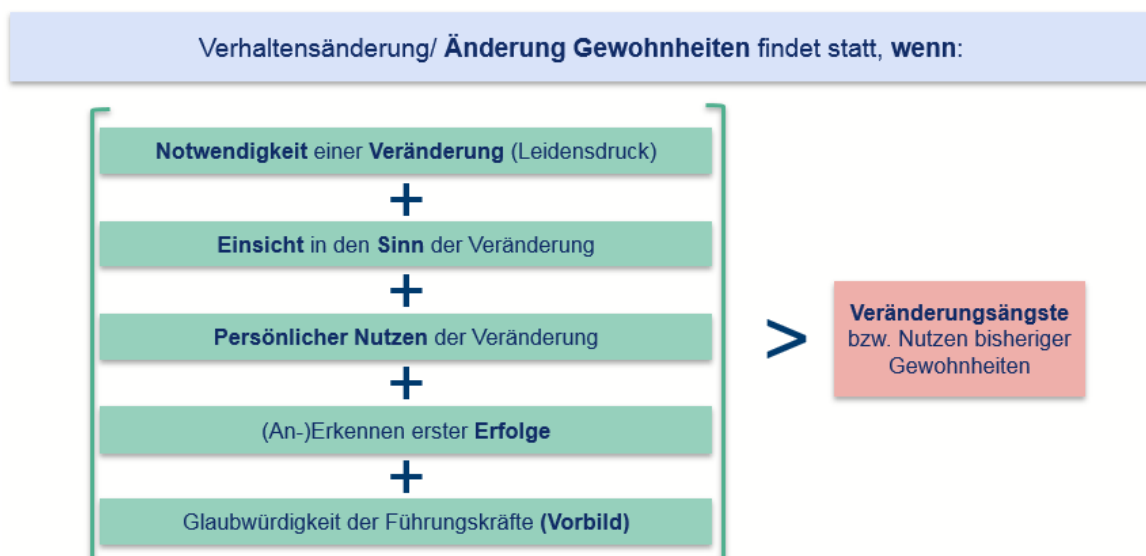


Abbildung 6: Voraussetzung für Änderung von Gewohnheiten

Veränderungen oder Neuerungen erzeugen bei Menschen häufig Ängste, die zu einer Blockadehaltung und Widerstand führen. Mögliche Ängste sind bspw.:

- Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes
- Angst vor Versagen (nicht genügend Kenntnisse, Anforderungen nicht gewachsen sein)
- Angst vor finanziellen Einbußen/ Einkommensverlust
- Angst vor Statusverlust (Ansehen, Machtstellung)
- Angst vor Überanstrengung (mehr Arbeit)
- Angst vor Umbesetzung in andere/fremde Gruppe oder Abteilung

Das beste Mittel, um unbegründete Ängste von Mitarbeitern zu vermeiden, ist eine frühzeitige, offene und umfangreiche Information über geplante Änderungen. Fragen und Argumenten der Mitarbeiter sollte die Führungskraft dabei aktiv zuhören und auf diese auch eingehen.

Veränderung von bisherigen Gewohnheiten und das dafür erforderliche Erlernen und Ausprobieren neuer Handlungsweisen kann am Anfang zu Fehlern und Unsicherheit führen. Um hierbei nicht Ängste zu schüren und damit letztendlich die Veränderungsbereitschaft zu mindern, müssen von den Führungskräften auch Fehler der Mitarbeiter zugelassen werden. Auf jeden Fall müssen persönliche Schuldzuweisungen vermieden werden. Anstatt bei Fehlern nach den Schuldigen zu fragen, ist ein Fehler als Verbesserungspotenzial zu sehen und gemeinsam mit Mitarbeitern nach Lösungen zur zukünftigen Vermeidung einer Wiederholung zu suchen.

Wurden bei den Mitarbeitern Ängste vermieden und eine grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft zum aktiven Zuhören bei der Erläuterung von Veränderungen erzeugt, gilt es im nächsten Schritt den Sinn und die Notwendigkeit von konkreten Maßnahmen zu vermitteln. Nur wenn die Mitarbeiter den Sinn und die Notwendigkeit von Maßnahmen und gewünschten Handlungs- und Verhaltensweisen verstehen und akzeptieren, werden sie diese auch praktisch umsetzen.

Damit sich Mitarbeiter mit voller Energie und ihrem gesamten Wissen und Können beteiligen, gilt es letztendlich ihre individuellen Bedürfnisse richtig anzusprechen. Nach Maslow lassen sich grundsätzlich fünf menschliche Bedürfnisse unterscheiden, wobei das Bedürfnis der nächsten Ebene erst dann relevant wird, wenn das Bedürfnis der vorherigen Ebene befriedigt ist (Bühner 1997). In der folgenden Tabelle 5 sind zu jedem Bedürfnis mögliche Beispiele angeführt, wie die Bedürfnisse im betrieblichen Umfeld berücksichtigt werden können:

| Menschliches Bedürfnisse  | Beispiele im Betrieb   |
|---|--|
| <b>Körperliche Grundbedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsterhaltung und Körperliches</li> <li>• Nahrung, Schlaf, Ruhe, Bewegung, Schutz vor Witterung etc.</li> </ul>                    | Getränke bereitstellen, für angenehmes Umfeld (Klima, Lärm, ...) sorgen, stressfreie Atmosphäre schaffen, kurze Gesprächsdauer oder Pausen einplanen, Spaß bei Arbeit und in Gesprächen zulassen |
| <b>Sicherheitsbedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz und Sicherheit Existenz und Stabilität Lebensumstände</li> <li>• Sicherheit vor Krankheit, Gefahren, Arbeitsplatzverlust</li> </ul> | Termine und Vereinbarungen einhalten, keine Drohungen aussprechen, klare und verbindliche Aussagen treffen, Sicherheit vermitteln  |
| <b>Soziale Bedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz und Anerkennung in Gruppe, Kontakt</li> <li>• Bedürfnis nach Gefühlsäußerung und Gefühlsentfaltung</li> </ul>                       | Kontakt und Kommunikation/Gespräche ermöglichen, Wir-Gefühl vermitteln, Keinen ausschließen, Teamgedanken stärken, Gefühlsäußerungen zulassen  |
| <b>Ich-Bedürfnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstachtung, Selbstvertrauen, Kompetenz</li> <li>• Anerkennung, Achtung, Respekt, Geltung, Prestige</li> </ul>                                  | Anerkennung der Leistung (Loben), Ehrgeiz durch attraktive Aufgaben wecken, Zuhören und Interesse an Meinung zeigen, herausfordern, respektvoll verhalten  |
| <b>Selbstverwirklichungsbedürfnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeitsentfaltung, Kreativität, Entwicklung</li> </ul>   | Talent fördern, persönliche Ziele und Stolz nutzen, Weiterbildung und Qualifizierung ermöglichen   |

Tabelle 5: Menschliche Bedürfnisse nach Maslow (Bühner 1997) und Beispiele im Betrieb

Jeder Mensch macht sich vor einer Verhaltensänderung auch Gedanken darüber, welchen persönlichen Nutzen er dadurch hat. Aufgrund der Diversität der Menschen können die individuellen Bedürfnisse und Nutzenüberlegungen sehr unterschiedlich sein. Ein junger Mitarbeiter, der zu Beginn seiner Berufstätigkeit steht und noch Karriere machen möchte, kann in einer Veränderung eine persönliche Chance und großen Nutzen sehen. Ein älterer Mitarbeiter, der kurz vor der Pensionierung steht und kein Bedürfnis mehr hat Karriere zu machen, sieht evtl. bezogen auf diesen Aspekt keinen persönlichen Nutzen in einer Veränderung. Um möglichst viele Mitarbeiter zu motivieren, müssen somit unterschiedliche Anreize angesprochen werden.

Es sollte deshalb überlegt werden, welche Anreize für welche Mitarbeiter von persönlichem Nutzen sein könnten, um diese dann zur Motivation zu nutzen. Ein älterer Mitarbeiter könnte so bspw. einen persönlichen Nutzen im Ansehen und Nutzung seiner langjährigen technischen Erfahrungen (Stolz) oder geringerer körperlicher Belastung bei der Arbeit sehen. Wird einem solchen Mitarbeiter die Chance gegeben seine technischen Erfahrungen im Rahmen einer Veränderung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (z. B. ergonomische Optimierung Arbeitsplatz) einzubringen, kann auch dieser in der Veränderung einen persönlichen Nutzen sehen und zur Mitwirkung motiviert werden.

In der Praxis weit verbreitet sind persönliche Anreizsysteme, die auf individuellen Zielvereinbarungen und/oder persönlichen Leistungsbeurteilungen basieren. Vorteil ist hierbei, dass Ziele und Anreize transparent und strukturiert nach definierten Standards und Regelterminen in persönlichen Gesprächen von Führungskräften mit Mitarbeitern sichergestellt werden. Sind Anreize von einer Führungskraft in Aussicht gestellt worden, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter auch Erfolge erleben. Stellen sich nach einer gewissen Zeit keine Erfolge auf das veränderte Verhalten ein, kann schnell eine Demotivation die Folge sein. Wichtig ist somit aufgezeigte oder in Aussicht gestellte Anreize auch mit Erfolgen zu belohnen, auch wenn diese nicht sofort sehr groß sind. Auch kleine Erfolge sollten von der Führungskraft positiv kommuniziert und als Erfolg herausgestellt bzw. gelobt werden.

Ein sachliches, faires und regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft zu erbrachten Leistungen und Verhalten kann durch standardisierte Zielvereinbarungen, Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche sichergestellt werden. Gegenüber rein informellen Gesprächen von Führungskräften mit Mitarbeitern kann hierdurch vermieden werden, dass mit einigen Mitarbeitern überhaupt nicht oder mit sehr unterschiedlicher Intensität oder unterschiedlichem Inhalt gesprochen wird. Damit Beurteilungen und Feedback nicht als subjektiv („Nasenfaktor“) und unfair empfunden werden, empfiehlt es sich möglichst sachliche und messbar Kriterien für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen zu verwenden. Diese müssen konform mit den Lean-Prinzipien sein.

Als wichtiger Motivationsaspekt ist letztendlich die Vorbildfunktion der Vorgesetzten nicht zu unterschätzen. Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie sich der Vorgesetzte selbst an Ziele, Prinzipien und Regeln hält, die er anderen vorgibt. Halten Vorgesetzte sich selbst nicht an die festgelegten Prinzipien wie bspw. Ordnung & Sauberkeit, wird es sehr schwer die Mitarbeiter zur Einhaltung und Umsetzung solcher Prinzipien zu bewegen. Eine authentische Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran und erhält dadurch eine glaubhafte Vorbildfunktion, der die Mitarbeiter auch folgen. Auch Präsenz der Führungskraft bei SFM-Meetings oder sonstigen Lean-Aktivitäten sind von großer Bedeutung für deren Erfolg, da den Mitarbeitern hierdurch Wichtigkeit und Interesse an den täglichen Verbesserungen deutlich gemacht wird.

### 7. Unterstützung

Für die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe durch Mitarbeiter reicht im betrieblichen Alltag Motivation alleine nicht aus, wenn dem Mitarbeiter bspw. das Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung, Erlaubnis oder notwendige Hilfsmittel und Ressourcen fehlen. Neben der Motivation muss die Führungskraft seine Mitarbeiter deshalb auch mit Rat und Tat bei der Erfüllung von Zielen und Arbeitsaufgaben unterstützen. Falls ein Mitarbeiter eine ihm gestellte Aufgabe nicht sofort erfüllen kann, sollte eine Führungskraft nicht den Fehler machen, die Aufgabe selbst zu erledigen. Die Führungskraft soll entsprechend der Lean-Leadership-Philosophie im Idealfall die Funktion eines Trainers, Beraters, Moderators und Prozessbegleiters einnehmen. Nur so sind eine stärkere Einbeziehung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter möglich. Am Anfang ist dies manchmal mit höherem Aufwand für die Führungskraft verbunden, der sich jedoch mit der Zeit auszahlt und die Führungskraft auf Dauer entlastet.

Unterstützung erfolgt somit auch durch Weiterqualifizierung. Hierzu ist zunächst der Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikationen einzuleiten. Führungsinstrumente zur systematischen Ermittlung von Ist-Qualifikation, Qualifizierungsbedarfen und erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen sind Qualifikationsmatrix oder Personalentwicklungsbögen. Diese sollen nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch methodische und ggf. soziale Qualifikationen entsprechend den Lean-Methoden und Lean-Prinzipien enthalten. Eine Führungskraft am Shopfloor sollte nicht nur hinsichtlich der eingesetzten Maschinen und Produkte, sondern beispielsweise auch zur Moderation von SFM-Meetings oder systematischer Problemlösung qualifiziert werden.

Wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist es Probleme und Verschwendungen zu erkennen, Ziele zu vereinbaren und Maßnahmen bei Soll-Ist-Abweichungen einzuleiten. Sachliches führen mit Zahlen, Daten und Fakten sowie Zielen und Kennzahlen ist hierbei zentrales Führungsinstrument. Um Ziele zu erfüllen und Maßnahmen umzusetzen, muss die Führungskraft, wenn erforderlich, auch „Steine aus dem Weg räumen“ und für die Bereitstellung erforderlicher Mittel/Ressourcen sorgen.

Wenn die Mitarbeiter merken, dass ihre Führungskraft authentisch und fachkompetent ist, sie unterstützt und ihnen den Rücken stärkt, werden die Mitarbeiter die Führungskraft akzeptieren und ihr vertrauen. Hierfür sind auch eine gesunde und konstruktive Fehler- und Verbesserungskultur erforderlich. Mitarbeiter sollen bei gemachten Fehlern die Unterstützung der Führungskraft in Anspruch nehmen und diese nicht aus Angst verheimlichen oder verschweigen. Abbildung 7 zeigt das Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern in einem GPS bzw. Lean-Managementsystem.



Abbildung 7: Rollenverständnis Führungskraft und Mitarbeiter im GPS



## 8. Controlling

Ob die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Führungsaufgaben gut umgesetzt wurden, zeigt sich letztendlich am Zielerreichungsgrad der für ein Unternehmen definierten Kennzahlen. Durch einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich muss immer wieder überprüft werden, ob die geplanten Maßnahmen und das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zum Erfolg geführt haben oder nicht. Darauf basierend müssen dann erneut Handlungsbedarfe ermittelt und ggf. eine Änderung oder Erneuerung von Zielen, Maßnahmen und Verhaltensweisen geprüft werden. Dies gilt auch dann, wenn die gesetzten Ziele erreicht wurden. In diesem Fall sind die Ziele anzupassen oder zu ändern, um das nächsthöhere Niveau zu erreichen. Die Führungsaufgaben müssen somit entsprechend dem Kaizen-Gedanken in einem kontinuierlichen Kreislauf durchlaufen werden (Abbildung 8):

### Ausrichten von Vision, Zielen, Strategie, Maßnahmen an Notwendigkeiten & Erfolgchancen



### Ausrichten von Rahmenbedingungen und Verhalten auf Vision und Ziele des Unternehmens

Abbildung 8: Kontinuierlicher Führungsprozess

### 9. Kompetenzen entwickeln

Eine Lean-Organisation mit einer kontinuierlichen Verbesserungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln. Dies gilt für Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen (Abbildung 9).



Abbildung 9: Kernkompetenzen der Führungskräfte im GPS

Um eine solche lernende Organisation zu realisieren, ist zunächst eine permanente Selbstreflexion der Führungskräfte und Mitarbeiter über das eigene Verhalten und Wirken erforderlich, um dadurch Lernprozesse zu initiieren. Diese Selbstreflexion kann durch wiederkehrende, standardisierte Potenzialbeurteilungsbögen und Qualifikationsprofile unterstützt werden.

Ein Merkmal von Lean-Organisationen ist, dass der Aufbau von Kompetenzen nicht nur durch theoretische Schulungen, sondern hauptsächlich durch praktisches Lernen am Ort der Wertschöpfung stattfindet. Diese Shopfloor-Orientierung ist ein wesentliches Lean-Prinzip, das auch dem Aufbau von Kompetenzen und Wissensmanagement dient. Durch die Mitarbeit an konkreten Kaizen-Projekten, Rüst-Workshops oder Pareto-Runden erlangen die Mitarbeiter und Führungskräfte Wissen und praktische Fähigkeiten über Produkte, Prozesse, Technik, Probleme und Anwendung von Methoden unter realen Bedingungen. Durch die Teilnahme und Moderation an Shopfloor-Management-Meetings können zudem auch Moderationstechniken, Teamarbeit und Sozial-Kompetenzen erlernt werden. Dieses „learning by doing“ ist sehr zielgerichtet und effizient, da es immer einen konkreten, unternehmensrelevanten Praxisbezug hat.

Für die Entwicklung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen ist es daher wichtig möglichst viele Möglichkeiten für ein praktisches Lernen am Shopfloor zu schaffen. In solche Workshops, Projekte oder regelmäßige Meetings sollten (bedarfsgerecht) möglichst viele Funktionsbereiche integriert werden, damit auch ein Wissensaustausch über Abteilungsgrenzen realisiert wird. Alle Beteiligten profitieren dann davon, dass ein Fachexperte vom Anderen lernen kann und ein besseres Verständnis für die Probleme von Arbeitskollegen und Gesamtzusammenhänge von Prozessen im Unternehmen erlangt werden. Abbildung 10 veranschaulicht die unterschiedlichen organisatorischen Bedingungen von funktionsorientiertem Abteilungsdenken und bereichsübergreifender Zusammenarbeit im SFM:

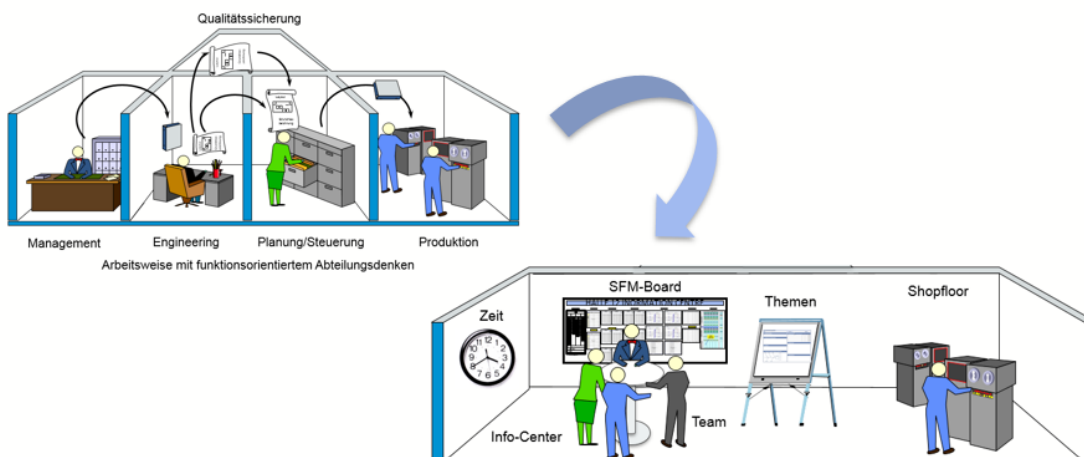


Abbildung 10: Arbeiten in funktionsorientiertem Abteilungsdenken versus prozessorientierte Teamarbeit

### 10. Fazit

Anhand eines Führungsmodells mit sieben Führungsaufgaben und drei Kompetenzbereichen einer Führungskraft wurden die Anforderungen und praktische Umsetzungshinweise für Führungskräfte in Lean-Unternehmen (Lean-Leader) dargestellt.

Die Praxis zeigt, dass für einen nachhaltigen Erfolg von Unternehmen reine Methodenkenntnisse und punktuelle Anwendung von Lean-Methoden nicht ausreichen. Für einen nachhaltigen Erfolg ist auch eine konsequent an Lean-Prinzipien ausgerichtete Führung, also ein Lean-Leadership erforderlich. Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Unternehmen (Produkte, Geschäftsmodelle, Größe etc.) sowie der Diversität der in Unternehmen arbeitenden Menschen, gibt es keine Pauschalanweisung für jede Führungskraft auf jeder Führungsebene, die automatisch zum Erfolg führt. Durch die Beachtung einfacher aber wesentlicher Prinzipien, die beispielhaft erläutert wurden, lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit und Qualität der Führung im Sinne eines Lean-Leadership jedoch erhöhen.

Gelingt es eine Führungskultur zu etablieren, die sich an den dargestellten Prinzipien orientiert und im Sinne des Kaizen-Gedankens kontinuierlich selbst reflektiert und optimiert, so ist ein zentraler Schritt in Richtung hoher Lean-Reifegrade gemacht. Da mit Rückschlägen zu rechnen ist und die Entwicklung von Führungskräften Zeit benötigt, ist auch im Lean-Leadership Disziplin, Konsequenz und Ausdauer erforderlich.

Der Handlungsleitfaden zeigt, dass Lean-Leadership kein kompliziertes und risikobehaftetes "Hexenwerk" ist, sondern letztendlich auf einfachen Prinzipien und gesundem Menschenverstand basiert. Es spricht also nichts dagegen die Lean-Leadership-Prinzipien in Unternehmen zu testen und betriebspezifisch und anforderungsgerecht mit Leben zu füllen.

#### Literatur:

Conrad R, Eisele O, Lennings F (2019): Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen, Springer, Berlin Heidelberg

Radloff U, Conrad RW, Richter B (2018) Der Faktor Mensch im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) – Herausforderungen erkennen, Potenziale der Mitarbeiter fördern. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (223): 28-36

Bühner R (1997): Personalmanagement, Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech

.....  
ANSPRECHPARTNER: Ralph W. Conrad / Olaf Eisele

Ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37,

[info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de) [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)