

Judith Claushues • Albert Hurtz

LEAN LEADER SHIP

AGILES LEAN GELINGT
NUR MIT DEN MENSCHEN

Judith Claushues • Albert Hurtz

LEAN LEADER SHIP

AGILES LEAN GELINGT
NUR MIT DEN MENSCHEN

Judith Claushues, Albert Hurtz

Lean Leadership

Agiles Lean gelingt nur mit den Menschen

2. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-363-0 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-364-7 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/995

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Abbildungen im Buch

Anuschka Hartmann, www.pta-team.com

Illustration im Buch

Beni Dammeier, www.workvisual-institute.com

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über die Autoren	7
Vorwort – Es gibt nichts Gutes, außer man tut es	9
1. Das Lean-Leadership-Modell	15
1.1 Lean gelingt nur mit den Menschen.....	16
1.2 Die Anforderungen von Lean an die Führung.....	18
1.3 Lean Leadership: Die Balance von Wertschöpfung und Wertschätzung finden	20
1.4 Lean Leadership heißt dienende Führung	27
1.5 Der Ursprung von Lean Leadership	31
1.6 Das Grundmodell von Lean Leadership	34
2. Die Verhaltensbausteine des neuen Lean-Gedankens: Shop Floor Management und agiles Projektmanagement	49
2.1 Die Elemente von Shop Floor Management und wie sie zusammenwirken ..	50
2.2 Agiles Projektmanagement.....	96
3. Führungsaufgaben im Lean Leadership	117
3.1 Führungsaufgabe Coachen.....	120
3.2 Führungsaufgabe Managen.....	163
3.3 Führungsaufgabe Inspirieren	178
4. Die Kaskaden – Lean Leadership ins gesamte Unternehmen tragen	205
4.1 Einleitung: Das Ganze ist mehr als seine Einzelteile	206
4.2 Mit der Zielekaskade Ziele harmonisieren und Führungsprozesse fokussieren.....	212
4.3 Kontinuierlicher Informations- und Abstimmungsfluss mit der Kommunikationskaskade	219
4.4 Mit der Coachingkaskade Führungsprozesse durchgängig optimieren	231
5. Lean Leadership im Unternehmen einführen	243

6. Von der Führungskraft zum Lean Leader	267
6.1 Führungsaufgabe Managen realisieren	268
6.2 Führungsaufgabe Inspirieren realisieren	277
6.3 Führungsaufgabe Coachen realisieren.....	284
7. Hindernisse auf dem Weg überwinden	291
7.1 Zeit finden für Lean Leadership	292
7.2 Strategien für den Umgang mit Führungskräften, die sich schwer tun	293
7.3 Durchgängigkeit von Lean Leadership über alle Ebenen erreichen.....	297
7.4 Sinnvolle Routinen für Lean Leadership entwickeln	300
7.5 Lean Leadership auditieren	304
8. Ermutigung: Haben Sie keine Angst vor der Umsetzung	317
Literatur- und Quellenverzeichnis	320
Stichwortverzeichnis	322

Über die Autoren

Die Autoren arbeiten in der PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH. Das Unternehmen besteht seit 1993 und arbeitet interdisziplinär an drei Standorten in Deutschland mit rund zwanzig Beratern und Mitarbeitern. Die PTA unterstützt über zweihundert Unternehmen aus verschiedenen Branchen und hat sich im Rahmen der knapp fünfundsiebenzigjährigen Beratungs- und Trainingstätigkeit als Expertin für Lean, Lean Leadership, Teamarbeit, Shop Floor Management und Führungskräfteentwicklung etabliert.



Dr. Albert Hurtz ist Gründer, Partner und Geschäftsführer der PTA. Als Projektleiter und Lean-Experte beschäftigt er sich seit über zwanzig Jahren mit dem Thema Verbesserungen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Lean, Shop Floor Management, Coaching und Training für Führungskräfte, Kultur- und Leitbildentwicklung und der Aufbau von Produktionssystemen.



Judith Claushues ist Diplom-Psychologin, seit 1996 bei der PTA und heute Partnerin, Geschäftsführerin und Leiterin des Standorts Köln. Sie ist Expertin für Führungskräfteentwicklung, Kompetenz- und Talentmanagement und begleitet als erfahrener Coach (DBVC) Führungskräfte in Lean-Projekten bei ihrer Führungsarbeit und der Umsetzung coachenden Führungsverhaltens.

Kontakt

PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH

E-Mail: koeln@pta-team.com | Internet: www.pta-team.com

**Vorwort – Es gibt nichts Gutes,
außer man tut es**



Unternehmen, die sich schon seit einiger Zeit mit Shop Floor Management und agilem Projektmanagement beschäftigen, berichten übereinstimmend, dass in den agilen Bereichen, in denen es der Führung gelingt, den Rahmen für Selbstorganisation, Eigenverantwortung und das Erleben von Transparenz zu schaffen, die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter signifikant größer ist als in Bereichen, in denen traditionell geführt wird.

Auch unsere Erfahrungen mit der konsequenten Anwendung von Shop Floor Management und agilem Projektmanagement zeigen den verblüffenden Effekt, dass mit dem konzentrierten Arbeiten an Verbesserungen und an der Beseitigung von Verschwendung eine fundamentale Veränderung der Unternehmenskultur erreicht werden kann.

Das stellt die bisher gültige Lehrmeinung, zunächst viel für eine gute Kultur tun zu müssen, bevor man beginnen kann, Prozesse zu optimieren und Verschwendung zu beseitigen, völlig auf den Kopf.

Lean-Management wurde bisher primär unter dem Aspekt betrachtet, Verschwendung aus dem Unternehmen zu beseitigen. Es zeigt sich jedoch, dass Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter konsequent nach den Grundsätzen des Lean Leadership führen, eine Kultur schaffen, in der konstruktiv mit Fehlern, Kritik und Veränderungen umgegangen werden kann.

Darum geht es in unserem Buch: Wir wollen zeigen, wie Führung es schafft, mit Agilität, guter Kommunikation und Abstimmung und Freude an Veränderungen eine Win-win-Situation zu erreichen, in der Unternehmen gewinnen, weil sie wettbewerbs- und anpassungsfähig bleiben, und in der Mitarbeiter gewinnen, weil sie erleben, dass sie etwas bewirken können, und damit mehr Freude an ihrer Arbeit haben, motivierter und leistungsfähiger sind.

»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es«, sagte schon Erich Kästner – deswegen haben wir unser Buch mit vielen Anregungen, Tipps, Vorgehensweisen, Beispielen und Methoden angereichert – denn durch das Tun, das Anwenden, das Vorleben werden sich neue Gewohnheiten etablieren, wird sich das Denken an Lean ausrichten und sich letztlich der Erfolg einstellen – davon sind wir überzeugt.

Wesentlich ist hierfür das Schaffen von größtmöglicher Transparenz. Haben Teams vollen Einblick in alle Informationen, die sie benötigen, um selbst Entscheidungen treffen zu können, erleben die Mitarbeiter, dass sie etwas bewegen und bewirken können und nicht von den Entscheidungen ihrer Chefs abhängig sind. Auf der anderen Seite erleben die Führungskräfte, dass sie sich nicht mehr ständig um Kleinkram kümmern müssen, sondern Zeit für die Gestaltung ihres Arbeitsbereichs und für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich haben. Das macht Mitarbeiter und Führungskräfte zufriedener mit ihrer Arbeit, zugleich verbessert sich das Betriebsergebnis, da Arbeitsprozesse optimiert und Verschwendungen beseitigt werden.

Der entscheidende Faktor für diese Entwicklung ist der Lean Leader. Er schafft Transparenz, ermöglicht effektive Kommunikation und entwickelt seine Mitarbeiter. Lernt er, den Weg zu Lean konsequent zu gehen, wird er seine Mitarbeiter mitnehmen, die Kennzahlen und die Unternehmenskultur werden sich positiv verändern.

Vielleicht werden Sie sich fragen, warum wir Shop Floor Management und agiles Projektmanagement nebeneinanderstellen. Der Grund ist: Beide Ansätze haben die gleiche Zielrichtung, die gleiche Philosophie und teilen zahlreiche Methoden und Tools.

Beide Ansätze sind Umsetzungsformen von Lean-Management und basieren auf den Lean-Prinzipien. Beide erfordern dasselbe Führungsverständnis, nämlich möglichst viele Freiräume für die Mitarbeiter zu schaffen, die

Entscheidungen auf die Ebene der Mitarbeiter zu verlagern und die Teams an der Entwicklung von Zielen, Kennzahlen und Visualisierungsformen zu beteiligen.

Wir erleben zunehmend, dass Unternehmen sowohl mit Shop Floor Management als auch mit agilem Projektmanagement arbeiten und dass beide Ansätze sich hervorragend ergänzen. Wir legen den Schwerpunkt auf die dortigen Führungsaufgaben, denn wir sind sicher, dass diese der Schlüssel zum Erfolg sind.

Download zum Buch

In unserem Buch finden Sie zahlreiche Praxistipps und Tools. Damit Sie diese Formulare und auch das Audit aus Kapitel 5 für Ihre tägliche Arbeit nutzen können, haben wir Ihnen ein Downloadpaket bereitgestellt, das Ihnen auf unserer Internetseite unter www.pta-team.com/literatur/lean-leadership zur Verfügung steht. Alle dort enthaltenen Materialien erkennen Sie an diesem Symbol .

Vielen Dank!

Bevor es jetzt losgeht, möchten wir uns bedanken, denn zum Zustandekommen dieses Buches haben viele Menschen beigetragen. Es gab unendlich viele Anregungen und Inspirationen unserer Kunden und Kollegen, die an vielen Stellen in unser Buch eingeflossen sind.

Besonders danken wir dabei Anuschka Hartmann, die für einen reibungslosen Ablauf beim Schreiben des Buches gesorgt, stets mit großer Übersicht den roten Faden verfolgt, die Verständigung von allen Beteiligten mit Geduld und Optimismus sichergestellt und sich gemeinsam mit Beni Dammeider vom Work Visual Institut um die grafische Umsetzung der Abbildungen gekümmert hat.

Ebenso danken wir Johanna Hurtz, die unermüdlich Literatur herangeschafft, sich um die inhaltliche Konzeption der Abbildungen gekümmert und mit ihren unermüdlichen Hinweisen für einen lesbaren Text gesorgt hat.

Zudem gilt unser besonderer Dank unseren Familien – Sibille Gödde-Hurtz, die diesmal besonders viel Geduld aufgebracht hat, weil sowohl Ehemann als auch Tochter nur noch über das Buch gesprochen haben, und Ludger und Ben Kothoff, die so manches Männerwochenende unfreiwillig allein verbrachten und dabei immer ihre gute Laune behalten haben!

Jetzt wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Ihre Judith Claushues und Albert Hurtz

1.

Das Lean-Leadership-Modell



Was Sie in diesem Kapitel erfahren

- In diesem Kapitel erfahren Sie, was Lean und Lean-Management bedeuten, Sie erfahren die Bedeutung von Lean Leadership sowie die Unterschiede zwischen traditionellen Führungskräften und Lean Leaders.
- Wir beschreiben die vier Dimensionen von Lean Leadership sowie die Anforderungen an Lean Leader.
- Sie lernen die Ursprünge von Lean Leadership und unser Grundmodell dazu kennen.

1.1 Lean gelingt nur mit den Menschen

Produktionshalle, Mittwoch, 11 Uhr. Das wöchentliche Teamgespräch steht an. Das Team versammelt sich vor dem Teamboard. Zu Beginn werden die wesentlichen Kennzahlen durchgesprochen: Produktivität, Termintreue und Qualität. »Die Produktivität ist knapp im roten Bereich«, erklärt der Teamleiter. »Aber damit müssen wir uns nicht aufhalten. In den Verbesserungsthemen sind die Maßnahmen zur Abhilfe schon festgelegt.«

Im Weiteren geht der Teamleiter die einzelnen Verbesserungsthemen durch. Jedes einzelne Thema ist auf einer Verbesserungskarte erfasst. Zu jeder Karte gibt ein Mitarbeiter die aktuellen Infos ans Team: Stand der Bearbeitung, auftretende Probleme, gewählte Lösungsmöglichkeiten und Stand der Tests. Zu den Tests berichten mehrere Kollegen: »Sieht gut aus, der Fehler ist nicht mehr aufgetreten!« Trotzdem entscheidet das Team, die Testphase um eine Woche zu verlängern – sicher ist sicher.

»Und was gibt es Neues von euch diese Woche? Wo klemmt es?« Der Teamleiter fragt jeden persönlich. Ein Mitarbeiter berichtet von einem Problem mit einem neuen Teil, andere Kollegen steuern ihre Erfahrungen bei. Der Teamleiter fragt: »Neues Thema für unsere Tafel?« Nicken. Er nimmt eine neue Karte und formuliert das Thema. »Passt das so?« Es passt. »Josef, kümmerst du dich darum?« »Mache ich. Beim nächsten Teamgespräch habe ich den

Fehler analysiert und werde euch sagen, woran es liegt. Dann können wir gemeinsam überlegen, wie wir vorgehen.»

So geht es weiter. Weitere Themen werden genannt und aufgeschrieben. Der Teamleiter blickt noch einmal in die Runde. Es kommt kein Beitrag mehr. »War's das für heute?«

Ja. Es hat heute zwei Minuten länger gedauert als die geplanten zehn, »aber die haben sich gelohnt!«, so das Feedback der Mitarbeiter.

Was hat diese Szene mit Lean Leadership zu tun? Sehr viel. Der Teamleiter hat in diesem Teamgespräch eine Reihe von Dingen getan, die für Lean Leadership kennzeichnend sind:

- Er spricht mit seinem Team auf Augenhöhe.
- Er kennt die Themen und sorgt dafür, dass Auffälligkeiten von seinem Team wahrgenommen und angesprochen werden.
- Er kümmert sich selbst aktiv um Probleme, treibt die Bearbeitung voran und lebt damit vor, was er sich von seinem Team wünscht.
- Er bezieht sein Team voll mit ein, nimmt die Beiträge seiner Leute ernst, erfasst sie und sorgt für Abarbeitung.
- Er stellt Fragen: »Was ist passiert und wo? Was sind die Auswirkungen?« Und ziemlich oft fragt er: »Warum?« Wenn etwas nicht klar ist, fordert er genauere Beobachtungen ein, damit die Ursachen entdeckt werden. Wenn die Ursachen klar sind, fragt er: »Was können wir tun? Habt Ihr Ideen?«

Daraus entstehen Lösungen, die möglichst schnell umgesetzt werden. Es folgt immer zuerst eine Testphase, in der ausprobiert wird. Bewährt sich die Lösung, entscheidet das Team: »So machen wir es in Zukunft!« Wenn nötig, wird ein Standard formuliert. Durch den Standard wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter die neue Lösung in gleicher Weise umsetzen und diese so ihre volle Wirkung entfalten kann.

Die hohe Kunst ist es, immer wieder zu fragen, ob es schon die beste Lösung ist oder ob es noch eine bessere gibt. Es wird auch Momente geben, in denen ein Team nicht weiterkommt. Die Aufgabe des Lean Leaders ist es dann, die Mitarbeiter zu motivieren, dranzubleiben, sie an die Ziele zu erinnern und zu ermutigen, andere Möglichkeiten auszuprobieren.

1.2 Die Anforderungen von Lean an die Führung

Welche Anforderungen stellt Lean an die Führungskräfte? Was ist anders als beim herkömmlichen Führen? Was muss die Führung leisten, um Lean erfolgreich zu machen? Diese zentralen Fragen werden wir in unserem Buch beantworten. Zunächst aber wollen wir die Basis vorstellen und die Grundgedanken beleuchten, die hinter dem Konzept von Lean Leadership stehen.

Beginnen wir mit Lean-Management. Lean-Management bedeutet, Werte ohne Verschwendung zu schaffen. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden, und damit jede Form der Verschwendung. Wenn Lean gelingen soll, muss es von jeder Führungskraft vorgelebt werden. Lean braucht Führungskräfte, die Begeisterung ausstrahlen, die ihre Mitarbeiter überzeugen und motivieren können. Führen im Lean-Management heißt, die eigenen Mitarbeiter konsequent zu coachen und damit ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Lean braucht Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen, die Spaß daran haben, immer weiterzulernen und Mitarbeiter, die Fehler und Probleme als Chance wahrnehmen, besser zu werden. Solche Mitarbeiter muss ein Unternehmen selbst entwickeln und das ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte. Lean braucht gelebte Teamarbeit. Mit Einzelkämpfern erreicht man kein lebendiges Lean. Das Team zu entwickeln, gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Führungskraft. Ebenso wie die Arbeit an sinnvollen Standards und an der kontinuierlichen Verbesserung.

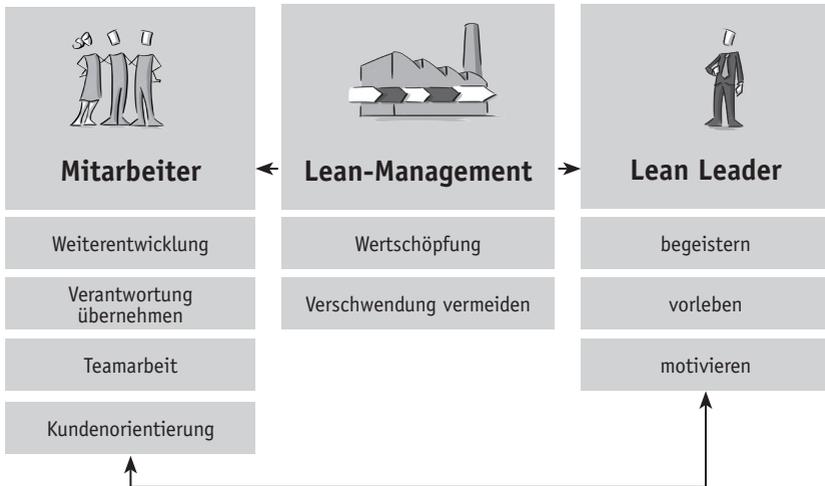


Abbildung 1: Lean-Management

Hinter Lean-Management steht eine eigene Philosophie. Diese basiert auf folgenden Grundlagen:

- Der Kunde und seine Bedürfnisse bestimmen das Handeln im Unternehmen.
- Verschwendung hat keine Chance.
- Die maximale Wertschöpfung ist das Ziel.
- Das Unternehmen verändert sich permanent und lernt schnell.
- Anstöße zur Verbesserung kommen im Unternehmen von überall her
- Mitarbeiter wirken genauso am Gelingen der Verbesserungen mit wie die Führungskräfte.
- Die Führungskräfte führen wirkungsvoll mit Lean Leadership.
- Lean gelingt nur mit den Menschen, das bedeutet: Die Menschen im Unternehmen beteiligen sich an der Entwicklung der Ziele, an der Gestaltung ihres Arbeitsbereichs, an der Verbesserung der Prozesse und daran, die Arbeit in ihrem Team mit Freude anzugehen.

Entscheidend ist die Einsicht, dass Lean kein Projekt ist, sondern eine Philosophie, die das Denken und Handeln aller Führungskräfte intensiv prägt. Lean Leadership ohne Lean als (Arbeits-)Philosophie funktioniert nicht.

1.3 Lean Leadership: Die Balance von Wertschöpfung und Wertschätzung finden

In der folgenden Übersicht finden Sie eine Gegenüberstellung von traditioneller Führung und Lean Leadership.

Traditionelle Führungskräfte	Lean Leader
Führt mit Macht und Autorität.	Führt durch Inspiration und Sinnstiftung.
Entscheidet und kontrolliert alleine.	Sorgt für genügend großen Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter.
Setzt die eigenen Ziele durch und gibt den Mitarbeitern Zielvorgaben.	Stellt sicher, dass die Teamziele zur Unternehmensvision passen.
Misstraut den Mitarbeitern.	Vertraut den Mitarbeitern und zeigt ihnen gegenüber Wertschätzung.
Kontrolliert alle Informationen, hortet Herrschaftswissen.	Ermöglicht den unternehmensweiten Informationsfluss.
Arbeitet mit Zuckerbrot und Peitsche.	Schafft ein Klima der Leistung und steht zu eigenen Fehlern und seiner Verletzlichkeit.
Bestimmt die Regeln, setzt diese durch und kontrolliert deren Einhaltung.	Gibt Orientierung und ist Firestarter.
Löst Probleme alleine.	Schafft Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, damit die Mitarbeiter auftretende Probleme selbst lösen.
Führt mit Druck und Einschüchterung.	Schafft optimale Arbeitsbedingungen und vermittelt ein Gefühl von Sicherheit.
Betont das Negative.	Betont das Positive

Tabelle 1: Der Unterschied zwischen traditionellen Führungskräften und Lean Leadern

Traditionelle Führung nach mitteleuropäischer Lesart bedeutet, eine Position der Macht und der Autorität zu besitzen: Der klassische Chef entscheidet und übt Kontrolle aus. Er hat immer Recht und die Mitarbeiter führen seine Anweisungen aus. Der Chef gibt den Mitarbeitern Zielvorgaben und setzt so seine eigenen Ziele durch. Im traditionellen Unternehmen gibt es oft eine Misstrauenskultur, die durch strenge und stetige Kontrolle geprägt ist und die von der Grundannahme der Führungskräfte ausgeht, dass die Mitarbeiter nicht im Sinne des Unternehmens handeln. Eine Führungskraft im traditionellen Sinne kontrolliert die Informationen, führt mit Zuckerbrot und Peitsche und staucht die Leute zusammen, wenn sie etwas falsch gemacht haben. Der Chef bestimmt die Regeln, setzt sie durch und prüft deren Einhaltung durch die Mitarbeiter. Wenn Probleme auftauchen, kümmert er sich darum und entscheidet alleine. Oft genug führt er mit Einschüchterung und erzeugt ein Klima der Angst. Der Chef im traditionellen Unternehmen neigt sehr häufig dazu, das Negative zu betonen: Fehler, Probleme, Unzulänglichkeiten, Schwachpunkte und Versäumnisse.

Im Gegensatz dazu inspiriert ein Lean Leader seine Mitarbeiter. Er kümmert sich intensiv um Sinnstiftung. Der Lean Leader sorgt für Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter. Er erarbeitet die Ziele gemeinsam mit seinen Mitarbeitern und sorgt dafür, dass diese zu den Unternehmenszielen passen. Der Lean Leader schafft ein Klima des Vertrauens und verbindet Wertschöpfung mit Wertschätzung. Der Lean Leader gibt seinen Mitarbeitern die für ihre Arbeit erforderlichen Informationen und teilt sein Wissen mit seinen Mitarbeitern. Der Lean Leader schafft eine positive Atmosphäre, in der Leistung gerne erbracht wird. Er steht zu seinen eigenen Fehlern und zu seiner Verletzlichkeit. Im Lean-Unternehmen gibt die Führungskraft die Richtung an, sorgt für Orientierung und ist ein Firestarter oder Impulsgeber. Der Lean Leader erkennt die Potenziale seiner Mitarbeiter und bietet ihnen Möglichkeiten, diese weiterzuentwickeln. Die volle Entfaltung der Potenziale gelingt nur, wenn die Mitarbeiter erleben, dass es sich lohnt, weiterzulernen, sich auf Neues einzulassen und Veränderungen als Chance zu begreifen. Der Lean Leader sorgt für optimale Arbeitsbedingungen und

vermittelt seinen Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit. Er betont das Positive, er sieht die Chancen, die sich in seinem Verantwortungsbereich bieten, und nutzt diese konsequent gemeinsam mit seinen Mitarbeitern. Ihm ist ein positives Klima sehr wichtig, weil er weiß, dass das leistungs- und qualitätsfördernd ist und gleichzeitig dazu beiträgt, dass seine Mitarbeiter sich bei ihrer Arbeit wohlfühlen.

Wie die folgende Abbildung zeigt, werden bei Lean Leadership völlig andere Akzente bei der Führung gesetzt:

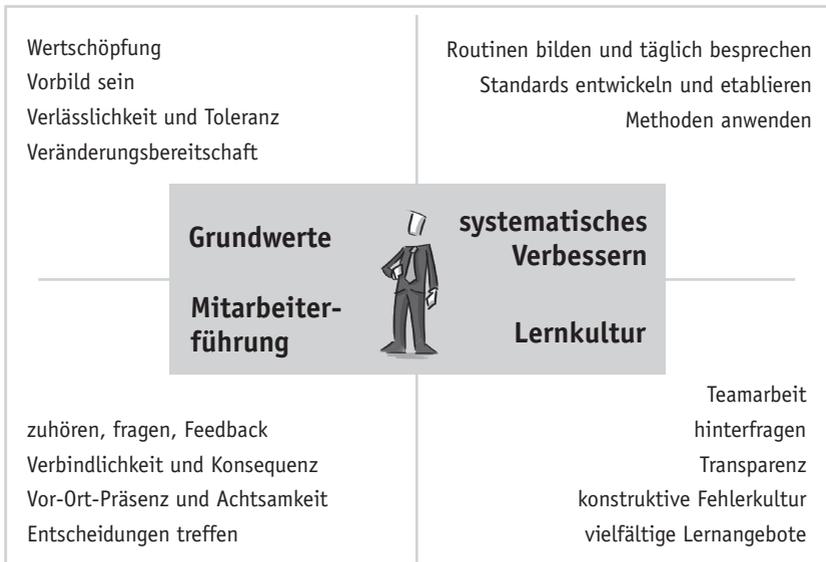


Abbildung 2: Die Dimensionen von Lean Leadership

Der Lean Leader macht all das, was ein »normaler« Leader auch tut – sein Fokus liegt aber auf den Aspekten Wertschöpfung und Wertschätzung. Das bedeutet, der Lean Leader will die Wertschöpfung im Unternehmen maximieren und gleichzeitig verknüpft er dieses Ziel mit einem Höchstmaß an Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Der Lean Leader ist Vorbild, er ist verlässlich, tolerant und veränderungsbereit. Er sorgt dafür, dass diese Grundwerte in seinem Verantwortungsbereich von allen Mitarbeitern respektiert und gelebt werden.

Der Lean Leader arbeitet selbst systematisch an Verbesserungen und sorgt dafür, dass seine Mitarbeiter dies auch tun. Er schafft dazu ein Klima des Teamgeistes und der Gemeinsamkeit. Er wendet die Methoden der systematischen Problemlösung an, entwickelt gemeinsam mit seinen Mitarbeitern sinnvolle Standards und stellt deren Durchsetzung sicher. Der Lean Leader baut sinnvolle Routinen auf und sorgt für die sinnvolle Nutzung der Tagesgespräche, für den Austausch von Informationen, die Zielverfolgung und die Arbeit an Problemlösungen und Verbesserungen.

Der Lean Leader widmet sich intensiv der Mitarbeiterführung. Aktives Zuhören, das Stellen hilfreicher Fragen und Geben von konstruktivem Feedback gehören zu seinen täglich gelebten Aufgaben. Bei Absprachen ist er verbindlich und in seinem Handeln konsequent. Er nutzt seine Arbeitszeit intensiv für Präsenz vor Ort und achtet sehr genau darauf, was in seinem Verantwortungsbereich passiert. Er trifft die notwendigen Entscheidungen so, dass seine Mitarbeiter sich gut einbezogen fühlen.

Der Lean Leader macht es sich zur Aufgabe, eine positive Lernkultur zu schaffen. Dabei ist vor allem der konstruktive Umgang mit Fehlern von entscheidender Bedeutung. Der Lean Leader fördert das Hinterfragen des aktuellen Wissensstandes, überprüft die Lernbedarfe und schafft die größtmögliche Transparenz für seine Mitarbeiter. Er sorgt für die konsequente Durchführung erforderlicher Weiterbildungsmaßnahmen und für vielfältige Lernangebote.

Darüber hinaus sind noch folgende Aspekte zu beachten, damit sich die volle Wirksamkeit des Lean-Leadership-Ansatzes entfalten kann:

- Führung im Sinne von Lean Leadership fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen und im Team gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Die Mitarbeiter bekommen vom Lean Leader das Gefühl, etwas Positives bewirken und Erfolge erzielen zu können.
- Der Lean Leader nimmt sich viel Zeit dafür, seinen Mitarbeitern Hintergründe und Zusammenhänge zu erläutern. Nur wenn das Team versteht, welche Ziele der Kunde und welche Strategie das eigene Unternehmen hat, können sowohl die einzelnen Mitarbeiter als auch das gesamte Team in Richtung der Ziele arbeiten.
- Der Lean Leader legt großen Wert darauf, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die anstehenden Aufgaben anzugehen und sie zu bewältigen.



Abbildung 3: Führungsstile – von der Direktive zu Lean

Lean Leadership bedeutet somit für Führende, einen Einstellungs- und Kulturwandel in Richtung Offenheit der Kommunikation zu erreichen. Dazu braucht die Führungskraft vor allem die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu begeistern und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie etwas bewirken können. Dazu muss der Lean Leader

- selbst kreativ sein, neue Ideen entwickeln und umsetzen und zugleich seine Mitarbeiter bei der Entwicklung eigener Ideen unterstützen;
- vor Ort bei seinen Mitarbeitern sein und sehen, womit sie sich beschäftigen, wo ihre Probleme sind, aber auch prüfen, ob Maßnahmen und Vereinbarungen wirklich umgesetzt und eingehalten werden;
- klar kommunizieren, was er will, und zugleich gut zuhören;
- mit Kontinuität seine Ziele und Absichten verfolgen und dies seinen Mitarbeitern klar und deutlich vermitteln;
- konsequent sein, Versprechen halten und Ankündigungen umsetzen;
- kostenbewusst agieren und seinen Mitarbeitern Kostenbewusstsein vermitteln;
- Methoden sinnvoll nutzen und systematisch an wichtigen Themen arbeiten;
- Prioritäten setzen und diese den Mitarbeitern erklären;
- Geduld haben und sich selbst und den Mitarbeitern Zeit geben, Neues zu erproben und sich von alten Gewohnheiten zu lösen;
- Strukturen schaffen, in denen sich seine Mitarbeiter wiederfinden, und zugleich Freiräume eröffnen, die zum Experimentieren und Erproben benötigt werden.

Der Lean Leader stellt sicher, dass in der gesamten Wertschöpfungskette möglichst alle Informationen zur Verfügung stehen und alle Mitarbeiter diese optimal nutzen können.

Er stellt auch sicher, dass seine Mitarbeiter nicht überlastet und überfordert werden. Die Gesundheit seiner Mitarbeiter ist dem Lean Leader sehr wichtig. Achtsamkeit wird ein immer wichtigerer Wert. Der Lean Lea-

der achtet auf sich selbst, auf sein Team und auf das gesamte Umfeld. Er scheut sich nicht, seinem Vorgesetzten gegenüber unangenehme Dinge anzusprechen, wenn es dem Wohl seines Teams und dem großen Ganzen dient. Denn nur in einer Umgebung, die sicher ist und Gesundheit gewährleistet, ist es Menschen möglich, auf Dauer Höchstleistung zu erbringen. Der Lean Leader erkennt daher, wenn ein Mitarbeiter oder Kollege unter Stresssymptomen leidet, und sorgt für wirksame Abhilfe.

Wir wollen an dieser Stelle noch einmal betonen, dass die wichtigste Eigenschaft des Lean Leaders seine Fähigkeit zur Inspiration ist. Ohne Inspiration gibt es keine Begeisterung und ohne Begeisterung keine nachhaltigen Erfolge. Inspiration bedeutet, eine klare Vorstellung von der Zukunft zu haben, mit denen der Lean Leader seine Mitarbeiter und sein Umfeld überzeugt. Dazu schafft er sich im Laufe der Zeit das Team, mit dem er seine Visionen umsetzen kann.

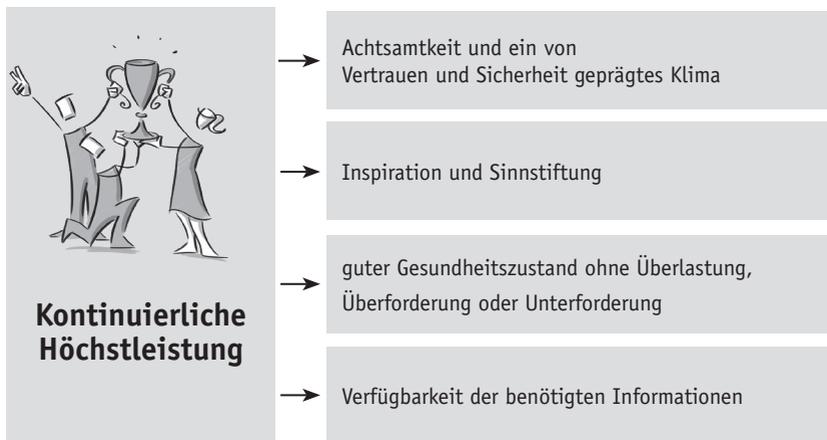


Abbildung 4: Voraussetzungen für dauerhafte Höchstleistung

1.4 Lean Leadership heißt dienende Führung

Ein guter Lean Leader nimmt sich selbst nicht so wichtig. Er ist stolz auf sein Team, ohne das er seine Ziele und Vorstellungen nicht umsetzen kann. Lean Leadership heißt dienende Führung. Während nach herkömmlichem Führungsverständnis der Mitarbeiter der »Diener« seines Chefs ist, versteht sich der Lean Leader eher als »Diener« seiner Mitarbeiter. Seine Hauptaufgabe ist es, Hindernisse bei der Ausführung der Arbeit zu beseitigen, sodass die Mitarbeiter nach dem Grundsatz »first time right« arbeiten können. Denn ihm ist bewusst, dass es seine Mitarbeiter sind, die den Wert schöpfen. Das bedeutet für die Mitarbeiter mehr Spaß an der Arbeit, sie sind schneller fertig, fühlen sich nicht jeden Tag erledigt und sind deutlich motivierter.

Der Lean Leader ist sich bewusst, dass er es ist, der letzten Endes für die Qualität der Arbeit seiner Mitarbeiter verantwortlich ist. Deswegen legt er großen Wert auf ihre Entwicklung. Je besser die Mitarbeiter die Anforderungen der Kunden verstehen, die Prozesse, Technologien und Systeme beherrschen, desto eher werden sie die Anforderungen der Arbeit erfüllen und zur permanenten Verbesserung der Prozesse beitragen.

Der Lean Leader will Mitarbeiter, die gerne Verantwortung übernehmen und selbstständig arbeiten, die Spaß daran haben, Neues auszuprobieren, die es lieben, Freiräume zu nutzen. Er möchte, dass sie aus Fehlern lernen und in Problemen Herausforderungen sehen, die es zu meistern gilt. Und er wünscht sich Mitarbeiter, die selbstbewusst auftreten und sich trauen, deutlich auszusprechen, wenn ihnen etwas nicht gefällt, auch wenn dies für ihre Führungskraft mitunter unbequem ist. Der Lean Leader schafft eine Atmosphäre von Angstfreiheit und Vertrauen.

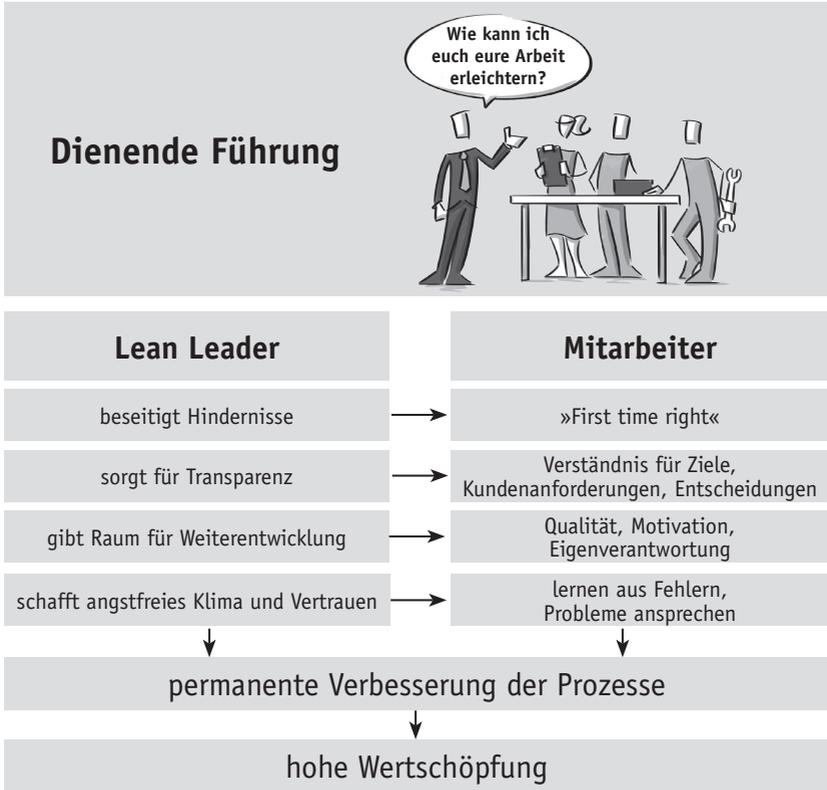


Abbildung 5: Dienende Führung

Führung im Sinne von Lean Leadership bedeutet, dass sich auch die Führungskraft selbst permanent weiterentwickelt. Der Lean Leader kennt seine Grenzen und seine Schwächen und arbeitet hart an sich. Lean Leader stellen sich den Herausforderungen – sie bereiten sich selbst nicht nur auf die bequeme Vorhersehbarkeit von gestern vor, sondern auch für die Realität von heute und alle unbekanntes Möglichkeiten von morgen vor (vgl. Torres 2014).

Das Thema Weiterentwicklung steht beim Lean Leader auf mehreren Ebenen im Vordergrund. Neben der eigenen Entwicklung als Führungskraft und der der Mitarbeiter geht es auch immer darum, die Prozesse und Produkte weiterzuentwickeln. Die Kunst besteht darin, dass den Mitarbeitern das Arbeiten mit den Lean-Methoden und das Denken nach den Lean-Prinzipien zur Gewohnheit wird, ohne dass die Arbeit in stumpfe Routine abgeleitet.

Es gilt eine Balance zu finden, sich durch neue Gewohnheiten Entlastung zu schaffen und gleichzeitig nicht ins Abstumpfen abzugleiten. Lean Leadership umfasst folglich immer die Aufgabe, die richtige Balance zu erreichen.

Nur wenn eine Führungskraft selbst gelernt hat, systematisch Probleme, Abweichungen, Fehler und Störungen nachhaltig zu beseitigen, und gelernt hat, wirksame Verbesserungen zu erzielen und Prozesse durch Anwendung der Lean-Prinzipien zu verschlanken, nur dann wird diese Führungskraft in der Lage sein, auch die Mitarbeiter schrittweise dazu zu befähigen, Lean erfolgreich umzusetzen. Lean Leadership bedeutet deswegen das gezielte Entwickeln der Mitarbeiter zu systematischen Problemlösern, zu erfolgreichen Verbesserern, zu eigenverantwortlich denkenden und handelnden Menschen, zum positiven Umgang mit Veränderungen, zu Spaß an der Arbeit und an der eigenen Leistung.

Die Umsetzung von Lean Leadership erfolgt durch coachendes Führen. Gemeint sind damit die Ermutigung und die Begleitung der Mitarbeiter bei der Bewältigung komplexer Arbeitssituationen. Zudem zeigt sich Lean Leadership vor allem darin, dass es der Führung gelingt, gemeinsam mit den Mitarbeitern herausfordernde Ziele zu entwickeln, ihnen den Sinn ihrer Aufgaben nahezubringen und sie stolz auf die erreichten Erfolge zu machen.

Zusammenfassend sind für Lean Leadership folgende Werte wichtig:

Qualität	Vorbild sein	Teamgeist
Vertrauen	Zuverlässigkeit	(Eigen-)Verantwortung
Lebensfreude	 <p>Lean-Werte</p>	Achtsamkeit
Offenheit		Wertschätzung
Fehler als Chance	Veränderungswille	Kundenzufriedenheit
Transparenz	Fairness	Sicherheit

Abbildung 6: Die Lean-Werte

Jedes Unternehmen tut gut daran, sich der Mühe zu unterziehen, die für es wichtigen Werte gemeinsam zu erarbeiten und zu beschreiben und vor allem mit den Mitarbeitern zu diskutieren.

Im Verhalten wird sich zeigen, ob alle Führungskräfte hinter diesen Werten stehen. Für die Mitarbeiter ist es wichtig, zu wissen, welche Werte bewusst im Unternehmen gelebt werden sollen. Dies schafft ein hohes Maß an Orientierung und damit an Sicherheit.

Merke

Lean Leader wollen Mitarbeiter, mit denen sie auf Augenhöhe kommunizieren können. Diese Haltung fordern sie und diese Haltung fördern sie. Darum verstehen sie sich als dienende Kraft, die ihre Möglichkeiten ausschöpft, um Mitarbeiter wo immer möglich zu unterstützen, bestmögliche Arbeitsergebnisse abzuliefern.

1.5 Der Ursprung von Lean Leadership

Um das Konzept des Lean Leadership verstehen zu können, ist ein Blick in die asiatische Herkunftsgeschichte hilfreich. Der Lean-Gedanke ist Teil des Toyota-Produktionssystems. Demnach ist Lean »eine Strategie für das Erreichen operativer Exzellenz, basierend auf klar definierten Werten, um Mitarbeiter zu verpflichten, kontinuierlich Sicherheit, Moral, Qualität und Kosten zu verbessern« (Liker/Trachilis 2012: 37).

In bewusster Abgrenzung zur westlichen Führung bedeutet Führung im Toyota-Produktionssystem, den Idealzustand als Ziel zu definieren (Nordstern) und sehr geduldig und bescheiden auf dem Weg zum Ziel zu sein. Die Toyota-Führungskraft verdient sich ihren Weg im Management aus dem Wertschöpfungsprozess heraus und verinnerlicht dabei die Prinzipien des Toyota-Produktionssystems. Die Führungskräfte dort streben immer danach, den richtigen Ablauf zu finden, um stets die optimalen Ergebnisse zu erzielen. Prozessoptimierung bedeutet bei Toyota daher immer auch Mitarbeiterentwicklung.

Das Lean Leadership Development Model, kurz Diamond Model genannt, beschreibt die erforderliche Entwicklung der Führungskraft zum Lean Leader. Dieses Modell orientiert sich am Meister-Lehrling-Modell (vgl. Liker 2012: 166) – demnach sind die didaktischen Fähigkeiten ein wesentliches Merkmal eines guten Lean Leaders.

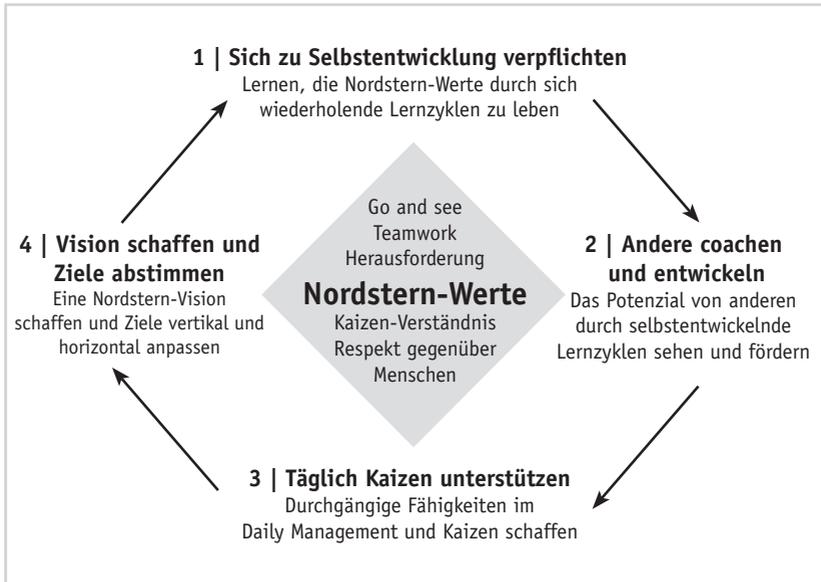


Abbildung 7: Diamond Model aus Jeffrey K. Liker »The Toyota Way«, 2009

Der Lean Leader coacht seine Mitarbeiter und entwickelt bei Ihnen Schritt für Schritt erwünschtes Denken und Handeln. Dabei spielt der PDCA-Zyklus eine entscheidende Rolle. In der Anwendung von PDCA lernt der Mitarbeiter Probleme zu erkennen, die Ursachen des Problems zu verstehen und diese nachhaltig abzustellen. Toyota nutzt den PDCA aber auch zur Weiterentwicklung der eigenen Führungskräfte. Der Lean Leader stellt so sich zunehmend schwierigeren Herausforderungen, meistert diese, lernt dazu und geht dann die nächste Herausforderung an. Den PDCA-Zyklus erläutern wir ausführlich in Kapitel 2.