

DIE VERTRAUENS- FRAGE

LEAN MANAGEMENT STELLT VIELE GEWISSEITEN DES KLASSISCHEN FÜHRUNGSVERHALTENS RADIKAL INFRAGE.

Damit die Lean-Transformation langfristig erfolgreich ist, müssen Führungskräfte deshalb von Beginn an ihre Führungsrolle und ihre Verhaltensweisen im Umgang mit den Mitarbeitern reflektieren. Dabei gilt es häufig, Widerstände und psychologische Blockaden zu überwinden. Vertrauen wird somit zur Kern-Ressource im Change-Prozess.

Eigentlich lief alles nach Plan. Das Produktionssystem wurde nach Lean-Prinzipien systematisch weiterentwickelt, die Mitarbeiter absolvierten die entsprechenden Methoden-Trainings und erste Pilotprojekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Nach einem Jahr allerdings folgt die Ernüchterung. Denn nach anfänglichen Erfolgen stagniert das Projekt. Zielvorgaben werden nicht erfüllt, Fehlerursachen bleiben unentdeckt und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse findet nicht statt.

JENSEITS DER OPERATIVEN PROZESSE

Dieser Projekt-Verlauf ist prototypisch für zahlreiche Lean-Initiativen, die sich ausschließlich auf die Einführung von Methoden wie Shopfloor Management oder TPM auf prozessualer Ebene konzentrieren und dabei wesentliche Aspekte des Führungsverhaltens vernachlässigen. In der Folge treffen Lean-Praktiken

an vielen Stellen in der Organisation auf ein persönliches Führungsverhalten, das mit wesentlichen Prinzipien des Lean Management inkompatibel ist. Dadurch funktioniert die Internalisierung von Prozessen nach Lean Prinzipien über die verschiedenen Organisationsebenen hinweg nicht richtig, was dafür sorgt, dass an verschiedenen Stellen in der Organisation eine Frustrations- bzw. Blockadehaltung entsteht (vgl. Abbildung 2 auf Seite 18/19).

Ein Lean-Transformationsprozess muss daher nicht nur die Optimierung der Produktionssysteme, sondern auch eine Veränderung der Rollen und Verhaltensweisen von Führungskräften auf allen Ebenen der Organisation adressieren. Dies umfasst drei zentrale Dimensionen des Führungsverhaltens:

Umgang mit Fehlern

Während in anderen Ländern, wie etwa den USA, ein offener Umgang mit Fehlern vorherrscht, gehört Deutschland zu den Nationen mit der geringsten Fehlertoleranz. Dadurch ist die Bereitschaft, Verantwortung für Fehler zu übernehmen, kaum ausgeprägt. Aus

Angst vor Sanktionen werden Fehler daher häufig nicht offen angesprochen oder sogar aktiv vertuscht. Aus Lean-Sicht sind Fehler allerdings von elementarer Bedeutung. Denn nur auf ihrer Basis können bestehende Prozesse effektiv bewertet und optimiert werden. Führungskräfte müssen deshalb eine positive Fehlerkultur etablieren und den Mitarbeitern durch ihr Verhalten signalisieren, dass Fehler notwendige Elemente des Verbesserungsprozesses sind.

Übertragung der Problemlösungskompetenz

Noch immer herrscht hierzulande das Bild des Managers als Problemlöser vor, der bestimmte Missstände oder Schwierigkeiten in Bereichen von oben her „managt“. Der Lean-Ansatz hingegen vertritt das Prinzip der Eigenverantwortung, das die Mitarbeiter in die Lage versetzt, selbstständig Lösungen für die Probleme in ihrem Bereich zu entwickeln. Führungskräfte müssen daher lernen, die Verantwortung für das Lösen von Problemen an ihre Mitarbeiter abzugeben und diese durch Feedback und aktive Kommunikation zu mehr Eigenverantwortung zu ermutigen.

Catchball-Verfahren

Während in klassischen Organisationen Zielvereinbarungen i.d.R. einfach von oben nach unten heruntergebrochen werden, setzt das Lean Management auf rückkoppelnde Prozesse, durch die Zielvorgaben mit der jeweils darunterliegenden Ebene zunächst diskutiert und von dieser bestätigt werden müssen. Dadurch wird sichergestellt, dass Zielvorgaben erreichbar und die notwendigen Ressourcen zum Erreichen der vereinbarten Ziele tatsächlich bereitgestellt werden. Führungskräfte auf allen Ebenen müssen daher sicherstellen, dass diese Feedbackschleifen in ihrem Bereich eingehalten werden und ihrerseits diese Rückkopplung bei der nächsthöheren Ebene einfordern.

INNERE WIDERSTÄNDE AUFBRECHEN

Viele dieser o.g. Aspekte stellen über Jahrzehnte tradierte Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften infrage, eng verbunden mit der Furcht vor dem Verlust von Einfluss oder Status. Nicht selten löst der Versuch, diese Muster aufzubrechen, daher Widerstände oder Blockaden aus, die sich auf alle Ebenen der Organisation übertragen und den Erfolg einer flächendeckenden Lean-Transformation nachhaltig gefährden können (vgl. Abbildung 2). Umso wichtiger ist es daher, diesen Veränderungsprozess von Beginn an aktiv zu begleiten und zu unterstützen. Die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte ist dabei abhängig von drei zentralen Faktoren:

Äußerer Veränderungsdruck

Je höher der äußere Druck zur Transformation der eigenen Organisation bzw. des eigenen Bereichs wahrgenommen wird – etwa durch einbrechende Margen oder neue Wettbewerber –, desto höher ist auch die Bereitschaft, bestehende Rollen- und Verhaltensmuster kritisch zu hinterfragen. Umgekehrt weisen Bereiche, die sich in einer guten wirtschaftlichen Position befinden, i.d.R. eine höhere Veränderungs-Resistenz auf. Diese Entwicklung ist vor allem deshalb fatal, weil die Bedingungen für ein Change-Projekt

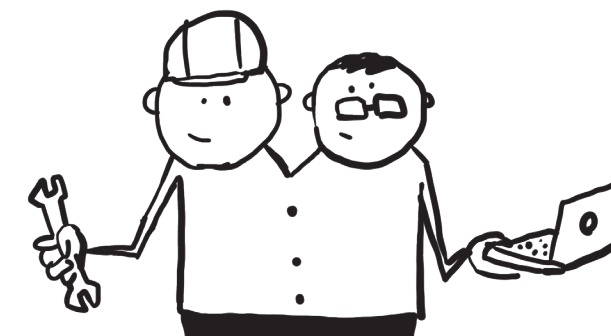
schwieriger werden, je knapper die wirtschaftlichen und zeitlichen Spielräume werden. Es gilt deshalb, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen.

Innere Widerstände

Je länger Führungskräfte in der gleichen Position mit den gleichen Aufgaben beschäftigt sind, desto höher sind i.d.R. ihre inneren Widerstände, erlernte Verhaltensmuster zu überwinden. Ab bestimmten Positionen nimmt die Wahrscheinlichkeit für Rollenwechsel somit immer weiter ab, da die Führungskräfte über immer längere Zeiträume in der gleichen Position verweilen. Besonders wichtig sind in solchen Situationen daher Methoden, die einen Perspektivwechsel ermöglichen und Gelegenheit geben, eigene Rollen- und Verhaltensmuster zu hinterfragen.

Zeit

Je verfestigter die Rollen und Verhaltensweisen in einer Organisation sind, desto länger dauert es, diese zu durchbrechen. Im Rahmen einer solchen Transformation durchlaufen Personen verschiedene Phasen, bevor sie ein neues Verhalten annehmen (vgl. Kübler-Ross-Kurve). Zeit wird somit in doppelter Hinsicht zum Erfolgsfaktor im Transformationsprojekt. Zum einen indem Führungskräfte selbst Zeit benötigen, um die eigenen Rollenmuster und Verhaltensroutinen zu überwinden. Zum anderen weil sie dem Change-Projekt selbst genügend Zeit zur Entfaltung einräumen sollten, selbst wenn die Ergebnisse nicht sofort sichtbar werden.



PERSPEKTIVWECHSEL ERMÖGLICHEN

Um die Führungskräfte als strategische Partner für das Projekt zu gewinnen und ihre persönliche Veränderungsbereitschaft zu fördern, sollten sie bereits in einer frühen Projektphase mithilfe von Schulungen aktiv eingebunden werden. Ein besonders vielversprechendes Werkzeug in diesem Zusammenhang bilden Gemba-Workshops, bei denen Führungskräfte die Prozesse auf Ebene des Shopfloor beobachten und herausarbeiten, wo tatsächlich Wertschöpfung bzw. Verschwendung stattfindet. Dieser Perspektivwechsel soll einerseits dabei helfen, die Verschwendung im Produktionsprozess besser zu erkennen. Andererseits erhöht sich die Sichtbarkeit der Führungskraft vor Ort und es entstehen Vertrauen und Glaubwürdigkeit für neue Formen des Arbeitens. Das funktioniert allerdings nur, wenn das tatsächliche Verhalten der Führungskraft vor Ort mit den propagierten Prinzipien des Lean Management in Einklang steht. Ist das nicht der Fall, weil etwa wichtige Fehleranalysen zugunsten von Produktionsvolumina nicht durchgeführt werden, kann dies zu einem Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern führen.