

Leistungsdruck



Der Fall Taylor gegen LEAN-
Management oder die
Metamorphose der Arbeitswelt

Messbar mehr Erfolg, wo Freude und Leistung endlich zusammenfinden

Leistungsdruck

mit LEAN

Der Fall Taylor gegen LEAN-Management oder die Metamorphose der Arbeitswelt

Anhand von Beispielen aus der täglichen Praxis eines LEAN-Coaches möchte ich Ihnen Typisches, Erklärendes und Inspirierendes zum Thema Arbeitswelt und LEAN-Management vermitteln, ohne die Probleme bei der Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems zu verschweigen.

Aufgrund einer besseren Lesbarkeit erlaube ich mir, für ‚LEAN-Management‘ bzw. ‚ganzheitliches Managementsystem‘ folgend nur ‚LEAN‘ zu schreiben.

Vorab: LEAN ist die Art und Weise wie wir unser tägliches Geschäft am effektivsten, effizientesten und angenehmsten gestalten. Oder man kann auch fragen: „Machen wir die richtigen Dinge? Machen wir die richtigen Dinge richtig?“

Zu Beginn mag es gefühlt ein ungewöhnlicher, deshalb zusätzlicher Mehraufwand sein, der nicht immer für jedermann willkommen ist. Doch mit dem fortschreitenden LEAN-Erfolg wird Ihre Tagesarbeit freudiger und immer leichter. Genau darum geht es. Alles hängt jedoch sehr stark von Ihrer eigenen Einstellung und Willenskraft ab. LEAN funktioniert. Seit mehr als 25 Jahren wird in unterschiedlichen Betrieben Europas diese gute Erfahrung gemacht. Es geht aber heute um die Herausforderung, LEAN effizient und nachhaltig in das eigene Unternehmen einzuführen.

Liebe Leser,

lassen Sie mich Ihnen zur Veranschaulichung ein Beispiel aus einer Managerbesprechung vorstellen:

- Betriebsleiter: „Wir begrüßen heute einen Gast zu unserer Besprechung, Herrn Kaiser, der als LEAN-Experte hospitieren und seine Sicht bezüglich Geschäftsexzellenz vorstellen wird. Kommen wir gleich zur Sache: Wir brauchen dringend neue Konzepte, um die Firmenleistung, vor allem die Ergebnisse, im Vergleich zum Vorjahr zu verbessern! Vorschläge?“
- Manager T.: „Machen Sie den Angestellten mal so richtig Druck, dann funktionieren die auch!“
- Manager G.: „Machen wir doch seit Jahren!“
- Manager Z.: „Das reicht aber offensichtlich nicht! Außerdem werden die Angestell-

ten unzufriedener und immer öfter krank, je mehr Stress herrscht. Ich habe den Eindruck, dass dadurch die Leistungen eher zunehmend schlechter, statt besser werden.“

LEAN-Coach Kaiser: „Gut beobachtet, Herr Z.! Es ist wissenschaftlich und statistisch erwiesen, dass die Gesamtleistung unter negativem Stress sinkt. Den Leistungsdruck einfach noch mehr zu erhöhen, erzeugt genau diesen negativen Stress. Positiver Stress dagegen fördert die Leistung. Doch das ist nur ein Punkt.“

Manager T.: „Herr Kaiser,-ohne Leistungsdruck läuft hier gar nichts!“

LEAN-Coach Kaiser: „Herr T., wenn ich Sie fragen darf: Arbeiten *Sie* unter Druck mehr und besser?“

Manager T.: „Ich hasse Druck!“

Allgemeines Gelächter.

Manager T. weiter: „*Ich* arbeite allerdings auch ohne Druck immer so viel es geht. Außerdem delegiere ich die Arbeit ja weiter. Das ist meine Aufgabe. Deshalb bin ich Manager!“

Manager G.: „Genau.“

Manager Z.: „Herr Kaiser, wir kennen natürlich den Begriff des positiven Stresses. Aber was sollen wir denn tun, wenn die Leute nicht von selbst engagiert sind?“

LEAN-Coach Kaiser: „Ganz einfach – LEAN betreiben. Und zwar stetig, nachhaltig, vor allem – ganz unter uns: Die Führungskräfte beginnen damit! Wenn Sie, liebe Kollegen, LEAN verstanden haben und selbst täglich LEAN (vor) leben, werden die Angestellten unter Ihrer neuartigen Leitung Sie garantiert positiv überraschen!“

Manager T. : „Ach ja? Womit denn?“

LEAN-Coach Kaiser: „Mit frischem Schwung und Freude, mit Ideen zur Verbesserung der aktuellen Arbeitsabläufe, eigenem Engagement aufgrund eigener Verantwortung und Zufriedenheit – somit besserer Leistung und besseren Ergebnissen. Erfreulicherweise sinkt parallel auch die Krankenquote.“

Manager T.: „Ach, vergessen Sie es. Eigenes Engagement zeigen die höchstens wenn es ums Gehalt geht. Die Angestellten sollen nur arbeiten und nicht mit neuem Firlefanz den Betrieb aufhalten. Schließlich haben wir dafür Ingenieure und wissen über solche Dinge selbst besser Bescheid!“

LEAN-Coach Kaiser: „Na dann brauchen Sie LEAN nicht. Sie brauchen überhaupt nichts zu verändern.“

Lassen Sie uns jedoch keine Zeit hier verschwenden. Ansonsten arbeite ich lieber andernorts mit einer Geschäftsführung, die eine Veränderung wirklich will. Denn das ist definitiv die Voraussetzung für einen erfolgreichen LEAN-Prozess. Ändern Sie nichts, dürfen Sie aber auch

keine Veränderung in den Ergebnissen erwarten. Nur klang das vorhin seitens des Betriebsleiters gänzlich anders – oder?“

Betriebsleiter: „Dass wir mit den gleichen Methoden wie bisher nicht weiterkommen, ist klar. Da müssen wir offensichtlich auch persönlich umdenken und offen für neue Konzepte sein. Sie können davon ausgehen, Herr Kaiser, dass jeder hier im Raum von LEAN zwar Einiges gehört hat, es jedoch nicht richtig kennt. Deshalb schlage ich vor, dass Sie uns LEAN einfach mal mit Ihren Worten praxisnah erläutern. Sehen wir doch, ob es sich für uns lohnt.“

LEAN-Coach Kaiser: „Dass sich das Thema LEAN lohnt, zeigen die vielen Erfolgsbeispiele aus der Praxis – nicht nur in der Automobilbranche. Gerade habe ich beispielsweise einige Entwicklungen in der Druckindustrie mit LEAN beobachten und verbuchen können. Sie zeigten deutlich, dass diese Firmen mit LEAN einen sehr guten Weg gehen. Das positive Momentum ist hoch, die Augen der Mitarbeiter leuchten. Das bedeutet noch nicht, dass alles perfekt sein muss, doch die Organisation ist gemeinsam gestartet. Zurzeit begleite ich auch Firmen im Sondermaschinenbau in der Schaltschrankherstellung und im Gebäude- bzw. Facility-Management. LEAN ist in allen Bereichen erfolgreich anwendbar – wenn **Sie** es wirklich wollen!“

Damit sind wir beim Thema:

Warum betreiben wir LEAN?

Auf diese Frage gibt es so viele individuelle Antworten wie es Unternehmen gibt. Der eine möchte endlich wieder schwarze Zahlen schreiben, sprich – rentabler arbeiten als heute. Der andere möchte eine bessere Work-Life-Balance leben weil er mit der Firma zu sehr ‚verheiratet‘ ist. Oder es geht darum flexibler, schneller somit krisenfester zu werden und der Nächste möchte sein Unternehmen völlig neu aufstellen und/oder strukturieren. Schlau ist auch, wenn Gründer von Anfang an auf ein bewährtes, ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung setzen. Ziel ist es, dass das gesamte Unternehmen am Ende leistungsfähiger wird.

Auf einen gemeinsamen Nenner herunter gebrochen könnte man sagen:

Wir alle wollen besser leben – mehr Freude haben, weniger Schmerz erleben, sprich – erfolgreicher sein. So einfach ist es.

Jedoch scheint die Umsetzung in die Realität immer wieder schwer zu fallen. Obwohl Kritiker behaupten, es sei doch alles nur gesunder Menschenverstand.

Wir alle spüren, dass ein Paradigmenwechsel stattfinden muss. Man kann nicht einfach so weitermachen wie bisher. Wir müssen die Zeichen der Zeit erkennen. Viele sprechen bereits von ‚Industrie 4.0‘ – was wird da alles kommen?

Lassen Sie uns mit der Weisheit eines alten chinesischen Sprichwortes fortfahren:

„Hebt man den Blick, so sieht man keine Grenzen.“

Doch wie bekommen wir es hin, in weniger Zeit mehr zu schaffen, um überhaupt den Blick und die Ressourcen für Neues oder zumindest für innovative Optimierungen des Vorhandenen frei zu bekommen? Ist nicht unser Alltag schon übervoll mit Arbeit, Stress und Informationen?

Bei allen meinen Projekten bekomme ich in diversen Varianten zu hören: „Ich finde einfach keine Zeit für die LEAN- Einführung. Ich will ja, aber bevor ich mich versehe, ist schon wieder Feierabend.“

Machen wir uns nichts vor. Ja, das ist so, besonders zu Beginn. Selbst bei denjenigen, die LEAN wirklich wollen. **LEAN ist nicht immer dringend. Und dringende Dinge sind nicht immer wichtig. Doch LEAN ist wichtig.** Denn es ist die Antwort auf all diese üblicherweise auftauchenden Fragen, wenn man es einführt:

Wie reagiert unsere Führungsriege auf ständig neue Anforderungen des Marktes, auf steigende Kosten und Verschwendung?

Was macht der Chef, wenn seine Mitarbeiter lustlos und missmutig sind und dementsprechend nur mittelmäßige bis schlechte Arbeit verrichten?

Ein Anfang wäre, und damit steigen wir in die **Geheimnisse von LEAN** ein, zunächst die Frage aufzustellen:

Warum sind unsere Mitarbeiter zu oft so schlecht drauf?

Die Antworten dafür müssen Sie, die Führungskräfte, bei Ihren Mitarbeitern am Arbeitsplatz empathisch aufspürend herausfinden und analysieren. Das setzt natürlich voraus, dass Sie zunächst *selbst* LEAN in ihren eigenen Arbeitsalltag ganzheitlich integrieren und stimmig anpassen. Davon ausgehend setzen Sie diesen Prozess, sozusagen organisch wachsend, in den Abteilungen nach und nach um. Stellen Sie auch während eines gut laufenden LEAN-Einführungsprozesses immer wieder diese Fragen:

Wie reagieren unsere Kunden auf mangelnde Qualität und ungute Energie?

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie zur Konkurrenz wechseln?

Wie kommt Ihre Firma aus diesem schädlichen Kreislauf?

Wie baut man von Anfang an ein Unternehmen auf, ob kommerziell oder gemeinnützig, das nicht in diesem Hamsterrad laufen soll?

Da genau setzt LEAN an.

LEAN hat sich in der realen Welt nachhaltig bewährt – national und international.

Um Ihnen LEAN schnell näher zu bringen, möchte ich Sie auf eine Reise – in diesem Fall eine Kurzreise – mitnehmen. Sie soll Ihnen helfen, einen ‚Fuß in die Tür‘ als wertvollen Einblick in das einfache und dennoch komplexe Thema LEAN zu bekommen.

Sie kennen es sicher von Ihren Urlaubsvorbereitungen: Man informiert sich über lohnende Ausflugsziele des Urlaubsortes, plant Unternehmungen und auch, einfach mal nichts zu tun.

So entsteht schon Vorfreude auf die neuen Eindrücke und die Erholung. Die positive Grundstimmung steigt bereits, obwohl man sich noch keinen Zentimeter in Richtung Ziel bewegt hat.

Und nun sage ich Ihnen: Sie kennen bereits das *Geheimnis* hinter LEAN!

Zumindest eines der *Geheimnisse*, denn genau so beginnt auch die LEAN-Reise.

Sie haben wünschenswerte und ansprechende Bilder vor Augen, Sie stellen sich schöne Ziele – im Fall der Urlaubsreise am Urlaubsort – vor. Ihre Gefühle und Gedanken gehen bereits *jetzt* auf Reisen. Euphorisch schildern Sie heute schon anderen, wo die Reise hingehen wird.

Ihre Gedanken, Ihre Stimmung, Ihre Vision vom Ziel sind ausschlaggebend für die gesamte weitere Reise. Das trifft für Ihre LEAN-Reise genauso zu wie für Ihre Urlaubsreise.

Denn LEAN beginnt mit Ihrer Denkweise.

Die Denkweise, Einstellung und Stimmung der Führungskräfte eines Unternehmens ist treibend und auswirkend für alle. Schafft sie/ er es, selbst motiviert und informiert genug zu sein, um andere *anstecken* und *mitreißen* zu können, ist die beste Voraussetzung für einen guten Prozess und somit nachhaltiges LEAN gegeben. Gute Ergebnisse sind die Folge.

Zurück zu Ihren Urlaubsvorbereitungen: Sie haben einige spannende Informationen zu Ihrem Urlaubsziel herausgefunden, rufen Ihre Frau/ Ihren Mann/ Ihre Reisebegleitung an und berichten voller Vorfreude davon. Sie/ er ist ebenso begeistert und freut sich auf die Reise. Die Vorfreude hat sich verdoppelt und lässt Ihren Adrenalinpiegel nun noch mehr steigen.

Abends kommt Ihre Reisebegleitung mit noch mehr interessanten Informationen oder hat etwas Schönes für den Urlaub besorgt. Ihr Reisefieber hat sie bereits voll angesteckt.



Was bei einer Urlaubsreise einfach und schnell überspringt, ist im Arbeitsalltag manchmal etwas schwerer zu vermitteln. Doch es ist die Aufgabe aller Führungskräfte, nicht nur die eines LEAN-Managers, Ihre Mitarbeiter auf die *LEAN-Reise* mitzunehmen, Demotivation zu erkennen und aktiv anzugehen. Sie als Führungskräfte haben die Aufgabe, mit ihnen zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass ein gutes Arbeitsklima für LEAN herrscht. Die Folge sind motivierte Mitarbeiter. Davon profitieren alle.

Denn motivierte Mitarbeiter, die mit Freude und Herz bei der Arbeit sind, schaffen gute Qualität in guter Zeit.

Passiert so etwas von heute auf morgen oder gar auf Knopfdruck? Nein! Deshalb müssen Sie die Zeit von Anfang an und stetig nutzen, bevor stressige Situationen von außen Sie dazu zwingen. Zwei Jahre sind hier schnell investiert.

Hand aufs Herz: Ist es nicht viel stressfreier und angenehmer, wenn firmenintern eine gute Stimmung herrscht, abteilungsübergreifend und zielorientiert gearbeitet wird und die Leute gegenseitig respektvoll miteinander umgehen? So werden auch (Neu-) Kunden angezogen.

Ein weiteres Geheimnis:

Sinn stiften, De-Motivation erkennen und aktiv angehen, Freude an der Arbeit schaffen.

Dazu muss die Unternehmensführung bewusst die Reise, respektive den LEAN-Prozess, beginnen. Ich habe einige Rückmeldungen von Geschäftsleitern, die gerade zu Beginn merkten, dass sie eine Starthilfe in Form von Coaching benötigten bzw. dadurch viel besser und effizienter starteten.

Um Nachhaltigkeit zu ernten muss die Geschäftsführung es wirklich wollen, es aktiv täglich vorleben und einfordern. In diesem Fall sage ich bewusst *müssen*.

Denn LEAN ist ein Prozess, den zunächst die Leitung eines Unternehmens wollen muss und immer weiter treibt, je nach Anforderung und Rahmenbedingungen, bis es auch beim letzten Mitarbeiter angekommen ist. Diese Prämisse gilt auch dann, wenn Ihr Unternehmen etwas größer sein sollte. Der *100%- Anspruch* ist an dieser Stelle immens wichtig. Dieser Prozess hört im Gegensatz zur Urlaubsreise *nicht* mehr auf. Sie und Ihr Team wollen ja in 10 Jahren auch noch erfolgreich und mit Freude bei der Arbeit sein.

Wenn dieser Transformationsprozess nachhaltig gelingt, springen ohnehin sicher mehr Urlaubsreisen heraus. Leider scheitern aber genau an der Nachhaltigkeit sehr viele Unternehmen, obwohl heute viele von sich aus behaupten, bereits ‚LEAN zu sein‘. Zu oft wird die reine Anwendung von LEAN-Methoden, wie z.B. 5S, verwechselt mit wirklich LEAN zu sein.

Was müssen wir tun, damit das Momentum der Veränderung positiv aufgebaut und gehalten wird sowie idealerweise täglich wächst? Was müssen wir tun, bzw. nicht mehr tun, damit es endlich *nachhaltig* funktioniert?

Vielleicht buchen Sie ab und zu einen Reiseleiter, der dann lohnenswerte Insiderinformationen für Sie hat, die Ihnen zu noch besseren Erlebnissen und einer erfüllteren Reise verhelfen. Für Ihre geplante LEAN-Reise erlaube ich mir, auf Wunsch, Ihr Reiseleiter zu sein und mich kurz vorzustellen: Als Insider bin ich bereits seit ca. 23 Jahren mit LEAN unterwegs.

Begonnen habe ich selbst in der Produktion mit einer Ausbildung zum Indus-

triemechaniker im Sondermaschinenbau, studierte anschließend über den zweiten Bildungsweg Produktionstechnik und bin als Diplom-Ingenieur (FH) für Produktionstechnik und als LEAN-Fachmann in 14 Ländern, vorwiegend Brasilien, Kanada, USA, Taiwan und Europa tätig gewesen. Zurzeit liegen meine Schwerpunkte in Deutschland, Polen und Kanada.

Während zu Beginn meiner eigenen LEAN-Reise die Automobilindustrie vorherrschend war, sind es mittlerweile verschiedenste Branchen und Unternehmen, die ich coachen und unterstützen darf. **Ziel ist es, mich dort mittelfristig wieder überflüssig zu machen. Denn der Weg der nachhaltigen Veränderung geht nur über Führung – und diesen lernt ein Unternehmer nur alleine zu gehen.** Externe sollten hier nur hochfrequente und mehrwertbringende Impulse geben.

Damit sind wir auch gleich bei einer weiteren wichtigen Frage, die immer wieder auftaucht:

Ist LEAN, das entwicklungsgeschichtlich in der Automobilindustrie begann, auch für andere Branchen und kleinere Firmen effektiv und sinnvoll anwendbar? Meine praktische Erfahrung ist: JA.

Ich lade Sie herzlich ein, diese Reise mit mir zu unternehmen, egal in welchem Bereich oder in welcher Branche Sie arbeiten und wie groß oder klein Ihr Unternehmen ist.

Auch für Vereine und Organisationen ist LEAN erfahrungsgemäß sehr gut geeignet. **Denn LEAN ist eine konsequent durchdachte Denk- und Vorgehensweise, um die Grundlage für ein exzellentes Unternehmen zu schaffen bzw. Ihr Geschäft perfekt in den Griff zu bekommen.**

Die Nachhaltigkeit wird durch eine stetige, bewusste Anpassung und Weiterentwicklung des LEAN-Prozesses an die Entwicklung vor Ort gestaltet.

Lassen Sie mich dazu kurz erläutern worum es bei dem Paradigmenwechsel geht, wenn man LEANlike arbeiten will.

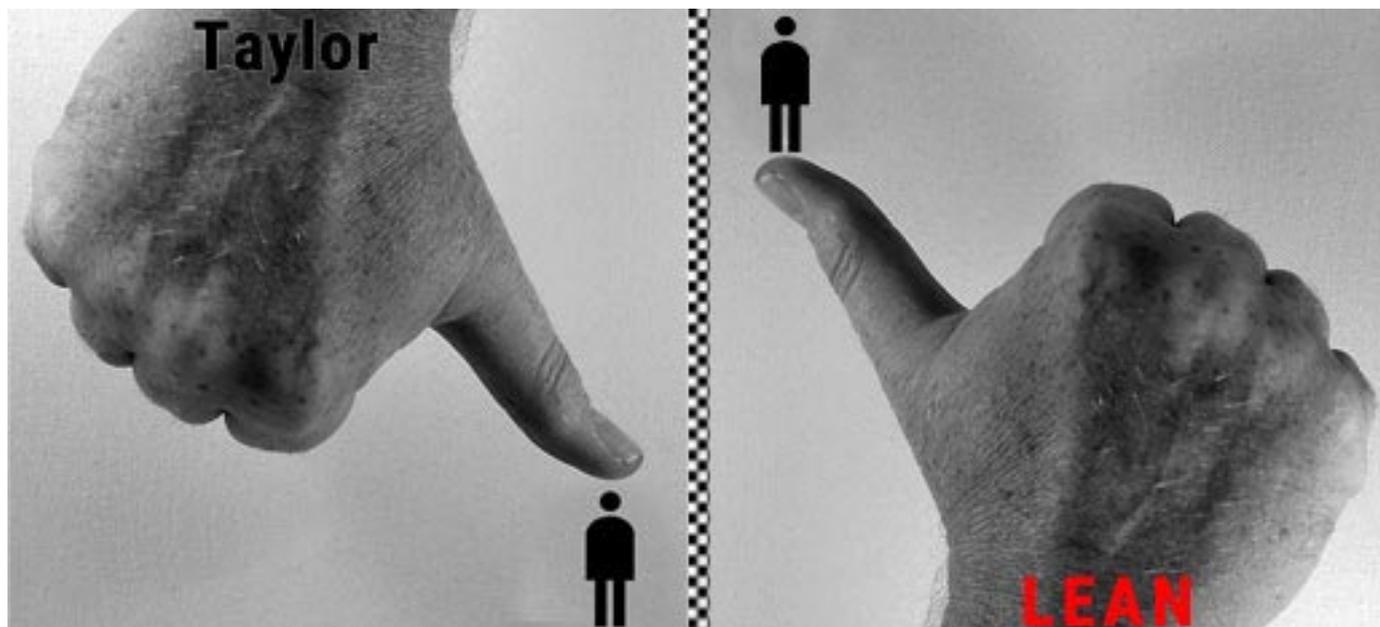
Paradigmenwechsel altes System (Taylorismus) neues System (LEAN)

Das was heute allgemein als Taylorismus in der Unternehmensorganisation bekannt ist, hat sich im Laufe der Jahre als inhuman und für die meisten modernen Firmen als ineffizient herausgestellt. Es geht im Prinzip um die Ausbeutung des Menschen als roboterähnliche Arbeitsmaschine, die ausschließlich genau festgelegte Anweisungen nach Stoppuhr zu befolgen hat. Von den gesundheitlich belastenden Folgen zeugen die Statistiken der Krankenhäuser und Krankenkassen.

Im Taylorismus soll die Arbeitskraft auf die jeweiligen Arbeiten spezialisiert sein, d. h. drastisch ausgedrückt, keinen anderen Arbeitsgang ausführen und den auszuführenden nur auf die eine Art und Weise. Schwarz-weiss gemalt: Der Mitarbeiter hat nichts zu

hinterfragen oder mitzudenken. Die ‚Kopfarbeit‘ erledigt die Arbeitsvorbereitung bzw. das Management. Typisches Beispiel dafür ist die Fließbandarbeit, die ohnehin inzwischen oft schon durch echte Roboter erledigt wird.

Selbstverständlich gab es schon seit Einführung dieses Systems viel Kritik, insbesondere die Mechanisierung und Entmündigung des Menschen, der eigentlich ein schöpferisches und soziales Wesen ist. In diesem System ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass weder der Mitarbeiter das Unternehmensziel kennt, noch Interesse und Möglichkeiten hat, dieses durch Eigeninitiative oder eigene Ideen wirklich voran zu bringen bzw. zielorientiert weiterzuentwickeln.



Dies ist bei einem LEAN- Prozess das genaue Gegenteil.

Ein Hinweis zwischendurch: Bitte seien Sie vorsichtig, wenn in Ihrem Umfeld oder sogar von Ihrem Chef LEAN mit *schlanker Produktion* übersetzt wird. Das kann durchaus zu Irritationen und Missverständnissen führen. Bei LEAN geht es nicht darum *schlank oder mager* zu sein, sondern darum, **flexibel zu sein und Kunden schnell, exakt und durch verschwendungsfreie Prozesse mit fehlerfreien Produkten und Dienstleistungen zu beliefern**. Das bedeutet auch, dass wir für LEAN nicht immer eine typische Massenproduktion mit Fließband, analog der Automobilindustrie, vorliegen haben müssen. LEAN funktioniert auch dann, wenn ich, z.B. bei einer Fertigungstiefe von weit über 150 Varianten mit einzelnen Kundenaufträgen, reine Montagetätigkeiten ohne Maschineneinsatz durchführe. Die Grundlage ist ein Prozess.

Eines meiner Lieblingsmottos ist:

„Wer Leistung fordert, muss Sinn stiften.“

Denn was hat den Menschen schon immer angespornt? Die Idee, die Vision von etwas, dass er verwirklicht sehen möchte. Was hierbei herauskommt muss sein *Baby* sein. Damit steigt die Identifikation mit dem Ergebnis. Die wichtige Grundlage für die so oft gefährdete Nachhaltigkeit ist gelegt.

Alle anderen Beteiligten zieht man mit, indem man sie zu unmittelbar Anteilnehmenden, also zu *Verwandten* (z.B. Planer, Abteilungsleiter, Meister) und *Betreuer* (Mitarbeiter, Produktion) des *Babys* macht. Denken Sie bitte daran: Die Basis muss immer mitgenommen



werden. Allzu oft wird dies übersehen.

Wann ist der Mensch bei der Umsetzung, der konkreten Handlung, am effektivsten und erfolgreichsten? Wenn er täglich mit Elan und Freude plant, handelt und arbeitet. **Denn im heutigen Verständnis ist LEAN eine Denk- und Handlungsweise, bei der Mitarbeiter tagtäglich souverän Verbesserungsprozesse durchführen wollen, können und dürfen.** Das geschieht also ganz anders als im Taylorismus.

Das gilt für jeden einzelnen Menschen, sei es an Einzelarbeitsplätzen oder im Team. Auch wenn das Team, wie in einer Firma, hierarchisch aufgestellt ist, funktioniert Motivation genau so und nicht mit Unterdrückung der schöpferischen Potentiale. Denn dann ist das Gegenteil, wie z.B. demotiviertes ‚auf den Feierabend warten‘, die Folge.

Gerade die Förderung von Potentialen jedes Mitarbeiters oder auch jeder Führungskraft ist eine der Prämissen beim heutigen LEAN.

Denn nach 25 Jahren LEAN in Europa haben wir miteinander erkannt, dass im Taylorismus nur ca. 10 % der menschlichen Potentiale genutzt werden. Beim LEAN dagegen ist das Ziel, 95 % der Potentiale oder sogar mehr, ganzheitlich und nachhaltig zu entfalten und auch sinnvoll, sprich – zielorientiert, einzusetzen. Das ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das neue Jahrtausend mit Herausforderungen wie z.B. Individualisierung, Schnelligkeit, Globalisierung und demografische Faktoren. Diese Zahlen sind nicht als wissenschaftliche Ableitungen zu betrachten, sondern dienen zur Veranschaulichung der Verhältnisse.

Zielführende Vision als klare Ausrichtung

Dazu gehört eine gute sowie motivierende Kommunikation mit allen zu den jeweils individuellen Zielen und Teilzielen als Ableitung einer starken Unternehmensvision. Vor allem diese zielführende Vision muss ganz klar definiert sein und hat in Folge einen hohen Stellenwert im Arbeitsalltag. Kurz, sie zeigt: *Wo soll die Reise tatsächlich hin gehen?* Das ist wieder ein großer Gegensatz zum Taylorismus.

Bitte achten Sie gezielt auf diese Vision.

Bevor Sie im Text schnell weiter gehen – genau dieser Punkt *Vision* ist immens wichtig.

Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter diese Unternehmensvision wirklich kennen und für sich verstanden haben muss. Dann ist die Vision auch für jeden akzeptabel. Durch eine konkrete Herausforderung als Ableitung aus der Vision hat der Mitarbeiter täglich eine klare Ausrichtung. Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter auf jeder Ebene in den Verbesserungsprozess stark eingebunden wird, um dann motiviert seine eigenen Ideen dazu beizutragen und gesetzte Teilziele zu erarbeiten. Das gilt auch und besonders für die Führungskräfte sowie Geschäftsinhaber, also für *alle*, unabhängig von der Hierarchie. In großen, mittelständischen sowie auch kleineren Unternehmen sollen Führungskräfte, im Gegensatz zum Taylorismus, die Arbeit nicht nur delegieren, sondern eigenes Engagement und Übernahme von Eigenverantwortung täglich vorleben sowie stetig und konsequent von Ihrem Team und Schnittstellenpartnern einfordern. **Um hier bei der Umsetzung der Vision ins Tagesgeschäft Klarheit zu bekommen und sich nicht zu verzetteln, empfiehlt es sich, die Rolle der Funktionsbilder im Einzelnen anzusehen.**

Die Anerkennung und Respektierung jeder einzelnen Persönlichkeit und vor allem ihrer Leistungen ist Grundsatz dieser Unternehmensvision. Um Mitarbeiter und Führungskräfte für den anstehenden LEAN-Weg zu begeistern, benötigen wir genau diese Orientierung. Sie soll ein sinnvoller Anreiz sein und solche Fragen beantworten wie: Wozu soll ich mich heute anstrengen? Hat das Ganze Sinn? Was habe ich persönlich davon? Welche Konsequenzen hat es, wenn ich nicht mitziehe? Das sind für jedes Individuum – für die Mitarbeiter ebenso wie für die Führungskräfte – wichtige Fragen auf die es gilt, im 21. Jahrhundert eine klare unternehmerische Antwort zu finden.

Sind relevante und akzeptierte Antworten gefunden, macht es jedem Mitarbeiter und jeder Führungskraft tatsächlich Freude, zur Arbeit zu kommen. Jeder wird im Tagesgeschäft sein Bestes geben und Potentiale entfalten, um an den gemeinsamen Unternehmenszielen als Folge der Vision einen maßgebenden Anteil zu haben. Probieren Sie es aus, Sie werden positiv überrascht sein.

Anders gesagt: **Gibt es keine Vision, gibt es keine Orientierung wo die Reise hingehen könnte. Oder direkter gesagt: Ohne Vision sehen Sie kein Licht am Ende des Tunnels. Vielleicht findet nicht einmal eine Reise statt und alles stagniert.**

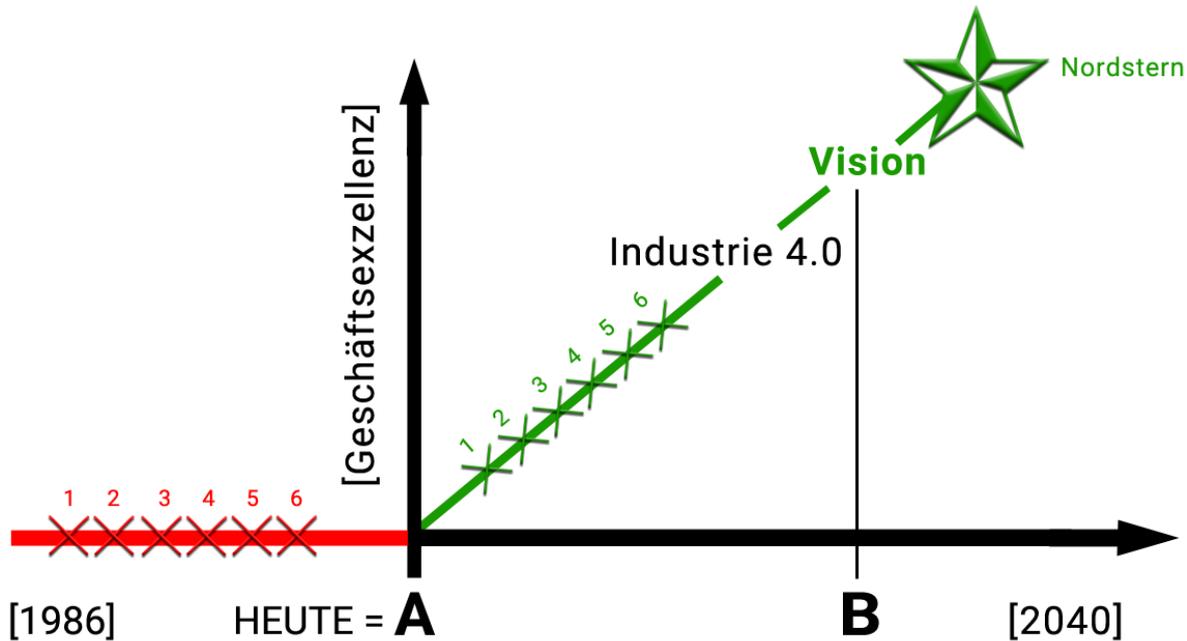
Seitens der Führungskräfte bedeutet dies tägliches Coaching, statt wie im alten Taylor-System, lediglich (überspitzt) *nur Druck* auf die Mitarbeiter auszuüben. Selbstverständlich sollte diese Vision genauso gleitend angepasst werden, proportional zur Entwicklung, wie der gesamte LEAN-Prozess.

Das beinhaltet u. a., dass die im Taylorismus üblichen Entlassungen zur schnellen Kosteneinsparung nicht nötig sind. Durch systematisch weiterentwickelte, nun kompetentere und motivierte Mitarbeiter mit klarer Ausrichtung wird Ihr Unternehmen nachhaltig erfolgreicher. Erlauben Sie mir, diesen neuen Ansatz in Anlehnung zu aktuellen Diskussionen zu und um ‚INDUSTRIE 4.0‘ konkret zu benennen:

Es geht um das neue ‚LEAN 4.0‘.

- Wo Freude, Kreativität und Leistung endlich zusammenfinden
- Wo täglich die gelebte Unternehmenskultur zur ganzheitlichen Potentialentfaltung aller Mitarbeiter und Führungskräfte führt
- Wo nachhaltig messbar mehr Erfolg erzielt wird.

Bewusst provoziere ich mit diesem Begriff, LEAN 4.0, doch nicht ohne Grund.



Die IST-Situation

Sie mögen in der Vergangenheit LEAN erlebt haben als:

- (X¹) ... unvollständige Antworten gefunden zu haben auf die Frage: WOZU das Ganze? LEAN war oft wieder nur ein weiteres zeitlich begrenztes Projekt.
- (X²) ... ein rigoroses Personalentlassungsprogramm mit dem Ziel, schnell (Personal-) Kosten zu senken.
- (X³) ... ein reines Mitarbeiter- und Führungskräfte-Motivationsprogramm.
- (X⁴) ... ein restriktives (Hinweg-) Delegieren. LEAN-Manager wurden eingestellt und sollten *das Ganze* machen. Die Chefs hatten mit LEAN nichts zu tun.
- (X⁵) ... eine überhastete Art und Weise, doch noch positive Ergebnisse, z.B. vor Jahresende, zu bekommen. LEAN war zu oft lediglich temporär.
- (X⁶) ... eine unvollständige Ansammlung von Methoden und Werkzeugen. Nicht selten verstand das Management die reine Anwendung von 5S schon als LEAN.

Mit LEAN wollen wir in Zukunft verstanden wissen:

- (X¹) Es gibt eine aktuelle und klare Vision im Unternehmen. Diese gibt eine eindeutige Ausrichtung vor. Jeder im Unternehmen hat die Antwort auf die Frage: ‚Wozu‘.
- (X²) Mitarbeiter und Führungskräfte werden mit Respekt im Unternehmen gehalten und durch Coachings mit Fokus Vision gezielt weiterentwickelt.
- (X³) Führungskräfte erkennen bewusst Faktoren, die zur Demotivation der Belegschaft führen. Diese werden aktiv angegangen. In Folge kann die Belegschaft nur noch motiviert sein.
- (X⁴) Jeder im Unternehmen beteiligt sich aktiv an der Realisierung der Unternehmensvision. Jeder kennt, akzeptiert und lebt seine ‚Rolle‘ dabei. Die Rolle wird von der Vision abgeleitet.
- (X⁵) Coaching erfolgt täglich und in jeder Funktionsebene. LEAN gehört zu den ‚Grund-Genen‘ des Unternehmens und ist Tagesgeschäft.
- (X⁶) Die LEAN-Denkweise steht im Vordergrund. Jeder hat diese verinnerlicht. LEAN-Werkzeuge und -Methoden unterstützen dazu, je nach Situation, im Tagesgeschäft.

Die Jahre haben gezeigt, dass durch Missverständnisse und Inkonsequenz im Hinblick auf Stetigkeit, tägliches Coaching und Kommunizieren, Vermeidung von Verschwendung etc., nicht alle Unternehmen diesen LEAN- Ansatz nachhaltig verfolgen. Besonders häufig bekommt die Nachhaltigkeit einen Bruch, wenn Führungskräfte wechseln. Auch sonst fallen noch zu oft Führungskräfte und Mitarbeiter in alte tayloristische Gewohnheiten zurück. Interessant ist, dass manche Unternehmen den Ansatz sogar heute, nach 25 Jahren LEAN, noch nicht einmal kennen.

Seit ca. 8 Jahren frage ich bei Unternehmensberatern, Trainern u. a. nach der Marktdurchdringung von LEAN, dessen Bekanntheitsgrad und der konkreten flächendeckenden Anwendung in Produktion und Administration. Wie lebt LEAN 4-5 Jahre nach der Einführung? Lassen Sie mich einen fiktiven Prozentsatz zur Illustrierung der erschreckenden Verhältnisse nennen: **Gerade mal gefühlte 3% sind wirklich nachhaltig noch dabei!** Manch einer meint gar: Wie, doch so viele?

Drei Aussagen sind mir an dieser Stelle nochmals sehr wichtig!

- Die *Vision* gibt die *elementare* Antwort auf die Frage *wozu* und ist als Orientierung mit Fokus Weiterentwicklung immens wichtig.
- INDUSTRIE 4.0 ist als Technologie nur ein Befähiger auf dem Weg von A (heute) nach B. Das Thema ist aktuell in aller Munde. LEAN ist eine Philosophie.
- Es gilt bereits *heute* mit LEAN zu starten bzw. konsequent weiterzumachen und das Unternehmen *jetzt* auf INDUSTRIE 4.0 vorzubereiten. Erledigen Sie die LEAN- Hausaufgaben, die Zeit läuft. Eine gelebte LEAN-Basis bringt einen großen Mehrwert auf dem Weg zu INDUSTRIE 4.0.

Die HERAUSFORDERUNG

Seit einigen Jahren frage ich gerne in unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen genau nach dieser Vision. Typisches Ergebnis: Diese Vision ist ‚verstaubt‘ - also längst nicht mehr aktuell und im Unternehmen kaum noch bekannt. Somit gibt es keinen Fokus bzw. keine Orientierung im täglichen Handeln. Manchmal wird die Vision nur noch im TOP-Management besprochen. Aber selbst dort stelle ich öfters Wissenslücken fest. An der einen oder anderen Stelle hängen Visions-Plakate. Das ist gut, nützt aber nur, wenn diese aktuell und im Bewusstsein aller sind und somit in der täglichen Anwendung bleiben.

„Erst LEAN - dann Industrie 4.0!“

Den **INDUSTRIE 4.0- Gedanken finde ich persönlich sehr spannend und sinnvoll – auch wenn es aktuell noch viele unterschiedliche Definitionen zum Thema gibt.** Doch hat es keinen Sinn, die Vorteile von Industrie 4.0, wie Mehrwert und Nutzen, mit alten tayloristischen Methoden und als Insellösung durchführen zu wollen. Warum? Alte Wege führen nicht zu neuen Zielen. Mit überholten Ideen und Gedanken kann man nichts Neues gestalten. Ein weiterer Grund ist, dass die *alte Welt immer noch* sehr oft zu viel Verschwendung hervorbringt. Diese Verschwendung breitet sich in Produktion und Administration wie ein böses Geschwür aus. Die Organisation krankt, wird träge und höchst ineffizient. Das ist keine gute Basis für exzellente Unternehmen von morgen und den Grundstock für **INDUSTRIE 4.0.**

Ein Beispiel? Nehmen wir typischerweise *Bestände*. Gerne wird immer noch in einem klassischen PUSH-Prinzip (Schiebende Produktion/ Akkord) produziert. Fehlende Kommunikation bzw. Abstimmungen, Überproduktion und Bestände sind die Folge. Oft ist zudem noch der Wertstrom nicht bzw. zu wenig im Fokus und äußerst ungünstig aufgebaut.

Nehmen Sie nun an, Ihr Unternehmen will auf der oben beschriebenen Situation Industrie 4.0- Praktiken flächendeckend einführen. Die *neue Welt* von morgen müsste sich mit vielen instabilen Prozessen und vor allem viel Verschwendung auseinandersetzen. Die Folgen wären für die neue Technik, die Prozesse und Ihr Firmenbudget fatal.

Mit LEAN 4.0 meistern Sie jedoch diese Herausforderungen.

NÄCHSTER Schritt

Gerne nenne ich den nächsten Schritt auch Hausaufgabe. Die Welt von heute ist zu komplex geworden, um auf ca. 90% Potential der Belegschaft, wie eingangs erwähnt, zu verzichten. Was denken Sie? Wird die Welt morgen weniger komplex, weniger global oder sogar langsamer?

Lassen Sie uns deshalb Freude, Kreativität und Leistung endlich zusammenbringen. Lassen Sie uns die gelebte Unternehmenskultur zur ganzheitlichen Potentialentfaltung aller Mitarbeiter und Führungskräfte nutzen. Lassen Sie uns nachhaltig messbar mehr Erfolg erzielen.

Denn LEAN in seiner heutigen Betrachtungsweise, ich nenne es an dieser Stelle nochmals bewusst und ggf. auch provokativ LEAN 4.0, gibt uns darauf die effiziente Antwort.

Doch was bietet sich an, um sofort und effizient zu starten? **Konkret eignet sich dazu das Prinzip *Shopfloormanagement* in Produktion und Administration.**

Shopfloormanagement führt allerdings oft zu Irritationen, deshalb bevorzuge ich den Begriff: *Wertstrommanagement*. Dies ist eine Art *Eier legende Woll-Milch-Sau* und hat sich – richtig angewendet – bereits über Jahrzehnte als positiv und höchst effizient für die Stabilität im Tagesgeschäft bewiesen. Ich durfte diese Vorgehensweise schon oft national und international einführen und kenne so einige Fallstricke, insbesondere die Methoden, diese zu umgehen. Gerne teile ich diese Erfahrungen mit Ihnen.

Meine empfehlende Bitte:

Warten Sie nicht auf morgen. **Seien Sie mutig!**



Ich habe persönlich Firmen kennengelernt – jung, modern und mit neuester Technik – die sich aufgrund eines fehlenden Produktionssystems tot gespant haben und deshalb bei Störungen von außen in sich kollabiert sind. Das muss nicht sein.

Andere Firmen habe ich aufblühen sehen, weil die gesamte Belegschaft mitverantwortlich wurde für das gemeinsam besprochene und klar formulierte Ziel, die Vision und den Weg dorthin. Sie sahen den Sinn darin, selbstverständlich auch die persönlichen Vorteile, und entfalteten ungeahnte Kreativität sowie neue Kräfte. Und was dabei sofort bemerkbar wurde: Die Mitarbeiter und die Führungskräfte hatten Freude an ihrer Arbeit. Woran Sie dieses messen können? Schauen Sie Ihren Mitarbeitern und Führungskräften in die Augen. Werden die Augen mit leerem Blick nach unten gerichtet oder glänzen diese im Dialog?

Meine BOTSCHAFT an Sie

Nehmen Sie Ihre Belegschaft auf die einmalige Transformationsreise von A nach B mit und begeistern Sie diese für die Welt von morgen, die Sie mit Ihrer einmaligen Vision gestalten.

LEAN ist Chefsache und kann nicht (weg) delegiert werden.

LEAN ist Tagesgeschäft. Doch in der Transformationsphase mit LEAN ist es wichtig, keine

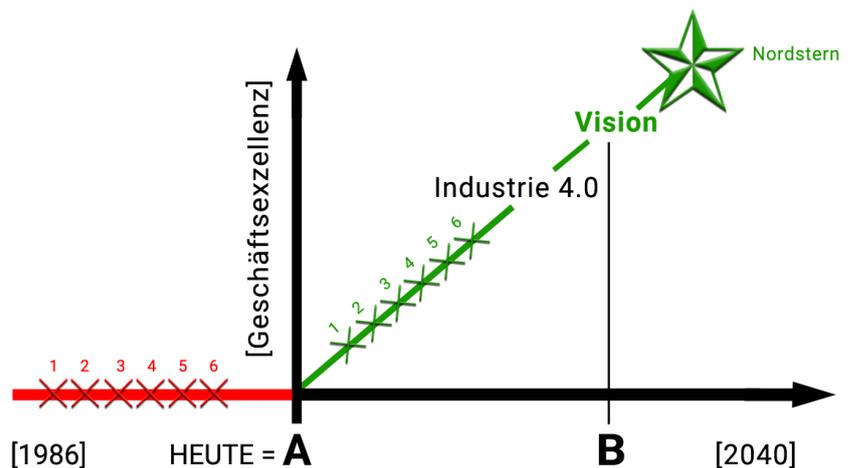
neuen Dogmen zu schaffen. Dazu neigt man in Deutschland allzu gern. Seien Sie lieber flexibel, offen und kreativ.

Die Welt von morgen haben Sie in Ihrer Vision kompakt und inspirierend zusammengefasst. So verliert Ihr Team die Antworten auf die bereits besprochenen essentiellen Fragen nie aus den Augen. Setzen Sie mit einer freudvollen und kreativen Arbeitsweise die inneren Kräfte Ihrer Teams frei.

Stiften Sie Sinn und legen Sie dadurch den Nährboden für noch mehr Leistung! Sie werden spüren, dass die Erfolge auch Sie persönlich nach vorn bringen und mitreißen.

Das neue ‚LEAN 4.0‘

- Wo Freude, Kreativität und Leistung endlich zusammenfinden.
- Wo täglich die gelebte Unternehmenskultur zur ganzheitlichen Potentialentfaltung aller Mitarbeiter und Führungskräfte führt.
- Wo nachhaltig messbar mehr Erfolg erzielt wird.



Meine persönliche Herausforderung?

Ein Unternehmen in nur 24 Monaten auf den richtigen LEAN Kurs zu begleiten.

Sind Sie mit dabei? Was ist Ihre Herausforderung? Was sind Ihre nächsten Schritte?

Als LEAN-Reisebegleiter können Sie mich erreichen unter:

www.lean-online.de

E-Mail: Arnd.Kaiser@lean-online.de

Ihnen weiterhin viel Erfolg und eine gute Zeit!

Ihr Arnd D. Kaiser

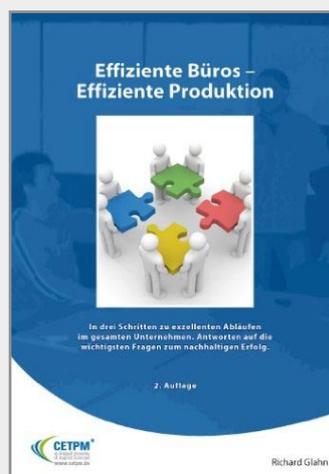
Folgende Lektüre empfehle ich (links beginnend) zum Selbststudium:



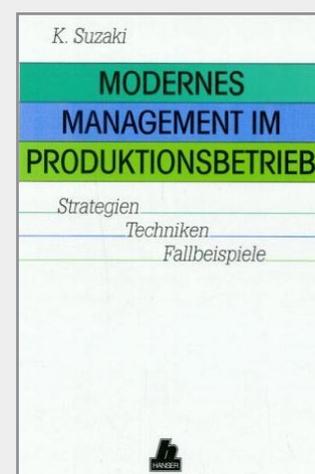
Ca. 8,- EUR



Ca. 12,- EUR



Ca. 30,- EUR



Ca. 30,- EUR



SMART LOGISTIC PARTNERS

TOYOTA
MATERIAL HANDLING

IDENTYTEC

Rexroth
Bosch Group

BLOKSMA

German Engineering
LEAN-Online.de
Erfolg durch erprobtes Wissen
★★★★★

© Arnd D. Kaiser

Cover, Layout, Grafiken, Bildbearbeitung & Textbearbeitung: ArtHouse39

Fotomaterial: Pixabay.de, außer auf S. 10 ursprüngl. Foto: ID 55515310 © Wavebreak-media Ltd | Dreamstime.com - bearb. v. ArtHouse39