

A close-up photograph of several people's hands clasped together in a circle, symbolizing teamwork and collaboration. The individuals are wearing business attire, including suits and blouses. The background is blurred, showing an office environment with papers and a laptop. The lighting is bright and natural, creating a positive and professional atmosphere.

Der menschliche Faktor

Der menschliche Faktor

Sehr geehrtes Business-Exzellenz-Umsetzungs-Netzwerk,

wenn ich meine letzten 29 Jahre als LEAN'er reflektiere, wird mir immer wieder klar: **Am Ende sind es die Menschen innerhalb einer Organisation, die den entscheidenden Unterschied machen.** Dabei geht es nicht um direkte bzw. indirekte Mitarbeiter- oder Belegschaft bzw. Führung.

Doch startet vieles mit der Führung. Führung ist DER Schlüssel. Deshalb ist es wichtig, hier **genau hinzuschauen.**

Denn haben Ihre Führungskräfte **keine Lust** auf LEAN und seine ganzen Prinzipien wie Transparenz, Null Fehler, Pull, stetige Verbesserung, Führung vor Ort, Standards etc., können Sie machen was Sie wollen: Sie werden viele Jahre benötigen/ verlieren und **am Ende wahrscheinlich sogar scheitern.** Woran Sie die ‚Lust‘ erkennen können? Nicht einfach. Schauen Sie genau hin, beobachten Sie das tatsächliche Handeln Ihrer Führungskräfte. Drei Indikatoren als Beispiel: Sind die Mitarbeiter Ihrer Führungskräfte motiviert? Liegt eine hohe Fluktuation im Team vor? Was passiert wirklich vor Ort bei Abweichungen zu Zielen?

Die Herausforderung: **Führungskreise drehen sich oft im Kreis und kommen da nicht so einfach heraus.** Dabei wirken ‚versteckte Kräfte‘ auf sie ein und verhindern oft eine kollektive und zielgerichtete Denkweise:

- **Belastete Beziehungsebenen und unklare Kommunikation**
- **unausgesprochene Erwartungshaltungen kombiniert mit Machtspielen und firmeninterner Politik**
- **die hohe Marktdynamik, wichtige Kunden brechen plötzlich weg und plötzlich dreht sich die Negativspirale nochmals schneller**

Jetzt kommt der LEAN-Manager. Dieser arbeitet AM System. Die **Kunst des LEAN-Managers** ist es, durch gezielte Impulse das Führungsteam dabei zu unterstützen, effizient, wirksam und nachhaltig aus diesem ‚Teufelskreis‘ herauszukommen. Externe Impulse wirken dabei zusätzlich als positiver Multiplikator. Warum? **Ein externer darf Dinge anders und direkter sagen als der ‚interne Prophet‘.** Ein interner kann sich dabei ganz schnell ‚verbrennen‘. Das ist nicht immer einfach- so meine Erfahrung.

Der LEAN-Manager muss vor Ort sowohl in der **Wertschöpfung** aktiv sein, und im **Management für konstruktive und transparente Zusammenarbeitsmodelle** sorgen. Denn genau hier liegt sehr oft der **Schlüssel für Durchdringung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aller LEAN-Aktivitäten.**

Schafft er/ sie das, entsteht **eine (kollektive) Geisteshaltung im Führungsteam als Basis für tägliche Geschäfts-Exzellenz** im kompletten Unternehmen! **Und genau das ist die Basis die Belegschaft auf die LEAN-Reise mitzunehmen. Sie für diese einmalige Reise zu begeistern!**

Grundsätzlich: Exzellenz ist im **heutigen** Kerngeschäft wichtig, um sich **wertvolle Freiräume** zu schaffen. Diese Freiräume können Sie für die **Gestaltung der wichtigen Zukunft – Ihrer Zukunft** – nutzen. Und gute Geschäftsergebnisse kommen dann ‚automatisch‘(er), diese Erfahrung bestätigt sich immer wieder.

Vier konkrete Fragen an Sie:

1. Wie nehmen Sie das **aktuelle Zusammenarbeitsmodell** Ihres kompletten Führungskreises wahr?
2. Wie **effizient und wirksam** wird gearbeitet?
3. Wie erfolgt die **Kommunikation von Entscheidungen** aus dem Kreis in die Organisation heraus?
4. Und wie **effizient und nachhaltig** werden diese Entscheidungen dann in der Organisation umgesetzt?

Bitte notieren Sie sich Ihre Antworten. Sie liefern ihnen wichtige Informationen, die Sie für die Motivation zu LEAN benötigen!

Mit kollegialen Grüßen

Arnd D. Kaiser

Vorschau Impuls 20/ 30

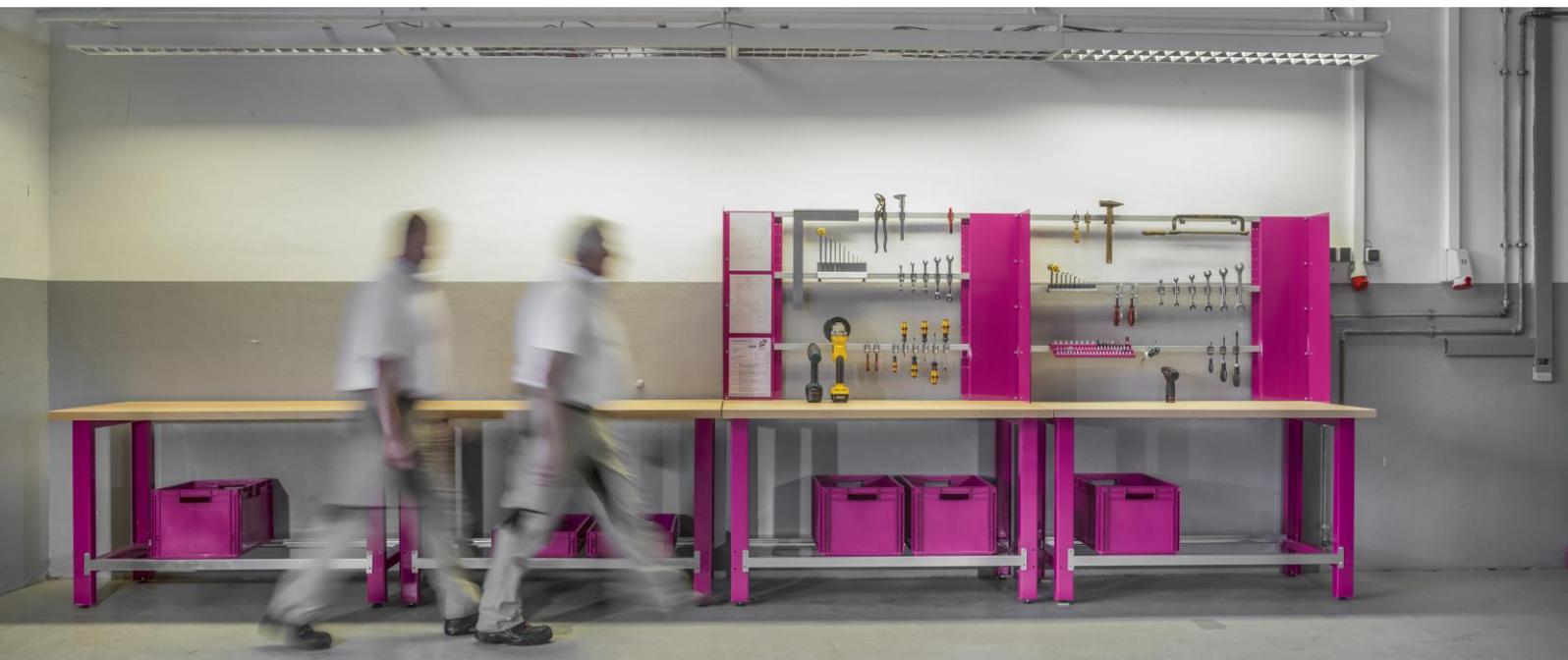
Sie werden beim LEAN-Management immer wieder auf die **Sinn-Frage** stoßen. **Wozu** soll ich etwas tun und mich als Mensch für etwas begeistern? Im nächsten IMPULS geht es darum, die inneren (Motivations-) Kräfte Ihrer Führungskräfte und Belegschaft positiv zu aktivieren.



[\(Handout V7.0\)](#)



Hier finden Sie die bisherigen Impulse: [Übersicht #1 - #18](#) / [Agenda](#)



KoLEAN

Ordnung schafft Qualität