

# § 17

## LEAN-Management als Führungsinstrument in der Unternehmenssanierung

### Übersicht

<p>I. Unternehmenssanierung und LEAN-Management – passt das wirklich zusammen?..... 1</p> <p>II. Phase 1: Ruhe vor dem Sturm ..... 8</p> <p>III. Phase 2: Chaos pur! ..... 24</p> <p>IV. Phase 3: Weg aus der Misere ..... 28</p> <p>V. Phase 4: Rosskur – Jetzt konsequent durchstarten..... 36</p> <p>1. Konstruktive Denkweise und Führungsqualität ..... 41</p> <p>2. LEAN-Manager..... 45</p>	<p>3. Unternehmensvision..... 50</p> <p>4. Strategieraum..... 54</p> <p>5. Handlungs-Prinzip:..... 55</p> <p>6. Wertstrom-Management ..... 58</p> <p>7. Coaching..... 62</p> <p>8. Führungskräfte-Forum..... 64</p> <p>9. Schnittstellenpartner..... 67</p> <p>10. 90-Minuten-Power-KAIZEN-Workshops..... 69</p> <p>VI. Phase 5: Nachhaltigkeit..... 71</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### I. Unternehmenssanierung und LEAN-Management – passt das wirklich zusammen?

Während LEAN-Management mit **humanem, kreativem und ganzheitlichem Management** verbunden wird bzw. nach 28 Jahren LEAN-Management in Europa verbunden werden sollte, löst der Begriff Unternehmenssanierung eher schmerzliche Gefühle und Unbehagen aus, ist er doch eine – wenn auch freundlichere – Umschreibung für das „Gespenst“ Insolvenz. Zugegeben, nicht immer liegt bereits eine Insolvenz vor, wenn eine Unternehmenssanierung betrieben werden muss respektive müsste, doch die Erfahrung als Praktiker zeigt mir, dass meist erst dann reagiert wird, wenn „das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“ oder zumindest „das Wasser bis zum Hals steht“.

Mir geht es hier um die **tatsächliche Sanierung** eines Unternehmens in prekärer Lage im ursprünglichen Sinne, bei der LEAN-Management als „heilende“ Anwendung zum Einsatz kommt. Denn LEAN-Management hat, wenn richtig verstanden, die Kraft innerhalb kürzester Zeit wieder eine sehr gute Geschäftsbasis herzustellen. Sanierung kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Heilung (lat. sanare „heilen“). Genau dies passt sehr gut zur LEAN-Management-Philosophie. Denn es stellt unbewusst sofort den Bezug zum Menschen her, der bei LEAN-Management- im Unterschied zu einigen anderen Managementmethoden wie z. B. dem Taylorismus, sehr große Priorität genießt.

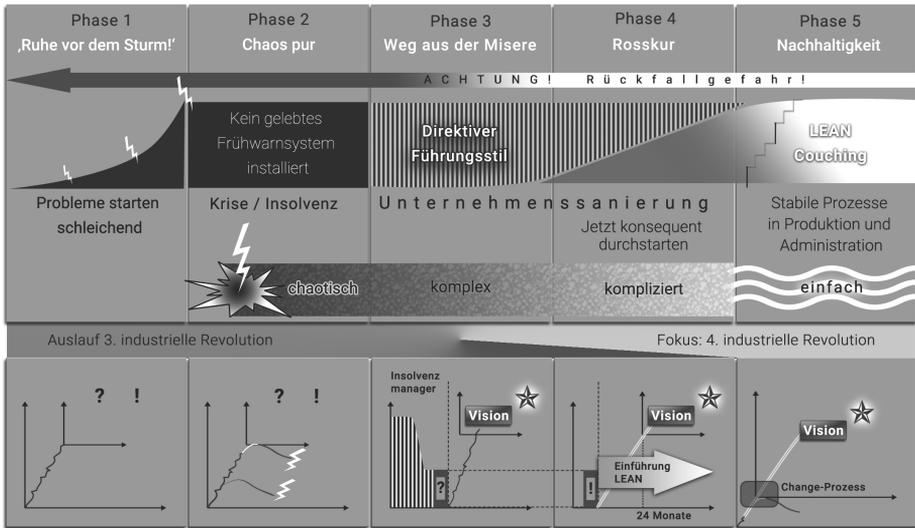
Vorab: LEAN-Management ist die Art und Weise wie wir unser tägliches Geschäft **am effektivsten, effizientesten und angenehmsten** – besonders auch im Miteinander – gestalten. Oder man kann ebenso fragen: „Tun wir die richtigen Dinge? Machen wir die richtigen Dinge richtig?“

Aufgrund einer besseren Lesbarkeit und Effektivität wird im Folgenden „LEAN-Management“ bzw. ganzheitliches Managementsystem mit „LEAN“ bezeichnet.

Um Lean praxisnah und anschaulich zu vermitteln soll anhand eines **Beispiels** demonstriert werden wie die Unternehmenssanierung bei dem Unternehmensleiter eines mittelständigen Unternehmens, hier Herr R, nach einigen Turbulenzen doch noch zum Erfolg geführt wurde und welche Rolle dabei LEAN übernahm bzw. noch heute spielt.<sup>1)</sup>

1) Grafiken und Bildbearbeitung: ArtHouse39.

6 Abb. 1: Entwicklungsphasen



Quelle: Eigene Darstellung

7 Diese ereignisreiche Zeit weist **fünf Entwicklungsphasen** auf. Betrachten Sie bitte jede Phase aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften für sich als geschlossene Einheit und alle zusammen doch dem Gesamtsystem wieder zugehörend. Es gibt hier kein falsch bzw. richtig. Es geht insbesondere darum, dass bereits innerhalb einer **Unternehmenssanierung** (Phase 3 und 4) die elementare Basis für eine erfolgreiche Weiterreise (Phase 4 und 5) gelegt wird.

II. Phase 1: Ruhe vor dem Sturm

8 Als ich Herrn R kennenlernte, leitete er ein gut gehendes Unternehmen. Seit einiger Zeit hatte R LEAN eingeführt und betrieb es weiterhin.

9 Abb. 2: Phase 1



Quelle: Eigene Darstellung

Doch als ich ihn ein weiteres Mal auf einem meiner Vorträge traf – wir hatten uns ca. drei Jahre dazwischen nicht ausgetauscht –, gab er nach meiner Erkundigung, wie es ihm und seiner Firma denn ginge, etwas kleinlaut zu, dass es leider nicht so gut geht. Was war geschehen? Die Antworten auf meine gezielten Fragen ergaben ein Szenario, dass mir schon öfter so ähnlich begegnet war:

Das Unternehmen lief einige Jahre richtig gut, wie bereits gesagt, bei einigen Produkten konnte man sogar eine führende Stellung auf dem **Weltmarkt** verzeichnen. Doch die Konkurrenz schläft bekanntlich nicht und schon bald wandelten sich diese Platzierungen in Platz 2, 3 usw., bis der Absatz unzureichende Zahlen aufwies. Doch statt nun Innovationen und Verbesserungen anzustreben, wurde der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter erhöht und seitens der Führungskräfte versucht, mit vorhandenen Mitteln mehr herauszuholen. Das gelang teilweise, denn einige Reserven konnte man, auch dank einiger typischer LEAN-Werkzeuganwendungen, erkennen und nutzen. Dazu betrieb man intensiv 5S, reduzierte Überhangbestände, führte kurzerhand Rüstoptimierungsmaßnahmen durch und achtete gezielter auf das Qualitätsmanagement. Zumindest die Kundenzufriedenheit bei den verkauften Produkten stieg an, weniger Reklamationen waren zu verzeichnen.

Doch leider wurde LEAN nicht ganzheitlich angewendet, sondern nur bestimmte LEAN-Werkzeuge bzw. -Methoden daraus. Das geschah u. a., weil LEAN für das Top-Management „bis gestern“ und „sofort“ Ergebnisse bringen musste. Vor allem eine der **Grundvoraussetzungen** wurde mehr und mehr vernachlässigt, nämlich das gute Miteinander in der Firma, das Kreativität und Schaffensfreude fördert. In der Belegschaft wurde die Stimmung zunehmend angespannter. Auch die Führungskräfte reagierten mit strengem Tonfall und restriktivem, autoritärem Vorgehen, was nicht zu einem besseren Betriebsklima beitrug, im Gegenteil. Man verfiel tatsächlich in alte, überholte Methoden des Taylorismus. Diese waren in der 3. industriellen Revolution ggf. gut und ausreichend, doch um die Herausforderung der anstehenden 4. industriellen Revolution erfolgreich zu meistern, eher unpassend. Angestellte wurden teilweise zu reinen Befehlsempfängern degradiert. Eigene Ideen und Eigeninitiativen wurden als Zeitverschwendung im härter werdenden Arbeitsalltag abgewertet. „Einer meiner kreativsten Mitarbeiter hat uns dann tatsächlich verlassen. Sein unmittelbarer Chef hatte eine Neuentwicklung eines Produktes und Verbesserungen an vorhandenen Produktlinien rigoros abgelehnt, was ich leider erst später erfuhr. Ich habe nun über Umwege erfahren, dass er bei der Konkurrenz arbeiten soll“, ärgert sich Herr R.

Doch weitere Nachforschungen meinerseits ergaben, dass Herr R leider auch auf diese deutlichen Warnsignale hin noch nicht adäquat handelte und seine Aufgabe als Leiter des Unternehmens nicht wirklich wahrnahm. Dabei ist es immens wichtig, bereits auf erste Warnsignale zu reagieren. Probleme starten schleichend und wachsen sich schnell aus.

Es muss jedoch nicht erst zum Scheitern des Projektes oder der ganzen Firma bzw. Organisation bzw. zur Insolvenz kommen. Hat man keinen ganzheitlich durchorganisierten und lebendigen Prozess und beachtet noch dazu nicht die **Frühwarnsignale**, nimmt das Desaster allerdings seinen Lauf. Eine solche Entwicklung illustriert uns der aktuelle Fall *Berliner Großflughafen* sehr expressiv. Außerdem muss man das, was man in der Anfangsphase der Probleme versäumte, später mit mehrfachem Aufwand und schmerzlichen Einbußen sowie Entscheidungen aufarbeiten.

LEAN hingegen unterstützt die Verantwortlichen, bereits **frühzeitig Abweichungen in den Prozessen der Produktion und Administration zu erkennen**. Durch gezielte Maßnahmen in Kombination mit Stetigkeit und Konsequenz können somit die Probleme klein und handelbar gehalten bzw. beseitigt werden.

Ich fragte nach, ob Herr R LEAN zu dieser Zeit umgesetzt hat. Er antwortete konsterniert: „Eigentlich fast gar nicht mehr in dieser Phase.“ Weiter schilderte er, dass die Ar-

beitsmoral allgemein immer mehr sank, sodass die anfänglichen Fortschritte durch die Erschließung der Reserven wieder verschwanden. Die Kommunikation fiel auf ein sehr niedriges Niveau. Die Krankenstatistik stieg an. Weder die so wichtige Unternehmensvision, noch andere LEAN-Werkzeuge wurden aktualisiert und angepasst, wenn man überhaupt noch daran dachte. „Wissen Sie, Herr Kaiser, ich hätte nie gedacht, dass man so schnell die wichtigen Dinge, die wir ja durch LEAN schon kannten und früher zumindest teilweise anwendeten, wieder vergisst, weil man in solchen Situationen darauf verfällt zu reagieren, statt zu agieren“, sagte Herr R.

- 17 Das passiert leider vielen in einer Krise. Die bei LEAN wichtigen Kriterien, wie regelmäßige, freundliche und konstruktive **Kommunikation** zwischen allen Entscheidern und Mitarbeitern in allen Ebenen, tägliche Ausrichtung und Verbesserung, werden unter Stress sträflich vernachlässigt. Dabei hat meist genau das u. a. zur Krise geführt. Da muss man gezielt gegensteuern, sonst bekommt man das Ruder nicht herum gerissen.
- 18 „Apropos Ruder, da fällt mir unser letztes Rafting ein, Herr Rhode. Es ist dabei irgendwie ähnlich. Ein Bekannter lud mich vorigen Monat zu einer Raftingtour in den Alpen ein. Wir waren eine Gruppe von sieben Leuten und starteten frühmorgens voller Elan und Freude. Die Sonne schien, die Strecke bot eine herrliche Natur und tolle Aussichten im Gebirge mit interessanten Felsformationen. Das Wasser war anfangs ganz ruhig, wir glitten mit unseren Kajaks und Booten regelrecht wie Fische durch die Schluchten. Man fühlt sich wohl und glaubt, nichts könnte einem passieren – so ging es Ihnen, als ich Sie das erste Mal traf, nicht wahr?“ „Ja, genau!“, bestätigte mein Gegenüber.
- 19 Wir hatten allerdings das Glück, einen kundigen Tourleiter dabei zu haben. Der warnte uns natürlich frühzeitig vor den kommenden Stromschnellen und Engpässen. Er erklärte uns auch, woran man bestimmte Gefahren bzw. Dinge erkennt, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Das war für mich sehr wichtig. So konnte ich beispielsweise einer kleinen Klippe ausweichen, die unter Wasser für den Laien kaum zu erkennen war. An diesem Streckenabschnitt war das Wasser schon unruhiger. Ein Kumpel von mir hatte jedoch wohl entweder nicht zugehört oder war nicht aufmerksam genug, jedenfalls hörte ich plötzlich einen Aufschrei und ein gurgelndes Geräusch seitlich hinter mir. Er war gekippt und hing waagrecht im Wasser, das Wasser stand ihm sozusagen bis zum Hals. Der Tourleiter rief ihm schnell Anweisungen zu und so konnte er unter äußerster Kraftanstrengung sein Kajak mit bestimmten Ruderbewegungen los bekommen und sich wieder aufrichten. „Tja, ich werde wohl auch so einen externen Tourleiter benötigen, wenn nicht gar ein ganzes Rettungsteam“, seufzte Herr R.
- 20 **LEAN beginnt mit der Denkweise.** Wenn man dies beachtet und **LEAN wirklich ganzheitlich und nachhaltig lebt, umsetzt und an die Belegschaft weiter vermittelt**, diese somit zur schöpferischen Eigeninitiative Richtung Unternehmensvision motiviert, entstehen solche Zustände gar nicht erst.
- 21 Ich höre leider öfter, dass man zwar LEAN eingeführt hat, sogar temporär einen LEAN-Manager in der Firma hatte, doch im Arbeitsalltag es nicht ganzheitlich anwendet, sondern nur einzelne Werkzeuge und Methoden. Meist sind es 5S<sup>2)</sup> und die Optimierung der Lagerbestände, Verbesserungen in der Qualität und Quantität sowie bei manchen noch ein bisschen gelegentliches Motivationstraining. Doch spätestens nach zwei bis drei Jahren schlafen Aktionen ein, LEAN steht nicht mehr im Fokus – die **Nachhaltigkeit** ist marginal. Das erschreckende Ergebnis meiner langjährigen Nachforschungen ergab: Nach dieser

2) Ziel eines 5S-Programmes ist, die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass die Arbeit störungsfrei ablaufen kann, Suchen ebenso wie lange Transportwege und Wartezeiten vermieden werden und dadurch verschwendungsfrei gearbeitet werden kann. Ein sauberes und ordentliches Arbeitsumfeld gilt zudem als Grundlage für Qualitätsarbeit. ( www.Wikipedia.org).

Zeit sind gerade mal 3 %(!) der Unternehmen mit LEAN wirklich nachhaltig und ganzheitlich unterwegs.

Bei unserer Kajaktour mussten wir auch einmal kurzfristig ein Zwischenziel umdisponieren, da mittags plötzlich das Wetter umschlug, es goss wie aus Eimern. Einer der Zwischenstopps wurde laut Tourführer dadurch zu gefährlich. Wir waren unschlüssig; gerade dieser Stopp war eines der Highlights der Tour, denn er bot einen besonders schönen Ausblick über die Landschaft. Nach einer Beratung in der Gruppe beschlossen wir, die Route zu ändern, was sich im Nachhinein als sehr gute Entscheidung erwies.

Zurück zum Geschäft: Selbstverständlich muss man in unserer schnelllebigen Zeit immer öfter auf neue Bedingungen – auch unvorhergesehene – sowie auf den Trend des Marktes reagieren. Besser wäre, ganz „leanlike“ dem zuzukommen, indem man die kreative Eigeninitiative und gute Kommunikation **stetig** fördert – an jedem einzelnen Arbeitstag – und deren Ergebnisse als **Innovationen** selbst auf den Markt wirft.

**III. Phase 2: Chaos pur!**

Inzwischen kamen weitere Innovationen der Mitbewerber auf den Markt und verdrängten regelrecht Herrn R's Produkte, da die Konkurrenten zusätzlich ein besseres Preis-Leistungsverhältnis vorweisen konnten. Nun rächte sich, dass die Firma sich in den Jahren zuvor kein passendes Frühwarnsystem aufgebaut und die kontinuierliche Innovationskultur vernachlässigt hatte. Trends wurden somit erst erkannt, als man von ihnen überrollt wurde. Nun wurde man hektisch. Während die einen Manager auf den bewährten Strategien und Produktkonzepten beharrten, wollten andere eine völlige Umstrukturierung der Produktion durchsetzen. Herr R konnte sich für keine der beiden Strategien entscheiden und ein von ihm propagierter Mittelweg wurde nicht gefunden bzw. konnte von ihm nicht durchgesetzt werden, da jeder auf seiner Meinung beharrte. Statt konstruktivem Austausch fand zu viel destruktive Schuldzuweisung und Abgrenzung statt. Viele Prozesse wurden immer chaotischer.

**Abb. 3: Phase 2**

25



Quelle: Eigene Darstellung

Nach unserer Raftingtour erfuhren wir, dass eine andere Gruppe an diesem Tag doch zu jenem Zwischenstopp, den wir bewusst ausgelassen hatten, gefahren war. Man muss dort sein Kajak festbinden und ein Stück den Fels hinauf klettern, was bei strömendem Regen

und danach natürlich insofern gefährlich wird, dass man leicht abrutschen kann. Außerdem konnte die anschwellende Strömung, die an dieser Stelle ohnehin schon recht reichend war, die Boote mitnehmen. Nun ja, diese Gruppe nahm gleich beides mit. Einer verletzte sich schwer beim Klettern, weil er abrutschte und eines der Kajaks wurde von der Strömung weg gerissen. Der Teilnehmer, der mir dies erzählte, ärgerte sich sehr. Denn er hatte dafür plädiert, die Stelle nicht anzufahren, wie auch sein Tourscout empfohlen hatte. Doch die anderen setzten sich durch. Er schimpfte: „Hätte der Tourleiter den Mumm gehabt, sich aufgrund seiner Erfahrung und Stellung durchzusetzen, wäre das ganze Desaster nicht passiert! Meiner Meinung nach, wäre das seine Pflicht gewesen!“

- 27 Ich bin da ganz auf seiner Linie. Manchmal gibt es **prekäre Situationen**, da müssen bestimmte Entscheidungen einfach von kompetenter Seite in einem direktiven Führungsstil durchgesetzt werden. Herrn R riet ich aus Erfahrung, in seiner jetzigen Lage sich einen solchen kompetenten Manager zu holen. Ob ein Interimsmanager reicht oder dazu gleich ein Insolvenzmanager mit heran muss, hängt von der konkreten Situation ab. Was gar nicht hilft, ist wegzusehen und abzuwarten. Das kann zum Untergang der Unternehmung führen. Ich weiß, **niemand geht gern in eine Insolvenz**. Doch wenn der Moment zum Gegensteuern vertan ist, muss der Rettungsring geworfen werden.

#### IV. Phase 3: Weg aus der Misere

- 28 Es muss aber ehrlich gesagt werden, dass LEAN **bei drohender Insolvenz** bzw. in der akuten Phase, in der eventuell die Belegschaft reduziert werden muss, nicht das 1. Mittel der Wahl ist. Ich sage Ihnen auch warum: Wenn man jetzt LEAN einsetzt, und gleichzeitig z. B. die Belegschaft reduziert, wird der Begriff LEAN im Unternehmen für immer „verbrannt“ sein. Das ist ein Klassiker im negativen Sinne. Nicht selten kommt dieses Fehlverhalten vor, mit all seinen negativen Folgen für die gesamte Belegschaft im Unternehmen.
- 29 LEAN bedeutet jedoch, Menschen zu halten, zu entwickeln und zielgerichtet zu fördern, statt einfach zu entlassen. Daher kann LEAN nicht von „heute auf morgen“ durch ein paar LEAN-Werkzeuge bzw. -Methoden eingeführt werden. Bei einer anstehenden Insolvenz ist die Einführung von LEAN in meinen Augen somit eher ungünstig.
- 30 **Abb. 4: Phase 3**



Quelle: Eigene Darstellung

Es ist in dieser Phase angesagt, direkt einen Fachmann für Insolvenz zu holen, möglichst einen, der sich mit dem Thema LEAN idealerweise auch auskennt respektive mit einem Interimsmanager zusammenarbeitet, der dies kennt. Denn dann kann man in der „**Auftauchphase**“ (Phase 4) LEAN nach und nach gleitend einfließen lassen. Aber bitte nicht falsch verstehen; die Entscheidung, LEAN zu betreiben oder nicht sowie der Start damit, muss initial erfolgen, nicht irgendwann. Lediglich die Werkzeuge setzt man, der Entwicklung individuell angepasst, nach und nach ein und achtet dabei trotzdem auf Ganzheitlichkeit. Auch dafür würde ich empfehlen, einen **LEAN-Manager** direkt mit ins Boot zu holen. Das führt folgend zu effektiven und schnelleren Ergebnissen. 31

Im Beispiel empfahl ich zwei, drei solcher Insolvenz-, Interims- und LEAN-Manager, die ich kenne und schätze. In kurzen Worten erklärte ich Herrn R die Funktion des LEAN-Managers, der intern die Aufgabe hat, LEAN nachhaltig mit aufzubauen. 32

**Zirka 8 Monate später:** Herr R hatte tatsächlich gleich zwei meiner Empfehlungen ins Boot geholt und berichtete mir am Telefon, dass die Firma zwar schmerzliche Verluste zu verzeichnen hat, er jedoch nun langsam Licht am Ende des Tunnels sehe. 33

Viele Prozesse waren zwar immer noch sehr komplex, wurden jedoch aus dem chaotischen Modus systematisch herausgeholt. Langsam kehrte wieder Normalität ins Tagesgeschäft ein. Der sehr stringente, direktive Führungsstil herrschte noch vor, jedoch auf faire Art. Jeder im Unternehmen wusste, dass dieses momentan der richtige Weg für das Unternehmen war, um die Weichen für „das Morgen“ zu stellen. 34

„Wissen Sie,“ schilderte Herr R, „noch immer sind viele Fragezeichen in den Augen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erkennen. Sie machen sich Gedanken über Fragen wie: Wie wird die Entwicklung für uns wohl weiter gehen? Doch das ist gut so. Müssen wir doch auf viele noch offene Fragen durch uns, das obere Management, ganz klare Antworten erarbeiten und der Hoffnung für eine bessere Zukunft wieder Nahrung geben.“ Meine Antwort: „Genau, Ziel ist es, die inneren Kräfte wieder zu reaktivieren, zu bündeln und kräftig zu unterstützen.“ 35

#### V. Phase 4: Rosskur – Jetzt konsequent durchstarten

Im Beispiel mussten u. a. aufgrund der Berechnungen und Anweisungen des Insolvenzverwalters von 507 Mitarbeitern 324 entlassen werden. 36

„Doch diejenigen, die nun noch dabei sind, haben wir schon von vornherein nach den von Ihnen, Herr Kaiser, empfohlenen Kriterien ausgewählt. Trotz der Krise sind es noch kreative, sozial kompetente, von sich aus engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte, auf die ich große Hoffnungen setze. Gut finde ich, dass wir noch sehr durchwachsen sein werden, was das Alter betrifft. Ich habe darauf bestanden, auch einige gute ältere Mitarbeiter zu behalten, auf die ich mich 100 %ig verlassen kann, die auch mental flexibel genug und vor allem bereit sind, sich mit Neuem auseinander zu setzen sowie ihre wertvolle Erfahrung an Jüngere weiterzugeben. Ihr guter Tipp, den demografischen Faktor damit im Boot zu haben, hat natürlich auch dazu beigetragen. Wenn die älteren Mitarbeiter dann in Rente gehen, haben wir die Freiheit zu entscheiden, ob wir als Firma neue Mitarbeiter einstellen oder es bei der auf natürliche Weise reduzierten Belegschaft belassen.“ 37

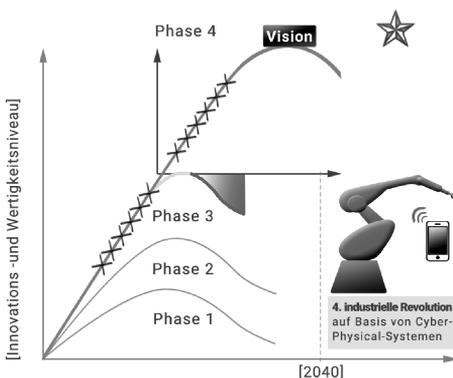
## 38 Abb. 5: Phase 4



Quelle: Eigene Darstellung

- 39 Ich spürte, dass Herr R über das depressive Tief hinweg und wieder voller Elan war und bestärkte dies: „Ich freue mich, dass Sie einerseits bereit sind zu lernen, andererseits wieder so aktiv dabei sind, Ihr Boot so konsequent aus der Schiefelage zu bringen. Bewusst sage ich konsequent. Schnell gehen hier drei bis fünf Jahre ins Land. Gemeinsam hatten wir vor acht Monaten Wege und Möglichkeiten besprochen, eine solche einmalige und wertvolle Transformationsreise **innerhalb von 24 Monaten** positiv einschneidend zu gestalten. Ich erinnere mich gut an Ihren ungläubigen Blick, einerseits weil 24 Monate sich sehr lange anhören, zum anderen aber, weil ich mich selbst als LEAN-Coach mit den 24 Monaten ‚weit aus dem Fenster hinaus lehne‘. Das kann riskant sein. Da passieren einige Dinge, die auch ich nicht selbst ‚kontrollieren‘ kann. Ich beschäftige mich aber seit einigen Jahren mit diesen 24 Monaten und behaupte, dass es grundsätzlich in dieser Zeit zu schaffen ist. Das Ergebnis nach diesen 24 Monaten ist jedoch kein Zufallsprodukt. Es gilt Dinge bewusst zu tun, andere Dinge dagegen bewusst nicht mehr zu tun. Sie wissen, dass der **Transformations- bzw. Change-Prozess** nach diesen zwei Jahren keinesfalls beendet sein wird. Sie haben dann eine solide Basis, die es ermöglicht, sicher in eine Zukunft mit noch unbekanntem Herausforderungen der bereits gestarteten 4. industriellen Revolution zu gehen.“

## 40 Abb. 6: ■■■Titel■■■



Quelle: Eigene Darstellung

## 1. Konstruktive Denkweise und Führungsqualität

Die Entscheidungen von R hinsichtlich seiner Mitarbeiter und Führungskräfte ist hilfreich. Eine positive Grundstimmung in der Belegschaft wird wertvoll sein. **Sinn stiften, De-Motivation erkennen und aktiv angehen, Freude an der Arbeit schaffen**, sind im Arbeitsalltag der heutigen Zeit ungemein wichtig. Es ist eine besondere Herausforderung als Chef, mit der Belegschaft so zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass wieder ein gutes Arbeitsklima herrscht und in Zukunft auch bestehen bleibt, selbst wenn stressige Anspannungen im Tagesgeschäft vorkommen sollten. Denn **motivierter Mitarbeiter und Führungskräfte**, die mit Freude und Herz bei der Arbeit sind, schaffen gute Qualität in guter Zeit. Auch wenn es zeitweise schwierig ist, ist darauf zu achten, dass die Motivation nicht aus der Angst entsteht, vielleicht doch noch entlassen zu werden, sondern aus **echtem Engagement, Kreativität, Anerkennung, Wertschätzung, Innovationsdrang und Freude**. Das ist etwas sehr Wertvolles, das bei jedem Einzelnen der Belegschaft auch von innen heraus kommen muss. So etwas ist nur bedingt von außen delegierbar bzw. aufstülpbar, wird aber durch ein gutes, förderndes Miteinander entfaltet und potenziert. Gerade nach einer überlebten Insolvenzphase sollten alle gestärkt aus dem Chaos hervorgehen und alle verfügbaren Kraftquellen positiv mobilisieren können.

Ist das einfach? Nein! Passiert so etwas von „heute auf morgen“? Nein! Ist es ein Zufallsprodukt? Sicher nicht! **Es ist tägliche Führungsaufgabe**. Deshalb ist es immens wichtig, die richtigen Führungskräfte mit der richtigen Grundeinstellung und den richtigen Talenten an den richtigen Stellen um sich zu platzieren. Prämisse ist, grundsätzlich mit Menschen arbeiten zu wollen und ein positives Menschenbild zu haben. Dazu zählt auch die Überzeugung seitens der Führungskräfte, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen mündige Bürger sind. „Ja, Herr Kaiser, schon jetzt zeigt sich sehr deutlich der Unterschied zur Insolvenzphase. Ich weiß, ich sagte damals bei unserem ersten LEAN-Coaching scherzhaft, dass man diese zwischenmenschlichen und mentalen Abläufe schlecht messen kann. Doch nun erfahre ich, was Sie meinten.“

An dieser Stelle spreche ich auch gerne von der Denkweise. Die Investition in die Belegschaft und die Qualität der Führung im Unternehmen ist eine hervorragende Basis für die Welt von Morgen – eine Investition die sich lohnen wird. Sehr gut ist es, wenn vieles in das Unternehmen positiv mit aufgenommen wird, was im 4 LEAN-besprochen wird.

Bei unserem nächsten Coaching vor Ort stellten wir unser erstes, sogar schon etwas feierliches Fazit der bis dahin absolvierten Schritte der Unternehmenssanierung auf. **Folgende neun Punkte wurden erfolgreich umgesetzt:**

## 2. LEAN-Manager

Einstellung eines LEAN-Managers eingestellt, der **täglich am System** arbeitet. Denn machen wir uns nichts vor: Wenn jemand bereits zu gefühlten 120 % im Tagesgeschäft ausgelastet ist, wird er oder sie keine Energie mehr haben, ein bestehendes System nochmals zu analysieren, geschweige denn zu optimieren. Das Tagesgeschäft wird denjenigen bestimmen.

Die Funktion LEAN-Manager ist ein Vollzeitjob. Ich kenne Unternehmen mit 120 Mitarbeitern und zwei Standorten in Deutschland und einem LEAN-Manager. Ich kenne aber auch das Gegenteil, ein Unternehmen mit ca. 1 700 Mitarbeitern, drei Schichten pro Tag, sieben Tage die Woche und keinen LEAN-Manager. Was ich da erleben durfte, war schlicht unternehmerischer „Selbstmord“.

Dabei werden erfahrungsgemäß die Personalkosten des LEAN-Managers schnell wieder eingespielt. Dies zeigt sich am Ende eines jeden Optimierungsprojektes deutlich durch

die gewonnenen Einsparungen in Euros. Ein paar Zahlen dazu. **Frage:** Wie viel kostet es bei Ihnen im Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter einen Meter zu Fuß entlang des Weges geht? Der Durchschnittswert bei einem meiner Kunden beträgt 0,30 €/m.

- 48 **Daraus ergibt sich folgende Rechnung:** Fokus ist einer der täglichen Maschinen-Rüstvorgänge. Vor Prozessoptimierung: 2 430 m/Schicht x 2 Schichten/tgl. x 220 AT/a x 0,30 €/m = 320 760 €/Jahr. Nach der Prozessoptimierung: 972 m/Schicht (= -60 %) x 2 Schichten/tgl. x 220 AT/a x 0,30 €/m = 128 304 €/Jahr. Das entspricht einer Kostenreduzierung von 192 456 €/a ... nur in diesem einen Rüstprozess!
- 49 Damit wären schon zwei LEAN-Manager bezahlt. Hinsichtlich der Platzierung des LEAN-Managers empfiehlt es sich ihn quasi in eine Stab-Funktion direkt unter dem Geschäftsführer einzusetzen. Damit ist er in seinem Handeln innerhalb der Organisation unabhängig und kann somit viel freier sowie effektiver handeln.

### 3. Unternehmensvision

- 50 Nach der schweren Zeit der Krise sollte sich darauf konzentriert werden, wieder eine klare Unternehmensvision auf die Fahne zu schreiben. Denn um Mitarbeiter und Führungskräfte für den anstehenden LEAN-Weg zu begeistern, benötigen wir genau diese Orientierung, die gleichzeitig eine Ausrichtung ist. Sie soll 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?
- 51 **Abb. 7: ■■■Titel■■■**



Quelle: Eigene Darstellung

- 52 Das sind für jedes Individuum – für die Mitarbeiter ebenso wie für die Führungskräfte – wichtige Fragen, auf die es gilt, im 21. Jahrhundert mit demografischem Vorzeichen eine klare unternehmerische Antwort zu finden. Sind **relevante und akzeptierte Antworten** gefunden, macht es (fast) jedem Mitarbeiter und jeder Führungskraft tatsächlich Freude, zur Arbeit zu kommen – so meine Behauptung. Jeder wird im Tagesgeschäft sein Bestes geben und Potentiale entfalten, um an den gemeinsamen Unternehmenszielen als Folge der Vision einen maßgebenden Anteil zu haben. Aber auch nur dann!
- 53 **Die Vision ist unter dem Top-Management abzustimmen** und muss an alle im Unternehmen kommuniziert werden. Regelmäßige Gespräche vor Ort dienen dazu, dass die Vision von allen verstanden und akzeptiert wird.

4. Strategieraum

Nachdem sehr konsequent 5S durchgeführt wurde, ist ein etwa 30 qm großer Raum entstanden, der **Strategieraum**. Dort wird die Unternehmensvision für die nächsten 5 Jahre + ... prominent an der Wand platziert und es erfolgen konsequent tägliche, effiziente Treffen. Im Fokus steht: Was wird wann zeitlich passieren? Wo ergeben sich zeitliche Verzögerungen? Wer wird wann was machen und wie beeinflussen sich die zentralen Projekte gegenseitig? Hier ergeben sich effiziente Ansatzpunkte für gezielte Projekt-Coachings. Zielzustand ist es, mit Ihrem TOP-Management gezielt Herausforderungen, basierend auf Ihrer Unternehmensvision, abzuleiten. Persönliche Kommunikation und der Informationsfluss, besonders zwischen den TOP-Entscheidern, wird großgeschrieben.

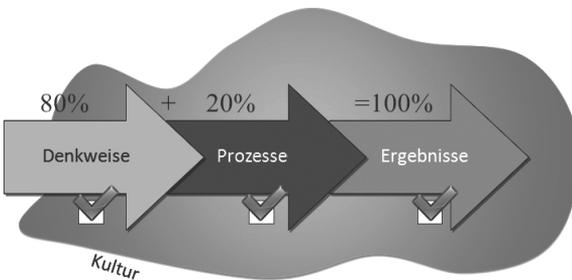
5. Handlungs-Prinzip:

Ich betonte nochmals die so wichtige Grundprämisse: 55

- Eine sehr gute Denkweise führt zu einem sehr guten Prozess.
- Ein sehr guter Prozess führt zu einem sehr guten Ergebnis.
- In Folge arbeiten wir stetig und konsequent mit unserer richtigen Denkweise am Prozess.

Abb. 8: ■■■Titel■■■

56



Quelle: Eigene Darstellung

Dies wurde im Beispiel unternehmensweit sehr gut kommuniziert, durch die Führungskräfte vorgelebt und durch das Team in Folge positiv angenommen. Dadurch ist über die letzten Monate eine Kultur entstanden, die es ermöglicht, jeden Tag und auf jeder Hierarchie-Ebene auf „Augenhöhe“ und wertschätzend Probleme anzusprechen und innovativ zu lösen. Offenheit ist angesagt und wird gefördert. Transparenz ist wieder etwas Positives geworden. Man lässt sich gegenseitig wieder „leben“.

6. Wertstrom-Management

Im Beispiel wurde seit vier Monaten sind Sie mit dem Wertstrom-Management in Produktion und Administration gestartet. Den Begriff „Wertstrom-Management“ finde ich übrigens persönlich passender, obwohl der klassische Begriff in der LEAN-Welt „Shopfloor-Management“ heißt. Es hilft einfach mal mit Bleistift, Radiergummi und DIN-A1-Blatt zu starten. Mit diesem Prozess, ich nenne ihn auch gerne „eierlegende Woll-Milch-Sau“, können auf der Ergebnisseite schnell Erfolge eingefahren und auch so manche noch „LEAN-ungläubigen“ Mitarbeiter bzw. auch Führungskräfte schnell mit Zahlen-Daten-Fakten überzeugt werden.

Dieser Prozess ist zudem sehr gut geeignet, die **Leistungen jedes Einzelnen** aktiv und regelmäßig zu würdigen oder auch mal wieder gezielte Erinnerungs-Impulse zu setzen. 59

- 60 Es ist darauf zu achten, dass auch in den Bereichen neben der Produktion, wie IT, Entwicklung, Vertrieb, Controlling, Personalabteilung, Einkauf etc., diese Vorgehensweise weiter durchgeführt wird – auch wenn es nicht immer einfach sein wird. Wertstrom-Management eignet sich überall dort, wo **Schnittstellen** bestehen.
- 61 Hier nutze ich bewusst die Kraft der **Versionsbildung**. Fangen Sie einfach mal an mit einer Version 1.0 – dem ersten Schritt. Dieser muss nicht perfekt sein. Wichtig ist: Sie sind gestartet. Verbessern Sie die V 1.0 und erstellen Sie den verbesserten Standard, die V 2.0, ... so machen Sie stetig weiter. Nach etwa zwölf Monaten – für manch eine Führungskraft eine gefühlte Ewigkeit – wird dieser Prozess sehr gut sein und in die Normalität übergehen. Entwickelt sich der Standard dann zur Routine, will er nicht mehr gemisst werden. Ich zitiere an dieser Stelle gerne Albert Einstein:

„Wenn die Biene einmal von der Erde verschwindet, hat der Mensch nur noch vier Jahre zu leben. Keine Bienen mehr, keine Bestäubung mehr, keine Pflanzen mehr, keine Tiere mehr, kein Mensch mehr.“ (Albert Einstein, dt. Physiker, 1879–1955)

Stirbt das Wertstrom-Management, stirbt die Lean-Nachhaltigkeit.

## 7. Coaching

- 62 Es gilt, das Coaching als eine weitere vorteilhafte Art und Weise der Führung zu entdecken. Dabei kann durchaus experimentiere werden: Wo es sinnvoll ist eher noch im direktiven Führungsstil zu bleiben, sollte man dies tun, aber ganz bewusst generell schon ins gezielte Coaching übergehen.
- 63 Aufgrund der aktuellen Veränderungen auf dem Weltmarkt und dem stattfindenden Paradigmenwechsel wird das Coaching als moderner Führungsstil in Zukunft immer wichtiger. Anders gesagt: „Taylorismus ade!“ Diese Methode ist obsolet. **Ziel des Coachings** ist es, dass jeder im Unternehmen täglich daran arbeitet, die Unternehmensvision pro-aktiv ein Stück mehr zu realisieren. Das Bindeglied zwischen den 100 % Firmenmitgliedern ist der sog. Zielentfaltungsprozess, bzw. Hoshin Kanri oder auch Policy Deployment genannt.

## 8. Führungskräfte-Forum

- 64 Einmal im Monat sollten alle Führungskräfte zu einem Führungskräfte-Forum zusammen kommen. Damit unterbinden Sie das „Stille-Post-Prinzip“, gewinnen wertvolle Zeitvorteile bzgl. der Kommunikation durch das komplette Unternehmen und schaffen es somit sehr gezielt und effizient, an der Denkweise des Führungs-Teams zu arbeiten. Auch hier soll experimentiert werden. Das Führungskräfte-Forum in Kombination mit einer klaren Unternehmensvision hat viel Potential auf dem Weg in eine bessere Welt. Nennen wir diese Welt einfach mal „Geschäftsexzellenz“.
- 65 In diesem Rahmen sind wichtige **Hausaufgaben in puncto Klarheit** zu machen: „Wer konkret macht nun was?!“ Ein Mitglied der Firmenleitung im Beispiel merkte hierzu an: „Das ist ein so wohltuender Fortschritt. Vor der Insolvenz fühlte sich sehr oft niemand für etwas zuständig. Ja, liebe Kollegen, ich nehme mich da gar nicht aus. Irgendjemand sollte irgendetwas machen und wie wir wissen: Das führte sehr oft zu sehr komplexen, undurchsichtigen Abläufen ohne Effizienz.“
- 66 Nach Einführung von Lean sind die Prozesse immer noch kompliziert, doch sind die Rollen und die damit verbundenen Zuständigkeiten sauber definiert und kommuniziert. Mit fortschreitender LEAN-Implementierung wird es einfacher, versprochen! Ziel ist die Reduzierung der Komplexität.

**9. Schnittstellenpartner**

Ein weiteres spannendes Thema ist: **Controlling, Betriebsrat und HR**, sprich Personalabteilung. Alle drei Schnittstellenpartner für LEAN zu begeistern ist wichtig! Das Controlling rechnet somit die LEAN-Philosophie nicht direkt tot, was leider viel zu oft vorkommt, wenn man LEAN nicht wirklich versteht. Die Personalabteilung achtet sehr genau darauf, die Führungskräfte unter Berücksichtigung ihrer Talente intern gezielt zu coachen und nicht jeden mehr zur Führungskraft zu machen. Essentiell ist, dass die Führungskraft diesen Weg wirklich (mit-)gehen will. Jeder Leiter im positiven Sinn sollte ein „LEAN-Überzeugungstäter“ sein. Eine sehr gute Entscheidung ist es, den Betriebsrat zur LEAN-Expertenausbildung anzumelden. Er erhält somit das grundlegende Vertrauen und das Verständnis, dass es darum geht, gemeinsam und nachhaltig zu wachsen. So wird eine konstruktive Zusammenarbeit gefördert.

Wichtig nochmals an dieser Stelle: LEAN bedeutet nicht, dass man Leute entlässt oder ähnlich eine Firma „gesund schrumpft“ – LEAN bedeutet, Menschen zu halten und mit Respekt weiterzuentwickeln.

**10. 90-Minuten-Power-KAIZEN-Workshops**

Im Beispiel wurde mit der Nutzung der „90-Minuten-Power-KAIZEN-Workshops“ un- 69  
gemein Geschwindigkeit aufgenommen. Die wertvollen Impulse von den Mitarbeitern, die man innerhalb dieser 90 Minuten bekommt, verbessern nochmals die Prozesse. Damit schaffen Sie es, die Dinge vor Ort noch besser „in den Griff“ zu bekommen. „So viele Ideen haben wir in den letzten Jahren kaum pro Jahr bekommen! Erfahrungsgemäß sind es zwischen 90 bis 130 Ideen je Workshop, das ist sensationell!“

Diese Ideen sind mit dem Wertstrom-Management zu verlinken und schaffen es somit, 70  
die offenen Themen nachhaltig positiv zu stützen und sie zeitnah umzusetzen.

**VI. Phase 5: Nachhaltigkeit**

Die Kunst ist es, dieses positive Momentum künftig aufrechtzuerhalten und nachhaltig weiter 71  
wachsen zu lassen. Bei eitel Sonnenschein, neigt man dazu, das Boot einfach treiben zu lassen. Die Crew wird träge und die Unternehmung respektive Firma von innen heraus unflexibel. Eine Stromschnelle, ein plötzliches Hindernis, schon steht das Wasser wieder bis zum Hals!

**Abb. 9: Phase 5**

72



Quelle: Eigene Darstellung

- 73 Die beschriebene Gefahr besteht z. B. gerade dann, wenn **Führungskräfte eigenmächtig ihre Funktionen ändern bzw. vernachlässigen**. Noch gefährlicher ist, wenn von außen neue Führungskräfte hinzukommen, die LEAN nicht kennen oder gar ablehnen. Ein LEAN-Manager hat besonders hier „sein geschultes Auge darauf“ und begleitet einen neuen Chef sehr konzentriert. Überlassen Sie einen Wechsel in der Führungsebene nicht dem Zufall. LEAN und speziell Nachhaltigkeit haben sehr viel mit der Denkweise des bzw. der Chefs zu tun. Und je höher der Chef in der Hierarchie angesiedelt ist, desto weitreichender sind die positiven oder auch negativen Folgen.
- 74 Nur durch ein frühzeitig aufgebautes, funktionierendes und relevantes **Frühwarnsystem**, gelingt es negative Trends rechtzeitig zu erkennen. Wie ist zu reagieren, wenn die Strömung reißender oder die „Sturmflut“ gehisst wird?
- 75 Es gilt jeden Tag stetig und konsequent den Prozess im Auge und im Griff zu haben und gemeinsam mit mündigen Bürgern zu verbessern. Stabile Prozesse in Produktion und Administration stehen im Fokus. Die Idee bleibt gleich. Das Ganze muss mit eigenen Kräften, unterstützt durch den LEAN-Manager, realisiert werden. Das kann kein Externer übernehmen. Doch sind kurze und hochfrequente Impulse von außen sehr wirksam, wenn diese intern bereitwillig, effizient und wirksam umgesetzt werden.
- 76 Im Beispiel ist es gelungen, über das ganze Unternehmen hinweg durch LEAN eine konstruktive Arbeitskultur und wertvolle Freiräume aufzubauen. Die entstandenen Freiräume werden strategisch genutzt, um sich nun weiter auf die Themen **Innovation** und „**Zukunftsinvestitionen**“ zu konzentrieren.