



Culture Work
Simply Change



Die Lean-Philosophie

E-Book

Culture Work GmbH

Inhalts dieses E-Books

1	Die Grundidee von Lean.....	2
2	Die Lean-Philosophie	5
2.1	Lean-Führung – die Führungskraft als Coach	5
2.2	Der Mensch im Mittelpunkt – konsequente Mitarbeiterentwicklung	7
2.3	PDCA, Kaizen oder kontinuierliche Verbesserung – die Lernrichtung.....	8
2.4	Kundenwert – der Zweck einer jeden Organisation	9
2.5	Verschwendung – das Gegenteil des Kundenwerts	10
2.5.1	Die 7 bekannten „sinnlosen“ Verschwendungen (Muda)	11
2.5.2	Die kaum beachteten Themen Muri und Mura	12
2.6	Stressen des Systems – Künstliches Generieren von Problemen.....	14
3	Weitere Informationen	17

1 Die Grundidee von Lean

Die Grundidee von Lean ist die Optimierung der Organisation. Dazu gehören

- die Gestaltung der Arbeitsplätze selbst,
- das Zusammenwirken der Arbeitsplätze in Prozessen und Strukturen
- und der Zweck für den die Arbeit verrichtet wird.

Lean wird heute als ganzheitliches System verstanden. Die wichtigsten Elemente dieses Systems sind

- die Philosophie, die die grundlegende Denkweise beschreibt, die als Lean bezeichnet wird (z.B. „Probleme sind Schätze“, „Ausrichtung am Kundenwert“).
- die Prinzipien, die die Gestaltungsregeln definieren (z.B. Fließprinzip, Ziehprinzip)
- und die Methoden, die die Werkzeuge darstellen, um die Prinzipien umzusetzen (z.B. 5S, Kanban)

Eine klare Abgrenzung zwischen Philosophie, Prinzipien und Methoden ist nicht wirklich möglich, da eine eindeutige Unterteilung bei der Entstehung von Lean nicht vorgesehen war. Lean ist aus vielen einzelnen pragmatischen Hilfsmitteln entstanden und gleicht eher einem Puzzle, dessen Teile sich teilweise überlappen.

Wir haben diese Unterteilung gewählt, um Ihnen die Zusammenhänge besser vermitteln zu können. Am einfachsten lässt sich das anhand einer Analogie (z.B. am Schreinerhandwerk) aufzeigen.

Die Lean-Methoden entsprechen den Werkzeugen des Schreiners: Säge, Hobel, Stemmeisen etc. Wenn ein Schreiner beispielsweise einen Möbelstück bauen möchte ist natürlich das Vorhandensein des Werkzeugs nicht ausreichend. Er muss die Fähigkeit besitzen, das Werkzeug richtig anzuwenden. Um ein Möbelstück zu bauen, braucht er Holz (das entspricht bei Lean dem Arbeitsplatz oder dem Prozess, der verbessert werden soll) und einen klaren Auftrag was für ein Möbelstück herauskommen soll (das Ziel der Lean-Optimierung – Lean ist kein Selbstzweck).

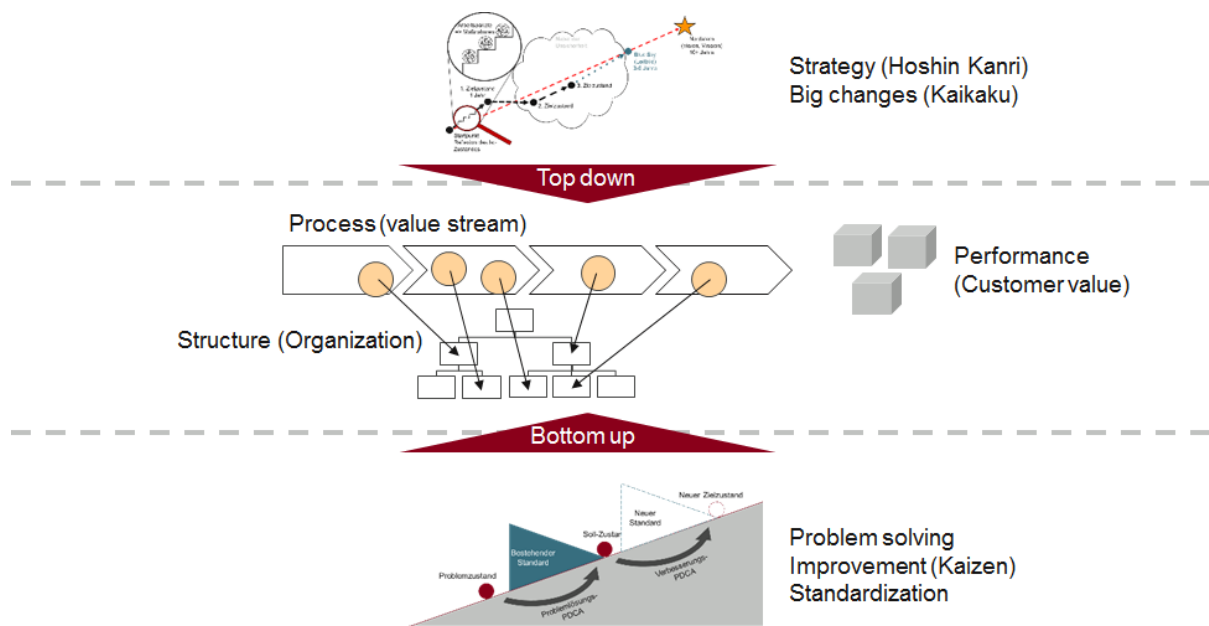
Wenn der Schreiner Werkzeug, Material und Auftrag hat, kann er allerdings immer noch nicht damit beginnen den Tisch zu bauen. Er muss natürlich die Regeln kennen, wie sich Holz verhält und bearbeitet werden muss (Holz verhält sich entlang der Wachstumsrichtung anders als quer dazu / wenn Holz falsch lackiert wird, ist es beispielsweise nicht witterungsbeständig). Bei Lean entspricht dies den Gestaltungsregeln oder Prinzipien. Nur wenn diese Prinzipien bei der Anwendung der Methoden richtig berücksichtigt werden, entfalten sie ihre Wirkung. Die Prinzipien sind universell und lassen sich eindeutig beweisen. Wechseln wir allerdings den Werkstoff von Holz zu Eisen, ändern sich teilweise die Regeln, manche bleiben aber auch gleich. Gleiches ist bei unterschiedlichen Prozessketten wie beispielsweise der Entwicklung oder Produktion zu beobachten.

Die Philosophie dagegen ist sehr stark vom Zeitgeist und der Denkweise der Menschen abhängig. Beim Tisch würde sie dem Stil entsprechen, wie ein Tisch auszusehen hat. Im Barock beispielsweise war das Ideal eines Tisches viel anders als in der heutigen Zeit. Nichtsdestotrotz haben viele Aspekte der Philosophie durchaus langfristig Bestand. Zum Beispiel hatten die meisten Tische früher vier Beine und so ist es heute immer noch. Auf Lean übertragen heißt das, dass sich die die Prinzipien

sich sehr stark nach den Denkmustern der Organisation und unserer heutigen Gesellschaft richten. Eine Internet-Start-Up-Firma benötigt teilweise andere Denkweisen wie ein traditionelles Produktionsunternehmen. Bei Denkweisen ist die Richtigkeit häufig Ansichtssache. Insofern finden sich Unternehmen, die Lean durchaus unterschiedlich interpretieren.

Viele typisch bekannte Lean-Begriffe wie beispielsweise „Kanban“ vereinen Methode (Steuerung des Materialnachschiebs), Prinzip (hinter Kanban steckt das Ziehprinzip) und Philosophie (Kanban ist eine Steuerungsmethode vs. Kanban ist eine Optimierungsmethode). Wir helfen Ihnen die unterschiedlichen Sichtweisen zu verstehen, damit Sie für sich selbst entscheiden können, was für Sie passt und was nicht. Letztendlich ist es Ihre persönliche Lean-Reise, die Ihnen niemand abnehmen kann. Und gerade das ist das Spannende an Lean. So wie sich der Tisch über die Jahrhunderte weiterentwickelt hat, wird es auch beim Verbesserungsdenken sein, auch wenn das Wort „Lean“ vielleicht schon lange ausgestorben sein wird. Denn das Streben nach Verbesserung ist uns als Menschen in die Wiege gelegt.

2 Die Lean-Philosophie



- Kundenwert als Ziel => Kap. 2.4
- Stabiler und verschwendungsarmer Prozess als Weg => Kap. 2.5 / Prozessstabilität fehlt
- „Unterstützende“ Struktur – Führung und Mitarbeiter als Voraussetzung => Kap. 2.1 und 2.2
- Strategie als Ausrichtung und „Zweck / Sinn“ => Hoshinansatz mit Nordstern etc. fehlt / Kap. 2.6 (Ziel des Stressens)
- Problemlösung, Verbesserung und Standardisierung als Businessstreiber / Umsetzungenabler => Kap. 2.3 und 2.6 (Umsetzung des Stressens)

2.1 Lean-Führung – die Führungskraft als Coach

Lean ist im Gegensatz zu vielen anderen Optimierungsverfahren, die auf einer tiefen Expertise beruhen, ein flächendeckendes System. Die Grundidee von Lean ist, dass jeder Mitarbeiter kontinuierlich seinen Anteil an der Verbesserung der Organisation

beträgt und dass die Führungskräfte die Mitarbeiter darin unterweisen und unterstützen. Diese coachende Art der Führung steht in einem großen Gegensatz zu konventionellen Organisationen, die das Management als Koordinationsfunktion für Mitarbeiter ansehen.

Bemerkbar macht sich der Unterschied vor allem in den sinnvoll beherrschbaren Führungsspannen. Während viele konventionelle Organisationen versuchen eine flache Hierarchie mit großen Führungsspannen, die nicht selten bei 20 Mitarbeitern und mehr liegen, setzen Lean-Unternehmen auf sehr geringe Führungsspannen von 5 bis max. 8 Mitarbeitern. Nur so lässt sich das regelmäßige Coaching der Mitarbeiter durch die Führungskräfte verwirklichen. Viele Organisationen versuchen – bewusst oder unbewusst – beide Aspekte – Lean und eine flache Hierarchie – unter einen Hut zu bringen. In diesen Fällen verkommt Lean aber zu einem reinen Verbesserungswerkzeug, das nur einen Bruchteil seines wirklichen Potentials entfalten kann. Die konkrete Umsetzung einer Lean-Führung können Sie unserem Dokument der Lean-Führungsprinzipien und –hilfsmittel entnehmen.

Die Aufgaben der Führungskraft in kleinen Teams (jap. Hancho) sind dabei zu einem hohen Grad standardisiert. Vereinfacht kann eine Drittel-Drittel-Drittel-Regel herangezogen werden. Ein Drittel der Zeit arbeitet der Teamleiter operativ mit, um z.B. Mitarbeiter in der Pause oder krankheitsbedingt zu ersetzen. Ein Drittel der Zeit führt der Teamleiter eine sogenannte Prozessbestätigung durch, das heißt, er überprüft, ob die Mitarbeiter nach den gemeinsam definierten Standards arbeiten und trainiert im Zweifelsfall die Mitarbeiter. Das letzte Drittel seiner Zeit organisiert und koordiniert er die Verbesserungen, die sein Team durchführt.

2.2 Der Mensch im Mittelpunkt – konsequente Mitarbeiterentwicklung

Auch wenn die Führung selbst primär für die Verbesserung und damit Lean verantwortlich ist, machen Lean-Experten in einer Organisation Sinn. Diese haben die Aufgabe, die Organisation ständig neu herauszufordern (siehe Kap. 2.6) und organisationsübergreifende Schnittstellen aber auch Lieferanten dabei zu unterstützen sich weiter zu entwickeln. Sie stehen als Pool zur Verfügung, um die Führungskräfte bei Workshops oder dem Strategieprozess zu unterstützen. Der Experten-Pool dient zusätzlich als Quelle für zukünftige Führungskräfte und wird gespeist von den besten Mitarbeitern, die im Rahmen der Verbesserung freigespielt werden (siehe Abb. 1).

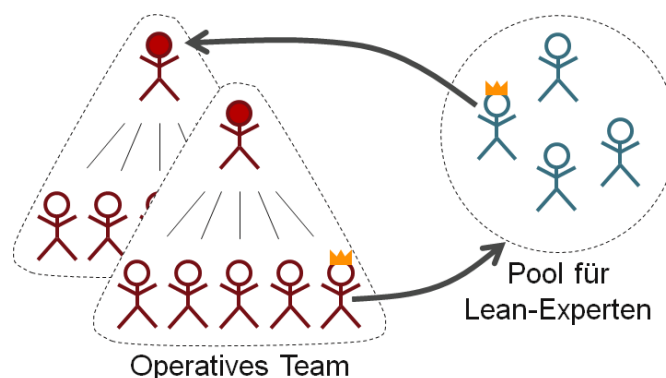


Abb. 1: Mitarbeiterentwicklung in Lean-Organisationen

Hierin liegt ein ganz wesentlicher Unterschied einer Lean-Organisation im Vergleich zu konventionellen Organisationen. Jedes Team hat die Aufgabe, durch die gezielte tägliche Verbesserung (siehe Kap. 2.3) und Eliminierung von Verschwendung (siehe Kap. 2.5) so viel freie Kapazität zu erzeugen, dass ein Mitarbeiter aus dem Team herausgenommen werden kann.

In konventionellen Organisation wird an dieser Stelle normalerweise der schlechteste Mitarbeiter entfernt und versetzt oder entlassen. In einer Lean-Organisation dagegen wird der beste Mitarbeiter aus dem Team genommen und in einen Lean-Experten-Pool versetzt, in dem er einerseits andere Organisationseinheiten unterstützt, vor allem aber auf zukünftige Aufgaben vorbereitet wird. Wird eine neue Stelle als Teamleiter frei, so wird diese Stelle aus dem Lean-Experten-Pool besetzt.

Auf diese Weise wird Verbesserung und Effizienzsteigerung zu einem positiv besetzten Thema, da sich die Teams anstrengen werden, Verschwendung zu eliminieren, um sich so weiterentwickeln zu können. Gute Ideen, Umsetzungserfahrung und Engagement führen für die Mitarbeiter direkt zum persönlichen Erfolg und helfen der Organisation schnell zu lernen und besser zu werden.

2.3 PDCA, Kaizen oder kontinuierliche Verbesserung – die Lernrichtung

Der Kern der Lean-Philosophie ist das ständige Streben nach Verbesserung. Die Idee dahinter ist, dass jede Person in einer Organisation zur ständigen Verbesserung beiträgt, indem Probleme sofort und nachhaltig gelöst und bestehende Vorgehensweisen systematisch hinterfragt werden, um bessere Lösungen zu finden. Jeder Mitarbeiter in einer Lean-Organisation muss hierzu den PDCA-Zyklus und dessen Anwendung beherrschen und bei der täglichen Arbeit anwenden.

„Verbesserung ist weder zufällig noch freiwillig, sondern Teil der täglichen Arbeit!“

Obwohl das Verbesserungsdenken so zentral für die Lean-Philosophie ist, ist dieser Gedanke wahrscheinlich nur in sehr wenigen Organisationen tatsächlich vorherrschend. Ein gefährlicher, aber einfach zu ermittelnder Indikator ist die Anzahl

der umgesetzten Verbesserungen pro Mitarbeiter und Monat. Die Weltspitze liegt hier bei ca. zwei. Im Vergleich zum Durchschnitt ist das etwa ein Faktor zehn. Gefährlich ist dieser Indikator allerdings als Zielgröße, da er sehr einfach manipuliert werden kann, indem z.B. kurzzeitige Verbesserungskampagnen gefahren werden, bei denen Verbesserungsvorschläge prämiert werden. Diese Verbesserungen sind selten nachhaltig und kommen nicht aus dem Bedürfnis der Menschen heraus etwas zu verbessern.

Das ständige Streben nach Verbesserung ist unabhängig von Branchen und Funktionen und hat sicherlich dazu beigetragen, dass der Lean-Gedanke, der ursprünglich aus der Produktion kam, Ableger in nahezu alle Branchen und Funktionen gefunden hat.

2.4 Kundenwert – der Zweck einer jeden Organisation

Das Streben nach Verbesserung ist natürlich kein Selbstzweck. In der Lean-Philosophie spielt ein Verbesserungsvorschlagswesen mit innovativen Ideen eine vergleichsweise geringe Rolle und dient eher dazu „Querdenken“ zu fördern. Der eigentliche Verbesserungsprozess orientiert sich klar an der Ausrichtung der Organisation. Diese Ausrichtung ist das ständige Bestreben, den Kundenwert zu steigern.

Der Kundenwert ist allerdings keine leicht zu fassende Größe. Er wird letztendlich vom Kunden im Nachhinein bestätigt, wenn er mit der gekauften Leistung zufrieden war und seine Erwartungen erfüllt wurden. Hierbei spielt sowohl sein eigener Wunsch eine Rolle als auch vergleichbare Leistungen von Konkurrenten. Da der Kunde allerdings im Vorfeld oft gar nicht genau definieren kann, was für ihn letztendlich Wert hat,

besteht für eine Organisation die schwierige Aufgabe, den wahren Kundenwert zu erkennen und liefern zu können.

Nehmen wir z.B. das Produkt Auto. Der grundlegende Wert für den Kunden ist es, zu jedem beliebigen Zeitpunkt mobil zu sein und kostengünstig an jeden beliebigen Ort möglichst schnell und individuell gelangen zu können. Das Auto bietet hier nur eine mögliche Lösung. Wären kleine Flugzeuge günstiger und könnten überall starten und landen, würden sie das Auto wahrscheinlich schnell ablösen.

Neben der Mobilität gibt es aber noch andere Bedürfnisse des Kunden. Das kann z.B. der Warentransport sein oder das Statussymbol gegenüber Freunden und Nachbarn sowie beliebige andere Möglichkeiten. Aus diesem Grund hat sich eine derart große Palette an Autovarianten entwickelt.

Die Philosophie von Lean besteht darin, den definierten Kundenwert mit möglichst wenige Aufwand, möglichst schnell und qualitativ hochwertig zu erzeugen und dem Kunden immer ein wenig mehr zu bieten, als er sich direkt wünscht. Dieses „ein wenig mehr“ bewahrt davor, dass kritische Kunden unzufrieden sind, ist aber nur so viel mehr, dass sich der Mehraufwand in einem kleinen vertretbaren Rahmen hält.

2.5 Verschwendung – das Gegenteil des Kundenwerts

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Lean-Philosophie ist das Bestreben, Verschwendung zu vermeiden. Als Verschwendung wird alles bezeichnet, was nicht unmittelbar zur Steigerung des Kundenwerts beiträgt.

Die ursprüngliche Lean-Philosophie unterscheidet drei Verschwendungsarten:

- Verschwendung durch Sinnlosigkeit (jap. Muda)
- Verschwendung durch Überlastung (jap. Muri)

- Verschwendung durch Ungleichmäßigkeit (jap. Mura)

Während die erste Verschwendungsart mit ihren sieben konkreten Verschwendungen breite Bekanntheit genießt, werden die anderen beiden Verschwendungsarten bei uns kaum beachtet.

2.5.1 Die 7 bekannten „sinnlosen“ Verschwendungen (Muda)

Eine Denkweise, die sich in Amerika und Europa schnell durchsetzte war die Eliminierung „sinnloser“, meist physisch sichtbarer Verschwendung (jap. Muda), die direkt in einen Geldwert übersetzt werden kann. Es werden im Wesentlichen 7 Verschwendungen unterschieden, wobei es teilweise Erweiterungen hierzu gibt:

- Überflüssige Materialbewegungen (Transportation)
- Bestände (Inventory)
- Überflüssige Bewegungen (Motion)
- Wartezeiten (Waiting)
- Ineffiziente Verarbeitung (Over-Processing)
- Überproduktion (Over-Production)
- Korrekturen und Fehler (Defects)

Als kleine Merkhilfe kann die Aneinanderreihung der Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe dienen (TIMWOOD).

Die 7 Verschwendungen erfreuen sich deshalb so großer Beliebtheit, da sie relativ einfach zu beseitigen sind und ihre Beseitigung häufig bereits kurzfristig zu einer Kostensenkung führt. Hierdurch lassen sich gerade Organisationen, die die Wirtschaftlichkeit an oberste Stelle setzen überzeugen. Langfristig ist aber die ausschließliche Konzentration auf die 7 Verschwendungen zu kurz gesprungen.

Die 7 sinnlosen Verschwendungen sind dabei nicht unabhängig voneinander, sondern werden häufig ineinander umgewandelt. Quelle für viele der Verschwendungen ist die Überproduktion oder Arbeit ohne direkten Bedarf nachfolgenden Prozesses. Wenn mehr produziert oder bearbeitet wird, als abfließen kann, entstehen Bestände, die bewegt werden müssen, die potentiell Fehler enthalten, die zu spät entdeckt werden und zu Such- und Wartezeiten führen können.

Aus diesem Grund muss bei der Eliminierung der „sinnlosen“ Verschwendung darauf geachtet werden, dass nicht eine Verschwendung in eine andere umgewandelt wird, sondern dass alle 7 Verschwendungen gleichzeitig bekämpft werden. Das Fließ- und Ziehprinzip (im TPS – Toyota Production System – die Säule Just-in-Time) sowie die das Prinzip der „produzierten“ Qualität (im TPS die Säule Jidoka) sind grundsätzliche Gestaltungsregeln, die zur Bekämpfung von Verschwendung eingesetzt werden.

2.5.2 Die kaum beachteten Themen Muri und Mura

Weitaus weniger beachtet, da sie weniger dem westlichen Weltbild entsprechen, sind zwei weitere Verschwendungsdimensionen, die zwei sehr schwer zu verwirklichende Grundideen verkörpern:

- Überlastung (jap. Muri)
- Ungleichmäßigkeit (jap. Mura)

Die Vermeidung von Überlastung ist jedem von uns vertraut, wenn wir z.B. technische Systeme anschauen. Jeder weiß, dass ein Motor durchbrennt, wenn er zu viel Energie aufnimmt oder dass ein Anhänger nicht überladen werden darf.

Ganz anders sieht es bei der Überlastung von Menschen aus. Viele Organisationen übertragen ihren Mitarbeitern immer mehr Aufgaben und verlangen immer mehr

Leistung in der gleichen Zeit, ohne auf die Belastungsgrenze der Mitarbeiter zu schauen. Das Ergebnis davon ist eine steigende Burn-out-Rate.

Überlastung (jap. Muri) wird in der ursprünglichen Lean-Philosophie ebenfalls als Verschwendung angesehen, da sie langfristig das System zerstört.

Ungleichmäßigkeit als dritte wichtige Verschwendungsart wird von vielen Organisationen teilweise als Verschwendung von Ressourcen in Form einer zusätzlichen Dimension bei den sinnlosen Verschwendungen (jap. Muda) ergänzt. Im Vordergrund steht dabei vor allem das ungenutzte investierte Kapital. Bei dieser Betrachtung geht allerdings ein wichtiger Aspekt verloren.

Gleichmäßigkeit einer Prozesskette ist wie ein gut geschmiertes Uhrwerk oder wie ein schlagendes Herz. Hinter diesem Ziel steht das interessanterweise in vielen Sprachen übernommene deutsche Wort „Takt“. Wenn ein Arbeitsabschnitt den Takt nicht halten kann oder Taktunregelmäßigkeiten aufweist, deutet das darauf hin, dass dieser Arbeitsabschnitt (noch) nicht wirklich beherrscht wird.

Diese Ungleichmäßigkeit wird als Verschwendung betrachtet, da jede Abweichung in der Regel andere Verschwendungen mit sich bringt. Gerade „sinnlose“ Verschwendungen (z.B. Bestände) werden häufig in einer Prozesskette eingebaut, weil so die Ungleichmäßigkeit nicht auffällt.

Wertstromgestaltung und schlanke Steuerungssysteme – hierzu können Sie sich gerne unseren kostenlosen Leitfaden zur Aufgabensteuerung herunterladen – die auf dem Fließ- und Ziehprinzip aufbauen (siehe [E-Book „Lean Kennenlernen“](#)) helfen dabei Überlastung und Ungleichmäßigkeit in den Griff zu bekommen.

2.6 Stressen des Systems – Künstliches Generieren von Problemen

Der wohl wichtigste Gedanke, der hinter Lean steht, ist die ständige Suche nach weiterer Verbesserung. Als Menschen haben wir allerdings die Eigenschaft, dass wir uns nach Sicherheit sehnen. Das bedeutet im Alltag, dass wir sehr wohl bereit sind, Zustände, die uns wenig Sicherheit vermitteln zu verbessern, aber auch dass wir uns gerne bei stabilen Zuständen oder Erfolg ausruhen. Viele kennen diesen Zustand von Organisationen, die man als „satt“ bezeichnen kann, die im Erfolg baden und die eine gewisse Selbstzufriedenheit und Trägheit bezüglich Neuem entwickelt haben.

Genau hier setzt der wahrscheinlich interessanteste Ansatz von Lean an. Dies ist das gezielte Setzen neuer Zielzustände, die als neuer Standard definiert werden. Diese Zielzustände werden für alle Prozesse und Hierarchieebenen von oben nach unten definiert. Im Gegensatz zu der weitverbreiteten Zielsetzung, die in Form von Kennzahlen wie z.B. Produktivitätssteigerung erfolgt, ist die Definition eines Zielzustandes eine klare, eindeutige Beschreibung, wie z.B. ein Prozess in Zukunft sein sollte. Im Lean-Jargon wird dieser Prozess des Ableitens und Definierens von Zielzuständen aus strategischen Überlegungen als „Hoshin Kanri“ bezeichnet.

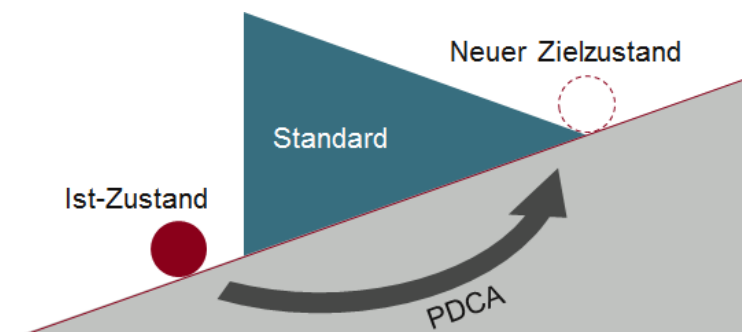


Abb. 2: Zielzustand als Verbesserungstreiber durch Generieren von Problemen

Die Idee hinter den Zielzuständen ist es, einen zukünftigen Standard zu definieren, der heute noch nicht erreicht ist und damit künstlich Probleme zu erzeugen (siehe Abb. 2). Probleme werden bei der Lean-Philosophie als der entscheidende Trigger zur ständigen Verbesserung angesehen.

„Probleme sind Schätze, denn sie sind der Schlüssel zur Verbesserung!“

Das interessante daran ist, dass die natürliche Begabung des Menschen genau diese Problemlösung ist. Als Menschen werden wir mit einem relativ „unbeschriebenen“ Gehirn, aber der Fähigkeit zu Lernen geboren. Wenn wir kleine Kinder beobachten, werden wir feststellen, dass sie hervorragend darin sind, Dinge auszuprobieren und so die Welt und ihre Gesetze kennenzulernen. Durch unsere Wissensgesellschaft verlieren wir leider im Verlauf unserer Ausbildung genau diese Fähigkeit.

Die Lean-Philosophie greift genau diese natürliche Fähigkeit des Menschen wieder auf, Probleme durch ausprobieren zu lösen und so extrem schnell zu lernen. Genau aus diesem Grund ist Lean so überaus erfolgreich. Da wir aber den natürlichen Umgang mit Problemen verlernt haben, ist das Stressen des Systems für uns der Schlüssel, dass wir uns neuen Herausforderungen stellen. Dieses Stressen kann auf zweierlei Arten geschehen.

„Negatives“ Stressen

„Negatives“ Stressen ist genau die Art von Stress, die uns überfordert. Dieses Überfordern kann physisch oder psychisch sein. Angstsituationen oder sogar schon mangelnde gefühlte Sicherheit führen bei uns Menschen dazu, dass wir uns unwohl fühlen. Wenn dieses Unwohlfühlen länger anhält, dann führt es unter Umständen zu schwerwiegenden Störungen bis hin zum Burn-Out.

Wir haben aber auch in kurzfristigen Phasen die Begabung genau in solchen Phasen über uns hinauszuwachsen und das unmögliche möglich zu machen. Wirkliche Krisen, die uns ums Überleben kämpfen lassen, sind derartige Situationen. Wird unsere Fähigkeit zur Krisenbewältigung allerdings zu häufig gefordert – z.B. die Reorganisation im Zwei-Jahres-Rhythmus – resignieren wir langfristig und werden krank. Viele Manager nutzen genau diese Fähigkeit zur Krisenbewältigung schamlos aus und zerstören somit eine einst gesunde Unternehmenskultur, weil sie zu häufig künstliche Krisen erzeugen, die für die Menschen in der Organisation nur allzu real werden. Es entsteht eine Abwärtsspirale, die nur schwer wieder aufzufangen ist.

„Positives“ Stressen

Wenn wir uns allerdings mit Problemen konfrontiert sehen, die wir lösen können und die uns Erfolgserlebnisse bescheren, sieht die Situation komplett anders aus. Diese Probleme beflügeln uns und lassen unser komplettes Potential entfalten. In derartigen Situation entsteht eine Aufbruchsstimmung und eine ganze Organisation kann sich in einer atemberaubenden Geschwindigkeit weiterentwickeln. Jeder kennt Teams und Organisationen, denen genau so etwas gelungen ist.

Das Schaffen herausfordernder Zielzustände in der Lean-Philosophie macht sich genau diese Fähigkeit von uns Menschen zunutze und fördert dieses Verhalten. Es entsteht eine positive nach oben gerichtete Spirale.

Leider ist der Grad, wann eine Spirale nach oben oder unten kippt sehr schmal. Es bedarf Erfahrung und Fingerspitzengefühl, um zu sehen, wann Menschen oder Teams wirklich überfordert sind oder sich noch positiv herausgefordert fühlen.

Die klassische Methode „Kanban“ ist übrigens eine der am meisten missverstandenen Lean-Methoden. Taiichi Ohno hat bereits über die Verbesserung durch das Entnehmen von Kanban-Karten aus dem System geschrieben. Wenn Karten aus einem Kanban-Kreis entnommen werden, treten Probleme zu Tage, die gelöst werden müssen, um die Prozesskette wieder zu stabilisieren. Wird diese Maßnahme Stück für Stück durchlaufen, werden so nach und nach Probleme erzeugt und von der Organisation gelöst, ohne dass es zu schwerwiegenden Konsequenzen führt. Nach jeder Karte, die entnommen wird, muss aber wieder Stabilität erzeugt werden, bevor das System erneut gestresst werden kann.

3 Weitere Informationen

Auf unserer Webseite <http://www.culture-work.com/> finden Sie weitere Informationen zum Thema Lean und wie Sie auf Ihrer persönlichen „Lean-Reise“ Schritt für Schritt einer Lean-Kultur näher kommen.

Culture Work GmbH

Kontakt: info@culture-work.com

Weitere Informationen: www.culture-work.com

Geschäftsführer: Dr. Klaus-Dieter Dohne, Dr. Bernd Müssig

HRB 201993, Amtsgericht München