

Lean Leadership

Raus aus der Verschwendung im Führungsalltag

Verschwendung von Ressourcen schadet jedem Betrieb. Davon sind auch Führungskräfte nicht ausgenommen: Zu oft müssen sie ihre wertvolle Ressource Zeit für die verschiedensten Aufgaben in kleine Einheiten einteilen. Dies verunmöglicht effizientes Arbeiten. Der Autor zeigt auf, wie Lean Leadership Unternehmen voranbringen kann.

Oliver Mattmann

Führungskräfte stehen in der heutigen hektischen Zeit unter grossem Druck. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt weit über der gängigen 42-Stunden-Woche und der Führungsalltag im Managementteam und in der Geschäftsleitung ist geprägt von unzähligen Meetings und Unterbrechungen, insbesondere in Form von E-Mails (Jürgens, 2000). Die Gründe dafür sind vielfältig: asynchrone Informationsverteilung (z.B. Abstimmungen und Informationsaustausch läuft ad hoc und nicht strukturiert), schlechte/unpraktikable Führungsinstrumente (z.B. keine Führungsgrundlagen vorhanden, falsche Anreize, fehlende Visualisierung), keine oder schlechte Transparenz sowie viele unklare Verantwortlichkeiten und Prozesse (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind seit Jahren

ungeklärt) wie auch eine ungenügende Personalentwicklung (dpa, 2013).

Darüber hinaus erhält die Führungskraft selten eine Reflexion bezüglich ihrer Führungsleistung und kann dadurch die eigene Arbeitsweise nur bedingt weiterentwickeln. Dies führt zu vielen Tätigkeiten, die eigentlich gar nicht im Stellenprofil der Führungskraft sein sollten. Die Führungskraft befindet sich im operativen Hamsterrad. Daraus resultiert die klassische Aussage: «Ich habe keine Zeit.»

Die Realität ohne Lean Leadership

Hier setzt Lean Leadership an und unterstützt die Führungskräfte, sich auf die eigentliche Aufgabe eines Leaders zu konzentrieren: Die Entwicklung und Zukunftsgestaltung des Unternehmens. Folgende Zustände sind in Unternehmen ohne Lean Leadership oft zu beobachten:

- Das Managementteam und die Geschäftsleitung sind mehr als vier Stunden pro Tag in Meetings.
- Die Führungskräfte erhalten mehr als 32 E-Mails am Tag.
- Der Arbeitsalltag der Führungskraft dauert mehr als 48 Stunden pro Woche.
- Während den Ferien und Absenztagen sind die Führungskräfte mit einem Bein im Betrieb und bleiben per E-Mail und Mobiltelefon mit dem Unternehmen verbunden.

«Richtige» Ferien gibt es nur an Weihnachten am 25. und 26. Dezember.

- Die Mitarbeitendengespräche finden selten statt und die Weiterentwicklung des Personals ist stark verbesserbar. Im Weiteren sind diese oft eine angeordnete Pflichtübung und bringen weder dem Vorgesetzten noch den Mitarbeitenden viel.
- Die Führungskräfte sind durch wiederholte Störungen wie Telefonate und «open door»-Besprechungen selten in einer konzeptionellen Phase, stattdessen viel mehr in die tägliche Arbeit des Betriebes involviert.
- Die operativen Aufgaben prägen den Führungsalltag.
- Die Planung bleibt oft auf der Strecke und/oder die vorgenommenen Tagesaufgaben werden selten abgeschlossen. Stattdessen kommen immer nur neue Aufgaben hinzu.

Mehr qualitative Zeit

Durch den Einsatz der Lean-Leadership-Ansätze und -Methoden erhalten die Führungskräfte rund 20 bis 30% mehr «qualitative Zeit» und der Führungsaufwand kann sich durch die Reduktion der Verschwendungen im Führungsalltag weiter reduzieren. Lean Leadership ist kein Wundermittel, sondern setzt bei der Führungsleistung an. Dies bedeutet, dass das Führungsverhalten und der Führungsrhythmus sowie die Führungskultur angepasst werden. Die Veränderung beginnt zu aller erst bei der eigenen Person und endet im Führungsteam, welches die grösste Auswirkung auf alle anderen Mitarbeitenden in der Organisation hat. Lean Leadership ist eine Weiterentwicklung von bestehenden Leadership-Konzepten und zielt auf die «befähigen statt belehren»-Grundsätze ab (Liker and Convis, 2011). Dabei fokussiert Lean Leadership in einer ersten Phase auf die Reduktion der Verschwendungen im eigenen Führungsalltag. In einer zweiten Phase können Elemente aus Kata Coaching (Rother, 2009) integriert werden.

Unternehmen, welche die Führungsleistung weiterentwickeln und voranbringen, weisen eine deutlich höhere Leistungsperformance des gesamten Betriebes aus (Jones, Womack and Jones, 2006). Viel zu häufig werden grosse Lean-Initiativen gestartet, welche nach 6, 12 oder 24 Monaten wieder in der Talsohle versanden. Nun stellt sich die Frage, weshalb solche Entwicklungen zu beobachten sind? Wo ist der Zusammenhang zwischen Führungskraft und gelingender Projekte? Häufig können die Gründe auf ein paar wenige Punkte reduziert werden:

Dr. scient. med. Oliver Mattmann beschäftigt sich seit mehr als einem Jahrzehnt mit innerbetrieblichen Verbesserungen und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Sein Wissen und seine Kompetenzen gibt er an renommierten Hochschulen in der Schweiz weiter. Durch seine eigenen Erfahrungen in Bezug auf die E-Mail-Flut hat er vor zwei Jahren im Betrieb der Leancom GmbH eine Zero E-Mail Policy etabliert und damit das Unternehmen mit seinem Team E-Mail-frei gemacht. Dieses Wissen wird er im Rahmen des Swiss Lean Congress und dem bald dazu veröffentlichten Buch publizieren.



Swiss Lean Congress

«The Journey to Success» mittels Lean Leadership steht im Zentrum des diesjährigen Swiss Lean Congress. Das grösste Lean-Treffen der Schweiz wird dieses Jahr am 28. November 2018 in der Messe Luzern stattfinden und rund 400 Teilnehmende, Partner, Aussteller und Referenten aus der ganzen Welt anziehen. Lean-Ikonen wie Hitoshi Takeda und Niklas Modig werden als Gastreferenten auf der Bühne stehen und ihr langjähriges Wissen an das Publikum weitergeben. Das vielfältige Programm bietet nicht nur den Teilnehmenden die Möglichkeit, den Kongress individuell zu gestalten, sondern auch mit Gleichgesinnten aus der Lean Community ins Gespräch zu kommen.



1. Führungskräfte, die aufgrund von Überlastung ihre Vorbildfunktion unzureichend ausfüllen (können) und die Disziplin nicht durchsetzen (können)
2. Führungskräfte, die «keine Zeit» haben, um die Organisation zu entwickeln und dadurch die Etablierung neuer Routinen und Lean-Aktivitäten nicht genügend planen und strukturieren
3. Bei Störungen oder nicht optimalen Veränderungen wird das Handtuch geworfen anstatt die Organisation mit diesen Inputs weiterzuentwickeln

Durch den Einsatz von Lean Leadership werden diese Punkte direkt angegangen und bearbeitet.

Vorbildfunktion der Leader

Führungskräfte, die geforderte Werte und Standards nicht vorleben, haben im Betrieb wenig Wirkung: Wie soll ein Betrieb pünktlich seine Produkte ausliefern, wenn die Besprechungen und Meetings jeweils mit 10 Minuten Verspätung beginnen? Dazu kommt, dass die Führungskräfte durch ihre offenen Kalender häufig fremdbestimmt sind und somit keine Zeit mehr haben, die Organisation weiterzuentwickeln und an Verbesserungen für die Zukunft zu arbeiten. Durch den Einsatz eines zielorientierten Verbesserungsrhythmus, bspw. 10 % der totalen Arbeitszeiten im Betrieb für Verbesserungen reservieren, bekommt das Unternehmen «Zeit», die Zukunft zu gestalten anstatt nur die Gegenwart zu verwalten. Dies ist ein langfristiges Investment und braucht auch Durchhaltewillen. Durch eine unzureichend strukturierte Arbeitsweise – auch im Top-Management und in der Geschäftsleitung – verliert das Unternehmen nicht nur wichtige Unternehmensressourcen, sondern hinterlässt auch frustrierte und somit erfolglose Mit-

arbeitende. Mittels eines Transformationsplans oder einer Lean Roadmap kann ein Betrieb auf mittlere und langfristige Sicht vorangebracht werden. Lean Leadership fungiert in diesem Zusammenhang als Katalysator und öffnet neue Chancen inner- und ausserhalb des Betriebes.

Take-home-message für die Führungskräfte

- Entstören Sie Ihren Arbeitsalltag, indem Sie bspw. feste E-Mail- oder Telefon-Zeiten definieren und sich daran diszipliniert halten.
- Entwickeln Sie einen zielorientierten Verbesserungsrhythmus für Ihre Organisation, bspw. jeder zweite Mittwoch ist ein Verbesserungstag oder jeden Tag zwischen 13 und 14 Uhr arbeiten alle Mitarbeitenden an Verbesserungen.
- Verfolgen Sie eine interne Zero-E-Mail-Strategie. Diese Vision wird Sie dazu anregen, die Verschwendungen durch E-Mails ernst zu nehmen und diese anzugehen, bspw. durch eine erste Analyse des Posteingangs.
- Seien Sie geizig mit Ihrer Besprechungszeit und reduzieren Sie die Anzahl der Meetings um 50 %.
- Seien Sie Vorbild im und ausserhalb des Betriebes und entwickeln Sie mehrere störungsfreie Zonen während der Woche (Richtwert ca. 8 bis 16 Stunden).
- Gehen Sie bei den Verbesserungen voran und zeigen Sie ein grosses Commitment zur Entwicklung der Organisation und der Mitarbeitenden. Stellen Sie bei Problemen die Weiterentwicklung in den Vordergrund und nicht das Verwerfen von Ideen. ■

Quellen und Literaturverzeichnis

- Jones, D. T., Womack, J. and Jones, D. (2006). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. (617), pp. 1-3.
- Jürgens, M. (2000). *Deutsche Manager arbeiten im Durchschnitt 70 Stunden pro Woche.. Die Welt*. Available at: <https://www.welt.de/print-welt/article548178/Deutsche-Manager-arbeiten-im-Durchschnitt-70-Stunden-pro-Woche.html> (Accessed: 1 August 2018).
- Liker, J. and Convis, G. (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development*. New York: McGraw-Hill Education Ltd.
- Rother, M. (2009). *Die Kata des Weltmarktführers, Toyotas Erfolgsmethoden*. Frankfurt und New York: Campus Verlag Frankfurt und New York.
- dpa (2013). *Konzentriert arbeiten: Mit ständigen Störungen im Job umgehen*. Kölnische Rundschau Online. Available at: <https://www.rundschau-online.de/ratgeber/finanzen/karriere/-stress-stoerungen-arbeit-konzentration-behalten-unterbrechungen-2775078#> (Accessed: 1 August 2018).

Anzeige

Wir bringen Ihre Daten
zum Sprechen.








CONSULTING GMBH

Rüchligweg 101
 CH-4125 Riehen
 Tel. +41(0)61 643 26 43
 Fax +41(0)61 643 26 44
info@iqs-consulting.ch
www.iqs-consulting.ch