

Die dargestellten Führungsaufgaben sind im Sinne eines systematischen Verbesserungsprozesses von Führungskräften zyklisch zu durchlaufen, um Antworten auf die folgenden Fragestellungen zu erhalten:

1. *Wo stehen wir?*
2. *Wo wollen wir hin?*
3. *Was müssen wir tun?*
4. *Welche Strukturen brauchen wir dazu?*
5. *Wie nehmen wir andere mit?*
6. *Wie können wir befähigen?*
7. *Waren die Maßnahmen erfolgreich?*



Abbildung 1: Führungsmodell

Inhalte der Workshopreihe Lean Leadership

Inhalt des **ersten Teils** der Workshopreihe ist die Analyse der Ausgangssituation und Positionsbestimmung in den Unternehmen bzw. bei den teilnehmenden Führungskräften. Mit den Führungskräften werden der Zweck, die Aufgaben und die notwendigen Kompetenzen von Führung diskutiert. Danach haben die Teilnehmer die Gelegenheit zu einer Selbstreflexion und Austausch über die aktuelle Ist-Situation, Hindernisse und Handlungsbedarf in ihren Unternehmen. Ziel ist es, ein klares Verständnis von Führung sowie eine klare Vorstellung über die eigene Situation, Verbesserungspotenziale sowie Hindernisse im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

Im **zweiten Workshop** erfolgt ein Austausch über notwendige und vorhandene Visionen, Ziele, Strategien und Organisations- sowie Führungsstrukturen zur **Verbesserung** des Lean Niveaus. Durch Vorstellung und Diskussion konkreter Ansätze zur Gestaltung von Führungsaufgaben in den Unternehmen sowie praktischem Erfahrungsaustausch können die Teilnehmer voneinander

profitieren und Ideen sowie Handlungsempfehlungen für Maßnahmen in ihren eigenen Unternehmen mitnehmen. Dazu werden folgende **Fragestellungen** im Workshop behandelt:

- Welche konkrete Vision und Ziele existieren in meinem Unternehmen?
- Welche Zielvorgaben und Kennzahlen werden hierzu verwendet?
- Welche strategischen Maßnahmen sind in meinem Unternehmen konkret definiert?
- Wie sieht die Organisations- und Führungsstruktur in meinem Unternehmen aus?

Inhalt des **dritten Workshops** sind die Führungsaufgaben Motivation, Unterstützung, Erfolgskontrolle sowie Kompetenzentwicklung. Im Fokus steht der Faktor **Mensch** und die **Interaktion** zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Mit den Teilnehmern sollen Ansätze und die Möglichkeit zur Selbstreflexion und Verbesserung des eigenen Führungsstils im Hinblick auf folgende Fragestellungen diskutiert werden:

- Wie lassen sich gewünschte Verhaltensweisen bei Mitarbeitern erreichen?
- Welche Unterstützung benötigen Mitarbeiter von Führungskräften?
- Wie sollen Ergebnisse überwacht und mit Mitarbeitern kommuniziert werden?
- Wie lassen sich Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften weiterentwickeln?

Abbildung 2 zeigt die Workshopreihe und Inhalte der drei Workshopteile als Übersicht.



Abbildung 2: Workshopreihe Lean Leadership

Führungsverständnis – Zweck, Aufgaben und Kompetenzen

Zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Führung sowie Selbstreflexion wurden 19 Führungskräfte im Rahmen einer Kartenabfrage gebeten folgende Fragen zu beantworten:

1. Welchen Zweck hat Führung?
2. Welche Aufgaben haben Führungskräfte?
3. Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft?

Hemmnisse und Verbesserungspotenziale

Nach der Analyse und Bewertung der Ist-Situation von Lean- und Leadership-Niveau stellt sich die Frage, wo mögliche Ursachen und Hemmnisse für eine Verbesserung und Weiterentwicklung im Unternehmen liegen und wo zielgerichtete Maßnahmen ansetzen sollten. In dem Workshop wurde hierzu eine strukturierte Arbeitshilfe eingesetzt, mit der betriebsspezifische Probleme VHKV grundlegenden Ursachen in **drei Organisationsbereichen** zugeordnet werden. Die individuelle Durchführung einer solchen Ursachenanalyse soll helfen, die größten Verbesserungspotenziale zu lokalisieren, um so Verbesserungsmaßnahmen zielgerichtet zu planen und umzusetzen. Die Arbeitshilfe sowie Ergebnisse einer Top-3-Bewertungen aller Führungskräfte zeigt GLH-Abbildung 6.

Hemmnisse Lean-Niveau		ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft		
Nennung Top 3 Ursachen		Management	Indirekte Bereiche	Produktion
Hemmnisse/Potenziale				
Wissen (fehlende Kenntnisse/Informationen, Schulung)		2	4	5
Können (fehlende Fähigkeiten, Ausbildung, praktische Erfahrung)		1	3	3
Wollen (fehlende Überzeugung/Motivation)		2	8	5
Dürfen (fehlende Erlaubnis, Zulassung)		1	1	1
Sollen (fehlende Ziele, Notwendigkeit, Vorgaben)		6	1	2
Ändern (fehlende Anpassung von Zielen, Methoden, Regeln)		4	3	2

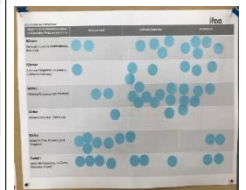


Abbildung 6: Hemmnisse und Potenziale

Als Ergebnis der Nennungen durch Führungskräfte aus der Praxis liegen folgende Top 3 Hemmnisse für die Erreichung höherer Lean Reifegrade in den Unternehmen vor:

- Top 1: Wollen (fehlende Überzeugung, Motivation) in indirekten Bereichen.
- Top 2: Sollen (fehlende Ziele, Notwendigkeit, Vorgaben) vom Management.
- Top 3: Wissen (fehlende Kenntnisse, Informationen) und Wollen in Produktion.

Vision, Ziele und Strategie

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse im ersten Workshopteil wurden im zweiten Teil der Workshopreihe die Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten von Visionen, Zielen, Strategien sowie der Aufbau- und Ablauforganisation zur Unterstützung und Verbesserung des Unternehmenserfolgs diskutiert. Zur Fremd- oder Selbstreflexion, ob hinsichtlich einer vorhandenen Vision und definierter Ziele und Strategien Verbesserungspotenziale bestehen, sind folgende Fragestellungen hilfreich:

- Ist das vermittelte Zukunftsbild (Vision & Ziele) vorstellbar?
- Werden Interessen der wichtigsten Zielgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer) ausreichend berücksichtigt und sind Vision und Ziele für alle Zielgruppen verständlich?
- Sind die Ziele fassbar und realistisch?
- Sind die Ziele und Strategie präzise genug, um klare Orientierung zu geben?
- Sind sie inhaltlich und sprachlich im Arbeitsalltag übertragbar und umsetzbar?

In der Praxis lässt sich häufig beobachten, dass **Visionen, Ziele** und Strategien nicht oder nur rudimentär vorhanden sind oder die aufgeführten Prüfkriterien nicht zufriedenstellend erfüllen. Die Definition und Kommunikation einer Vision und klarer Ziele sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Verbesserung und somit eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Auf Basis der Ist-Analyse sind eine langfristige Vision und realistische Ziele mit einem angestrebten Zeithorizont für das Unternehmen zu definieren. Nachfolgende Beispiele zeigen Ziele, die auf Basis der Ergebnisse der Selbstbewertung von **vier verschiedenen Unternehmen** im Rahmen der Workshopreihe (Abbildung 7) definiert wurden.

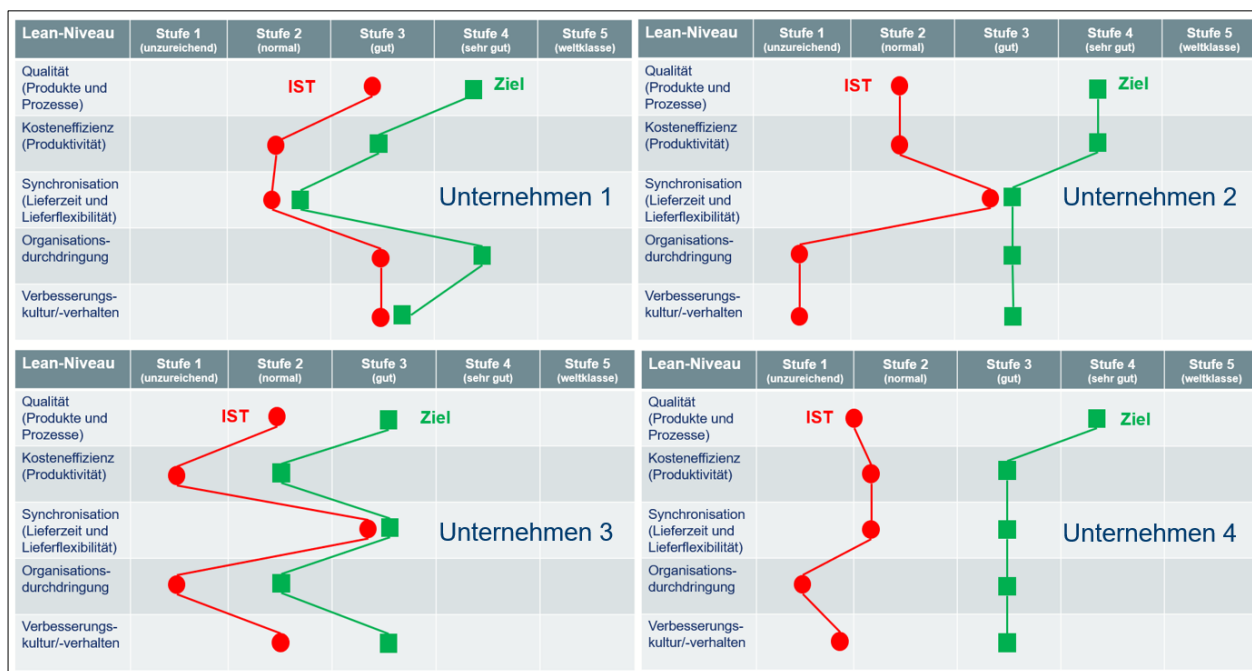


Abbildung 7: Beispiele für Ist-Situation und Ziele in Unternehmen

Die Beispiele zeigen, dass die Ausgangssituation und Ziele in Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Je nach Unternehmen können zudem Zielschwerpunkte auf unterschiedliche Lean-Aspekte gelegt werden. Diese ergeben sich unter anderem aus unterschiedlichen Branchen-, Kunden- und Wettbewerbsbedingungen, in denen die Unternehmen agieren. Ziele und Strategien müssen somit immer individuell entwickelt werden und zu der aktuellen Ist-Situation sowie den betriebspezifischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens passen.

Organisation

Eine eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Kommunikationsstrukturen sind die Grundlage für die Erfüllung von Zielen und Umsetzung von Maßnahmen. Ein wesentlicher Baustein einer Lean Organisation ist ein effektives Shopfloor-Management (SFM), welches in die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens integriert ist. Dieses stellt sicher, dass die übergeordneten Ziele bis auf Mitarbeiterebene detailliert werden. Es sorgt zudem dafür, dass im Rahmen einer Regelkommunikation in den einzelnen Unternehmensbereichen im operativen Tagesgeschäft systematisch an einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens gearbeitet wird.

Motivation

Ist der organisatorische Rahmen für ein Führungssystem geschaffen, gilt es die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit zur Teilnahme am Verbesserungsprozess und der Zielerreichung zu motivieren. Dies ist eine weitere Aufgabe von Führungskräften auf allen Führungsebenen. Aufgrund der Diversität von Menschen und unterschiedlichen persönlichen Einstellungen, Interessen und Bedürfnissen ist dies häufig nicht bei allen Mitarbeitern umfänglich möglich.

Durch die Beachtung einiger Führungsprinzipien und Verhaltensgrundsätze, lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Motivation von möglichst vielen Mitarbeitern jedoch erhöhen. Folgende sechs Motivationsregeln sollten von Führungskräften befolgt werden:

- Ängste vermeiden: Offenheit und Aufnahmebereitschaft erhalten.
- Verständnis schaffen: Notwendigkeit und Sinn aufzeigen, Akzeptanz erzeugen.
- Bedürfnisse berücksichtigen: Persönliche Bedürfnisse erkennen und beachten.
- Anreize/Erfolge schaffen: Stolz, Zufriedenheit ermöglichen.
- Feedback geben (sachlich): Rückmeldung zu Leistung und Verhalten geben.
- Vorbild sein: Glaubwürdigkeit durch vorbildliches Verhalten erzeugen.

Unterstützung

Für die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe durch Mitarbeiter reicht im betrieblichen Alltag Motivation allein nicht aus, wenn dem Mitarbeiter bspw. das Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung, Erlaubnis oder notwendige Hilfsmittel und Ressourcen fehlen. Die Führungskraft muss seine Mitarbeiter deshalb bei der Erfüllung von Zielen und Arbeitsaufgaben unterstützen. Die Führungskraft soll im Idealfall die Funktion eines Trainers einnehmen. Nur so sind eine stärkere Einbeziehung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Entlastung der Führungskraft vom **Firefighting** möglich. Am Anfang ist dies manchmal mit höherem Aufwand für die Führungskraft verbunden, der sich jedoch auszahlt und die Führungskraft auf Dauer entlastet.

Erfolgskontrolle

Ob die bisher beschriebenen Führungsaufgaben gut umgesetzt wurden, zeigt sich am Zielerreichungsgrad der für ein Unternehmen definierten Kennzahlen (Abbildung 8). Durch einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich kann überprüft werden, ob die geplanten Maßnahmen und das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zum Erfolg geführt haben. Bei Soll-Ist-Abweichungen können weitere Maßnahmen oder eine Anpassung von Verhaltensweisen erforderlich sein. Eine Anpassung ist auch dann erforderlich, wenn die gesetzten Ziele erreicht wurden. In diesem Fall sind die Ziele anzupassen oder zu ändern, um das nächsthöhere Niveau zu erreichen.

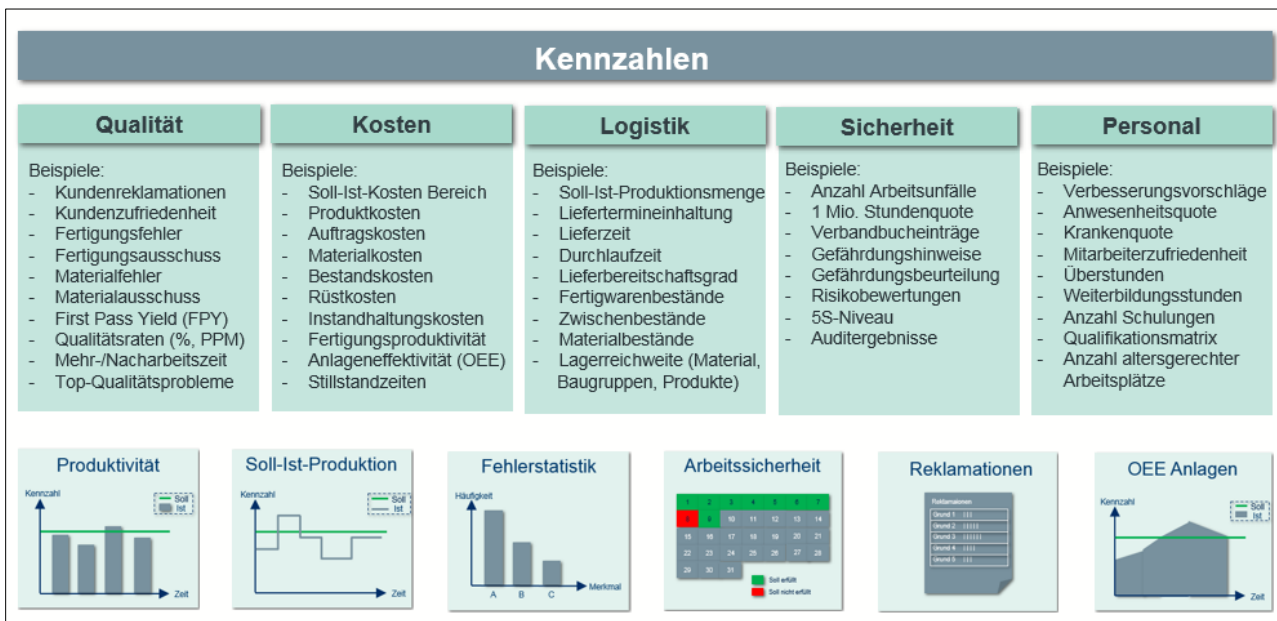


Abbildung 8: Beispiele für Kennzahlen zur Erfolgskontrolle in der Praxis

Entwicklung von Kompetenzen

Die Entwicklung von Kompetenzen erfolgt durch **Lernen**. Lernen setzt die Erkenntnis von fehlender Kompetenz und Entwicklungsbedarf voraus. Der Anstoß für diese Erkenntnis kann entweder durch externes Feedback oder durch Selbstreflexion stattfinden. Dafür ist es erforderlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter über das **eigene Verhalten** und **Wirken nachdenken**, um **dadurch Lernprozesse** zu initiieren. Diese Selbstreflexion kann durch Hilfsmittel wie Potenzialbeurteilungsbögen und Qualifikationsprofile unterstützt werden. Ziel ist es, die erforderlichen Kompetenzen durch Lernen aufzubauen und diese dann effizient, automatisch im Arbeitsalltag anzuwenden. Aufbau von Kompetenzen findet im betrieblichen Umfeld nicht nur durch theoretische Schulungen, sondern hauptsächlich durch praktisches Lernen im Prozess der Arbeit statt. **Arbeitsprozesse** dienen somit auch dem Aufbau von **Kompetenzen**. Durch die Mitarbeit an konkreten Projekten, Workshops oder Meetings erlangen Mitarbeiter und Führungskräfte Wissen und praktische Fähigkeiten über Produkte, Prozesse, Technik, Probleme und Anwendung von Methoden unter realen Bedingungen. Durch die Teilnahme und Moderation von Meetings können Moderationstechniken, Teamarbeit und Sozialkompetenzen erlernt werden. Dieses „**learning by doing**“ ist sehr **zielgerichtet** und **effizient**, da es einen konkreten, unternehmensrelevanten Praxisbezug hat.

Für die Entwicklung von Kompetenzen ist es daher **wichtig** möglichst viele Möglichkeiten für ein praktisches Lernen im Arbeitsprozess zu schaffen. In solche Workshops, Projekte oder regelmäßige Meetings sollten (bedarfsgerecht) unterschiedliche Funktionsbereiche integriert werden, damit auch ein Wissensaustausch über Abteilungsgrenzen realisiert wird. Alle Beteiligten **profitieren** dann davon, dass ein **Fachexperte von anderen lernen kann** und ein besseres Verständnis für die Probleme von Arbeitskollegen und Gesamtzusammenhänge von Prozessen im Unternehmen erlangt werden.

Die **Workshopreihe Lean Leadership** zielt ebenfalls auf eine **Kompetenzentwicklung** von Führungskräften ab. Im Gegensatz zum betrieblichen Lernen, besteht hierbei die Möglichkeit sich außerhalb des Tagesgeschäftes neues Wissen anzueignen, über die eigene Situation und Verbesserungsmöglichkeiten zu reflektieren, betriebsfremde Sichtweisen zu hören, mit anderen Führungskräften auszutauschen und neue Ideen oder Impulse mitzunehmen, ohne den konkreten Bezug zur eigenen Praxis zu verlieren. Die **Workshopinhalte** eignen sich auch für eine Durchführung innerhalb eines Unternehmens. Mit Führungskräften unterschiedlicher Funktionsbereiche oder Führungsebenen können hierdurch **persönliche Selbstreflexion**, ein gemeinsames **Mindset** und ein **Wissens-** sowie **Erfahrungsaustausch** gefördert werden. Bei Interesse zur praktischen Anwendung der beschriebenen Methoden und Inhalte in Unternehmen kann das *ifaa* unterstützen.

>>> Autoren-Kontakt

Dipl.-Wirt. Ing. Olaf Eisele

ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Fachbereich Unternehmensexcellenz

Tel: 0211 542263-36

E-Mail: o.eisele@ifaa-mail.de

.....
ANSPRECHPARTNERIN: Cornelia Ehmans

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-13, Fax 0211 542263-37, c.ehmans@ifaa-mail.de

.....
HERAUSGEBER: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37, www.arbeitswissenschaft.net

.....
INSTITUTSDIREKTOR: Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser