

Lean Thinking: Eine Kunst, die wir nicht verstehen

Ein sehr prominentes Beispiel für eine gelungene Lean Transformation ist die Firma Porsche. Dort wurde von der Japanischen Consulting Gruppe Shin-Gijutsu innerhalb von zwei Jahren eine Transformation der gesamten Wertschöpfungskette angestoßen und begleitet mit einem großen wirtschaftlichen Erfolg. Nach Abschluss der Transformation besaß Porsche Lean optimierte Abläufe und Strukturen, die für Europa mustergültig waren. Porsche Manager waren zu recht sehr stolz auf diese Leistung und zeigten das auch gerne in der Öffentlichkeit.

Der Japanische Chef Strategie Chihiro Nakao zeigte sich hingegen immer wieder mürrisch und enttäuscht, weil er wieder einmal erkennen musste, dass die beteiligten Manager in seinen Augen „Lean Thinking und Kaizen“ nicht verstanden hatten. Für ihn lag das Problem in der Zufriedenheit mit dem erreichten Fortschritt. „Kein Prozess ist jemals so gut, dass er nicht weiter zu verbessern wäre. Es gibt keinen Endstand in der Verbesserung“.

Was war denn der Kern des falschen Denkens? Für die beteiligten Mitarbeiter und Manager war die Lean Transformation ein Projekt, das mit der Veränderung der Prozesse und dem Aufbau neuer Verbesserungskreisläufe, Methoden und Werkzeuge in einen Endzustand gekommen war. Man hatte Lean eindeutig als System verstanden und entsprechend implementiert. Nach Abschluss der Implementierungsphase konnte nun dieses System stabil arbeiten.

Aber Lean ist kein System!

Lean ist eine Kultur, also eine Grundhaltung im Denken und Handeln der Menschen. Der Aufbau eines Systems zur Unterstützung ist sehr hilfreich und sogar notwendig, aber es ist nur ein Stützgerüst für den Prozess des Umdenkens in den Köpfen. Das eigentliche Ziel ist das unablässige Streben nach der Verbesserung, geboren aus der tiefen Überzeugung, dass kein Prozess jemals perfekt sein wird. Lean Thinking ist eine Bezeichnung für diese Grundhaltung und für die daraus erwachsenden Handlungsmuster.

Wir sehen immer wieder, dass die Implementierung eines Verbesserungssystems sehr stark mit der Einführung von Werkzeugen und Methoden verknüpft ist. Alle Beteiligten werden intensiv in der Beherrschung der Methoden trainiert und man achtet sehr auf die korrekte Anwendung. So werden dann Verbesserungswände standardisiert und A3 Berichte formalisiert und Kaizen Runden regelmäßig abgehalten. Man achtet also sehr genau auf die Entwicklung und Einhaltung des Systems.

Dabei stellt sich dann nach einer gewissen Zeit eine Form von Routine ein, die auch in Ermüdung übergehen kann. Es gibt nichts Neues mehr und die Anzahl der Ideen und damit die Dynamik der Verbesserung gehen langsam zurück. Befragt man beteiligte Führungskräfte so bekommt man häufig die Erklärung, dass die vielen Potenziale ja schließlich abgearbeitet wurden und dass es eben nicht mehr so viel zu verbessern gibt. – Vergleichen Sie diesen Satz mit der Triebkraft hinter der Lean Kultur, dann erkennen Sie, dass der wesentliche Kern gar nicht verstanden wurde.

Vergleicht man in einem Verbesserungssystem dynamische Bereiche mit weniger dynamischen, dann kann man in der Grundhaltung zum Thema Verbesserung den entscheidenden Unterschied finden.

Lean Thinking ist voll von scheinbaren Paradoxien wie z.B. „Führungskräfte müssen sich selbst vor Ort mit der Verbesserung der Prozesse befassen oder Verbesserung lässt sich nicht managen, man muss in der Verbesserung führen“. Eine weitere Paradoxie liegt in der Aussage, dass dauerhaft erfolgreiche Verbesserung kein starres System an Methoden und Werkzeugen verträgt. Methoden und Werkzeuge werden vielmehr ständig an geänderte Bedürfnisse angepasst. Nehmen wir folgendes Beispiel:

In einem Logistikbereich wird ein neues Verbesserungssystem auf der Basis der Lean Methoden entwickelt und eingeführt. Man hat dazu bestimmte Werkzeuge definiert, Hilfsmittel festgelegt, Verantwortungen übertragen und Besprechungsstrukturen eingeführt. Da das System sehr gut geplant und sehr gut gesteuert wird, läuft die Verbesserungswelle steil an und zeigt ein hohes Maß an Erfolg, was sich in der Menge der Verbesserungsvorschläge gut messen lässt.

Im zweiten Jahr nach der Einführung kehrt langsam Ruhe ein, die Ideenzahl geht insgesamt zurück und man richtet sich im etablierten System ein. „Eine gewisse Ermüdung war ja schließlich auch zu erwarten, denn wir haben ja schon unendlich viel abgearbeitet“. Dem Abteilungsleiter „K“ ist die sinkende Dynamik ein Dorn im Auge. Er glaubt, dass immer noch viel Potenzial vorhanden sein muss.

Um an dieses Verbesserungspotenzial zu kommen, gibt „K“ die bisherigen eher passiven Verbesserungsrunden auf und beginnt statt dessen, mit den Mitarbeitern gemeinsam durch den Prozess zu laufen und alle kleinen und großen Auffälligkeiten zu notieren. Nachdem die Mitarbeiter verstanden haben, worum und wie es geht, sprudeln auf einmal wieder viele Ideen und es wird das alte Niveau erreicht.

Hier wurde eine Methode an veränderte Bedingungen angepasst, und damit die Dynamik der Verbesserung aufrechterhalten.

Nach der Implementierung ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein verändertes Grundverständnis über Lean Thinking entwickeln. Es geht letztlich nur um das ständige Streben nach Verbesserung und die tiefe Erkenntnis, dass kein Prozess der Welt jemals aus-optimiert ist. Hier müssen auch die klassischen Methodentrainings durchbrochen werden. Wenn nur die Beherrschung des Werkzeugs im Vordergrund steht wird Lean Thinking unterdrückt und das System wird einbetoniert.

Workshops wie „Learning to see“ bei denen die Manager und Mitarbeiter lernen, selbst wieder mehr zu entdecken, sind ein alternatives Konzept in dieser Phase.