

Fachbeitrag

## **Lean Leadership**

Integration der Lean Leadership-Prinzipien  
in die tägliche Führungsarbeit

Berndt Jung, Johann Wappis

in: Jung, B.; Wappis, J.; Edler, C.: Lean Management in Produktionsunternehmen in Österreich – Studie | Trendbarometer 2018 – Successful Practice Stories – Fachbeitrag „Lean Leadership“; StEP-Up – Unternehmensplattform zur Steigerung von Effektivität und Produktivität, Brunn am Gebirge (2018), ISBN 978-3-200-05909-2, S. 116 – 123

**StEP-Up – Unternehmensplattform zur  
Steigerung von Effektivität und Produktivität**



# Lean Leadership

## Integration der Lean Leadership-Prinzipien in die tägliche Führungsarbeit

Dipl.-Ing. Dr. Berndt Jung, Dipl.-Ing. Dr. Johann Wappis

Ein immer noch bei vielen Führungskräften häufig anzutreffender Irrglaube: „Lean Management ist die zielorientierte Anwendung von Lean-Methoden“.

Diese Meinung zum Thema „Lean Management“ und der oft vorherrschende Druck, schnell herzeigbare Erfolge erzielen zu müssen, führt vielfach dazu, dass Unternehmen bei der Einführung von Lean Management nach wie vor nur auf die Anwendung durchaus wichtiger Lean-Methoden wie 5S, Wertstrom, SMED etc. setzen.

Nach einiger Zeit realisieren sie, dass zwar partielle Verbesserungen erzielt wurden, der erhoffte Durchbruch aber ausgeblieben ist. Man ist nach wie vor in der Mittelmäßigkeit gefangen.

Wenn es gelingen soll, sich von einem mittelmäßigen zu einem herausragenden Unternehmen zu wandeln, muss sich ein Unternehmen von einem Methodenanwender zu einer lernenden Organisation entwickeln, die sich kontinuierlich verbessert.

Die Kunden und deren Zufriedenheit müssen dabei im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen. Das Unternehmen muss sich ständig fragen: Wer sind meine Kunden? Was brauchen meine Kunden? Was können wir tun, um ihre Wünsche noch besser zu erfüllen? Wie können wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten und uns dadurch vom Wettbewerb abheben?

Wenn die Antworten auf diese Fragen gefunden sind, gilt es, mit höchster Produktivität die entsprechenden Leistungen zu erbringen. Der Idealzustand wäre, mit verschwendungsfreien, ausgeglichenen Prozessen und ohne Überlastung der Kapazitäten im Kun-



*Idealzustand:*

*Mit verschwendungsfreien und ausgeglichenen Prozessen werden ohne Überlastung der Kapazitäten im Kundentakt*

*Produkte produziert / Dienstleistungen erbracht, die die Kunden begeistern.*

dentakt Produkte zu produzieren bzw. Dienstleistungen zu erbringen, die die Kunden begeistern.

Für den Weg in Richtung dieses Idealzustandes gibt es kein Patentrezept. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Dieser ist abhängig von Faktoren wie Unternehmensstruktur und -größe, Branche und Umfeld, Geschichte und Kultur, Strategie, Fertigungsart etc.

Unabhängig vom gewählten Weg und von den unternehmensspezifischen Faktoren muss das Streben nach ständiger Verbesserung ein fixer Bestandteil der täglichen Arbeit aller Mitarbeiter und Führungskräfte werden.

Um das zu erreichen, muss eine Fehlerkultur entwickelt werden, bei der Fehler als Ver-

besserungspotenziale betrachtet werden, mit dem Ziel, sie nicht zu wiederholen. Es muss weiters eine Organisation aufgebaut werden, die

die Probleme sichtbar macht (Motto: kein Problem ist ein Problem), und es müssen Mitarbeiter entwickelt werden,

**“Kein Problem ist ein Problem!**

die bereit und fähig sind, die erkannten Probleme nachhaltig zu lösen. Außerdem muss die Verbesserungsarbeit im Arbeitsalltag organisatorisch verankert werden. Die Verantwortung für die Optimierung der Prozesse ist dabei bewusst auch in die Hände der ausführenden Mitarbeiter zu legen.

Die Mitarbeiter werden von ihren Führungskräften bei ihrer Verbesserungsarbeit coacht.

**Prinzipien für erfolgreiches Lean Leadership**

Um den Lean Management-Gedanken im Unternehmen ganzheitlich zu implementieren, müssen sich die Führungskräfte zu „Lean Leadern“ entwickeln.

Dazu müssen sie nachstehende sechs Lean Leadership-Prinzipien (siehe Abbildung 1)

in ihre tägliche Führungsarbeit integrieren. Diese Prinzipien helfen den Führungskräften, ihren Führungsstil und ihre Führungsarbeit im Sinne einer ganzheitlichen Lean Management-Philosophie weiterzuentwickeln.

**“Lean Leadership ist die Integration der Lean Leadership-Prinzipien in die tägliche Führungsarbeit.**

<p><b>1 FEHLER-/VERBESSERUNGSKULTUR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen unterstützen das Streben nach Perfektion.</li> <li>– Fehler werden als Möglichkeit zur Verbesserung gesehen.</li> <li>– Das Streben nach ständiger Verbesserung und Weiterentwicklung ist Bestandteil der täglichen Arbeit.</li> </ul>
<p><b>2 KOOPERATIVE FÜHRUNG ALS ENABLER FÜR KVP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskräfte binden die Mitarbeiter in die Gestaltung der betrieblichen Prozesse aktiv ein.</li> <li>– Führungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen für eine zielorientierte KVP-Arbeit: Können – Wollen – Dürfen</li> </ul>
<p><b>3 VERPFLICHTUNG ZUR SELBSTENTWICKLUNG</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskräfte bilden sich auf dem Gebiet „Lean Management“ weiter und agieren als Vorbilder.</li> <li>– Führungskräfte sehen es als ihre Pflicht, selbst gute Problemlöser und Coaches zu sein.</li> <li>– Führungskräfte wenden Lean-Methoden wie PDCA, A3, Hoshin Kanri, Kata in ihrer täglichen Arbeit selbst an.</li> <li>– Es gibt eine definierte Mindestqualifikation zum Thema „Lean Management“ für alle Führungsfunktionen.</li> </ul>
<p><b>4 QUALIFIZIERUNGSSCHWERPUNKTE „LEAN SEHEN“ &amp; „PROBLEMLÖSUNG“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Lean sehen lernen“ und Problemlösungskompetenz stehen im Fokus der Qualifizierung.</li> <li>– Qualifizierung findet am Arbeitsplatz durch interne Trainer und Coaches statt.</li> </ul>
<p><b>5 FÜHRUNG UND PROBLEMLÖSUNG VOR ORT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungsarbeit und Problemlösung passieren am Ort des Geschehens.</li> <li>– Entscheidungen basieren auf vor Ort gesammelten Fakten.</li> </ul>
<p><b>6 FÜHREN MIT ZIELEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziele sind abgestimmt und über alle Hierarchieebenen durchgängig ausgerichtet.</li> <li>– Konsequente Kunden- und Wertschöpfungsorientierung stehen im Mittelpunkt.</li> <li>– Bestehende Standards werden weiterentwickelt.</li> </ul>

Abb. 1: Prinzipien für erfolgreiches Lean Leadership

## 1 FEHLER-/VERBESSERUNGSKULTUR

---

Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen unterstützen das Streben nach Perfektion.

Fehler werden als Möglichkeit zur Verbesserung gesehen.

Das Streben nach ständiger Verbesserung und Weiterentwicklung ist Bestandteil der täglichen Arbeit.

---

In der täglichen Arbeit können Fehler nie vollständig vermieden werden. Man muss daher lernen, mit Fehlern richtig umzugehen und sie als eine Möglichkeit zur Verbesserung anzunehmen. Auch wenn das unter dem Druck des Tagesgeschäfts nicht leicht ist, dürfen keine gegenseitigen Schuldzuweisungen gemacht werden. Auch Besserwisserei und Vorwürfe tragen nicht dazu bei, aus Fehlern zu lernen.

Das mehrmalige Auftreten von Fehlern kann nur verhindert werden, indem man nach den Fehlerursachen sucht, sie versteht und nachhaltig beseitigt. Voraussetzung dafür sind eine Fehlerkultur, in der Fehler nicht vertuscht, sondern transparent gemacht und offen angesprochen werden, und Mitarbeiter, die das Lösen von Problemen als eine ihrer Aufgaben verinnerlicht haben. Wenn das gelingt, wird Null-Fehler-Strategie zur gelebten Praxis.

Dass man das Auftreten von Fehlern grundsätzlich akzeptiert, darf aber nicht als

„Freibrief“ für fahrlässiges und verantwortungsloses Arbeiten gesehen werden. Insbesondere wenn die gleichen Fehler immer wieder auftreten, ist neben der Prüfung von Arbeitsbedingungen, Prozessdokumentationen, Fähigkeiten etc. auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Engagement der betroffenen Mitarbeiter angebracht.

Um dem Idealzustand „Mit verschwendungsfreien und ausgeglichenen Prozessen werden ohne Überlastung der Kapazitäten im Kundentakt Produkte produziert / Dienstleistungen erbracht, die die Kunden begeistern.“ näher zu kommen, reicht es nicht aus, lediglich aus gemachten Fehlern zu lernen. Dazu ist zusätzlich eine konsequent gelebte Verbesserungskultur erforderlich. Es gilt, laufend die Hindernisse zu identifizieren, die uns an der Erreichung dieses Idealzustandes hindern, z. B. technisch nicht beherrschte Prozesse, unzuverlässige Lieferanten, zu lange Durchlaufzeiten. Die ständige Arbeit an der Beseitigung dieser Hindernisse ist im Arbeitsalltag organisatorisch zu verankern.

Der Grundsatz „Kein Problem ist ein Problem!“ muss fester Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Erfolgreiche Unternehmen sind nicht mit weniger Problemen konfrontiert, sondern haben die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen.

## 2 KOOPERATIVE FÜHRUNG ALS ENABLER FÜR KVP

---

Führungskräfte binden die Mitarbeiter in die Gestaltung der betrieblichen Prozesse aktiv ein.

Führungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen für eine zielorientierte KVP-Arbeit:  
Können – Wollen – Dürfen

---

Mitarbeiter stellen in Unternehmen die wichtigste Ressource dar. Sie betreiben und steuern die Prozesse und spielen bei deren kontinuierlicher Verbesserung eine entscheidende Rolle. Wenn es dabei gelingt, die kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter vollumfänglich für die Verbesserungsarbeit zu nutzen, können nachhaltige und nicht kopierbare Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Voraussetzung dafür ist ein kooperativer Führungsstil, d. h. Führungskräfte bringen ihren Mitarbeitern Wertschätzung und Vertrauen entgegen und binden sie in die Entscheidungsprozesse ein. Sie unterstützen sie in ihrer täglichen Arbeit, setzen sich für sie ein und machen es den Mitarbeitern leicht, unbefangen und offen mit ihnen zu reden.

Damit dieser Führungsstil erfolgreich sein kann, sind die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei sind die Erfolgsfaktoren „Können – Wollen – Dürfen“ zu berücksichtigen.

### **Können:**

Neben dem erforderlichen Fachwissen ist die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter zu fördern. Sie müssen zu selbstständigen Problemlösern qualifiziert werden. Die Problemlösungsmethode PDCA muss so verinnerlicht werden, dass sie zur Routine im täglichen Handeln wird.

### **Wollen:**

Ein nachhaltiger kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird nur durch intrinsisch motivierte Mitarbeiter erreicht. Die Führungskräfte müssen diese Motivation durch erkennbare Wertschätzung der KVP-Arbeit und klar vereinbarte Ziele fördern. Auch muss sichergestellt sein, dass die durch Verbesserungsmaßnahmen frei gewordenen Ressourcen für strategisch geplantes Wachstum und die Bewältigung notwendiger Veränderungen genutzt werden und nicht zu Arbeitsplatzverlusten führen.

### **Dürfen:**

Mit einer entsprechenden Arbeitsorganisation sind definierte Zeitfenster für Verbesserungsarbeit zu schaffen. Wenn aufgrund einer starken operativen Einbindung der Mitarbeiter das nicht möglich ist, sind zusätzliche Ressourcen dafür zu schaffen (z. B. teilweise oder ganz freigestellte Teamleiter). Um Verbesserungen eigenverantwortlich realisieren zu können, sind den Mitarbeitern auch

entsprechende Befugnisse zu übertragen (z. B. Budgetkompetenzen, um Bestellungen auszulösen, Befugnis zur Anforderung von Mitarbeitern aus „fremden“ Abteilungen, um gemeinsam an Prozessnahtstellen zu arbeiten, Befugnis zur Anforderung von EDV- oder Instandhaltungsdienstleistungen).

## **3 VERPFLICHTUNG ZUR SELBSTENTWICKLUNG**

---

Führungskräfte bilden sich auf dem Gebiet „Lean Management“ weiter und agieren als Vorbilder.

Führungskräfte sehen es als ihre Pflicht, selbst gute Problemlöser und Coaches zu sein.

Führungskräfte wenden Lean-Methoden wie PDCA, A3, Hoshin Kanri, Kata in ihrer täglichen Arbeit selbst an.

Es gibt eine definierte Mindestqualifikation zum Thema „Lean Management“ für alle Führungsfunktionen.

---

Die Anforderungen an Führungskräfte sind sehr hoch. Sie müssen Vorbild sein, eine der Lean Management-Philosophie entsprechende Fehler- und Verbesserungskultur vorleben, ihre Mitarbeiter auf eine gemeinsame Richtung und gemeinsame Ziele einschwören und Lean-Methoden in ihrer täglichen Arbeit selbst anwenden. Außerdem müssen sie ihre Mitarbeiter entwickeln, in die Gestaltung der betrieblichen Prozesse aktiv einbinden und bei der täglichen Problemlösung coachen. Die langfristige

Entwicklung steht dabei im Vordergrund. Es gilt, ein Fundament für ein funktionierendes KVP zu schaffen.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist eine hochwertige Lean-Ausbildung für alle Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Diese muss neben einer fundierten Lean-Grundausbildung die Vermittlung von Lean-Methoden wie PDCA, A3, Hoshin Kanri, Kata sowie die für die Umsetzung der Lean-Philosophie erforderlichen Führungs- und Coachingkompetenzen beinhalten.

Die Festlegung einer Mindestqualifikation zum Thema „Lean Management“ für alle Führungsfunktionen ist zu empfehlen. Führungskräfte, die bereits ohne entsprechende Lean-Ausbildung eine solche Führungsfunktion bekleiden, müssen diese Ausbildung nachholen.

Die Absolvierung einer Lean-Ausbildung alleine reicht aber nicht aus. Die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse sind auch laufend anzuwenden und weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte müssen sich dabei selbst laufend hinterfragen. Lean Coaches können bei diesem Entwicklungsprozess eine wichtige Rolle spielen.

Die Führungskräfte müssen sich mit der Lean Management-Philosophie voll und ganz identifizieren und zur Selbstentwicklung

verpflichten. Nur so können sie als Vorbild für ihre Mitarbeiter agieren und diese motivieren und begeistern. Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen!

#### 4 QUALIFIZIERUNGSSCHWERPUNKTE „LEAN SEHEN“ & „PROBLEMLÖSUNG“

---

„Lean sehen lernen“ und Problemlösungskompetenz stehen im Fokus der Qualifizierung.

Qualifizierung findet am Arbeitsplatz durch interne Trainer und Coaches statt.

---

Die Entwicklung fachlicher Kompetenzen steht in Industriebetrieben außer Diskussion. Um am Markt nachhaltig erfolgreich zu sein, ist fachliche Kompetenz alleine heute aber nicht mehr ausreichend. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie bei der Verbesserung ihrer Prozesse eine aktive Rolle einnehmen. Sie müssen bereit und fähig sein, erkannte Probleme eigenständig und nachhaltig zu beseitigen. Die Entwicklung einer herausragenden Problemlösungskompetenz stellt daher in Lean-Unternehmen einen zentralen Qualifizierungsschwerpunkt dar. Systematisches Problemlösen muss zur kollektiven Routine gemacht werden.

PDCA als zentrale Problemlösungsmethode sowie Werkzeuge wie 5W1H, Ursachen-Wirkungs-Diagramm und 5 Why müssen intensiv geschult und geübt werden. Nach einer

kompakten Grundschulung im Schulungsraum findet die weitere Qualifizierung direkt am Arbeitsplatz statt. Das Gelernte kann dadurch direkt und unmittelbar auf die Verbesserung der eigenen Prozesse angewendet werden.

Die Durchführung der Qualifizierung erfolgt im Idealfall durch interne Trainer und Coaches. Das Arbeiten mit externen Trainern und Coaches ist in der Regel ein wichtiger und notwendiger Zwischenschritt. Das langfristige Ziel muss jedoch sein, dass dieser Bildungsbedarf durch das Unternehmen selbst gedeckt werden kann.

#### 5 FÜHRUNG UND PROBLEMLÖSUNG VOR ORT

---

Führungsarbeit und Problemlösung passieren am Ort des Geschehens.

Entscheidungen basieren auf vor Ort gesammelten Fakten.

---

Führungsarbeit und Problemlösung sind am effektivsten, wenn sie am Ort des Geschehens (Gemba) passieren, d. h. an dem Ort, an dem Produkte hergestellt oder Dienstleistungen erbracht werden. Das bedeutet, dass Führungskräfte einen maßgeblichen Teil ihrer Arbeitszeit bei ihren Mitarbeitern verbringen müssen. Rundgänge, um Präsenz zu zeigen und ansprechbar zu sein, sowie Regeltermine am Teamboard, um die Prozessleistung unmittelbar

begutachten zu können, sind fest einzuplanen. Bei akuten Problemen sind zusätzliche Termine notwendig, um sich ein Bild über die Lage vor Ort zu machen.

Wenn die Führungskräfte häufig vor Ort sind, verstehen sie die Prozesse und werden so in die Lage versetzt, ihre Mitarbeiter bei der Verbesserungsarbeit und der Lösung von Problemen zu begleiten und zu coachen. Da ihre Informationen auf vor Ort gesammelten Fakten und nicht auf Berichten aus zweiter Hand und Daten aus der Vergangenheit basieren, wird die Qualität ihrer Entscheidungen maßgeblich verbessert.

Die Aufforderung an Führungskräfte und Mitarbeiter, die ein Problem zu lösen haben, an den Ort des Geschehens zu gehen, stellt ein Schlüsselprinzip des Toyota Produktionssystems dar und wird „Genchi Genbutsu“ genannt. Das bedeutet im Wesentlichen „go and see“, d. h. „gehe und siehe selbst“ bzw. „gehe und überzeuge dich selbst“. Man geht davon aus, dass man Probleme sehen, fühlen und hören kann, und dass man vor Ort auch die besten Einfälle für Verbesserungen hat.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung vor Ort ist eine geeignete Führungsspanne. Die Führungskraft muss in der Lage sein, jedem einzelnen Mitarbeiter die

notwendige Aufmerksamkeit entgegenzubringen. In der Praxis hat sich eine Führungspanne von ca. 12 Personen bewährt. In Abhängigkeit von Kriterien wie Planungs- und Koordinationsaufwand, Ähnlichkeit der Aufgaben, Komplexität der Aufgaben, Bedarf der erforderlichen Anleitung sowie örtliche Nähe der Mitarbeiter kann die optimale Führungspanne auch kleiner oder größer sein. D. h. Meistereien mit einer Leitungspanne von 50 und mehr Mitarbeitern müssen der Vergangenheit angehören.

## 6 FÜHREN MIT ZIELEN

---

Ziele sind abgestimmt und über alle Hierarchieebenen durchgängig ausgerichtet.

Konsequente Kunden- und Wertschöpfungsorientierung stehen im Mittelpunkt.

Bestehende Standards werden weiterentwickelt.

---

Ausgehend von einer Vision gilt es, langfristige, strategische Ziele in jährliche Ziele auf allen Ebenen zu übersetzen, sie vertikal und horizontal abzustimmen, Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele abzuleiten und Vereinbarungen zur Zieleverfolgung festzulegen. Dieser Prozess wird Hoshin Kanri, Policy Deployment oder Strategy Deployment genannt.

Zur Abstimmung der Ziele und Maßnahmen stellt jede Führungskraft der untergeordneten Führungsebene ihre

Ziele vor und fordert sie auf, sich zu überlegen, mit welchen Zielen sie die Erreichung dieser übergeordneten Ziele unterstützen kann und was die besten Initiativen zu deren Realisierung sind. Aufbauend auf diesen Überlegungen werden Ziele und Initiativen gemeinsam vereinbart. Dieser „Catchball-Prozess“ stellt sicher, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter abgestimmt aufeinander in die gleiche Richtung arbeiten, Unstimmigkeiten und Grabenkämpfe werden verhindert.

Außerdem spielt dieser Prozess bei der Entwicklung von vor allem jüngeren Führungskräften eine zentrale Rolle. Sie werden in den Strategieprozess eingebunden und im Idealfall bei der Ableitung von Zielen und der Generierung von strategischen Initiativen von erfahrenen Führungskräften gecoacht.

Bei der Anwendung von Hoshin Kanri müssen Kunden- und Wertschöpfungsorientierung konsequent im Mittelpunkt stehen. Die Orientierung der Ziele an den Zielkategorien Qualität, Termin, Kosten und Mitarbeiter verhindert einseitige Systemoptimierungen und stellt sicher, dass die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Um die vereinbarten Jahresziele zu erreichen, müssen die bestehenden

Prozessstandards weiterentwickelt werden. Einmal festgelegte Standards nur zu leben, reicht nicht aus. Es ist aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, die unter der ständigen Anwendung des PDCA-Zyklus realisiert werden. Definierte Etappenziele schaffen die notwendige Motivation für die Integration der Verbesserungsarbeit in den Arbeitsalltag.

## Conclusio

Die zielorientierte und erfolgreiche Anwendung von Lean-Methoden ist also bestenfalls nur eine Seite der Medaille. Die zweite Seite beinhaltet die erfolgreiche Integration der Lean Leadership-Prinzipien in die tägliche Führungsarbeit.

Lean Leadership basiert auf der Überzeugung, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource in den Unternehmen sind. Abbildung 2 illustriert auf der Grundlage dieser Überzeugung den Zusammenhang zwischen Führung, Mitarbeitern, Prozessen und Unternehmenserfolg.

“ *Lean Leadership basiert auf der Überzeugung, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource in den Unternehmen sind.* ”

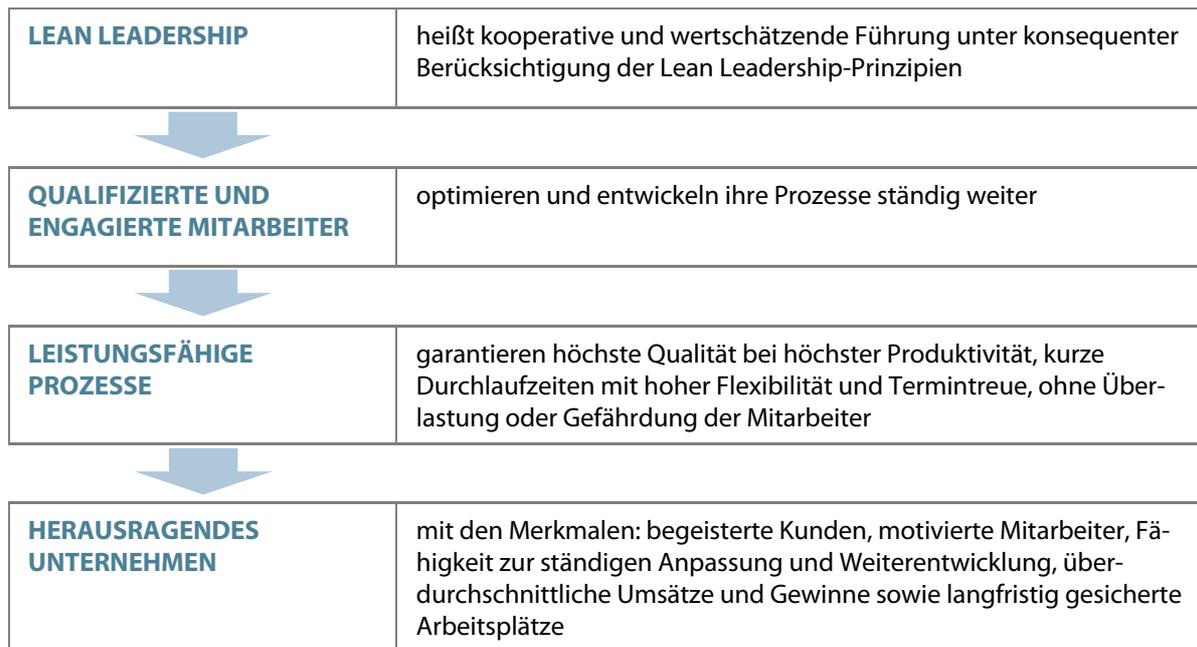


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Führung, Mitarbeitern, Prozessen und Unternehmenserfolg

Lean Leadership, d. h. kooperative und wertschätzende Führung unter konsequenter Berücksichtigung der Lean Leadership-Prinzipien, schafft qualifizierte und engagierte Mitarbeiter, die ihre Prozesse ständig optimieren und weiterentwickeln. Die so entstehenden Prozesse garantieren höchste Qualität bei höchster Produktivität, kurze Durchlaufzeiten mit hoher Flexibilität und Termintreue, ohne Überlastung oder Gefährdung der Mitarbeiter. Das Ergebnis sind begeisterte Kunden, motivierte Mitarbeiter, eine Organisation mit der Fähigkeit zur ständigen Anpassung und Weiterentwicklung, überdurchschnittliche Umsätze und Gewinne sowie langfristig gesicherte Arbeitsplätze – wesentliche Merkmale von herausragenden Unternehmen.

### Empfehlungen

Professionelle Führungsarbeit benötigt ein gemeinsam getragenes und klares Bild zu den im Unternehmen anzuwendenden Führungsgrundsätzen. Viele Unternehmen haben solche Führungsgrundsätze bereits erarbeitet. Die tatsächlich gelebte Führung ist vielfach jedoch nicht deckungsgleich mit den sich selbst auferlegten Grundsätzen.

Trotzdem ist es empfehlenswert, die Lean Leadership-Prinzipien über entsprechende Führungsgrundsätze abzubilden oder in die bereits erarbeiteten Führungsgrundsätze zu integrieren. Aber: Warum sollte sich das gewünschte Führungsverhalten dieses Mal einstellen? Wenn nicht begleitende Maßnahmen getroffen

werden, wird das auch nicht passieren.

Eine wichtige Maßnahme muss daher sein, dass zu diesen Führungsgrundsätzen konkrete Prozesse definiert werden, die sicherstellen, dass Führungsroutinen entwickelt, geschult, regelmäßig reflektiert und bei Bedarf auch entsprechende Interventionen gesetzt werden.

Eine weitere wichtige Maßnahme ist, dass die wichtigsten Führungsaufgaben (z. B. Rundgänge, Shopfloor-Meetings, Officefloor-Meetings, Coaching-Termine, Hoshin-Reviews, Layered Process Audits) im Tages-, Wochen- und Monatskalender fest verankert werden. So kann sichergestellt werden, dass sie im turbulenten Arbeitsalltag nicht vergessen werden.

Auch wenn es Führungskräfte teilweise nicht wahrhaben wollen oder es ignorieren: Führungsarbeit ist in jedem Fall Arbeit, der Zeit und Raum



*Führungsarbeit  
ist Arbeit.*

gegeben werden muss. Damit die Führungskräfte dafür bereit sind, ist es erforderlich, dass sie sich mit dem Lean Leadership-Ansatz voll und ganz identifizieren. Nur dann sind sie in der Lage, in ihrem Unternehmen mit Überzeugung und Engagement ein funktionierendes Lean Management-System zu etablieren und damit den Weg zu einem herausragenden Unternehmen aufzubereiten.

## Quellen

- Dombrowski, Uwe: Ganzheitliche Produktionssysteme. Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen, Berlin / Heidelberg, 2015
- Kudernatsch, Daniela: Hoshin Kanri. Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools, Stuttgart, 2013
- Liker, Jeffrey K.: Lean Leader auf allen Management-Ebenen entwickeln. Ein praktischer Leitfaden, 2014
- Mayrhofer, Wolfgang / Furtmüller, Gerhard / Kasper, Helmut: Personalmanagement – Führung – Organisation, Wien, 2015
- Pautsch, Peter: Lean für Manager, München, 2016
- Weiß, Enno / Strubl, Christoph / Goschy, Wilhelm: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, Berlin, 2015

## Autoren

[Dipl.-Ing. Dr. Berndt Jung](#)

Vorstand StEP-Up – Unternehmensplattform zur Steigerung von Effektivität und Produktivität

Geschäftsführer StEP-Up Akademie GmbH

[Dipl.-Ing. Dr. Johann Wappis](#)

Vorstand StEP-Up – Unternehmensplattform zur Steigerung von Effektivität und Produktivität

Geschäftsführer StEP-Up Akademie GmbH