

ORGANISATIONSENTWICKLUNG ■

Lean Management ohne soziale Kompetenz ist wie „Fliegen nur auf Autopilot“

Soziale Kompetenz – Schwerpunkt in der Ausbildung zum Lean-Prozessbegleiter

„Stall, stall!“ ertönt es im Cockpit. Triebwerksausfall, der Auftrieb bricht weg. Statt den Autopiloten machen zu lassen, musste Kapitän Chesley Sullenberger bei der Notlandung auf dem Hudson River im Januar 2009 alles gleichzeitig tun. Er musste die Nase des Flugzeugs nach oben ziehen, damit es keinen Überschlag machte und auf dem Wasser zerbrach. Er musste die Tragflächen exakt ausrichten und darauf achten, dass die Maschine mit der richtigen Geschwindigkeit auf dem Fluss aufkam – dabei wusste er die Crew hinter sich. Nur seine persönlichen Fähigkeiten machten das „Wunder vom Hudson“ möglich.

Ebenso verhält es sich mit dem Lean Management: Ohne soziale Kompetenz kann es keine nachhaltige Entwicklung geben. Stellen Sie sich einen sicherheitsrelevanten Fehler in der Flugzeugwartung vor: Ein verstellter Drehmoment-Schlüssel wird aufgrund eines Konfliktes zwischen Mitarbeiter und Meister nicht kommuniziert. Die potenzielle Gefährdung des Flugbetriebes wäre enorm. An so einem Punkt setzt der Prozessbegleiter präventiv ein: Er befähigt die Führungskraft dazu das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, um eine Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.

Alle Unternehmen, die Lean Management einführen und nachhaltig ausbauen wollen, stehen vor ähnlichen Herausforderungen, die zu „fehlendem Auftrieb“ führen können.

Zu schnelle Veränderungen führen zur Verunsicherung der Mitarbeiter, fehlende Veränderungen jedoch zu Stillstand – die Einführung von Leistungsdialogen stößt auf Widerstand, Wissen wird nicht geteilt sondern als Machtbastion genutzt, die strukturierte Problemlösung verkommt zum Tool um des Tools willen, Führungskräfte



stehen nicht hinter dem Lean Management – und die Lean Experten der Bereiche sind teilweise technokratisch-missionarisch unterwegs. Um dem präventiv entgegenzuwirken geht die Lufthansa Technik AG (LHT) einen anderen Weg.

Mit dem vierphasigen Vorgehensmodell – Vision und Ziele, Programmarchitektur, Transformationsprojekte und Kontinuierliche Verbesserung – hat die LHT das Lean Management erfolgreich eingeführt und entwickelt diese Philosophie konsequent weiter. Die Einführung und Umsetzung des Lean Managements soll von den Mitarbeitern engagiert mitgetragen werden. Dabei stellen zwei gegensätzliche Ziele eine besondere Herausforderung dar: Da ist zum einen die für das Produkt notwendige Sicherheitskultur, zum anderen das schwierige Wettbewerbsumfeld, in dem die LHT ihre Marktführerschaft behaupten will. Das Unternehmen oszilliert zwischen der Gefahr einer zu geringen Veränderungsbereitschaft durch starke Bewahrungskräfte und der Überforderung durch den permanenten Innovationsdruck.

Um die üblichen Begleiterscheinungen bei der Umsetzung von Lean Management in Auftriebskraft und Dynamik zu überführen, hat die LHT, in Zusammenarbeit mit der HR Excellence Group GmbH, das Ausbildungsprogramm „Soziale Kompetenz für Lean-KV-Prozessbegleiter“ entwickelt.

„Die spezifischen Aufgaben der Prozessbegleiter bestehen darin, die Führungskräfte in der nachhaltigen Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen zu unterstützen, indem sie gezielt auf der Beziehungsebene zwischen

Führungskräften und Mitarbeitern wirken. So schärfen sie den Blick der Führungskräfte für die Ursachen von Widerständen, regen zum Perspektivwechsel, etwa bei der Besprechung von Kennzahlen im Leistungsdialog, an und helfen so der Führungskraft, besser reagieren zu können“, führt Kerstin Später, verantwortliche Produktmanagerin Prozessbegleitung der LHT, aus.

Deshalb sind Rollenklarheit und die Haltung als wertschätzende „Enabler“ genauso Themen der dreimonatigen Ausbildung, wie die elementaren sozialen Kompetenzen und deren Förderung in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit, Konflikt- und Veränderungsmanagement.

Die Prozessbegleiter haben selbst erlebt, wie viel Zeit und Energie man benötigt, um Veränderungen auszuhalten und eigenverantwortlich zu gestalten. Anhand von Simulationen wurden Konfliktstile identifiziert sowie das Erkennen und Verstehen der Bedürfnisse und Befürchtungen der Führungskräfte und Mitarbeiter eingeübt. Dank ihrer Fähigkeit, kongruent und authentisch zu kommunizieren, sind die Prozessbegleiter nun in der Lage, die Lean Kultur nachhaltig, um in der Sprache der Flieger zu bleiben, zu trimmen. Sie sollen nicht den Start optimieren, sondern den Reiseflug auf Kurs halten und für steten Auftrieb sorgen.



 Lufthansa Technik

DR. TOBIAS BRENDEL

Head of Lean Management
Lufthansa Technik AG
E-Mail: Tobias.Brendel@lht.dlh.de



 HR
EXCELLENCE GROUP

HENDRIKJE DICKSCHEN

HR Excellence Group GmbH
Geschäftsführung
E-Mail: Dickschen@hregroup.de
Telefon: 0531 / 12 16 75 40