

Impulspapier

Lean Management mit Erkenntnissen aus der Positiven Psychologie erfolgreich etablieren und Effizienzgewinne erzielen

Toyota ist der produktivste Autobauer der Welt. Seit den 1990er Jahren versuchen Unternehmen weltweit das Toyota Produktionssystem bei sich zu etablieren. Die meisten erreichen jedoch nicht die Produktivität des Originals. Studien ermittelten für deutsche Unternehmen einen niedrigen Umsetzungsstand und große ungenutzte Produktivitätspotenziale.

Gerade jetzt könnten diese Produktivitätspotentiale der deutschen Wirtschaft helfen, Standortnachteile wie bspw. das hohe Kostenniveau und den Fachkräftemangel zu kompensieren. Warum hapert es mit der Etablierung des Lean Managements immer noch? Warum gibt es anscheinend immer noch wenig Interesse der Unternehmen an diesem Thema?

Eine Antwort auf diese Fragen ist sicherlich, dass viele Unternehmen, die Lean Management oder Produktionssysteme einführen möchten, sich zu stark auf einzelne Methoden fokussieren und die Bedeutung psychologischer und kultureller Aspekte nicht im erforderlichen Maße erkennen. Taichi Ohno, der Erfinder des Toyota Produktionssystems, betont jedoch den „Respekt vor dem Menschen“, der jenseits der Methoden ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur ist, jedoch bei vielen westlichen Beobachtern und Anwendern zu wenig Beachtung findet. Dabei weisen gerade diese Elemente Parallelen zu modernen Motivations- und Führungskonzepten wie Positiver Psychologie und Positiver Führung auf, die sich nicht nur bei jüngeren Menschen wachsender Beliebtheit erfreuen. Fehlen diese kulturellen und psychologischen Elemente, fällt es Führungskräften in anwendenden Unternehmen schwer, sich selbst und ihre Mitarbeitenden zur nachhaltigen Anwendung bewährter Methoden zu motivieren. Warum sollten die Protagonisten dies tun? Was motiviert sie?

Im Folgenden stellen wir die Grundlagen von Lean Management und „Positiver Psychologie“ vor und verdeutlichen, dass im Toyota Produktionssystem zahlreiche Elemente Positiver Psychologie enthalten sind. Abschließend zeigen wir Ideen und Ansätze, wie Unternehmen die Etablierung von Lean Management mit Erkenntnissen aus der positiven Psychologie unterstützen können.

1. Toyota Produktionssystem (TPS)

Taiichi Ohno, der Erfinder des TPS, fasst die Grundlagen des TPS wie folgt zusammen:

„Das wichtigste Ziel des Toyota-Systems war die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Produktion durch konsequente und gründliche Beseitigung jeglicher Verschwendung. Dieses Konzept verbunden mit der gleichzeitigen Betonung des Respekts vor dem Menschen stellt die Grundlagen des Toyota-Produktionssystems dar“ (Ohno).

Mit dem TPS wollte Toyota nach dem zweiten Weltkrieg die Kundenbedürfnisse in Japan trotz schlechter Rahmenbedingungen erfüllen. Wenige Kunden benötigten damals eine große Vielfalt an preiswerten Fahrzeugen. Gleichzeitig gab es wenig Arbeitskräfte, Material und Produktionsflächen. Unter diesen Rahmenbedingungen war eine Massenproduktion nach westlichem Vorbild weder sinnvoll noch realisierbar. Stattdessen wurde der Ansatz verfolgt: Produziere was der Kunde braucht, in der Menge, die er braucht und zu dem Zeitpunkt, an dem er es braucht.

Umgesetzt wird dies mit „Just in Time“. In einem Fließverfahren kommen dabei die richtigen Teile, die zur Montage benötigt werden, zur rechten Zeit und nur in der benötigten Menge zur Montage. Die durchgängige Umsetzung von Just in Time erfordert die weithin bekannten Methoden und Elemente des TPS wie die **Standardisierung** von Arbeitsplätzen (Methode 5S) und -abläufen (Standard Arbeitsblatt), die Steuerung betrieblicher Fertigungsaufträge und des innerbetrieblichen Transports mit **Kanban**, **schnelles Rüsten (SMED)**, kontinuierliche Pflege und Wartung von Maschinen (**TPM**) sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (**KVP**) mit einfacher und zuverlässiger Analyse der wahren Ursachen von Abweichungen (**5 x Warum**) sowie der Suche nach **Verschwendung** und deren Minimierung.

Zum Toyota Produktionssystem (TPS) gehört auch eine offene Fehlerkultur. Tritt ein Fehler auf lautet die Frage, die Führungskräfte stellen nicht „Wer war das?“ sondern „Was war die Ursache und was müssen wir tun, damit dieser Fehler nicht wieder auftreten kann?“ Es wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach den wahren Ursachen für Fehler und Abweichungen, um sie nachhaltig abzustellen. Fehler werden nicht vertuscht, sondern als Chance zur dauerhaften Verbesserung verstanden. Die Mitarbeitenden sind diejenigen, die das Problem entdeckt haben und daran mitarbeiten, es zu beseitigen. Bei Problemen am Montageband, wird dieses gestoppt (Andon), um zu verhindern, dass unbemerkt fehlerhafte Produkte produziert werden und um die Problembeseitigung zu forcieren.

Entscheidend für den Erfolg des TPS ist jedoch, dass diese Elemente in eine Kultur eingebettet sind, die von dem unaufhörlichen Streben nach dem Besseren und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Hier wird die zweite Grundlage des Systems „Der Respekt vor dem Menschen“ wirksam, die auch den Respekt des Einzelnen gegenüber dem Team und dem Unternehmen umfasst.

Dr. Shoichiro Toyoda, Ehrenvorsitzender der Toyota Motor Cor. formulierte es so:

„Es ist unsere Aufgabe, den Leuten zu helfen, sich selbst zu entwickeln, indem wir ihnen Gelegenheit geben, durch ihre Mitwirkung im Produktionsprozess selbst Erfahrungen zu sammeln. ... Doch der Aufbau von Mitarbeitern bedeutet mehr, als die Vermittlung von Fertigkeiten, Kenntnissen oder Methoden. Es bedeutet auch, dass unsere Leute ein starkes Verantwortungsgefühl entwickeln, dass sie Sicherheitsvorschriften einhalten und sich in Arbeitsgruppen zur Durchführung gemeinsamer Aufgaben einordnen und dabei die dazu im Team getroffenen Vereinbarungen einhalten. Es bedeutet ebenfalls, dass sich jeder Toyota Mitarbeiter unablässig bemüht, immer anspruchsvollere Fertigkeiten zu erwerben. ... Wenn wir die Konkurrenzfähigkeit der ganzen Firma erhalten wollen, muss es uns gelingen, unsere Philosophie zur Herstellung von Dingen unverändert von einer Generation von Toyota Mitarbeitern an die nächste weiter zu geben, und dies nicht nur in Japan. Zu diesem Zweck wurde ein Satz grundlegender Überzeugungen und Vorgehensweisen festgelegt. Mit diesem Satz von

Werten und Verhaltensregeln müssen sich alle Mitarbeiter in den Werken in Japan und im Ausland identifizieren können. Sie sind Bestandteil des „Toyota Way“, einem Symbol für die Qualität der Erzeugnisse des Unternehmens.“

Toyota selbst beschreibt diese Werte und Vorgehensweisen sowie die Praktiken zu deren Verbreitung, Stabilisierung und Weitergabe nicht explizit. Jedoch existieren viele Beobachtungen und Interpretationen von Externen. Gewiss ist jedoch, dass Führungsprinzipien und die Führungskräfte dabei eine zentrale Rolle spielen.

Nach dem Grundprinzip der **Nähe zur Wertschöpfung** wird auf der Basis genauer Kenntnisse der Aufgaben und Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sowie durch persönliche Verifizierung vor Ort geführt. Das heißt, Führungskräfte halten sich dauerhaft oder häufig und regelmäßig am Ort der Wertschöpfung auf. Dies fördert die enge Verbundenheit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Mitarbeiter am Ort der Wertschöpfung erfahren so auch Wertschätzung. Zum Toyota Produktionssystem gehört eine offene **Fehlerkultur**. Tritt ein Fehler auf lautet die Frage, die Führungskräfte stellen nicht „Wer war das?“, sondern „Warum ist das passiert? Es wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach den wahren Ursachen für Fehler und Abweichungen, um sie nachhaltig abzustellen.

Führungskräfte im TPS sind **Vorbilder im beruflichen Bereich**. Sie sind Mentoren, die Mitarbeiter motivieren und entwickeln, ohne selbst im Vordergrund zu stehen. Führen bedeutet im TPS **kümmern, motivieren und entwickeln**. Führungskräfte werden danach beurteilt, wie gut sie diese Aufgaben erfüllen und weniger nach der Erreichung kurzfristiger Unternehmenskennzahlen.

Bei der **Auswahl der Führungskräfte** geht man bei Toyota davon aus, dass Schul- und Hochschulabsolventen ohne interne Ausbildung nicht führen können. Sie werden deshalb von Mentoren Schritt für Schritt auf diese Aufgabe vorbereitet. **Beförderungen** erfolgen in definierten Schritten. Abkürzungen auf diesem Wege gibt es ebenso wenig wie Quereinsteiger, die von außen kommend direkt Führungspositionen im Unternehmen einnehmen.

Organisationen, die das TPS erfolgreich eingeführt haben und anwenden, eint die Überzeugung, dass **Menschen das wertvollste Vermögen im Unternehmen** sind. Investitionen in ihr Wissen und ihre Fähigkeiten sind unbedingt erforderlich, um das Unternehmen und seine Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren und zu entwickeln. Deshalb wird von den Führungskräften erwartet, dass sie die Aufgaben ihrer Mitarbeiter auch selbst ausführen können. So sind sie in der Lage, ihren Mitarbeitern zu vermitteln, wie sie ihre Aufgaben gemäß dem definierten Standard fehlerfrei ausführen, Probleme selbstständig lösen und Arbeitsplätze und -abläufe ständig weiter verbessern können.

Dieses Führungsmodell umfasst sowohl die Team Leader in der untersten Hierarchieebene als auch Führungskräfte an der Spitze der Organisation. So hat jeder bei Toyota teil an der Entwicklung humaner Ressourcen. Die **Kaskade des Lehrens und Lernens** beginnt beim Werkleiter reicht bis zum einzelnen Mitarbeiter. Sie bietet jedem Mitarbeiter Möglichkeiten, täglich Verbesserungen zu erkennen, zu erproben und zu lernen (Spear und Bowen).

Um diesen Ansprüchen an Führung gerecht werden zu können, benötigen Führungskräfte Strukturen, die sie bei ihren Aufgaben unterstützen. Zum einen werden sie selbst von Mentoren langfristig unterstützt. Zum anderen sorgen organisatorische Rahmenbedingungen für die erforderlichen Freiräume. Die **Führungsspanne** beträgt etwa 1:5, so dass jede Führungskraft sich „nur“ um ein überschaubares Team kümmert.

2. Positive Psychologie und Positive Leadership

Positive Psychologie ist der Teilbereich der Psychologie, der sich mit den positiven Dingen des Lebens beschäftigt. Er ist eine Ergänzung zur klinischen Psychologie, in der es um die Beseitigung und Milderung von Krankheiten wie Schizophrenie, Depression etc. geht. Die Kernidee dahinter ist, dass Wohlbefinden mehr ist als die „Abwesenheit“ von Krankheit. Hier gibt es eine Analogie zur Unternehmenswelt: Gewinn ist auch nicht die Abwesenheit von Verlust, sondern das andere Ende des Kontinuums Verlust-Kostendeckung-Gewinn.

Das Menschenbild in der Positiven Psychologie entspricht am ehesten dem des „complex man“ - eines Individuums mit variierenden Bedürfnissen, Fähigkeiten und deren Entwicklung, unterschiedlichen Motivationen und mehreren parallelen Zielen - das alles eingebunden und wechselseitig beeinflussend in mehreren sozialen Kontexten. Jeder Mensch hat unterschiedliche Motivatoren, die auch noch situativ abhängig zur Geltung kommen. In der evidenzbasierten positiven Psychologie haben Menschen verschiedene Ausprägungen von Aufmerksamkeit, Bedürfnissen, Selbstbewusstsein, Stärken und Kompetenzen. Diese verändern sich im Zeitablauf, beeinflussen andere Menschen und werden wiederum auch von diesen wechselseitig beeinflusst. Angetrieben von Bedürfnissen und gesteuert von Emotionen tut der Mensch etwas für sich und andere. Das ist der Kern von Wertschöpfung - aus dem Menschsein heraus.

Wesentliche Grundbedürfnisse jedes Menschen sind dabei grundsätzlich:

- Autonomie: Die Möglichkeit, selbstbestimmt zu handeln
- Selbstwirksamkeit: Die Konsequenzen des eigenen Handelns und Anerkennung zu erfahren
- Verbundenheit: Förderliche Gemeinsamkeit und Zusammenarbeit zu erfahren.

Ein Managementkonzept, das auf Einsichten der Positiven Psychologie baut, ist „Positive Leadership“ (Markus Ebner). Positive Leadership ist ein erfolgsorientiertes Führungskonzept, das auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie basiert. Führung im Sinne von Positive Leadership wird als eigenes Kompetenzbündel verstanden, das Menschen zielgerichtet positiv beeinflusst und erlernt werden kann. Mit diesen Kompetenzen aktivieren Führungskräfte individuelle und Beziehungsressourcen ihrer Mitarbeiter, ja sogar ihres Umfeldes. Damit werden Menschen am Arbeitsplatz engagierter, produktiver und glücklicher. Management wird demgegenüber als Organisieren, Vorgeben und Kontrollieren verstanden. Positive Leadership geht also weit über Management hinaus.

Die wissenschaftlich fundierten Kompetenzbündel lassen sich mit dem Akronym **PERMA** (Martin Seligman, Markus Ebner) zusammenfassen:

Positive Emotions: Basis für Offenheit, Lernen und Resilienz

Engagement: Erkennen und Einsetzen individueller Stärken, intrinsische Motivation

Relationships: Gegenseitige Unterstützung, Ausbügeln von Fehlern, Stabilität bei Rückschlägen

Meaning: Verknüpfung der Arbeit mit einem individuellen Sinn, wertgebundene Ziele und Aktionen

Accomplishment: Zieleinlauf statt Hamsterrad, Selbstbewusstsein und Wachstum

Die Grunderkenntnis ist, dass Führungsverhalten, welches PERMA zeigt, auch zu einem hohen PERMA von Mitarbeitern und Teams führt mit entsprechenden Markterfolgen und resultierenden Finanzerfolgen. Dabei ist das Führungsverhalten natürlich nicht der einzige Hebel - aber der mit dem größten Einfluss.

3. Positive Psychologie und Lean Management

Vor diesem Hintergrund können Grundbedürfnisse bzw. PERMA Elemente identifiziert werden, die Elemente und charakteristische Merkmale des Lean Managements besonders gut unterstützen und intensiver genutzt werden sollten.

Lean Management	Positive Psychologie	Positive Leadership
Menschenbild im TPS (Respekt - Langfristige Bindung und Entwicklung)	complex man (Bedürfnisse und Fähigkeiten)	complex man (Bedürfnisse und Fähigkeiten)
Teamarbeit (Anforderungsorientiertes Gestalten auf Augenhöhe)	Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Relationship Accomplishment
Kommunikation (z. B. KVP, Kata, Workshops, Hoshin Kanri, Policy Deployment, ...)	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit, Sicherheit	Positive Emotions Engagement Relationship Meaning Accomplishment
Methoden: Standardisierung, 5S, 7V, SMED, ...	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Engagement Relationship Meaning Accomplishment
Nähe zur Wertschöpfung	Verbundenheit	Relationship
Offene Fehlerkultur und gemeinsame Problemlösung	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Engagement Relationship Meaning Accomplishment
Kaskade des Lernens und Lehrens	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Engagement Relationship Meaning Accomplishment
Führungskräfte als Vorbilder und Mentoren	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Engagement Relationship Meaning Accomplishment
Angemessene Führungsspannen	Autonomie Selbstwirksamkeit Verbundenheit	Engagement Relationship Meaning Accomplishment

4. Unterstützung von Lean Management mithilfe Positiver Psychologie

Die auf dem Toyota Production System (TPS) basierende Lean-Management-Philosophie versucht, mit bewährten Methoden Effizienzgewinne zu realisieren. Dabei stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, sich selbst und ihre Teams zur nachhaltigen Anwendung dieser Methoden zu motivieren. Dabei kann die Integration moderner psychologischer Führungskonzepte, die sich an dem Konzept des „complex man“ ausrichten, unterstützen. Daraus ergeben sich spannende Perspektiven für die erfolgreiche Etablierung und Weiterentwicklung der Lean Management Philosophie: Positive Emotionen, individuelle Stärken und Zielerreichung sind nur einige Felder, die den Werkzeugkasten bereichern könnten. Wir sollten uns dranmachen, die Methoden so zu nutzen, dass das Gute am Lean Management sich auch für die Protagonisten gut anfühlt.

Ideen und Ansätze:

1. Auf den ersten Blick ist das scheinbare Ziel des TPS „Verschwendung vermeiden“. Das ist ein sogenanntes Vermeidungsziel: Man will weg von etwas, hat negative Gefühle. Aktivierender auf Menschen wirken Annäherungsziele, zu denen man hinwill. Das aktiviert positive Emotionen, man wird offener und sucht kreativer nach Lösungen.
Das eigentliche Ziel des TPS ist jedoch „Unerreichte Effizienz fördern“. Verschwendung vermeiden ist ein Prinzip zur Zielerreichung. Wichtig ist, allen Akteuren zu vermitteln, dass dies nicht negativ konnotiert ist, sondern damit persönliche Handlungsfreiräume gewonnen und Belastungen reduziert werden können.
2. Standardisierung, KVP, 5x Warum, die Suche nach Verschwendung und andere TPS-Methoden: Die Akzeptanz dieser Ansätze steigt mit der Nutzung individueller Stärken und dem individuellem Sinnerleben. Die Mitarbeiter müssen dabei Beteiligte sein statt Betroffenen. Wichtig: Erfolgserlebnisse bewusst genießen, um Hamsterrad und Burnout zu vermeiden.
3. Der Respekt vor dem Menschen muss den Respekt vor den Eigenschaften des „complex man“ beinhalten. Zentral ist die Entwicklung eines gesunden Selbstbewusstseins der Mitarbeiter. Dann übernehmen Sie Verantwortung, helfen sich gegenseitig und gehen maßvolle Risiken ein, sind resilienter und werden sich anspruchsvolleren Aufgaben widmen (keine Versagensangst).
4. Nähe zur Wertschöpfung: Das Aufhalten am Ort der Wertschöpfung muss respektvoll unterstützend sein, sonst entsteht keine Verbindung.
5. Die Fehlerkultur muss Mitarbeitenden psychologische Sicherheit geben, damit sie sich gegenseitig auf Fehler aufmerksam machen und bei deren Beseitigung unterstützen können.
6. Führen bedeutet kümmern und entwickeln. Führungskräfte sollten Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Ressourcen zu aktivieren.
7. Menschen sind das wertvollste Vermögen des Unternehmens. Führungsaufgabe ist dennoch oder gerade deswegen, sie jeden Tag neu für die Ziele des Unternehmens zu gewinnen.
8. Führungskräfte ermutigen Mitarbeiter, ihre Stärken zur exzellenten Lösung Ihrer Aufgaben einzusetzen. Können Probleme nicht allein gelöst werden, stehen Kollegen und Führungskraft helfend zur Verfügung.
9. Die Führungsspanne sollte so gewählt werden, dass eine Führungskraft im regelmäßigen persönlichen Kontakt aktivierend wirken kann.
10. Workshops, Veranstaltungen und Trainingsmaterialien sollten ganz gezielt im Sinne der genannten Punkte gestaltet werden.

Literatur:

Ohno T (1993) Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt, New York: Campus Verlag

Spear S, Bowen HK (1999) Decoding the DNA of the Toyota Production System.
Harvard business review (September-October 1999)

Ebner M (2019) Positive Leadership – Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: facultas Universitätsverlag

Seligman M E P (2011) Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-Being – and How to Achieve Them. London: Nicholas Brealy Publishing

Die Autoren würden sich über Rückmeldung von Erfahrungen und einen weiterführenden Austausch zu diesem Ansatz freuen und danken den Mitgliedern der infpro Arbeitsgruppe „Produktion D“ für konstruktive Diskussionen und Anregungen.

Konstantin Wiethaus
Zertifizierter Berater für
Positive Psychologie
konstantin.wiethaus@wiemac.de

Dr. Ing. Frank Lennings
Leiter Fachbereich Unternehmensexzellenz
ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
f.lennings@ifaa-mail.de