

# Lean Thinking als Wegbereiter eines agilen Mindsets

Lean Thinking beschreibt eine persönliche Haltung basierend auf den Werten der Lean Philosophie. Dabei helfen Dir Lean Prinzipien, den Wert für Kunden zu steigern, Verschwendung zu vermeiden und alle unternehmerischen Aktivitäten sinnvoll zu synchronisieren.

In diesem Artikel stelle ich Dir die wichtigsten Lean Prinzipien vor, die dir helfen Lean Thinking im Alltag zu praktizieren. Denn Lean Thinking ist nicht nur Voraussetzung für erfolgreiches Lean Management, sondern vor allem ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Digitalisierung.

## Woher kommt Lean Thinking?

Der Begriff "Lean" wurde in den späten 1980er Jahren mit dem Artikel "[The Triumph of the Lean Production System](#)" geboren. Darin skizzierten Forscher des MIT die Gründe für den anhaltenden Erfolg japanischer Autobauer in den 1970er und 1980er Jahren. Aus den anfänglichen Überlegungen zur "Lean Production" wurde in den folgenden Jahren ein allgemeines Regelwerk für "Lean Management", der gesamtheitlichen Ausrichtung eines Unternehmens nach der Lean Philosophie.

Im Rahmen vieler Untersuchungen wurde aber vor allem deutlich, dass der Erfolg der Lean Philosophie sehr eng mit der persönlichen Einstellung und Haltung japanischer Mitarbeiter verbunden ist. Dabei ist die Art wie Mitarbeiter denken und wie sie ihr tägliches Handeln ausrichten, tief in der japanischen Arbeits- und Lebenskultur verwurzelt. Diese Verhaltensnormen und Prinzipien sind der Kern des Lean Thinking.

## Lean Thinking und Digitalisierung

Lean Thinking ist ein [wichtiger Vorläufer unseres heutigen Verständnisses von Agilität](#). Dabei finden sich in der Lean Philosophie bereits eine ganzheitliche Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden, die wir heute unter dem Begriff "[Customer Centricity](#)" zusammenfassen. Zudem ist das Lean Thinking eine sehr systemische Sichtweise, die darauf abzielt, alle Abläufe und die Wertschöpfung eines Unternehmens optimal zu synchronisieren. Und damit schließt sich auch der Kreis zur Digitalisierung deines Unternehmens. Denn mit einer konsequenten Vernetzung und Automatisierung, bist Du in der Lage die Vision von einer "schlanken Organisation" konsequent umzusetzen.

## Die wichtigsten Lean Prinzipien für deinen Alltag

Über die fünf Leitsätze des Lean Management sind die folgenden Lean Prinzipien als Basis für eine persönliche Haltung eine gute Grundlage, um Lean Thinking konsequent zu praktizieren.

1. [Kaizen - Das Streben nach Perfektion](#)
2. [Hansei - Selbstreflektion](#)
3. [Genchi Genbutsu - "Go and see yourself"](#)
4. [Mieruka - "Show don't tell"](#)
5. [Yokotenkai - Informationen fließen lassen](#)
6. [Shoujinka - Folge der Arbeit](#)
7. [ShuHaRi - Lerne von Experten](#)
8. [Kaidai Suikou - "Getting shit done"](#)
9. [Poka-Yoke - Vermeide unnötige Fehler](#)
10. [Kata - Erst Denken, dann lösen](#)
11. [Ningensoncho, Hitozukuri - Respekt für Menschen](#)

### Kaizen - Das Streben nach Perfektion

Kaizen steht für kontinuierliche Verbesserung und das Streben nach Perfektion. Dabei wird Kaizen auf unterschiedliche Arten praktiziert. Angefangen bei kleinen und schnellen Verbesserungen (sog. "Kaizen Blitz") für einfach zu lösende Probleme bis hin zu größeren Innovationen (Kakushin, jap. für Reform, Innovation). Dabei wird der Wunsch es besser zu machen nicht etwa als Abwertung des Bestehenden gesehen, sondern als eine Haltung, dass es vielleicht heute schon gut ist, aber immer noch besser werden kann und soll. Kaizen ist ein wesentlicher Eckpfeiler des Lean Thinking. Das Lean Prinzip Kaizen findest Du in agilen Frameworks in Form von Retrospektiven.

### Hansei - Selbstreflektion

*Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.*

Das Lean Prinzip Hansei steht für Reflexion bzw. Selbstreflexion. Das heißt, Du bist in der Lage eigenes Fehlverhalten anzuerkennen und basierend auf dieser Einsicht Besserung in Aussicht zu stellen. Für deine Kollegen und Vorgesetzten bedeutet das jedoch auch, dass sie von Dir "Hansei" erwarten. Weder geht es dabei um Rechtfertigung, noch sollen Mitarbeiter bloßgestellt werden. Statt dessen geht es um die Übernahme von Verantwortung und die Bereitschaft auch aus Fehlern zu lernen. Damit ist das Lean Prinzip Hansei auch eine wesentliche Voraussetzung für Kaizen und das Streben nach Perfektion. Denn nur wer die Haltung hat, dass Fehler zum Lernen dazu gehören, kann Lean Thinking erfolgreich praktizieren.

## **Genchi Genbutsu - “Go and see yourself”**

*Einhundertmal hören ist weniger gut als einmal sehen. Eihundertmal sehen ist weniger gut als einmal tun. - Taiichi Ohno*

Das Lean Prinzip Genchi Genbutsu oder auch Gemba bedeutet soviel wie an den “Ort des Geschehens zu gehen”. Das heißt, statt dass Du dich auf Hören-Sagen verlässt, betrachtest Du Situationen an der Basis, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. Natürlich ist Gemba keine Einladung zu Mikromanagement. Vielmehr die Aufforderung an Führungskräfte sich selbst eine Meinung vor Ort zu bilden, statt Entscheidungen aus der Ferne zu treffen. Alternativ darfst Du die Entscheidung direkt von Mitarbeitern treffen lassen, die das Problem möglicherweise ohnehin am besten verstehen. Das wäre eine Haltung, die ganz dem Lean Thinking aber vor allem einem agilen Mindset entsprechen würde.

## **Mieruka - “Show don’t tell”**

Das Lean Prinzip Mieruka bedeutet soviel wie “Visualisierung” oder “Visuelles Kontrollmanagement”. Damit sind also visuelle Repräsentationen oder Zeichnungen gemeint, um ansonsten komplexe oder schwierige Sachverhalten “begreifbar” zu machen. Denn unser Gehirn kann Informationen besser verarbeiten, wenn auch visuelle Kanäle angesprochen werden. Dabei kann Mieruka zum Beispiel praktiziert werden, indem Du Arbeit in [Kanban Boards](#) sichtbar machst. Auch die Arbeit mit Post Its, mit Postern (z.B. Business Model Canvas, Value Proposition Canvas) sind Ausdrucksformen des Lean Prinzips Mieruka. In diesem [LinkedIn Beitrag](#) findest Du viele weitere tolle Beispiele für die Anwendung von Mieruka.

## **Yokotenkai - Informationen fließen lassen**

Wenn das Lean Prinzip Yokotenkai von allen Mitarbeitern praktiziert würde, wären die [Herausforderungen im Kontext Digitalisierung](#) um ein vielfaches geringer. Denn Yokotenkai setzt sich aus den Worten “Yoko” (Breite) und “Tenkai” (Entfaltung, Ausbreitung) zusammen und steht für die Ausbreitung von Wissen in einer Organisation. Das heißt, Informationen fließen über Abteilungs-, Bereichs- und Hierarchiestufen hinweg. Stattdessen werden Informationen vielerorts aber als Währung eingesetzt. Solltest Du also die Entscheidung treffen, dich dem Lean Thinking zu verschreiben, dann heißt es ab morgen Informationen dokumentieren und zirkulieren lassen.

## **Shoujinka - Folge der Arbeit**

Das Lean Prinzip Shoujinka steht für “weniger Leute” bzw. eine hohe Flexibilität der Arbeitskraft. Für das Lean Management bedeutet das, dass Produktionsspitzen oder Ausfälle durch eine Umverteilung der Mitarbeiter aufgefangen werden kann. Das setzt natürlich ein entsprechendes Lean Thinking auf deiner Seite voraus, verbunden mit der Bereitschaft deine Kompetenzen in unterschiedlichen Rollen im Sinne des

Unternehmens einzusetzen. Und dass Du auch bereit bist, immer wieder neue Fertigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln. Wenn Du dieses Lean Prinzip verinnerlicht hast, dann wirst Du auch nicht warten bis deine Kompetenz gebraucht wird, sondern wirst ganz dem Lean Thinking folgend mit offenen Augen durch dein Unternehmen gehen und Dich fragen, wo Du einen sinnvollen Beitrag leisten kannst. Im Sinne des Shoujinka existieren auch keine Abteilungsgrenzen oder Hierarchiestufen.

## **ShuHaRi - Lerne vom Experten**

Apropos Lernen. Das Lean Prinzip Shuhari basiert auf den Wörtern Shu, Ha, Ri und beschreibt einen dreistufigen Lernprozess. Im ersten Schritt "shu" lernst Du durch einfache Nachahmung und Wiederholungen. Im zweiten Schritt "ha" beginnst Du Variationen des einstudierten Ablaufs. Schließlich entwickelst Du in der dritten Stufe "ri" den Ablauf mit eigenen Beobachtungen weiter. Entscheidend an dieser Perspektive des Lean Thinking ist eine demütige Haltung es nicht besser zu wissen. Sondern nach Experten zu suchen, sie nachzuahmen und erst nach ein wenig Routine anzufangen eigene Variationen einzubauen. Aber gerade wenn es um die [Einführung agiler Methoden](#) geht, lassen viele Führungskräfte ShuHaRi vermissen. Sie wissen es garantiert nach einer halben Stunde googeln besser und praktizieren dann ihre ganz eigenen Abwandlungen der Methoden. Vor allem bei der Anwendung von [OKR](#) lässt sich dieses Verhalten wunderbar beobachten. Und dann kannst Du "Kaiaku" beobachten. Trotz bester Absichten wandelt es sich nämlich zum Schlechten.

## **Kaidai Suikou - "Getting shit done"**

Das Lean Prinzip Kaidai Suikou bedeutet "Erfüllung" oder "Ausführung". Damit ist die Fähigkeit gemeint, angefangene Aufgaben zu erledigen und bis zum Ende durchzuziehen. Jedoch kannst Du in vielen Projektkulturen beobachten, dass es viele "Schläfer" gibt oder auch Projekte, die nach nicht so erfolgreichem Verlauf irgendwo in der Schublade verschwinden. Hätten Verantwortliche ausreichend "Hansei" wären sie möglicherweise befähigt auch "Kaidai Suikou" zu praktizieren. So könnten sie einem unrühmlichen Projekt wenigstens ein Ende mit Schrecken bereiten. Im übertragenen Sinne findest Du dieses Lean Prinzip in Form der Reviews am Ende eines Scrum Zyklus wieder. Hier präsentieren nämlich die Teams, was sie im abgelaufenen Zyklus erfüllt haben.

## **Poka-Yoke - Vermeide unnötige Fehler**

Poka-Yoke ist eine Einladung an alle IT und Digital-Experten. Denn das Lean Prinzip bedeutet übersetzt "unglückliche Fehler" zu vermeiden. Wie bereits Murphys Gesetz attestiert, geht alles schief was schiefgehen kann. Damit diese Art von unnötigem menschlichen Versagen weitgehend ausgeschlossen wird, verfolgst Du entweder die Philosophie, zusätzliche Prozessschritte zu etablieren oder Technologie einzusetzen, diese Fehler gänzlich zu vermeiden. Ein analoger Prozessschritt und Beispiel für Poka-Yoke ist das Treten der Bremse beim Starten eines Automatik Fahrzeugs. Im Zuge der Digitalisierung ist z.B. Business Process Automation eine Strategie um unnötige

Fehler zu vermeiden. Manche Formen der intelligenten Automatisierung werden als Teil der Qualitätskontrolle im Lean Thinking auch "[Jidōka](#)" bezeichnet.

## **Kata - Erst Denken, dann lösen**

Das Lean Prinzip Kata bedeutet wörtlich die "richtige Reihenfolge Dinge zu tun" oder einfach "Routine". Ursprünglich ist Kata ein einstudiertes Bewegungsmuster im Kampfsport. Als Eckpfeiler im Lean Thinking bedeutet Kata, dass jede Maßnahme einer 4-stufigen Choreographie folgt:

1. Das langfristige Ziel verstehen
2. Die IST Situation erfassen
3. Festlegung des nächsten Zielzustands
4. Iterative Annäherung an kurz- und langfristige Ziele

Das heißt, Probleme sollen erst sorgfältig analysiert und verstanden werden, bevor Du vorschnelle Lösungen implementierst. Das heißt, erst basierend auf einem profunden Problemverständnis werden Lösungen skizziert und iterativ in einem PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Adjust) entwickelt. Wenn Du schon einmal mit [Design Thinking](#) oder in einem [Scrum Team](#) gearbeitet hast, wird Dir das Lean Prinzip "Kata" sehr bekannt vorkommen.

## **Ningensoncho, Hitozukuri - Respekt für Menschen**

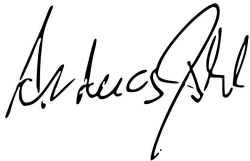
Etwas oberflächlich betrachtet, mag die Lean Philosophie sehr technokratisch wirken. Jedoch sind ein respektvoller und wertschätzender Umgang nicht nur tief in der japanischen Kultur verankert, sondern werden gleich durch mehrere Lean Prinzipien verkörpert. Das erste Lean Prinzip Ningensoncho bedeutet "Respekt für die Menschheit". Das heißt, Du schätzt die Meinung anderer und behandelst sie gut. Das betrifft nicht nur Kollegen und Mitarbeiter, sondern auch Kunden, Lieferanten und Partner. Ein weiterer Eckpfeiler der Menschlichkeit der Lean Philosophie ist das Lean Prinzip Hitozukuri, das soviel wie "Menschen machen" bedeutet. Dabei berücksichtigt der Ansatz nicht nur fachliche Ausbildung, sondern lebenslanges Lernen und das Coaching von Menschen als Teil eines exzellenten Arbeitsplatzes. Dieses Lean Prinzip ist z.B. in Form von Jinzai Katsuyou ein wichtiger Bestandteil der Toyota Management Ausbildung. Dabei haben Führungskräfte das Ziel, das Beste aus ihren Mitarbeitern zu machen und sie zu entwickeln.

## **Fazit - Lean Prinzipien leben im agilen Mindset fort**

Wenn ich in [meinen Trainings](#) auf die Historie agiler Arbeitsweisen eingehe und auf Lean Prinzipien zu sprechen komme, löst das bei einigen (vor allem älteren Teilnehmern) Erleichterung aus. Denn sie erkennen dann, dass hier nicht wieder irgendeine neue Sau durchs Dorf getrieben wird, sondern, dass sie auf viel vertrautes Wissen und Erfahrung zurückgreifen können. Damit fällt es vielen dann leichter sich auch auf neue Modelle und Methoden einzulassen.

Die Lean Philosophie lebt noch heute in unserem Verständnis agiler Arbeitsweisen weiter. Wenn Du also merkst, dass Du mit agilen Methoden zunächst auf Widerstand stößt, dann versuch doch mal einen Einstieg über Lean Prinzipien und Lean Thinking.

Viel Erfolg dabei.



**Downloads:**

- Glossar der Lean Begriffe ([www.gerke-cantow.de](http://www.gerke-cantow.de))

**Weiterführende Artikel:**

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- Lean Management
- [Das Spotify Model - Beispiel für eine agile Organisation](#)
- [Kakushin - Echte Innovationen entwickeln](#)

**Mit Andreas arbeiten:**

- [Dein Unternehmen nach dem "Lean Mindset" digital entwickeln](#)