

Fallstudie – Lean Management im Teamalltag

Lean-Prinzipien dort verankern, wo das Tagesgeschäft brennt

Die Ausgangslage: Teilzeitführung, Homeoffice und viele Schnittstellen

In einem Middle Office im Bankumfeld führte eine Teamleiterin ein **heterogenes Team** nach ihrer Elternzeit in Teilzeit, an einigen Tagen vor Ort, an zwei festen Tagen im Homeoffice. Ein Großteil des Teams arbeitete ebenfalls remote. Gemeinsame Präsenz war selten, Abstimmungen fragile Übergabemomente.

Operativ funktionierte das Team, aber nur auf Sicht: Viele Mitarbeitende erledigten ihre Aufgaben solide, blieben jedoch im Modus „Dienst nach Vorschrift“. Strategisches Mitdenken, Prozessverbesserung oder echte Verantwortungsübernahme lagen faktisch bei zwei Personen, der Teamleiterin und ihrem Stellvertreter.

Gleichzeitig war das Team stark in interne Prozessketten eingebunden. Immer wieder kam es zu Reibungen mit Schnittstellen, Eskalationen, Doppelarbeiten und schleppende Klärungen. Die Teamleiterin spürte den **Bedarf an Innovation, klareren Abläufen und weniger Verschwendung**, hatte dafür aber weder Luft noch strukturierte Unterstützung. Externe Begleitung wurde ins Spiel gebracht, um den Arbeitsalltag neu zu ordnen und Lean-Prinzipien dauerhaft im Team zu verankern.

Der Auftrag: Verschwendung reduzieren, Team und Schnittstellen stabilisieren

Das Ziel der Zusammenarbeit war, die Arbeitsweise des Teams so auszurichten, dass **Prozesse schlanker, transparent und weniger störanfällig** werden **bei gleichzeitiger Stärkung des Miteinanders**.

Konkret ging es darum, Verschwendung sichtbar und messbar zu machen, die Kommunikation mit den Schnittstellen zu verbessern und im Team ein gemeinsames Verständnis von Leistung, Verantwortung und Prioritäten zu etablieren. Die Teamleiterin wollte sicherstellen, dass Führung auch in Teilzeit und auf Distanz wirksam bleibt ohne sich in immer neuen Ad-hoc-Lösungen zu verlieren.

Die Begleitung: Lean-Methoden konsequent in den Teamalltag übersetzen

Die Zusammenarbeit erstreckte sich über **zwölf Wochen** und folgte einem klaren Bogen aus Vorbereitung, Analyse, Design und Umsetzung. Zentral waren wöchentliche Steuerungsrunden mit der Teamleiterin und einem erfahrenen Mitarbeiter, der als Stellvertreter und erster Ansprechpartner fungierte. Dort wurde gemeinsam gedacht, entschieden und nachgehalten. Nicht nebenbei, sondern mit klarem Auftrag.

Im **Kern** stand die **Einführung und pragmatische Anpassung von Lean-Formaten auf Teamebene**: In mehrtägigen Workshops wurden Material- und Informationsflüsse über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg analysiert. Wertströme machten sichtbar, wo Arbeit stockte, wo Übergaben brüchig waren und wo historische Entscheidungen, etwa nie hinterfragte Reportings, bis heute Kapazitäten banden, ohne erkennbaren Nutzen zu stiften. Kundenanforderungen wurden gemeinsam geprüft und die Leistungen und der Serviceumfang des Teams daraufhin geschärft.

Parallel wurden **konkrete Routinen etabliert, die Lean als Arbeitsweise verankern**: tägliche, kurze Stand-up-Meetings, die nach einer Einführungsphase nochmals angepasst wurden; Kanban zur Visualisierung von Aufgaben und Engpässen; SIPOC-Diagramme zur Klärung von Verantwortlichkeiten; Fehleranalysen auf Basis von Ishikawa. Die acht Verschwendungsarten nach Lean Management wurden im Team erlernt, auf reale Fälle angewendet und Schritt für Schritt reduziert.

GEMBA Walks, Besuche dort, wo die Arbeit tatsächlich stattfindet, sowie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) sorgten dafür, dass Erkenntnisse nicht in Workshopdokumentationen steckenblieben, sondern in **kleine, testbare Veränderungen im Alltag** übersetzt wurden. Ergänzend arbeiteten wir mit Fokusgruppen und Kundenworkshops, um **Außenperspektiven** einzubinden und Entscheidungen an realen Anforderungen auszurichten.

Ein **Schlüsselmoment** war ein Teamworkshop ohne die Führungskraft. Dort wurden Spannungen, unausgesprochene Erwartungen und blinde Flecken offen gelegt, sowohl im Blick auf die Teamleiterin als auch innerhalb des Teams. Erst diese Klarheit machte die wirklich wirksamen Hebel sichtbar. Zugleich wurde deutlich: Führung kann auch in Teilzeit und auf Distanz funktionieren, wenn Strukturen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege klar genug sind.

Die Wirkung: Weniger Verschwendung, mehr Verlässlichkeit und Zusammenhalt

Die Veränderungen wurden schnell spürbar. **Verschwendung** in Form von Doppelarbeiten, überholten Reportings und unnötigen Schleifen **konnte deutlich reduziert werden**. Prozesse wurden aktualisiert, **vereinfacht** und damit robuster, gerade in den Übergaben zu anderen Bereichen. Die **Kommunikation** mit Schnittstellen wurde **strukturierter, Absprachen verbindlicher**. **Eskalationen nahmen ab** oder konnten früher eingeordnet und adressiert werden.

Im Team selbst wuchs das **Vertrauen untereinander und zur Führungskraft**. Die regelmäßigen **Daily-Stand-ups** (u.a. remote) schufen einen klaren **Orientierungspunkt**: Fragen wurden zügiger geklärt, Entscheidungen nicht mehr vertagt, sondern zeitnah getroffen. Für die Teamleiterin entstand eine andere Art

von Präsenz: weniger über Kontrolle, stärker über klare Erwartungen, nachvollziehbare Entscheidungen und geteilte Verantwortung.

Die **Lean-Methoden** wurden als **hilfreiche gemeinsame Sprache** wahrgenommen. Auch nach Abschluss der intensiven Begleitung blieben die Formate im Einsatz. In späteren Reviews zeigte sich, dass das Team weiterhin Wertstromanalysen, Kanban und kurze Tagesformate angepasst an neue Themen im gleichen Grundverständnis nutzt: kontinuierlich zu prüfen, was Wert stiftet und was wegefallen kann.

Reflexion: Was dieser Fall zeigt

Rückblickend war entscheidend, dass die **Begleitung eng getaktet**, zeitlich klar **begrenzt** und dennoch **tief genug** angelegt war, um **Haltung und Arbeitsweise** zu **verändern**. Die Kombination aus wöchentlichen Steuerungsrunden, fokussierten Workshops und sichtbaren Alltagsroutinen hat dafür gesorgt, dass Lean nicht als einmalige Aktion ablief, sondern als verlässlicher Rahmen im Teamalltag sichtbar wurde.

Für die Teamleiterin lag ein **zentrales Learning** darin, die eigene Intuition ernster zu nehmen. Vieles hatte sie bereits instinktiv richtig angelegt, aber sich zu selten die Erlaubnis gegeben, Neues anzustoßen, Verantwortung zu teilen und das Team aktiver in Verbesserungen einzubinden. Mit der Begleitung wurde diese innere Sicherheit gestärkt, verbunden mit der Erfahrung, dass **Teilzeitführung und Distanz kein Hindernis** sind, solange Klarheit, Struktur und Vertrauen zusammenkommen.

Exemplarisch zeigt dieser Fall, dass Teamexzellenz weder Nebenprodukt noch kurzfristiger Sprint ist. **Leistungsfähige, innovative und verlässliche Teams brauchen immer wieder Impulse von außen**, um ihr Lagebild zu schärfen, Verschwendung zu hinterfragen und Routinen zu justieren. Lean Management liefert dafür wirkungsvolle Werkzeuge. Entscheidend wird es dort, wo diese Werkzeuge gemeinsam gedacht, konsequent angewendet und im Alltag verankert werden.