

Nordlicht-Werkstattgespräch

**Exzellenz kommt von innen!**  
**Was können deutsche Hochschulen  
und Wissenschaftsorganisationen  
vom Lean Team der University of  
St. Andrews lernen?**

Dokumentation / Berlin und Essen am 19. und 20. September 2012

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

**NORDLICHT**  
**MANAGEMENT**  
**CONSULTANTS**

–

Dokumentation / Berlin und Essen am 19. und 20. September 2012

Nordlicht Management Consultants GmbH  
Schlegelstraße 26a / D-10115 Berlin  
Ihr Ansprechpartner: Tobias Langer  
Telefon +49 (0)30 / 200 89 68 201  
Mobil +49 (0)151 / 12 16 92 65  
tl@nordlicht-consultants.com

–

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Lean Management</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Lean Management im Hochschulbereich am Beispiel der University of St. Andrews</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Übertragbarkeit des Lean Management Konzepts auf die deutsche Hochschul- und Wissenschaftslandschaft</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>NordLEAN – Unsere Herangehensweise an die Umsetzung von Lean Management</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>TeilnehmerInnen</b>	<b>17</b>

–

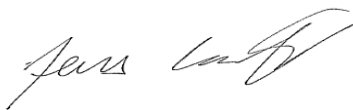
## **1 Vorwort**

Die deutsche Hochschul- und Wissenschaftslandschaft befindet sich seit einigen Jahren im Umbruch. Der demografische Wandel, die Konsolidierung öffentlicher Haushalte, die Internationalisierung von sowie der Wettbewerb um Studierende und WissenschaftlerInnen haben großen Handlungs- und Veränderungsdruck erzeugt. Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen stehen vor der Herausforderung, hohe Qualitätsstandards in Forschung und Lehre, Effizienz in der Verwaltung und internen Zusammenarbeit sowie Attraktivität für Studierende und Personal bieten zu können. Oft müssen wachsende Aufgaben mit weniger oder zumindest begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bewältigt werden.

In den beiden Werkstattgesprächen in Berlin und Essen haben wir mit PraktikerInnen diskutiert. Ziel war es, festzustellen, inwiefern das Konzept des „Lean Management“ Herangehensweisen und Lösungsmöglichkeiten für die Herausforderungen des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystems bieten kann.

Das Werkstattgespräch wurde von Nordlicht Management Consultants in Zusammenarbeit mit Mark Robinson vom Lean Team der University of St. Andrews durchgeführt.

Die insgesamt 25 TeilnehmerInnen sind an den vorliegenden Ergebnissen maßgeblich beteiligt. Hierfür herzlichen Dank!



Jens Loff / Geschäftsführer  
Nordlicht Management Consultants

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

–

## 2 Lean Management

Lean Management versetzt Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen in die Lage, aus eigener Kraft heraus Attraktivität, Qualität und Effizienz zu stärken und weiterzuentwickeln.

Die Grundidee des Ansatzes ist es, die gesamte Organisation zu befähigen „versteckte“ Verbesserungspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Zentral ist dabei die Einbindung aller Beschäftigten in die Optimierung und Entwicklung von Prozessen und Strukturen. Lean Management macht die Beschäftigten zum Ausgangspunkt und zu TreiberInnen der Veränderung. Idealerweise begleitet ein internes Beratungsteam mit prozessualen und methodischen Kompetenzen die partizipativen Veränderungsprozesse.

Ziele des Lean Management sind...

- ein kultureller Wandel, um in der Organisation eine Atmosphäre für kontinuierliche Verbesserung zu schaffen,
- Effektivität, damit alle Geschäftsprozesse die bestehende und aufkommende Nachfrage erfüllen und
- Effizienz, zur bestmöglichen Nutzung von Ressourcen für Serviceleistungen.

Lean ist eine Arbeitsphilosophie, die zwei Grundsätzen folgt:

### **Kontinuierliche Verbesserung**

Kontinuierliche Reflexion und der Wille zur ständigen Fortentwicklung aller Arbeitsprozesse



### **Respekt gegenüber Menschen**

Menschen sind der Schlüssel zur Veränderung. Die Beschäftigten einer Organisation sind diejenigen, die ihre Arbeit und die darin liegenden Verbesserungsbedarfe am besten kennen. Sie sollten auch diejenigen sein, die Vorschläge machen und die nötigen Verbesserungen durchführen.

–

Das Konzept Lean Management besteht aus fünf Säulen

- **Ausrichtung an Pull-Faktoren**

Es wird direkt auf die Anliegen und Bedürfnisse der KundInnen<sup>1</sup> oder LeistungsnehmerInnen reagiert. Es wird sichergestellt, dass eine geforderte Leistung zum geforderten Zeitpunkt, in der geforderten Qualität und in der geforderten Menge erbracht wird.

- **Prozessorientierung**

Jede Aufgabe muss als Teil eines Prozesses betrachtet werden. Das kann Verbesserungsmöglichkeiten aufdecken, da keine Aufgabe unabhängig von anderen existiert.

- **Gleichmäßige Prozessverläufe**

Gleichmäßige Prozessverläufe sind stetig und verlässlich. Sie verlaufen zielgerichtet und effizient. Ein unregelmäßiger Verlauf häuft Arbeit an und führt zu Verschiebungen und Wartezeiten auf KundInnenseite.

- **Mehrwert erzeugen und Verschwendung eliminieren**

Die Tätigkeiten einer jeden Organisation werden in wertschöpfende Tätigkeiten, nicht-wertschöpfende, aber notwendige Tätigkeiten (oft durch Gesetzgebung, finanzielle oder regionale Umstände bedingt) und verschwendende Tätigkeiten (z.B. Wartezeiten, Überproduktion von Materialien, Fehler) untergliedert. Werden verschwendende Aufgaben eliminiert, gibt es mehr Kapazitäten für Arbeiten, die sich an den Interessen der KundInnen ausrichten.

- **Streben nach Perfektion**

Es geht immer noch besser. Jedes Mal, wenn ein Prozess durchgeführt wird, kann er weiter verbessert werden.

---

<sup>1</sup> Der hier und im Folgenden verwendete Ausdruck „KundInnen“ meint die Zielgruppen einer Hochschule oder Wissenschaftsorganisation (z.B. Studierende und ForscherInnen). Dabei ist für jeden Prozess im Einzelfall zu klären, wer der bzw. die Kunde/-in oder Abnehmer/-in ist, an dem bzw. der es sich zu orientieren gilt.

–

### 3 **Lean Management im Hochschulbereich am Beispiel der University of St. Andrews**

Die University of St. Andrews ist die älteste schottische Universität und gehört nach dem anerkannten QS-Ranking zu den 50 besten Universitäten der Welt. Um neben der bereits erreichten „academic excellence“ auch das Ziel der „operational excellence“ zu erreichen, setzt die University of St. Andrews konsequent auf Lean Management. Damit soll die Leistungsfähigkeit interner Dienstleistungs- und Verwaltungsaufgaben nachhaltig gesteigert werden, um so die Primärprozesse der Lehre und Forschung besser zu unterstützen. Ziel ist es, die Universität zu der Besten zu machen, die sie im Stande ist zu sein.

2006 wurde dazu ein internes Lean Team mit zwei Vollzeitstellen geschaffen. Das Lean Team hat den Auftrag, in allen Bereichen der Universität gemeinsam mit den Beschäftigten Verbesserungsprojekte durchzuführen. Dabei hat sich die Unterstützung der Universitätsleitung als ausschlaggebend für den Erfolg des Lean Teams erwiesen. Sie hat die Bekanntheit des Teams in der Hochschule gefördert und die Akzeptanz und Teilnahmebereitschaft erhöht.

**Warum Lean an der University of St. Andrews?**

Mark Robinson: If you do what you've always done, you'll get what you've always got

Universität gemeinsam mit den Beschäftigten Verbesserungsprojekte durchzuführen. Dabei hat sich die Unterstützung der

Das Lean Team führt mit den Abteilungen und Fakultäten der Hochschule Lean Prozesse durch, die deren Arbeitsweise verbessern. Für die Organisationseinheiten besteht keine formale Verpflichtung mit dem Lean Team zusammenzuarbeiten. Die Universitätsleitung setzt in den Jahresgesprächen jedoch klare Zielvorgaben für die Verbesserung interner Abläufe fest, die sich mit Hilfe eines Lean Prozesses deutlich einfacher erreichen lassen. Insofern hat die Anzahl der Anfragen aus allen Bereichen der Universität beim Lean Team in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen.

Der Ideal-Prozess von der Anfrage bis zum Nachhalten der Prozessoptimierung hat acht Schritte. Abhängig von der jeweiligen Situation und dem Erfahrungsstand der Beschäftigten kann die Schrittfolge verändert werden.

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

1. Anfrage und Identifizierung eines Arbeitsbereichs
2. Festlegung von Zielen, Projektteam und Ressourcen (durch 2-3 Schlüsselpersonen)
3. Genauere Planung und Einigung über das Konzept und das Vorgehen; Vorbereitung des Projektteams auf das Training
4. Durchführung eines Trainings
5. Rapid Improvement Event: Analyse und Neugestaltung des Prozesses mit Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen (Aktivitätenliste)
6. Implementierung des neuen Prozesses
7. Umsetzungscontrolling durch regelmäßige Review-Treffen
8. Feedback und Abschluss des Projekts von Seiten des Lean Teams



*Für die detaillierte Ansicht folgen Sie dem Link im Anhang zur Prezi-Präsentation.*

Die Analyse und Neugestaltung des Prozesses (Schritt 5) erfolgt im Rahmen eines sogenannten Rapid Improvement Events. Ein solcher „Verbesserungsworkshop“ dauert zwei bis fünf Tage und findet abseits des regulären Arbeitsplatzes statt. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt, da bei mehreren kleineren Sitzungen Zwischenergebnisse verloren gehen und eine Verbesserungsatmosphäre erneut aufgebaut werden muss. Ebenso ist das Herauslösen der MitarbeiterInnen aus ihrem Arbeitsalltag durch andere Örtlichkeiten essentiell, da sich dadurch oft eine neue Gruppendynamik und mehr Veränderungsbereitschaft entfaltet.

Während des Rapid Improvement Events wird der aktuelle Arbeitsprozess durch die MitarbeiterInnen abgebildet. In diesem Rahmen werden alle mit dem Prozess im Zusammenhang stehenden AkteurInnen- vor allem KundInnen (z.B. StudentInnen) - befragt, um den größeren Zusammenhang und weitere Probleme zu identifizieren. Werden andere AkteurInnen nicht einbezogen, kann es schnell passieren, dass Probleme lediglich „verschoben“ oder gar nicht gelöst werden. Im Anschluss werden alternative Ansätze und Prozessschritte



Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

–

herausgearbeitet und analysiert. Ein zukünftiger Prozess wird entwickelt. Für die Umsetzung des neuen Prozesses wird eine Aktivitätenliste vereinbart („Wer macht was bis wann?“). Zum Abschluss präsentiert das Projektteam der Leitung und den anderen nicht direkt beteiligten Beschäftigten ihren neuen Prozess. Die Leitung gibt den Startschuss für den sofortigen Beginn der Umsetzung. 15, 30, 60 und 90 Tage nach dem Rapid Improvement Event findet ein Nachhalten der Veränderung mit dem Lean Team statt.

**Wer sollte beim Rapid Improvement Event beteiligt werden?**

Mark Robinson: With Senior Management support, get the right people together in the same room with the right data, the authority to act, and for the right amount of time.

Lean Rapid Improvement Events sind grundsätzlich mit unterschiedlichen Gruppengrößen möglich. Der Zeitrahmen muss entsprechend angepasst werden, um eine hohe Intensität der

Auseinandersetzung mit den eigenen Arbeitsprozessen zu gewährleisten. Die Auswahl der TeilnehmerInnen hängt von der jeweiligen Situation ab. In jedem Fall benötigen die TeilnehmerInnen die Autorität zum Handeln. Das bedeutet, dass die Führungskraft ihre Unterstützung zusichert, Ergebnisse umzusetzen.

Es kann sinnvoll sein, dass die leitende Führungskraft während des Workshops nicht anwesend ist, um einen hierarchiefreien Gedankenaustausch zu ermöglichen. Es hat sich gezeigt, dass durch die Anwesenheit einer Führungskraft MitarbeiterInnen gehemmt sind oder Zwiesgespräche entstehen. Es wirkt allerdings motivierend, wenn die Leitung von Zeit zu Zeit vorbeischaud, Interesse zeigt und lobt. Dies gilt insb. am Anfang und am Ende des Rapid Improvement Events.

Die Rolle des Lean Teams während der 8 Projektschritte ist klar definiert. Es ist dazu da, die Beschäftigten zu befähigen ihre Arbeit zu reflektieren, zu verändern und die Veränderungen selbstständig nachzuhalten. Die Beschäftigten sollen aktiv werden und die inhaltlichen Lösungen entwickeln. Das Lean Team ist in erster Linie Moderator und Prozessbegleiter. Im Rahmen der Moderation wird immer wieder das gemeinsame Ziel, das Voranbringen der gesamten

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

–

Universität, herausgestellt. Es wird eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre hergestellt in der es keine schlechten Ideen gibt. Es wird klar gemacht, dass es nicht um Stellenreduzierung und Kündigung<sup>2</sup> geht, sondern um den Arbeitsprozess und den optimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Die Moderation und die damit erzeugte Arbeitsatmosphäre haben großen Einfluss auf die Motivation und die Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen. Außerdem versucht das Lean Team im Gespräch mit der Universitätsleitung, Hemmnisse aus dem Weg zu räumen, die für eine Veränderung nötig sind, z.B. durch die Beschaffung zusätzlicher Investitionsmittel für neue IT.

Seitdem sich die ersten Erfolge eingestellt haben, ist das Interesse an der Arbeit mit dem Lean Team rapide angestiegen. Seit Oktober 2006 waren MitarbeiterInnen aus allen Fakultäten und Abteilungen in über

*Was ist die Quintessenz?*  
Mark Robison: Lean works!

50 Lean Projekte eingebunden. Die kulturelle Veränderung ist spürbar. Je mehr Beschäftigte in einen Lean Prozess involviert waren, desto enger werden die Beziehungen

zwischen den Fakultäten und Abteilungen. Die Zusammenarbeit in der Universität hat sich insgesamt verbessert. Außerdem wurden Ressourcen eingespart, die nun für andere wertschöpfende Tätigkeiten verwendet werden können oder über Altersabgänge abgebaut werden konnten (insg. Einsparungen in Höhe von 40 Vollzeitäquivalenten).

---

<sup>2</sup> Ähnlich wie in Deutschland genießen die Beschäftigten an schottischen Hochschulen eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Auch wenn es formal keine lebenslange Beschäftigungsgarantie gibt, hat es bislang an der University of St. Andrews keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben.

#### 4 **Übertragbarkeit des Lean Management Konzepts auf die deutsche Hochschul- und Wissenschaftslandschaft**

Auch an deutschen Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen gibt es vielfältige Anknüpfungspunkte für den Lean Management-Ansatz. Selbstverständlich ist eine Übertragung nicht „eins zu eins“ möglich und bedarf organisationsspezifischer Anpassungen.



Im Rahmen der Werkstattgespräche haben die TeilnehmerInnen herausgearbeitet, welche **Aspekte** des Lean Management-Ansatzes auch für deutsche Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen interessant sind:

##### **Kulturveränderung von innen**

Statt auf fertige Standardlösungen und „Blaupausen“ externer BeraterInnen zu setzen, nutzt der Lean-Ansatz die in der Organisation vorhandene Fachlichkeit und Problemlösungskompetenz. Dies trägt zu praxistauglichen und akzeptierten Lösungen bei.

##### **Kombination von top-down- und bottom-up-Ansatz**

Lean funktioniert durch eine Kombination aus zentralen Vorgaben und dezentraler Initiative. Die Leitung definiert Auftrag und Ziele der Veränderung, d.h. das „WAS“. Die Beschäftigten sowie weitere Stakeholder entwickeln in diesem Rahmen Lösungen, d.h. sie klären das „WIE“.

##### **Gelebte KundInnenorientierung**

Der Lean Ansatz fördert die Ausrichtung aller Prozesse auf die KundInnen einer Institution und unterstützt damit die Konzentration auf die eigentlichen Kernaufgaben der Lehre und Forschung. Studierende sollen schnell und kompetent betreut und beraten, Forschende von formalen Prozessen bzw. „Bürokratie“ entlastet werden.

##### **Befähigung**

Ein Lean Team und der Lean Ansatz liefern keine fertigen Lösung, sondern befähigen die MitarbeiterInnen diese selbst zu entwickeln. Durch das intensive „Training on the job“ lernt und verändert sich nicht

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Exzellenz kommt von innen!**

–

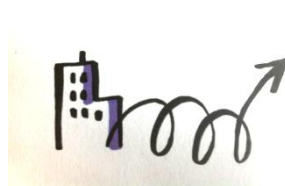
nur die einzelne Einheit, sondern Schritt für Schritt die ganz Organisation.

**Hierarchiefreies Denken**

Eine Stärke des Lean Ansatzes sind die Verbesserungsworkshops, in denen ein sicherer und vertrauensvoller Raum geboten wird und in dem jede Idee zählt.

**Skalierbarkeit**

Der Lean Ansatz kann sowohl als ganzheitlicher Ansatz für einen organisationsweiten Veränderungsprozess als auch für die Optimierung einzelner Prozesse und Organisationsbereiche genutzt werden.



Im Hinblick auf die **Übertragbarkeit** des Lean Ansatzes wurden insb. folgende Fragestellungen kritisch diskutiert:

**Eignet sich der Ansatz auch für Konsolidierungsvorhaben?**

Im Vordergrund der Arbeit des Lean Teams der University of St. Andrews stehen der Verbesserungsgedanke und nicht die Einsparungen von Personal- und Sachkosten. Dies ist ein wesentlicher Aspekt für die Beschäftigten, um sich auf den Prozess einzulassen und aktiv daran mitzuwirken. Dort wo klare Konsolidierungsvorgaben existieren, ist der Ansatz unbedingt zu modifizieren. Denkbar ist etwa, zunächst eine erforderliche Stellenreduktion durchzuführen und dann mit den verbleibenden MitarbeiterInnen die Prozesse und Strukturen so neu zu gestalten, dass sie mit weniger Personal zu bewältigen sind.

**Wie lassen sich erforderliche Ressourcen bereitstellen?**

Insbesondere kleinere Institutionen werden nicht in der Lage sein, ein eigenständiges Lean Team zu etablieren. In diesem Fall ist nach alternativen Lösungen zu suchen. Kleinere britische Hochschulen beispielsweise haben ihre Führungskräfte in Lean Management geschult. Diese führen Veränderungsprojekte dann eigenständig oder mit externer Moderation durch.

–

### **Wie lässt sich der Nutzen von Lean Projekten belegen?**

Auch Lean Projekte müssen ihren Nutzen klar belegen können und im Hinblick auf Verbesserungspotenziale durchleuchtet werden. Insofern sollten für jedes Projekt klare und möglichst quantifizierbare Zielvorgaben definiert werden, die im Anschluss durch das Projektteam zu evaluieren sind.

### **Das Konzept ist innovativ. Wie kann das Interesse in unserer Organisation gefördert werden?**

Die Einführung von Lean Management sollte begleitet sein von einer Kommunikationsstrategie: Wen sprechen wir wie an? Es kann sinnvoll sein, neue MitarbeiterInnen und QuereinsteigerInnen gezielt anzusprechen, da sie womöglich offener für die Einführung eines neuen Konzeptes sind.

Indem erfolgreiche Lean-Projekte in der Organisation positiv kommuniziert werden wird ein Interesse bei bisher Unbeteiligten erzeugt.

Als **mögliche Ansatzpunkte** für die Anwendung von Lean Management in deutschen Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen wurden folgende Bereiche und Themen genannt:



- Aufgabenklärung zwischen zentraler Verwaltung und dezentralen Einheiten (Fakultäten, Fachbereichen und Instituten), z.B. im Hinblick auf:
  - Prüfungswesen und Studierendenverwaltung
  - Zielvereinbarungen und Evaluation
  - Gestaltung von Studiengängen und Förderprogrammen
- Drittmittelverwaltung
- Systemakkreditierung
- Personalprozesse  
(z.B. Einstellung und Ausstattung neuer MitarbeiterInnen)
- Integration neuer (zeitlich befristeter) Aufgabenbereiche in die bestehenden Strukturen, z.B. Exzellenzcluster, Graduiertenkollegs und Projekte
- Statistik und Berichtswesen
- Dienstreisenabrechnung
- Raum- und Schlüsselvergabe

## 5 NordLEAN – Unsere Herangehensweise an die Umsetzung von Lean Management

Nordlicht Management Consultants haben gemeinsam mit dem Lean Team der University of St. Andrews eine Herangehensweise zur Implementierung von Lean Management an deutschen Hochschulen und in Wissenschaftsorganisationen entwickelt. Diese bietet zwei unterschiedliche Ansätze, die langfristig ineinandergreifen. Es ist möglich entweder auf der strategischen Ebene oder auf der operativen Ebene zu beginnen.

Der **strategische Ansatz** hat von Anfang an den gesamtorganisatorischen Veränderungsprozess im Blick. Der Fokus liegt auf strategischer Neuausrichtung und kulturellem Wandel. Die Umsetzung ist ein mehrjähriger Prozess, in dem mehrere Optimierungsprojekte miteinander verzahnt werden.

Die Optimierungsprojekte werden in übergreifende Projektstränge eingebettet, die sich organisationsspezifisch zeitlich steuern lassen.



Abbildung 1: Projektstränge in größeren Veränderungsprojekten

Der **operative Ansatz** zielt auf einzelne Optimierungsprojekte in Teilbereichen der Organisation ab. Der Fokus liegt auf Strukturen, Prozessen und Zusammenarbeit. Die Umsetzung ist relativ kurzfristig möglich, dafür hat dieser Ansatz eine begrenzte Reichweite.

Bei diesem Ansatz steht die Beteiligung von MitarbeiterInnen und weiterer Stakeholder im Rahmen von Verbesserungsworkshops im Mittelpunkt.

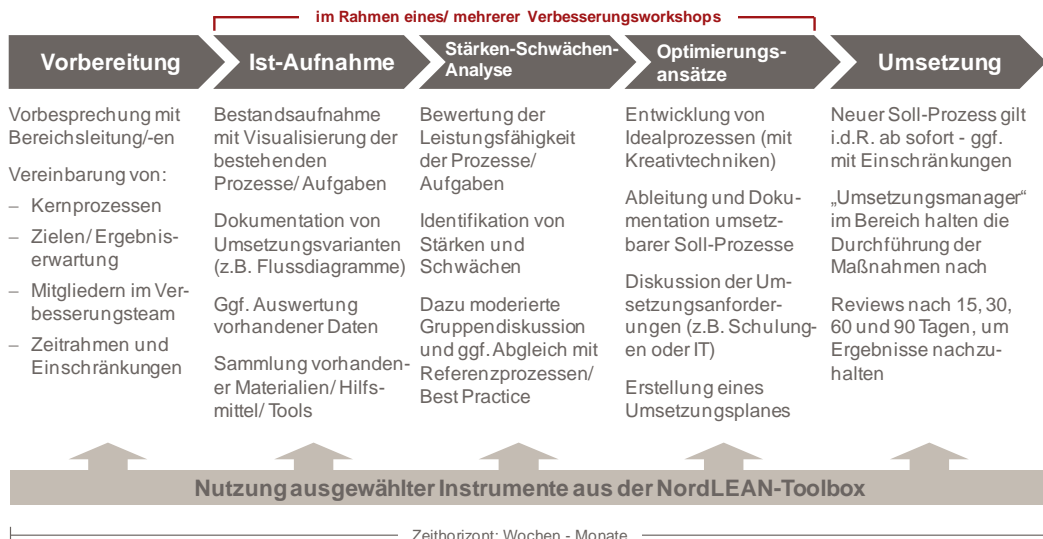


Abbildung 2: Vorgehensweise für Verbesserungsworkshops

Die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Ebene ist zunächst eine rein analytische Trennung. In der Realität fallen Projekte häufig zwischen die beiden Kategorien. Die Unterscheidung dient vor allem dazu, die unterschiedlichen Dynamiken von Veränderungsprojekten deutlich zu machen:

- Beim strategischen Ansatz liegt die Herausforderung darin, die „Gesamtausrichtung“ zügig in konkreten Umsetzungsvorgaben auf der operativen Ebene zu übersetzen.
- Beim operativen Ansatz sind die einzelnen, häufig nebeneinander stehenden Optimierungsvorhaben miteinander zu verbinden und in eine gemeinsame strategische Richtung zu entwickeln.

Die Frage lautet also nicht „entweder oder“, sondern ob der Einstieg in den Veränderungsprozess strategisch („von oben“) oder operativ („von unten“) erfolgen soll.

–

Für beide Wege sind vier wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

**Nachhaltigkeit** durch Verankerung des Strebens nach kontinuierlicher Verbesserung in der Organisationskultur. Ein nicht zu unterschätzendes Instrument ist dabei die Kommunikation. Veränderungen müssen vermittelt, erklärt und verstanden werden, denn letztendlich ist kontinuierliche Verbesserung eine Verhaltens- und Haltungsfrage.

**Befähigung** eines internen Teams, das am Ende ohne externe Unterstützung arbeitet. Diese erfolgt durch ein anfangs gemischtes Projektteam aus Internen und Externen, das Organisationswissen und Methodenkompetenz mitbringt. Durch Qualifizierungen von Führungskräften kann ein Kompetenzaufbau in der Organisation unterstützt werden.

**Beteiligung** der MitarbeiterInnen und weiterer Stakeholder, denn diese wissen als direkt Betroffene am besten wo Verbesserungsbedarfe bestehen. Sie sind daher in die Lösungsentwicklung und Umsetzung einzubinden. Das sichert Akzeptanz und Praxistauglichkeit und macht sie zu TreiberInnen der Veränderung.

**Praxisorientierung** bei der Analyse und Umsetzung von Veränderungen. Eine klare Ausrichtung auf die NutzerInnen oder KundInnen führt zur richtigen Schwerpunktsetzung in Projekten. Ergebnisse sollten so schnell wie möglich eingeführt und kommuniziert werden.

Nicht zuletzt braucht die Implementierung von Lean Management aber auch **Führung**. Führung in diesem Rahmen bedeutet Dringlichkeit aufbauen, Orientierung geben, Zusammenhänge erklären, mögliche VetospielerInnen (z.B. PersonalrätInnen) einbinden, Freiräume lassen sowie Erfolge identifizieren und zelebrieren.



–

## 6 TeilnehmerInnen

Die Übertragbarkeit des Lean-Ansatzes auf die deutsche Hochschul- und Wissenschaftslandschaft wurde gemeinsam von Nordlicht Management Consultants, Mark Robinson und den nachstehenden Teilnehmern der Werkstattgespräche diskutiert und weiterentwickelt.

Herzlichen Dank an:

Arne Burda	Universität Hamburg
Dr. Andrea Binder	Alexander von Humboldt-Stiftung
Silke Cordes	Leibniz Universität Hannover
Martin Dube	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
Dr. Dagmar Eberle	Mercator Research Center Ruhr
Prof. Dr. Manfred Hamann	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Dr. Thomas Hesse	Alexander von Humboldt-Stiftung
Pamela Hoffmann	Technische Universität Dresden
Dr. Hendrik Isdepski	Universität zu Köln
Dr. Marlon Jopp	Ruhr-Universität Bochum
Andrea Kaus	Ruhr-Universität Bochum
Jürgen Lautwein	Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Michael Paul	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
Marc Philipp	Charité - Universitätsmedizin Berlin
Dr. Friederike Preiß	Universität Duisburg-Essen
Henning Rockmann	Hochschulrektorenkonferenz
Dr. Magnus Rüde	Charité - Universitätsmedizin Berlin
Andrea Schmid	TH Wildau
Dr. Cornelia Schu	Stiftung Mercator GmbH
Longina Schulze	Universität Potsdam
Burkhard Simon	Fachhochschule Mainz
Sonka Stein	Stiftung Mercator GmbH
Dr. Ursula Trappe	Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Annette Wietfeld	Technische Universität Dortmund
Janette Wussmann	FH Brandenburg