

PRESSEMITTEILUNG, 03.12.2014

Welchen Lean-Reifegrad haben die Unternehmen?

Studie von Kudernatsch Consulting & Solutions zeigt: Unternehmen haben oft massive Probleme beim Entwickeln und Etablieren einer Lean-Kultur in ihrer Organisation – vor allem wenn es um das Implementieren stabiler Prozesse und das Verankern des erforderlichen Führungsverständnisses geht.

Bei vielen Unternehmen, die ein Lean Management in ihrer Organisation einführen möchten, schlafen die ergriffenen Initiativen nach einiger Zeit wieder ein – mit der Folge, dass erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung wieder steigt. Eine Ursache hierfür ist: Die Unternehmen führen oft Lean-Methoden und -Tools zum Schaffen effizienter Prozesse ein, noch bevor in ihrer Organisation die hierfür erforderliche Kultur besteht. Entsprechend instabil sind die Verbesserungsprozesse.

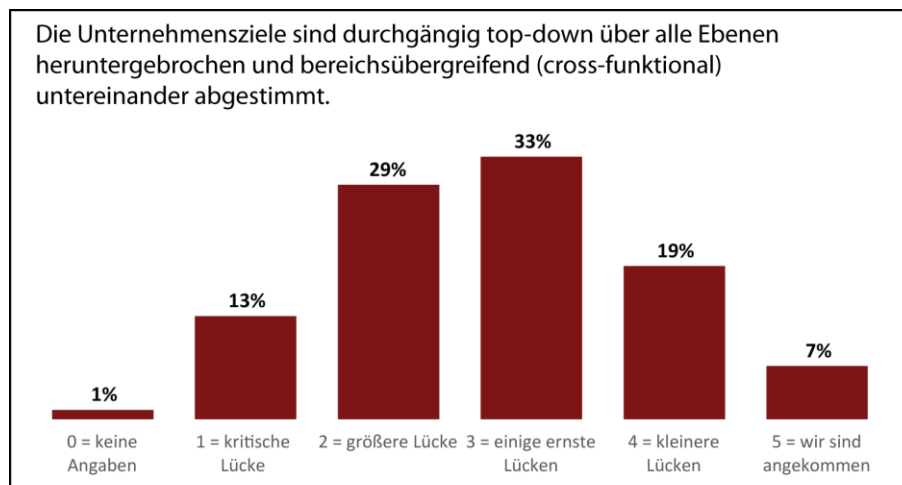
Vor diesem Hintergrund untersuchte das Beratungsunternehmen Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München, inwieweit in den Unternehmen, die bereits Lean Management-Projekte gestartet und/oder durchgeführt haben, schon eine Lean Leadership-Kultur besteht und wie hoch der Lean-Reifegrad ihrer Organisation ist.

Wie reif die Lean-Kultur ist, wurde dabei bezogen auf die drei Ebenen „Vision, Strategie, Ziele, Kundenfokus“, „Prozesse und kontinuierliche Verbesserung“ sowie „Leadership und Problemlösung“ untersucht. Bezogen auf diese Handlungsebenen sollten die Unternehmen anhand von 15 Fragen mittels einer 5er-Skala eine Selbsteinschätzung vornehmen, inwieweit in ihrer Organisation vergleichen mit dem angestrebten Idealzustand zum Beispiel noch kleine, größere oder (erfolgs-)kritische Lücken bestehen. Außerdem wurden sie gebeten, in einem Kommentarfeld ihre Bewertung zu begründen.

An der Befragung nahmen branchenübergreifend 732 Führungskräfte und (Lean-)Projektmanager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil. Von ihnen bewerteten knapp 40 Prozent ein Unternehmen oder eine Unternehmenseinheit mit 200 bis 999 Mitarbeitern, 20 Prozent mit 1000 bis 4999 Mitarbeitern und 7 Prozent mit mehr als 5000 Mitarbeitern. Die meisten an der Studie teilnehmenden Unternehmen waren bereits recht „lean-

erfahren“. 30 Prozent von ihnen sind seit 2 bis 4 Jahren im Lean-Bereich aktiv; 32 Prozent sogar seit 5 bis 9 Jahren.

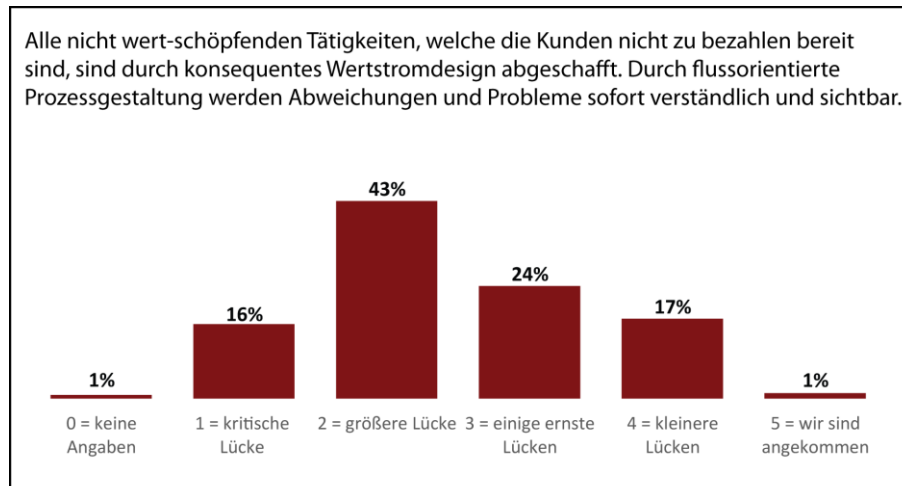
Die Studie ergab: Die meisten Unternehmen haben, wenn es um Etablieren einer Lean-Kultur in ihrer Organisation geht, auf allen drei Handlungsebenen mehr oder minder große Probleme. Am geringsten sind diese jedoch auf der Ebene „Vision, Strategie, Ziele, Kundenfokus“. So konstatieren die Unternehmen, wenn es zum Beispiel um das Entwickeln einer klaren Vision geht, zu- meist eher kleine Soll-Ist-Abweichungen. Ernst und groß werden die Lücken erst, wenn es um das konsequente Verfolgung einer langfristigen Strategie und das durchgängige Abstimmen der Ziele geht. Dies liegt unter anderem daran, dass im betrieblichen Alltagshandeln meist die kurzfristigen Ziele im Fokus stehen und die langfristigen in Vergessenheit geraten. Weitere Ursachen sind: Eine durchgängige Zielabstimmung erfolgt nicht und die Kundenorientierung ist unzureichend in der Organisation verankert. Am häufigsten konstatieren die Unternehmen eine „kritische Lücke“ bei den Zielen, die unternehmensweit, top-down und cross-funktional, abgestimmt werden müssten.



© KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Größere Probleme haben die Unternehmen jedoch auf der Ebene „Prozesse und kontinuierliche Verbesserung“ – und zwar hier vor allem, wenn es um die wertstromorientierte Prozessgestaltung, die Anwendung des PDCA-Zyklus und die Umsetzung des Shopfloor-Managements geht. Viele Unternehmen stehen mit der flussorientierten Prozessgestaltung noch am Anfang. Auch der PDCA-Zyklus als Basis für eine strukturierte Problemlösung und kontinuierliche Verbesserung ist noch kaum etabliert. Einige Unternehmen haben zwar bereits mit einem Shopfloor Management begonnen, doch wesentliche damit verbundene Problemlösungsmethoden (z.B. A3-Report, Abweichungsanalysen) kommen noch selten zum Einsatz. Definierte Standards sind zwar überwiegend vorhanden, es mangelt aber noch am Verständnis,

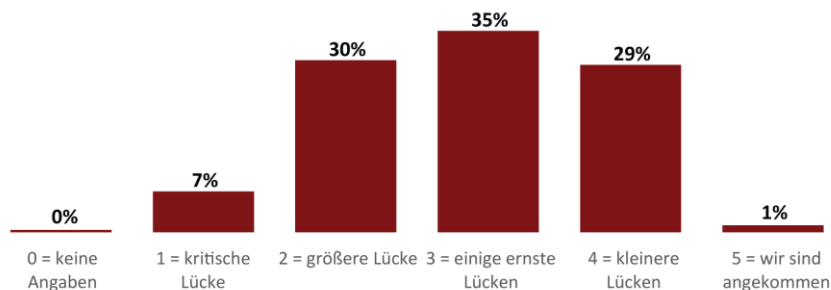
dass diese keine Kontrollinstrumente sind, sondern die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung schaffen.



© KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Auch auf der Ebene „Leadership und Problemlösung“ gestehen viele Unternehmen „ernste“ und „große“ Soll-Ist-Abweichungen ein. So existiert in den meisten Unternehmen noch kein klar definiertes Führungsverständnis und einheitliches Führungsverhalten. Zudem leben die Führungskräfte die Unternehmenswerte – wie permanente Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft – nicht vor. Eine konsequente und systematische Vor-Ort-Präsenz der Führungskräfte ist meist nicht gegeben. Zudem verstehen sich die Führungskräfte zu wenig als Coach, die ihre Mitarbeiter beim Entwickeln ihrer Problemlösungsfähigkeiten unterstützen. Nur selten erfolgt auch eine konsequente Problemlösung auf Basis des PDCA-Zyklus sowie weiterer Problemlösungsmethoden (z.B. A3-Report) durch die Führungskräfte. Eine Ursache für diese Defizite ist: Bei der Auswahl der Führungs(nachwuchs)kräfte spielt im Betriebsalltag noch die Frage eine recht geringe Rolle, inwieweit die Kandidaten über das für den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur erforderliche Führungsverständnis und -verhalten verfügen.

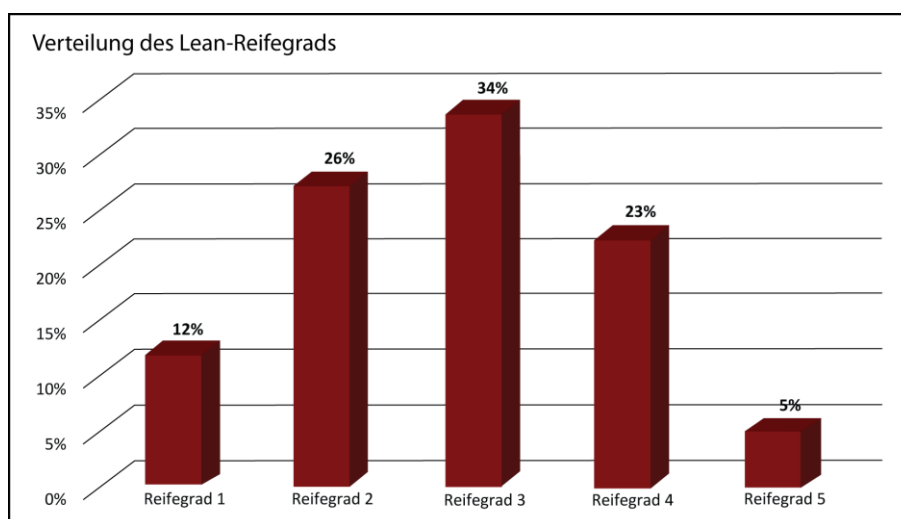
Die Führungskräfte leben Disziplin vor. Sie übersetzen die Unternehmenswerte in ihre Führungspraktiken, reflektieren stets ihre Verhaltensweisen und entwickeln sich selbst ständig weiter. Dadurch steigern sie ihre Führungsfähigkeiten als Coach.



© KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Aufgrund der Selbstbeurteilung der Unternehmen wurde in der Studie auch ihr Lean-Reifegrad ermittelt. Dabei wurden fünf Reifegrad-Stufen unterschieden:

- Reifegrad 1: Das Unternehmen befindet sich am Anfang der Lean-Reise.
- Reifegrad 2: Die Verankerung einer KVP- und Lean-Kultur weist noch größere Lücken auf.
- Reifegrad 3: Es gibt noch einige ernstzunehmende Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur.
- Reifegrad 4: Die Organisation ist auf dem besten Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur.
- Reifegrad 5: Das Unternehmen kann als Best Practice bezeichnet werden.



© KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Die Einstufung ergab: Circa 38 Prozent der Unternehmen befinden sich, wenn es um den Aufbau einer Lean-Kultur geht, noch weitgehend am Beginn der Entwicklung (Reifegrad 1 oder 2).

Etwa 57 Prozent haben bezogen auf den angestrebten Kulturwandel bereits eine beachtliche Wegstrecke zurückgelegt (Reifegrad 3 oder 4). Und nur fünf Prozent sind bereits am Entwicklungsziel angekommen, Reifegrad 5, und können als Best-Practices beim Aufbau und Etablieren einer Lean-Kultur in Unternehmen gelten.

Nähere Infos über das Design und die Ergebnisse der Lean-Management und -Leadership-Studie können interessierte Unternehmen in deutscher oder englischer Sprache kostenlos bei der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München, anfordern (www.kudernatsch.com).