



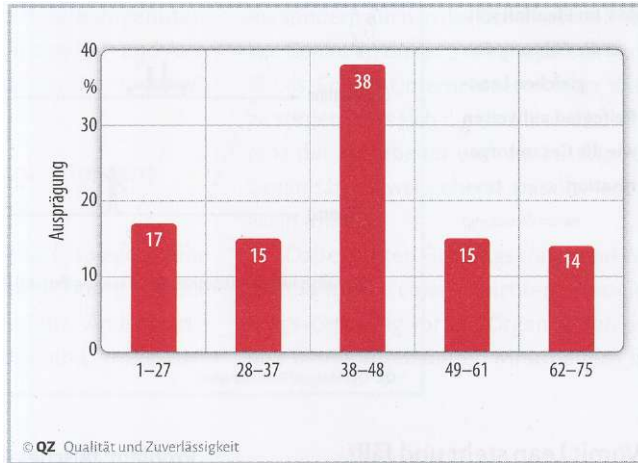
Kultur hinkt Struktur hinterher

Hürden auf dem Weg zum Lean-Unternehmen

Mit Lean-Methoden lassen sich Prozesse verschlanken und verbessern - vorausgesetzt, Führungskräfte und Mitarbeiter ziehen mit. Eine aktuelle Studie untersucht den Lean-Reifegrad deutscher Unternehmen und zeigt auf, in welchen Bereichen sie sich noch weiterentwickeln müssen, um Lean nachhaltig zu etablieren und so ihre Prozesse zu verbessern.

Daniela Kudernatsch

Bild 1. Ausprägung des Lean-Reifegrads nach erreichten Punktzahlen
(Quelle: Kudernatsch Consulting)



Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema Lean Management befassen, stellen oft nach einiger Zeit fest: Zwar bringt die Einführung von Lean-Methoden und -Tools kurzfristige Erfolge, verändert langfristig jedoch wenig. Vielmehr verschlechtern sich die Prozesse nach einiger Zeit wieder mit der Folge, dass die Qualität schwankt und die Verschwendungsteigt. Die zentrale Ursache hierfür ist: In den Unternehmen wird oft noch nicht die (Führungs-)Kultur gelebt, die es braucht, um die Prozesse und Strukturen gemeinsam mit den Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund untersucht das Beratungsunternehmen Kudernatsch Consulting & Solutions aus Straßlach alle zwei Jahre den Lean-Reifegrad deutscher Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Im Rahmen der Studie wird ermittelt, inwieweit sich in den Unternehmen, die Lean Management betreiben, auch eine Lean-Kultur etabliert hat und wie hoch ihr Lean-Reifegrad insgesamt ist. Dazu betrachtet die Studie drei Dimensionen:

- Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus: Inwieweit hat das Unternehmen eine klare Vision, eine eindeutige Strategie sowie formulierte Ziele, auf die das gesamte Handeln in der Organisation ausgerichtet ist?
- Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung: Inwieweit erkennen die Führungskräfte nicht-wertschöpfende Tätigkeiten und gehen diese an?
- Leadership und Shopfloor-Management: Inwieweit ist der Lean-Mindset beim Management und bei den Führungskräften bis an den Shopfloors ver-

ankert? Ist die Rolle eines Lean Leaders klar, wird diese auch eingefordert?

Bezogen auf jede dieser drei Handlungsebenen sollen die Unternehmen anhand von insgesamt 15 Fragen jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 eine Selbsteinschätzung vornehmen, inwieweit in ihrer Organisation, ausgehend vom angestrebten Idealzustand, zum Beispiel noch „kleine“, „größere“ oder „(erfolgs-)kritische“ Lücken bestehen (siehe Kästen).

Die Lean-Reifegrad-Studie 2018 ergab: Die relative Mehrheit der Unternehmen (38 %), die sich aktiv mit dem Thema Lean Management befassen, hat bei ihrer Lean-Kultur die Stufe 3 erreicht. Sie befinden sich also auf einem guten Weg, müssen aber beim Aufbau und Verankern einer KVP- und Lean-Kultur in ihrer Organisation noch einige Hindernisse überwinden. Fast 30% sind in diesem Prozess schon weiter fortgeschritten und haben eine der beiden höchsten Entwicklungsstufen 4 (15 %) oder

5 (14 %) erreicht. Fast ein Drittel der Unternehmen steht in diesem Prozess jedoch noch am Anfang und ist auf der Stufe 1 (17 %) oder Stufe 2 (15 %) anzusiedeln.

Lean-Reifegrad hängt von Branche und Erfahrung ab

Dabei zeigen sich branchenspezifische Unterschiede. So ist zum Beispiel in Unternehmen der pharmazeutischen und chemischen Industrie sowie der Automobilindustrie der Aufbau einer Lean-Kultur meist schon weit fortgeschritten. Bei (Finanz-) Dienstleistern und im Handel steckt die Lean-Kultur hingegen noch in den Kinderschuhen.

Zudem zeigt sich deutlich, dass der Lean-Reifegrad von der Erfahrung der Unternehmen mit Lean-Methoden abhängt. So erreichen Unternehmen mit fünf und mehr Jahren praktischer Erfahrung mit Lean hinsichtlich ihres Reifegrads die höchste Punktzahl. Dabei fällt jedoch auf: Die Unternehmen mit zehn und mehr Jahren Lean-Erfahrung schneiden in der Regel wieder schlechter als die Unternehmen mit fünf bis neun Jahren Erfahrung ab. Ursachen hierfür dürften sein:

- Die Beschäftigung mit Lean ist bei ihnen inzwischen zu einem Formalismus erstarrt.
- In der Arbeit mit Lean-Tools und -Methoden sehen die Mitarbeiter eher eine Pflicht denn eine Arbeitserleichterung.

Das bedeutet letztlich: Die Lean-Kultur hat sich trotz eines langjährigen Engagements nicht in der „DNA“ der Mitarbeiter und der Organisation verankert. >>>

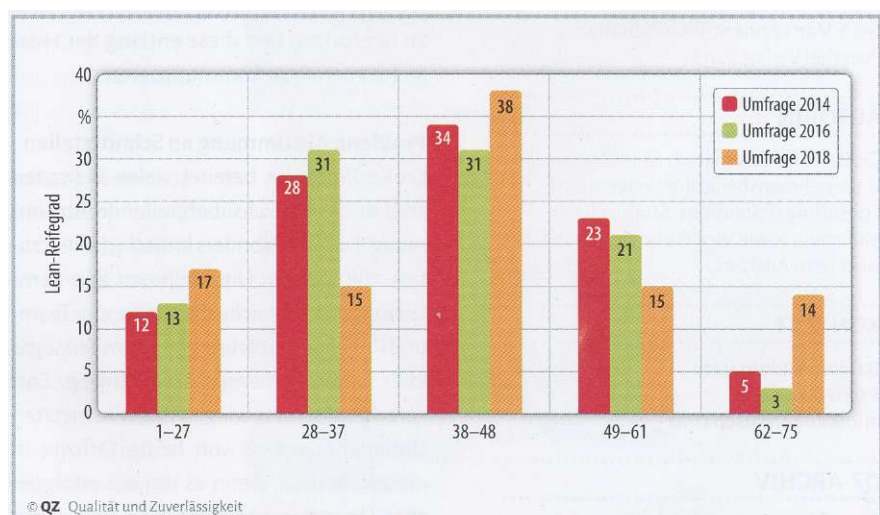
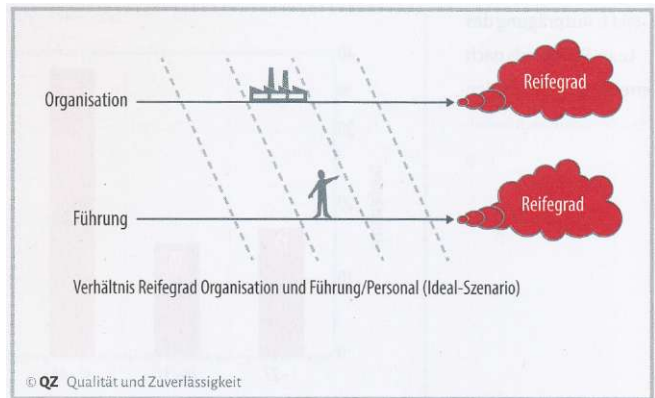


Bild 2. Lean-Reifegrad im Jahresvergleich 2014 bis 2018 (Quelle: Kudernatsch Consulting)

Bild 3. Im Idealfall sollte die Führung den gleichen Lean-Reifegrad aufweisen wie die Gesamtorganisation. (Quelle: Kudernatsch Consulting)



Womit Lean steht und fällt

Dessen ungeachtet zeigt ein Vergleich der Studienergebnisse 2018 mit denen aus den Jahren 2014 und 2016: Der Lean-Reifegrad der Unternehmen, die sich mit dem Thema Lean aktiv befassen, hat sich erhöht. So befanden sich zum Beispiel 2014 nur 5 % der Unternehmen auf der höchsten Reifegrad-Stufe 5. 2018 waren es schon 14%. Und während sich 2014 noch 40 % der untersuchten Unternehmen auf den niedrigsten Reifegrad-Stufen 1 und 2 befanden, sind es 2018 nur noch 32 %.

Problem: kurzfristiges Denken

In der Dimension „Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus“ gibt es bei keiner Teilfrage signifikant bessere Werte als in den Jahren 2014 und 2016. So spiegelt sich in vielen Unternehmen ihre Vision noch nicht in einer langfristigen und bereichsübergreifend in sich konsistenten Strategie wider. Vielmehr ist der Betriebsalltag noch von einem kurzfristigen Denken und Ad-hoc-Entscheidungen geprägt. Vor allem tun sich viele Unternehmen schwer damit, ihre Strategie in Unternehmens- und Bereichsziele zu übersetzen und diese entlang der Hierarchieebenen zu kommunizieren.

Problem: Abstimmung an Schnittstellen

Große Probleme bereitet vielen Befragten zudem die bereichsübergreifende Abstimmung. Das ist besonders kritisch, da heutzutage die meisten Unternehmen ihre Kernleistungen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbringen - zum Teil sogar über Unternehmensgrenzen hinweg. Entsprechend schwer wiegen in der vernetzten Unternehmenswelt von heute Defizite in diesem Bereich, wenn es um ein erfolgreiches Umsetzen von Strategien und damit verknüpften Change-Vorhaben geht.

Problem: falsches Rollenverständnis der Führungskräfte

Ähnliche Lücken klaffen auch in der Dimension „Leadership und Shopfloor-Management“. Hier zeigen sich im Vergleich zu 2014 und 2016 in Teilbereichen moderate Verbesserungen. Nahezu durchgängig nehmen die Führungskräfte jedoch ihre Funktion als Coach, wie das Lean-Prinzip sie fordert, nicht befriedigend wahr. Das bedeutet: Sie fördern und unterstützen ihre Mitarbeiter kaum im Rahmen ihrer Tätigkeit - sei es, weil es an Methoden-Know-how mangelt oder weil die Führungskräfte ein anderes Führungsverständnis haben.

Dies liegt auch daran, dass beim Besetzen vakanter Führungspositionen die Lean-Leadership-Kompetenz der Kandidaten meist eine untergeordnete bis gar keine Rolle spielt. Dadurch fehlen insbesondere auf der Shopfloor-Ebene oft die Treiber der gewünschten Veränderungen. Das behindert letztlich den Aufbau einer Lean-Kultur in der gesamten Organisation.

KVP ist eine Frage des Mindsets

Anders sieht es bei der Dimension „Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung“ aus. Hier verbesserten sich die erzielten Durchschnittswerte der Unternehmen in allen Teilbereichen von 2014 bis 2018 kontinuierlich. Der erhöhte Lean-Reifegrad der Unternehmen ist also vor allem auf eine konstante Verbesserung beim Gestalten und Managen der wertschöpfenden Prozesse zurückzuführen. Es besteht allerdings noch Handlungsbedarf auf der Ebene der (bereichsübergreifenden) Strategieumsetzung, auf der Ebene der Kompetenz sowie beim Mindest der Mitarbeiter - insbesondere der Führungs-

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

An der Lean-Reifegrad-Studie 2018 nahmen 118 Lean-Verantwortliche teil. Die befragten Unternehmen hatten im Schnitt eine fünf- bis sechsjährige Erfahrung mit Lean-Aktivitäten. 70 % von ihnen zählten zur produzierenden technischen Industrie; 6% waren (Finanz-)Dienstleister. Die restlichen 24% waren unter anderem im Handel, im Baugewerbe und in der chemischen und pharmazeutischen Industrie zu Hause.

LITERATUR

Kudernatsch, D.: Hoshin Kanri. Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools. Schäffer Poeschel Verlag, 2013

AUTORIN

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München, sowie Vice President Europe von Liker Lean Advisors.

KONTAKT

Daniela Kudernatsch
T 08170 92233
info@kudernatsch.com

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/6710550

kräfte. Hier ruhen noch viele ungenutzte Potenziale, wenn es um den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur in Unternehmen geht.

Personal- und Organisationsentwicklung verzahnen

Die Ergebnisse der Studie spiegeln eine weit verbreitete Beobachtung wider. Change-Projekte erfordern Änderungen nicht nur auf der Struktur- und Prozessebe-

ne, sondern auch in der Unternehmenskultur. Genau an dieser Stelle hapert es in der Praxis. Es fällt Unternehmen schwer, dafür zu sorgen, dass sich die Kultur und Kompetenz der Mitarbeiter und die Struktur der Organisation weitgehend parallel entwickeln (Bild 3).

Dabei sollten Führungskräfte und Projektmanager einen leichten Entwicklungsvorsprung vor der Organisation und den ihnen unterstellten Mitarbeitern ha-

ben. Nur mit diesem Vorsprung können sie die Impulse liefern, damit die Organisation und das Team nachziehen können. Zugleich darf aber die Entwicklung der Organisation nicht zu weit hinter der Entwicklung der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte zurückbleiben. Denn sonst kämpfen diese Tag für Tag mit scheinbar unüberwindbaren Hindernissen in ihrem organisatorischen Umfeld und sind irgendwann frustriert. •

Der Lean-Reifegrad als Kennzahl

Im Rahmen der Studie wurden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, 15 Fragen zu beantworten. Den Fragen liegt eine 5er-Skala zugrunde von 1 (= kritische Lücke) bis 5 (= wir sind angekommen). Zum Ermitteln der Kennzahl für den Lean-Reifegrad von Unternehmen werden den Antworten der Teilnehmer jeweils 1 bis 5 Punkte zugeordnet, sodass ein Unternehmen in der Summe minimal 15 und maximal 75 Punkte erreichen kann. Je nach Gesamtpunktzahl werden Unternehmen einer der folgenden Reifegrad-Stufen zugeordnet.

Die fünf Lean-Reifegrad-Stufen

Stufe 1 (15-27 Punkte): Das Unternehmen steht noch am Anfang der Lean-Reise.

Die Organisation befindet sich in der Anfangsphase der Entwicklung hin zu einer KVP- und Lean-Leadership-Kultur. Es mangelt noch an Verständnis, wie die Prozesse am Wertstrom und an den Kundeninteressen ausgerichtet werden können. Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung werden noch nicht systematisch angewendet. Die Führungskräfte verstehen sich nicht als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter, sondern lediglich als Vorgesetzte.

Stufe 2 (28-37 Punkte): Die Verankerung einer KVP- und Lean-Kultur weist noch größere Lücken auf.

Die Lean- und KVP-Aktivitäten sind noch nicht an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung werden noch nicht systematisch angewendet. Das Selbstverständnis der Führungskräfte als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter muss noch entwickelt werden.

Stufe 3 (38-48 Punkte): Noch gibt es einige ernst zu nehmende Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur.

Einige Bereiche beginnen bereits, die Lean- und KVP-Aktivitäten mit den Unternehmenszielen und -werten zu verbinden; in anderen bestehen diesbezüglich noch ernst zu nehmende Lücken. Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung werden noch nicht angewendet. Infolgedessen sind wesentliche Kernprozesse noch nicht am Wertstrom ausgerichtet. Die Führungskräfte verstehen sich nur punktuell als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter.

Stufe 4 (49-61 Punkte): Das Unternehmen ist auf dem besten Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur.

Die Lean- und KVP-Aktivitäten sind noch nicht durchgängig top-down und crossfunktional an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Es sind jedoch über Bereichsgrenzen hinweg bereits Prozesse am Wertstrom ausgerichtet, und diese Ausrichtung wird in fast allen Bereichen systematisch vorangetrieben. Das Selbstverständnis der Führungskräfte als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter festigt sich allmählich.

Stufe 5 (62-75 Punkte): Das Unternehmen ist ein Practice-Unternehmen.

Alle Lean- und KVP-Aktivitäten sind top-down und crossfunktional an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Die Prozesse sind am Wertstrom orientiert, und diese Ausrichtung wird weiterhin systematisch vorangetrieben. Es existiert eine Führungskultur, bei der sich die Führungskräfte als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter verstehen und entsprechend handeln.

