

Wenn viele Teile zusammenwirken müssen

Die Kultur hinkt der Struktur oft hinterher

Viele Unternehmen sind beim Verankern einer Lean-Kultur in ihrer Organisation auf einem guten Weg. Doch um das angestrebte Ziel zu erreichen, müssen sie, wie eine Studie zeigt, oft noch zahlreiche Hürden überwinden. So hinkt zum Beispiel die Entwicklung ihrer (Führungs-) Kultur oft der Entwicklung ihrer Struktur hinterher. | [Daniela Kudernatsch](#)

42

Die Grundidee von Lean ist schnell erklärt: Als Optimierung werden der Zweck der zu verrichtenden Arbeit, die Gestaltung der Arbeitsplätze selbst sowie das Zusammenwirken in Prozessen und Strukturen zu einem ganzheitlichen System zusammengefasst. „Lean“ steht für „verschlanken“, beinhaltet aber eine klare Philosophie, festgelegte Gestaltungsregeln definierende Prinzipien und die Methoden, um diese umzusetzen. Klare Abgrenzungen sind kaum möglich, da eine eindeutige Unterteilung bei der Entstehung von Lean nicht vorgesehen war. Es ist aus vielen einzelnen pragmatischen Hilfsmitteln entstanden.

Unternehmen, die sich aktiv mit dem

Thema Lean Management befassen, stellen oft nach einiger Zeit fest: Unsere Maßnahmen, beispielsweise zur Einführung von Lean-Methoden und -Tools zum Schaffen effizienter Prozesse, bringen zwar kurzfristige, jedoch keine nachhaltigen Erfolge. Vielmehr verschlechtern sich die Prozesse nach einiger Zeit wieder, mit der Folge, dass erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung steigt.

Die zentrale Ursache hierfür ist: In den Unternehmen besteht oft noch nicht die erforderliche (Führungs-)Kultur, um die Abläufe und Prozesse sowie Problemlösungen mit den Mitarbeitern kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern. Mit einer Studie wird deshalb

seit 2014 im Zwei-Jahres-Rhythmus der Lean-Reifegrad von Unternehmen abgefragt. In ihr wird geprüft, inwieweit sich in den Unternehmen, die Lean-Management in ihrer Organisation einführen, eine Lean-Kultur bereits verankert hat und wie hoch deshalb ihr Lean-Reifegrad ist.

Reifegrad in Unternehmen

Der Reifegrad der Lean-Kultur wird in der Studie bezogen auf die drei Dimensionen

- › „Vision, Strategie, Ziele, Kundenfokus“,
- › „Prozesse und kontinuierliche Verbesserung“ sowie
- › „Leadership und Shopfloor-Management“ ermittelt. Bezogen auf jede dieser drei Hand-

Seit vielen Jahren setzt sich auch in Unternehmen kleiner und mittlerer Größe durch, was sich in großen Firmen schon lange etabliert: sie Suche nach einer geeigneten Organisationsstruktur, nach der sich die Kultur im Unternehmen richtet. Mit einer selbst angelegten Studie untersucht eine Beraterfirma seit vier Jahren, wie der Lean-Leadership-Prozess über die Jahre in den beteiligten Unternehmen umgesetzt wird.



lungsebenen sollen die Unternehmen anhand von 15 Fragen jeweils mittels einer 5er-Skala eine Selbsteinschätzung vornehmen, inwieweit in ihrer Organisation ausgehend vom angestrebten Idealzustand zum Beispiel noch „kleine“, „größere“ oder „(erfolgs-)kritische Lücken“ bestehen.

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

Die Studie 2018 ergab: Die relative Mehrheit der Unternehmen (38%), die sich aktiv mit dem Thema Lean-Management befassen, hat bei der Lean-Kultur die Stufe 3 auf der dieser Befragung zugrunde liegenden 5er-Skala erreicht (siehe Kasten).

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 Prozent sind in diesem Prozess schon weiter fortgeschritten und haben eine der beiden höchsten Entwicklungsstufen 4 (15%) oder Stufe 5 (14%) erreicht. Fast ein Drittel der Unternehmen stehen in diesem Prozess jedoch noch am Anfang und sind auf der Stufe 1 (17%) oder Stufe 2 (15%) anzusiedeln.

Große branchenspezifische Unterschiede

Dabei zeigen sich jedoch branchenspezifische Unterschiede. So ist zum Beispiel in den zur pharmazeutischen und chemischen Industrie sowie der Autoindustrie zählenden Unternehmen der Aufbau einer Lean-Kultur meist schon weit fortgeschritten, während er bei den (Finanz-)Dienstleistern und im Handel noch in den Kinderschuhen steckt.

Deutlich zeigt sich zudem eine Abhängigkeit des Reifegrads von der Lean-Erfahrung. So erreichen Unternehmen mit fünf und mehr Jahren praktischer Erfahrung hinsichtlich ihres Lean-Reifegrads die höchste Punktzahl. Dabei fällt jedoch auf: Die Unternehmen mit zehn und mehr Jahren Lean-Erfahrung schneiden in der Regel schlechter als die Unternehmen mit fünf bis neun Jahren Erfahrung ab. Ursachen hierfür dürften sein:

- die Beschäftigung mit Lean ist in ihnen zu einem Formalismus erstarrt, und
- die Arbeit mit den Lean-Tools und -Methoden wird von den Mitarbeitern eher als auferlegte Pflicht, denn als Arbeitserleichterung gesehen.

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

Dessen ungeachtet zeigt ein Vergleich der Studienergebnisse 2018 mit denen in 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 fünf Prozent der Unternehmen auf der Reifegrad-Stufe 5, also der höchsten Stufe, 2018 schon 14 Prozent. Und während sich 2014 noch 40 Prozent von ihnen auf den niedrigsten Reifegrad-Stufen 1 und 2 befanden, sind es 2018 nur noch 32 Prozent.

Problem: bereichsübergreifende Abstimmung

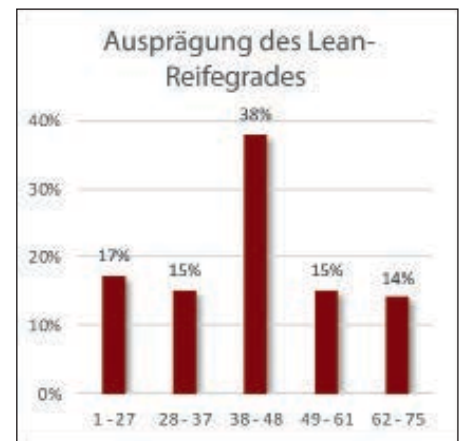
Dabei zeigt die Detailanalyse jedoch: In der Dimension „Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus“ gibt es bei keiner Teilfrage signifikant bessere Werte als in den Jahren 2014 und 2016. So spiegelt sich zum Beispiel in vielen Unternehmen die Vision noch nicht in einer langfristig orientierten und bereichsübergreifend in sich konsistenten Strategie wider. Vielmehr ist der Betriebsalltag noch von einem kurzfristigen Denken und Ad-hoc-Entscheidungen geprägt. Zudem bleibt ein zentrales Problem zahlreicher Unternehmen das Übersetzen der Strategie in Unternehmens-

und Bereichsziele und deren Kaskadierung und Kommunikation auf die unteren Ebenen. Große Probleme bereitet ihnen zudem die bereichsübergreifende Abstimmung.

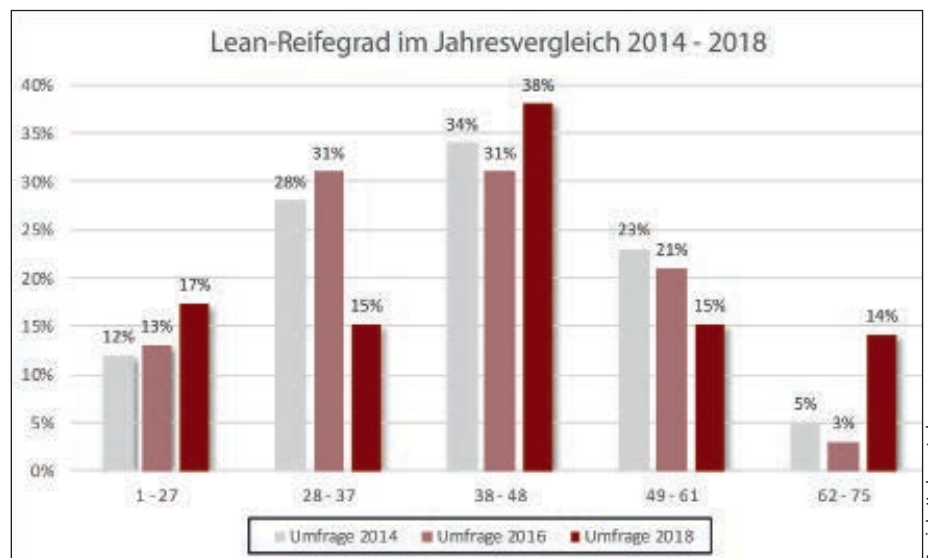
Diese gewann in den vergangenen Jahren jedoch zunehmend an Bedeutung, da heute die meisten Kernleistungen von Unternehmen in bereichs- und nicht selten sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Entsprechend schwer wiegen in der modernen Unternehmenswelt, die von einer zunehmenden Vernetzung geprägt ist, Defizite in diesem Bereich, wenn es um ein erfolgreiches Umsetzen von Strategien und damit verknüpften Change-Vorhaben geht.

Problem: Führungskräfte haben falsches Rollenverständnis

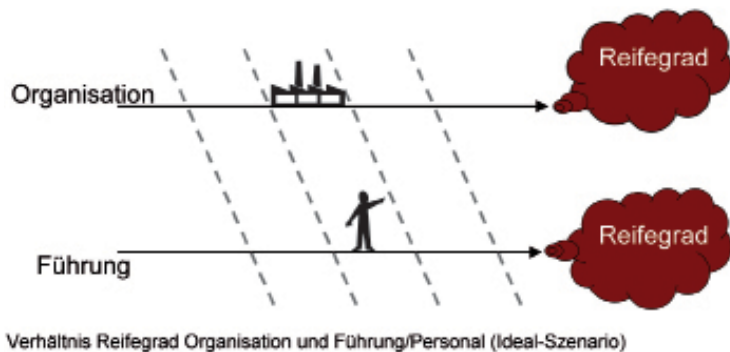
Ähnlich verhält es sich bei der Dimension „Leadership und Shopfloor-Management“.



Daniela Kudernatsch



Daniela Kudernatsch



Hier zeigen sich zwar im Vergleich zu 2014 und 2016 in Teilbereichen moderate Verbesserungen, nahezu durchgängig besteht in den Unternehmen jedoch zum Beispiel eine große (Kompetenz-)Lücke beim Wahrnehmen der Coaching-Funktion durch die Führungskräfte. In vielen Unternehmen wird die Aufgabe, die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit zu fördern und zu unterstützen, von den Führungskräften noch kaum wahr-

genommen – sei es aufgrund eines ungenügenden Methoden-Know-hows oder eines falschen Führungsverständnisses.

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 operativen Ebene oft die erforderlichen Promotoren und Treiber der gewünschten

Veränderungen. Das behindert letztlich aufgrund der vielen, wegen der vernetzten Struktur und Prozesse bestehenden Interdependenzen den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur in der gesamten Organisation.

Auch die Denkweise der Mitarbeiter muss sich ändern

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; auf der Ebene der (bereichsübergreifenden) Strategieumsetzung sowie auf der Kompetenz-Ebene und der Ebene der Denkweise der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, hingegen besteht oft noch ein großer Handlungsbedarf. Hier ruhen, so ein zentrales Ergebnis der Lean-Rei-

> Der Lean-Reifegrad als Kennzahl

Innerhalb der Befragung, auf der die Lean-Reifegrad-Studie basiert, werden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, 15 Fragen zu beantworten. Ihnen liegt jeweils 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 15 Antworten der Teilnehmer jeweils 1 bis 5 Punkte zugeordnet, sodass ein Unternehmen in der Summe minimal 15 und maximal 75 Punkte erreichen kann. Aufgrund der Gesamtpunktzahl erfolgt die Zuordnung der Unternehmen zu folgenden fünf Reifegrad-Stufen.

- > **Stufe 1:** Das Unternehmen steht am Anfang der Lean-Reise
- > **Stufe 2:** Die Verankerung einer KVP und Lean-Kultur weist noch größere Lücken auf
- > **Stufe 3:** Noch gibt es einige ernstzunehmende Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur
- > **Stufe 4:** Ihre Organisation ist auf dem besten Weg zu einer KVP und Lean-Kultur.
- > **Stufe 5:** Sie zählen zu den Best Practice-Unternehmen. Weiter so!

Die fünf Reifegrad-Stufen

Stufe 1 (15 - 27 Punkte): Sie stehen am Anfang einer Lean-Reise.

Die Organisation befindet sich in der Anfangsphase der Entwicklung einer KVP- und Lean-Leadership-Kultur. Es existiert noch ein mangelndes Verständnis von der Ausrichtung der Prozesse am Wertstrom und dem Stellenwert der Kunden in allen Aktivitäten. Eine systematische Anwendung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung erfolgt noch nicht; die Führungskräfte sehen sich noch nicht als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter.

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. Eine syste-

matische Anwendung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung erfolgt noch nicht. 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 ernstzunehmende Lücken. Die Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung werden noch nicht angewendet, was zu einer mangelnden Ausrichtung wesentlicher Kernprozesse am Wertstrom führt. Die Führungskräfte verstehen sich nur punktuell als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter.

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

Die Lean- und KVP-Aktivitäten sind noch nicht durchgängig top-down und cross-funktional 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): Sie zählen zu Best Practice-Unternehmen. Weiter so!

Alle Lean- und KVP-Aktivitäten sind top-down und cross-funktional 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.

fegrad-Studie 2018, noch viele ungenutzte Potenziale und Chancen, wenn es um den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur in Unternehmen geht.

Personal- und Organisationsentwicklung verzahnen

So interessant die Ergebnisse der Studie sind, erstaunlich sind sie nicht, denn bei größeren Change-Projekten, die außer Änderungen auf der Struktur- und Prozessebene, auch kulturelle Veränderungen erfordern, stellt man oft fest: Den Unternehmen fällt es schwer, dafür zu sorgen, dass sich die Kultur und Kompetenz der Mitarbeiter und die Struktur der Organisation weitgehend parallel entwickeln.

Weitgehend parallel deshalb, weil zum Beispiel die Führungskräfte, die im Betrieb saltag den Veränderungsprozess vorantreiben sollen, im Idealfall (ebenso wie die verantwortlichen Projektmanager) einen leichten Entwicklungsvorsprung vor der Organisation und den ihnen unterstellten

zugeordneten Mitarbeitern haben sollten. Denn nur dann können von ihnen die nötigen Impulse für die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Teams ausgehen. Zugleich gilt es jedoch dafür sorgen, dass die Entwicklung der Organisation nicht zu weit hinter der Entwicklung der Mitarbeiter und insbesondere von der Führungskräften zurückbleibt. Denn ansonsten kämpfen diese Tag für Tag mit scheinbar unüberwindbaren Hindernissen in ihrem organisatorischen Umfelds und sind irgendwann frustriert.

Die entsprechende Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung, so dass sich außer der Struktur, auch die Kultur – also letztlich das System Unternehmen – wie gewünscht entwickelt, stellt meist die zentrale Herausforderung bei der Strategieumsetzung dar, denn nur dann stellen sich in der Regel nachhaltige Erfolge ein. ◀



DANIELA KUDERNATSCH

› Dr.; Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München, und Vice President Europe von Liker Lean Advisors (www.kudernatsch.com); sie ist unter anderem Autorin des Buch „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“