

GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN VON LEAN-PROGRAMMEN

Rückwärts aufgeräumt

Daniela Kudernatsch, Straßlach

Die Entwicklung einer Lean-Kultur bietet Unternehmen viele Vorteile. Dennoch gehen die Projekte im Tagesgeschäft oft unter. Eine Studie hat ermittelt, weshalb die Erfolge oft kurzfristig sind und welche Strukturen die Unternehmen aufweisen, die mit Lean nachhaltige Qualitätsverbesserungen erreichen.

In vielen Unternehmen, die ein Lean Management in ihrer Organisation eingeführt haben, zeigen die Initiativen keinen nachhaltigen Erfolg. Die Lean-Programme und -Projekte schlafen nach einiger Zeit wieder ein. Die Folge ist, dass erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung steigt. Das Beratungsunternehmen Kudernatsch Consulting & Solutions untersuchte in einer Studie, inwieweit in den Unternehmen, die ein Lean Management eingeführt haben, bereits eine Lean-Kultur besteht und wie hoch der Lean-Reifegrad ihrer Organisation ist.

Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen oft Methoden und Tools zum Schaffen effizienter Prozesse einführen, bevor in ihrer Organisation die erforderliche Kultur besteht, um die Abläufe kontinuierlich zu verbessern. Entsprechend instabil sind die Verbesserungsprozesse. Im Rahmen der Studie wurde das Vorhandensein einer Lean-Kultur in drei Schwerpunkten abgefragt:

- Vision, Strategie, Ziele, Kundenfokus,
- Prozesse und kontinuierliche Verbesserung,

- Leadership und Problemlösung.
- Die Befragungsergebnisse zeigen: Vielen Unternehmen fällt es bereits schwer, eine Vision in ihrer Organisation zu etablieren, „auf die alle Ziele und das gesamte Handeln ausgerichtet sind“. Über die Hälfte gibt an, diesbezüglich gebe es in ihrer Organisation „einige ernste“ oder gar „größere“ Lücken. Sechs Prozent bewerten die Lücke gar als „kritisch“. Das heißt, in den betreffenden Unternehmen existieren weder eine Vision noch hieraus abgeleitete Ziele.

Strategie nicht im Fokus

Ein zentrales Manko scheint zu sein, dass die Strategie oft nicht konsequent verfolgt und weiterentwickelt wird (Bild 1). Außerdem geraten die langfristigen Ziele im Tagesgeschäft in Vergessenheit. 40 Prozent der Unternehmen klagen über „einige ernste“, weitere 22 Prozent über „größere“ Lücken in diesem Bereich. Neun Prozent der Unternehmen erachten diese Lücke als „kritisch“. Ihr Handeln orientiert sich fast ausschließlich an den kurzfristigen Zielen. Nur fünf

Prozent der Unternehmen verfolgen ihre Strategie konsequent und verzichten bei Bedarf zugunsten der langfristigen Ziele auf kurzfristige Vorteile.

Ein weiteres Problemfeld ist, dass die Unternehmensziele zu selten durchgängig top-down über alle Ebenen heruntergebrochen und bereichsübergreifend abgestimmt sind. Hier gibt es in 33 Prozent der Unternehmen „einige ernste“, 29 Prozent geben „größere“ Lücken an. Diese zeigen sich zum Beispiel darin, dass zur Zielabstimmung zwar Methoden wie Hoshin Kanri oder Policy Deployment eingeführt werden, jedoch nur auf den oberen Ebenen oder in einzelnen Abteilungen. Eine durchgängige Zielkaskadierung erfolgt nicht. Zudem liegt der Fokus oft auf finanziellen Zielen.

Defizite gibt es auch bei der Ausrichtung auf die Kunden. Die Kundenzufriedenheit und der Kundennutzen sind nicht immer der zentrale Maßstab bei Entscheidungen und beim Gestalten der Prozesse. 41 Prozent der Studienteilnehmer sehen diesbezüglich in ihrer Organisation „einige ernste“, 24 Prozent „größere“ Lücken.

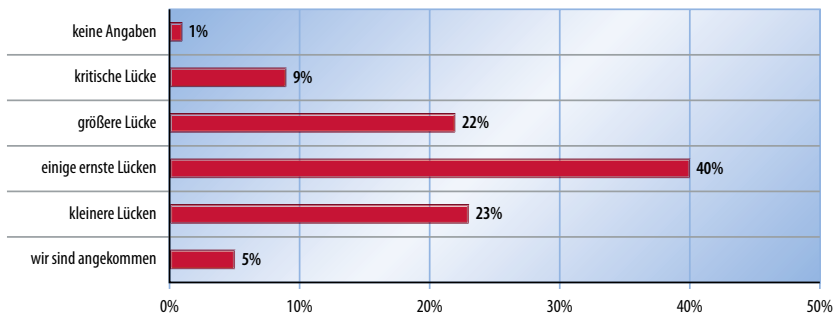


Bild 1. Angaben der Unternehmen, ob die Strategie konsequent verfolgt und weiterentwickelt und im Interesse langfristiger Ziele auf kurzfristige Vorteile verzichtet wurde

Kunde zu selten Maß der Dinge

Viele Unternehmen haben massive Probleme beim Verankern einer Lean-Kultur in ihrer Organisation. Über zwei Drittel der Unternehmen sehen „einige ernste“ bzw. „größere“ Lücken, wenn es darum geht, alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten unmittelbar zu erkennen und abzuschaffen (Bild 2). 16 Prozent erachteten die Lücke als „kritisch“. Damit haben 80 Prozent der Unternehmen mit dem Einführen einer Wertstromorientierung und dem Beseitigen nicht wertschöpfender Prozesse beachtliche Probleme.

In vielen Unternehmen werden erkannte Abweichungen und Probleme weder priorisiert noch auf Basis des PDCA-Zyklus bearbeitet. Es erfolgt kein konsequentes, fortwährendes Lernen auf allen Ebenen, das zu einer kontinuierlichen Verbesserung führen würde. Dass in diesem Bereich „einige ernste“ oder gar „größere“ Lücken bestehen, betonen 63 Prozent der Unternehmen. Weitere 17 Prozent erachteten die Lücke als „kritisch“.

In den meisten Unternehmen ist folglich eine strukturierte Problemlösung noch nicht etabliert. Lediglich 4 Prozent der »

► AUF EINEN BLICK

Strategie ohne Kultur

Lean Management wird oft eingeführt, dann aber im Unternehmen nicht gelebt, wie die Studie ergeben hat. Die Defizite ziehen sich durch alle Ebenen – von der Führung über die Prozesse bis hin zu Kundenorientierung und Unternehmensstrategie.

- Die meisten Unternehmen haben eine mehr oder minder klare Vision und Strategie, verfolgen diese aber nicht konsequent. Im Betriebsalltag dominieren die kurzfristigen Ziele das Handeln.
- Die Ziele sind top-down und cross-funktional nicht durchgängig unternehmensweit abgestimmt.
- Bei der wertstromorientierten Prozessgestaltung und der Umsetzung des Shopfloor-Managements bestehen große Lücken. Der PDCA-Zyklus als Basis für eine strukturierte Problemlösung und kontinuierliche Verbesserung ist kaum etabliert.
- Definierte Standards sind überwiegend vorhanden. Es mangelt aber am

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

- In den meisten Unternehmen existiert weder ein klar definiertes Führungsverhalten noch ein einheitliches Führungsverhalten. Die Führungskräfte leben die Unternehmenswerte nicht ausreichend vor, und ihre Bereitschaft zur Selbstreflexion und Veränderung ist ungenügend ausgeprägt.
- Eine konsequente und systematische Vor-Ort-Präsenz der Führungskräfte, insbesondere aus der Top-Ebene, ist nur selten gegeben.
- Die Führungskräfte verstehen sich zu wenig als Coaches, die ihre Mitarbeiter beim Entwickeln ihrer Problemlösungsfähigkeiten unterstützen. Das liegt auch daran, dass bei der Auswahl der Führungs(nachwuchs)kräfte meist nicht die Aspekte einer Lean-Leadership-Kultur im Vordergrund stehen.

Studie

An der Befragung nahmen branchenübergreifend 732 Führungskräfte und Projektmanager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil. Von ihnen beurteilten 33 Prozent das gesamte Unternehmen, 34 Prozent einen einzelnen Standort. Der Rest betrachtete einen Bereich oder machte keine Angaben. Von den betrachteten Unternehmen und Unternehmens-einheiten hatten knapp 40 Prozent 200 bis 999, 20 Prozent 1000 bis 4999 und 7 Prozent mehr als 5000 Mitarbeiter. Die meisten Unternehmen hatten bereits mehrjährige Erfahrung mit Lean Management: 30 Prozent sind seit zwei bis vier Jahren im Lean-Bereich aktiv, 32 Prozent seit fünf bis neun Jahren.

Autorin

Dr. Daniela Kudernatsch, geb. 1973, ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Straßlach bei München. Sie ist Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung.

Kontakt

Daniela Kudernatsch
T 08170 92233
info@kudernatsch.com

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1015529

Unternehmen geben an, dass sie am Entwicklungsziel „angekommen“ seien. Der PDCA-Zyklus werde bei Problemen routinemäßig durchlaufen, die Problemlösungen konsequent umgesetzt und der Prozess systematisch von Schulungen begleitet. Wenn es darum geht, die Lean-Kultur im Unternehmen zu etablieren, kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Sie prägen die Arbeitsstrukturen in ihren jeweiligen Bereichen und sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter.

Gefragt wurden die Unternehmen auch, inwieweit ihre Führungskräfte auf allen Ebenen regelmäßig am Ort des Geschehens präsent sind und ob sich ein Großteil ihrer Führungsarbeit dort vollzieht. In diesem Bereich gestehen 35 Prozent der Unternehmen „einige ernste“, weitere 24 Prozent „größere“ Lücken ein. Bei ihnen gibt es keine systematische Vor-

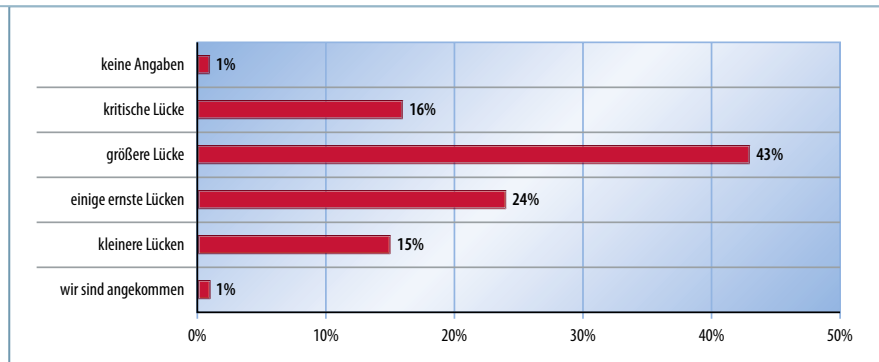


Bild 2. Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen zur Frage, ob alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, die der Kunde zu zahlen nicht bereit ist, durch Wertstromdesign abgeschafft wurden

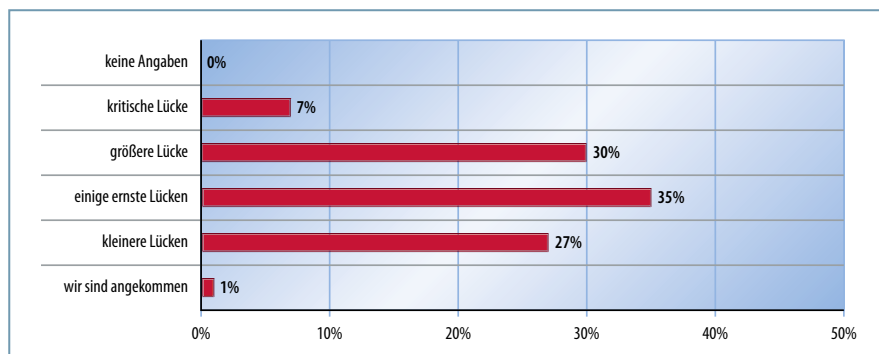


Bild 3. Angaben der Unternehmen zur Frage, ob die Führungskräfte Disziplin vorleben, die Unternehmenswerte in ihre Führungspraktiken übernehmen und als Coaches für ihre Mitarbeiter fungieren

Ort-Präsenz der Führungskräfte, insbesondere jener der obersten Ebene. Außer dem behindern die vielen, meist ineffektiven Meetings die Arbeit am Shopfloor. Einige Unternehmen haben zwar bereits mit einem Shopfloor-Management begonnen. Doch wesentliche damit verbundene Problemlösungsmethoden wie der A3-Report oder Abweichungsanalysen kommen noch selten zum Einsatz.

Damit die Führungskräfte ihre Funktion adäquat erfüllen können, müssen sie die Unternehmenswerte in ihre Führungspraktiken übertragen und vorleben. Außerdem müssen sie ihr Führungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln. Dann steigen auch ihre Coaching-Kompetenzen. In diesem Bereich konstatieren 35 Prozent der Befragten „einige ernste“, darüber hinaus weitere 30 Prozent „größere“ Lücken (Bild 3). Das bedeutet, dass zwar erste Ansätze von Lean Leadership existieren – jedoch meist nur auf den oberen Ebenen.

Führung kulturentscheidend

Entsprechend groß sind die Defizite, die beim Coachen der Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte bestehen. Mitarbeiter sollten so beim Ausführen ihrer Tätigkei-

ten und Erreichen ihrer Ziele unterstützt werden. Hier sehen jedoch fast 70 Prozent der Unternehmen noch „einige ernste“ oder „größere“ Lücken. Das heißt, die Führungskräfte coachen ihre Mitarbeiter kaum. 13 Prozent der Unternehmen erachten die Lücke in diesem Bereich gar als „kritisch“.

Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass die Führungskräfte oft nur unzureichend in der Anwendung des PDCA-Kreislaufs geschult sind. Sie beherrschen eine disziplinierte Problemlösung etwa auf Basis des A3-Reports nicht.

Ein weiterer Schwachpunkt ist die Auswahl der Führungs(nachwuchs)kräfte. Die Kriterien, nach denen Unternehmen diese auswählen, korrespondieren in der Regel nicht mit den Eigenschaften und Verhaltensweisen, die das Einführen und Verankern einer Lean-Kultur von den Führungskräften erfordern würden.

59 Prozent der Unternehmen geben an, in ihrer Organisation gebe es noch „ernste“ oder „größere“ Lücken, wenn es darum gehe, die angestrebte Entwicklung einer Lean-Leadership-Kultur mit der Nachfolgeplanung sowie der Personalauswahl zu verknüpfen. Weitere 20 Prozent der Unternehmen sehen hier gar eine „kritische“ Lücke. □