



Foto: © Coloures-Pic - stock.adobe.com

Peter Drucker Society Dialog

Lean Umsetzung – aber mit System

Peter F. Drucker war ein Vordenker und hat Managementmodelle entwickelt, die heute noch in vielen Unternehmen Anwendung finden. Neben den Managementmodellen von Peter Drucker wird die Philosophie des Lean Management seit einigen Jahrzehnten in vielen Unternehmen angewandt. Wie es tatsächlich um die Lean Umsetzung steht ist Thema dieses Beitrags.

In dieser abschließenden Ausgabe des Dialogs der Peter Drucker Society stellt Prof. Winfried Weber seine Fragen (blau markiert) an Dr. Oliver Prause.

Spätestens mit dem Taylorismus begann die konsequente Trennung von Denken und Tun in der Arbeitsorganisation. Henry Ford war berühmt dafür, dass er sich aufregte, wenn jemand am Fließband von den definierten Handgriffen abwich. Mit dem Ende der Massenfertigung, dem Konzept des One-Piece-Flow und der Wissensarbeit auch in der Fertigung kam der Wandel zum Lean. Wo steht die deutsche Industrie heute bei der Umsetzung des Lean-Ansatzes?

Viele Unternehmen beschäftigen sich seit Ende der 90er mit Lean vorrangig in der Produktion und den produktionsnahen Bereichen. Hier haben einige Unternehmen bemerkenswerte Erfolge erzielt. Interessant ist hierbei, dass es mindestens gleich große Verbesserungspotenziale in den Entwicklungsabteilungen und administrativen Bereichen (Personal, Service, Controlling, etc.) gibt. Bislang haben aber nur wenige Unternehmen ihre Lean-Aktivitäten dorthin ausgeweitet.

Insgesamt ist festzustellen, dass Lean-Aktivitäten in den letzten Jahren etwas an Vehemenz eingebüßt haben und teilweise

durch die Themen "Agilität" und "Digitalisierung" abgelöst wurden. Doch bei genauerer Sicht auf "Agilität" lässt sich hier viel Lean finden. Definierte Standardroutinen, zyklische Durchsprachen am Ort des Geschehens und "Verflüssigung" der Aufgabenbearbeitung sind für Lean-Fachleute keine neuen Erkenntnisse. Bei der "Digitalisierung" der Produktion haben mehrere Studien gezeigt, dass in einigen Branchen der deutschen Industrie seit einigen Jahren die Arbeitsproduktivität sinkt, trotz Digitalisierungsbemühungen. Einerseits haben nur wenige Unternehmen überzeugende, ganzheitliche Lösungen, andererseits reift allmählich die Überzeugung, dass ein

hoher Lean-Reifegrad die Voraussetzung für wirksame digitale Lösungen ist.

In vielen Unternehmen wurde Lean inzwischen zum Werkzeugkasten für den Shopfloor degradiert. Wo hat sich Lean zu einer umfassenden Unternehmensphilosophie entwickelt – wie bei den Pionierunternehmen, die sie aufgebaut haben? Das heißt, welche Priorität setzt das Top-Management in den Konzernen oder im Mittelstand in Bezug auf den Lean-Ansatz?

Unternehmen, die sich nur auf den Lean-Werkzeugkasten beschränken, bleiben deutlich unter ihren Möglichkeiten. Über die Jahrzehnte lässt sich ein Wandel feststellen, der beginnend vom Einsatz von Lean-Methoden in den 90er Jahren über den Aufbau von ganzheitlichen Produktionssystemen nach der Jahrtausendwende zu einem überwiegend führungs- und mitarbeiterorientierten Lean-Verständnis geführt hat. Den wertschöpfenden Mitarbeiter als Ausgangspunkt für Ideen, Verbesserungen und Innovationen in den Mittelpunkt zu rücken, ist eine positive Entwicklung. Der nächste folgerichtige Schritt wäre nun, die strategische Unternehmensplanung mit Lean zu verbinden und als festen Bestandteil des täglichen Tuns zu integrieren.

Ob sich das Top-Management dem Thema Lean zuwendet, hängt stark von der persönlichen Erfahrung ab. Üblicherweise werden zum Beispiel bei Kostendruck die klassischen Methoden wie Personalabbau, Verlagerung oder Outsourcing genutzt. Nimmt der Druck zu, gibt es einfach mehr vom Gleichen. In der Lean-Welt geht man andere Wege – reduzieren von Verschwendungen, qualifizieren von Mitarbeitern und kontinuierliche Verbesserungen sind hier an vorderster Stelle zu nennen. Um in diesen Kategorien agieren zu können, benötigt man Anregungen, Wissen und Vorbilder. Wer jedoch einmal die enormen Erfolge gesehen hat und vom Lean-Virus befallen wurde, der bleibt dabei. Im Gegensatz zu wohlmei-

nenden Schutzimpfungen sollte man sich diesen Virus unbedingt gönnen.

Woran lag es, dass auf die Einführung der schlanken Prozesse in der Wertschöpfung sich nicht immer eine "operational excellence" entwickelte? An der mangelnden Hartnäckigkeit des oberen Managements, an solchen Aufgaben dranzubleiben? An einer möglichen Lähmschicht im mittleren oder unteren Management? An mangelnden Selbstmanagement-Fähigkeiten von Mitarbeitern?

In erster Linie steht und fällt der Erfolg von Lean im Unternehmen mit der Überzeugung in der obersten Führungsetage. Es gibt keine bekannten Beispiele, dass Lean "bottom-up" erfolgreich wurde. In der Regel haben die wertschöpfenden Mitarbeiter in der Produktion großes Interesse, ihre Verbesserungsideen umzusetzen. Lean bietet ihnen hier die besten Voraussetzungen. In der Tat gibt es Widerstände im mittleren Management. Veränderungen im Unternehmen werden meist schlecht gemanagt. Vorbildlich zu sein, die Veränderung zu begleiten und neue Perspektiven aufzuzeigen wird meist vom oberen Management vernachlässigt. Beim Blick auf exzellente Unternehmen zeigt sich, dass überzeugte und überzeugende Führungspersönlichkeiten über einen langen Atem verfügen müssen, um über einen langen Zeitraum konsequent Lean voranzutreiben.

Was braucht es an Qualifikationen? Passen zum Lean-Ansatz im Zeitalter von Industrie 4.0 nur Facharbeiter oder auch Angelernte? Welche Rolle spielt dabei die duale Ausbildung hierzulande bei der Umsetzung?

Die passende Qualifikation hängt sowohl von der zu erfüllenden Aufgabe im Unternehmen als auch von den individuellen Fähigkeiten der Person ab. Man kann es mit Fußball vergleichen. Es gibt ein übergeordnetes Ziel, einen Trainer und eine Fußballmannschaft. Alle stellen sich in den Dienst des übergeordneten Ziels. Der Trainer entwickelt eine Stra-

tegie, Taktik und Mannschaftsaufstellung. Insbesondere bei der Aufstellung ist es jedoch wichtig, die individuellen Fähigkeiten und Potenziale des Spielers zu kennen. Hier gibt es im betrieblichen Alltag eine Lücke – Fähigkeiten und Potenziale des Mitarbeiters sind diffus, das Trainingsangebot ist überschaubar und wird mangels Zeit und Geld nicht genutzt.

Stichwort Hoshin Kanri (Im Japanischen steht Hoshin für Kompassnadel - Kanri bedeutet Management/Planung), das Toyota ab Ende der 1950er-Jahre zusammen mit Peter Drucker (Management by Objectives and Self Control, 1954) entwickelte. Wer Hoshin Kanri richtig verstanden hat, sieht in diesem Prozess den Schlüssel für exzellente Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in der Fertigung. Warum wird Hoshin Kanri selten vom Management genutzt?

Die Einführung von Hoshin Kanri stößt beim Management auf zwei wesentliche Hürden. Erstens greift es in die ureigenste Domäne des obersten Managements ein und deshalb benötigt ein Unternehmenslenker schon ein gerütteltes Maß an Selbstreflexion, um neue Wege zu beschreiten. Zweitens ist Hoshin Kanri überwiegend unbekannt und wer verlässt schon bekannte Pfade und begibt sich in unsicheres Terrain bei einem so wichtigen Thema. Dennoch, es lohnt sich, neue Wege zu beschreiten!

Die Darstellung der strategischen Planung in einer sogenannten "Hoshin Matrix" hat den unvergleichlichen Vorzug, dass man von der Vision, über die Strategie und Unternehmensziele bis hin zu Umsetzung und Monitoring der Projekte alles auf einen Blick sieht. So viel Transparenz ist nicht jedermanns Sache. Meistens ist die Verknüpfung von Vision, Unternehmenszielen und Projekten diffus und inkonsistent. Gewünscht wären jedoch ein gemeinsames Verständnis über die Vision, eine Fokussierung der Aktivitäten und eine wirksame, nachvollziehbare Zieler-



Dr.-Ing. Oliver Prause ist Gründer und Vorsitzender des Vorstands am Institut für Produktionserhaltung e.V. (Website: www.infpro.org). Als Wertschöpfungsexperte und Lean-Berater gibt er sein Erfahrungswissen weiter.



Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber lehrt und forscht am Mannheimer Institut für Angewandte Managementforschung, Hochschule Mannheim und ist Vorstand der Peter Drucker Society of Mannheim e.V.

Die Peter Drucker Society of Mannheim e.V. veranstaltet Roundtables zu aktuellen Managementthemen und lädt die Leser von Yokoten ein, mitzudiskutieren.



Kontaktaufnahme per E-Mail:
w.weber@hs-mannheim.de
Mehr Informationen zur Society:
peter-drucker-society-mannheim.com

reichung, die sich mit Hoshin Kanri erreichen lassen. Einige Unternehmen haben bereits bewiesen, dass diese Art der strategischen Planung – gepaart mit dem "Transmissionsriemen" – Lean extrem erfolgreich macht. Hier zeigt sich einmal mehr, dass Lean kein Projekt oder Werkzeugkasten ist.

Wie bekennt und verpflichtet man sich gegenseitig zu gemeinsamen Werten und Zielen (das Warum)? Wie entsteht Klarheit bezüglich der heruntergebrochenen Ziele (das Was) und bleiben doch Spielräume für selbstbestimmte Umsetzungen (das Wie)? Und wie entwickelt und fördert man die Mitarbeiter?

Zunächst sei vorausgeschickt, dass Werte und Ziele zwei unterschiedliche Paar Stiefel sind, genauso wie Vision und Mission. Werte beschreiben Verhaltensweisen und geben vor in welchem Rahmen sich das Unternehmen bewegen will. Werte können aber keine Richtung vorgeben, das können nur Ziele. Das klassische Herunterbrechen von Zielen und die damit verbundenen Zielvereinbarungsgespräche gehören nach Lars Vollmer in die Rubrik "Businesstheater" und haben toxische Wirkung. Hier wird am Kern der Unternehmensaufgabe vorbei gemanagt, jede Menge Blindleistung erzeugt und Nebelkerzen entzündet. Jeder kennt Beispiele aus seiner beruflichen Erfahrung, welchen Schaden divergierende Ziele von Einkauf, Produktion oder Logistik anrichten können.

Lassen Sie es mich in einem Bild ausdrücken wie es sein sollte. Der Karawanenführer und alle Mitglieder der Karawane kennen das übergeordnete Ziel der Unternehmung. Bevor man in die Wüste marschiert sind die Voraussetzungen hinsichtlich Ressourcen, Aufgaben und Fähigkeiten geklärt, ggf. sind noch ein paar Trainingseinheiten für die Teilnehmer durchzuführen. Letzteres wäre eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften. Gemeinsam geht man los, passt die Marschroute den äußeren Bedingungen an und unterstützt sich nach Kräften gegenseitig auf dem Weg zum Ziel. Wenn die Etappenziele erreicht werden, wird dies anerkannt und gefeiert.

Eine Kennzahl, an der sich die Lean-Fitness des Unternehmens messen lässt, sind die Verbesserungsvorschläge. Toyota lag in Japan, unglaublich aber wahr, bei einem Verbesserungsvorschlag pro Mitarbeiter und Monat. Wie schafft man es, 50.000 Vorschläge zu bearbeiten?

In vielen Unternehmen gibt es das klassische betriebliche Vorschlagswesen (BVW), um Ideen zu erzeugen. Im Grunde genommen ist dies eine Provokation für die Mitarbeiter. Meistens dürfen Ideen nicht für den eigenen Arbeitsbereich vorgeschlagen werden, da man dies vom Mitarbeiter selbstverständlich erwartet. Hat man eine Idee, was man in einem anderen Bereich verbessern könnte, dann hält sich die Begeisterung der

davon betroffenen Personen naturgemäß in engen Grenzen. Der Wahnsinn hat dann Methode, wenn anschließend ein unabhängiges Gremium darüber entscheidet, ob der Verbesserungsvorschlag geeignet ist und am Ende eine dritte Partei für die Umsetzung verantwortlich gemacht wird. So kann es nicht funktionieren, wie auch viele notleidende BVW zeigen.

Es sind die vielen, kleinen, täglichen Verbesserungen aus der immer wiederkehrenden Routine von: Standards überprüfen, Ideen ausprobieren und Ziele erreichen. Ohne Standard und ohne Ziel keine Verbesserung - alles andere wäre "Happy Kaizen"! In der beschriebenen Routine (auch Kata genannt) ergeben sich allein beim Blick auf die täglichen Verschwendungen (z.B. Wartezeiten, Fehler, unnötige Transporte, Bestände) enorm viele Verbesserungen. Wichtige Voraussetzungen wären, die Zielsetzung klar zu formulieren, die Mitarbeiterideen einzufangen und die Umsetzungsverantwortung möglichst nahe bei den wertschöpfenden Mitarbeitern zu belassen.

Die deutsche Industrie steht an einem Wendepunkt. Inkrementelle, also schrittweise Innovationen, mit denen Produkte, Prozesse, Systeme und Qualifikationen verbessert wurden, reichen langfristig nicht mehr aus. Wie können sich Organisationen und ihre Mitarbeiter auf die disruptiven Zeiten vorbe-

reiten? Was muss das Management aktuell und zukünftig im Hinblick auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfung und Lean-Systeme tun?

Was ist eigentlich disruptiv? Das Auto hat das Pferd als Fortbewegungsmittel abgelöst. Die Digitaluhr hat zum Niedergang der schweizerischen und südwestdeutschen Uhrenindustrie geführt – Ihr Großvater, Herr Weber, war ja auch davon betroffen! Die Digitalfotographie hat weitgehend die analoge Bildervielfältigung verdrängt. Im Nachhinein betrachtet waren die disruptiven Ideen und Technologien bereits bekannt, wurden aber von den etablierten Industrien ignoriert. Vielleicht sprechen vorwiegend betroffene Unternehmen von disruptiv.

Mark Twain hat einmal gesagt „Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen ver-

loren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“. Manche Unternehmen jagen vielen Trends und Innovationen hinterher, um nicht abgehängt zu werden oder vermeintliche Markteintrittsfenster zu verfehlen. Hier wird sehr viel Zeit, Geld und Energie verschwendet und wahrscheinlich wird das Ergebnis deutlich unter den Erwartungen bleiben. Ich empfehle eine präzise formulierte Unternehmensvision, die den Markt, die Prozesse und die Mitarbeiter berücksichtigt. Die Zukunft des Unternehmens in einer langfristigen Zielsetzung zu formulieren, schafft Klarheit, fokussiert und bündelt die Kräfte. Zumindest weiß man dann, wonach man Ausschau halten muss, denn neue Ideen und Technologien sind meist unscheinbar und entstehen stets am Rand des Marktes und nicht in deren Mitte. Unabhängig von der Innovation, den

Geschäftsmodellen, dem Produkt oder der Dienstleistung wird Lean weiterhin das Fitnessprogramm für Unternehmen sein, um die Wertschöpfung zu erhöhen und die Verschwendung zu reduzieren. Das Bekenntnis zur unternehmerischen Fitness ist unbestritten, aber das konsequente Training ist die eigentliche Herausforderung.

Mit diesem Beitrag schließen wir diese Serie ab. Die Mitglieder der Peter Drucker Society of Mannheim e.V. freuen sich auf einen weiteren Dialog mit Ihnen. ■

Die Autoren

Dr. Oliver Prause

Kontakt: oliver.prause@infpro.org

Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber

Kontakt: w.weber@hs-mannheim.de