

Erst die nachhaltige Veränderung des Führungsverhaltens bewirkt eine Veränderung der Unternehmenskultur und führt zur Verbesserung der Ergebniskennzahlen. (Bild: Fotolia)

## Gut führen will gelernt sein

Welchen Stellenwert besitzt Lean Management für die Industrie? Warum lohnt sich eine ganzheitliche Lean-Strategie? Wie passen Lean Management und Industrie 4.0 zusammen? Diese und noch viel mehr Fragen hat die Stufen AG schweizerischen, österreichischen und deutschen Unternehmen im Februar 2016 gestellt. Die Ergebnisse dieser Befragung\* – heruntergebrochen auf die Schweizer Industrie – stellt die «Technische Rundschau» exklusiv für die Schweiz in einer dreiteiligen Serie\*\* vor. Teil 2: Warum es wichtig ist, Lean Management ganzheitlich über alle Unternehmensprozesse hinweg zu betrachten – und welche Rolle dabei Führungskräfte einnehmen.

(pi) Noch immer fokussiert sich Lean Management in der Schweiz überwiegend auf die Produktion und ergänzend noch auf produktionsnahe Bereiche wie die Logistik und Instandhaltung. Die restlichen Bereiche werden zu selten mit einbezogen, wie die Studienergebnisse\* belegen.

Dies gilt auch für die Forschung und Entwicklung. Gerade in diesem für die Industrieunternehmen überlebenswichtigen Bereich hat sich Lean Management erst bei einem sehr kleinen Teil der Unternehmen (19 Prozent) überhaupt durchgesetzt. Das mag auch daran liegen, dass Lean und kreatives Arbeiten an Innovationen auf den ersten Blick wenig zueinander passen. Lean ist aber weit mehr, nämlich

ein Managementsystem, das gerade auch Entwickler und Forscher in ihrer Arbeit unterstützt. Es kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, immer kürzeren Produktlebenszyklen erfolgreich zu begegnen.

Die Unternehmen haben jedoch erkannt, welches Potenzial Lean Management auch in allen Bereichen ausserhalb der Produktion bietet. Denn gefragt, wie sich Lean in zehn Jahren in den Betrieben durchgesetzt haben wird, zeigt sich bereits ein deutlich anderes Bild. Auch in Einkauf, Administration sowie Forschung und Entwicklung wird die Mehrzahl der Industrieunternehmen nach Einschätzung der Studienteilnehmer dann auf Lean Management setzen. Und nach den bereits guten Erfahrungen vieler

Firmen mit Lean Management im Bereich Logistik wird es auch hier einen weiteren Schub geben – die Unternehmen prognostizieren insgesamt einen Umsetzungsgrad von 89 Prozent.

Je stärker ein Unternehmen Lean Management-Prinzipien bereits etabliert hat, desto erfolgreicher setzt es die einzelnen Methoden um. Firmen, die in Sachen Lean noch eher am Anfang stehen, kommen bei den Methoden Prozessoptimierung und Verschwendungsreduzierung nicht über die Bewertung «befriedigend» hinaus.

Besonders deutlich wird dies auch beim Varianten- und Komplexitätsmanagement. Während diese Methode bei den Unternehmen immerhin noch ein «genügend» er- ▶

► hält, die Lean-Prinzipien bereits in den indirekten Bereichen oder sogar umfassend in Strategie und Organisation etabliert haben (Stufe 3 und 4), bewerten es Firmen, die erst einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt haben (Stufe 1), als «ungenügend».

### Jedes dritte Schweizer Unternehmen zählt sich zu den Lean-Fortgeschrittenen

Wie die Studie zeigt, zählt sich gut jedes dritte Unternehmen in der Schweiz zu den Fortgeschrittenen in Sachen Lean Management. Die konsequente und umfassende Umsetzung – so die ehrliche Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer – kann aber auch bei den „Lean-Profis“ noch besser werden. Sehr deutlich wird dies beim Thema Führungsleistung, die gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung immer wichtiger wird.

So wird in etwa vier von zehn Firmen die Verbesserung der Führungsleistung im Rahmen von Lean Management zwar stets mitgedacht, bleibt im betrieblichen Alltag bei der Umsetzung dann aber häufig aus. Hinzu kommt: Das Verständnis und Wissen über das sogenannte Lean-Leadership und dessen Bedeutung ist noch wenig ausgeprägt. Viele Führungskräfte tun sich daher schwer damit, ihre Führungsleistung richtig einzuschätzen. Das ist verständlich. Denn während Prozessverbesserungen für alle deutlich sichtbar sind, gilt dies für die Führungsleistung eben nicht. Eine gute Führung wirkt sich eher indirekt und langfristig aus, sie ist nicht sofort greifbar.

Die wirklich erfolgreichen Unternehmen haben längst erkannt, dass sich Exzellenz nicht allein mit Prozessexzellenz, sondern nur in Kombination mit Führungsexzellenz erreichen lässt. Und das bedeutet zu einem ganz wesentlichen Teil einen nachhaltigen Wandel des Führungsverhaltens auf allen Ebenen, von der Geschäftsführung bis hin zum Teamleiter.



### Zu grosser Fokus auf produktionsnahe Bereiche: Noch wird die ganzheitliche Bedeutung von Lean Management zu wenig erkannt. (Quelle: Staufen)

Immer mehr Unternehmen führen daher Shopfloor Management ein. Dadurch entwickelt sich die Führungskraft vom klassischen Vorgesetzten zum Coach und Mentor. Befragt, wie sich denn das Shopfloor Management in den Betrieben bereits durchgesetzt hat, ergibt sich ein recht hoher Anteil von Unternehmen, die entsprechend arbeiten. Der detailliertere Blick relativiert diese Zahl jedoch etwas: Mehr als jeder dritte Studienteilnehmer (37 Prozent) hat die Erfahrung gemacht, dass die Führungsleistung sich durch Shopfloor Management gar nicht oder nur wenig verbessert hat. Und insgesamt 40 Prozent der Manager kritisieren, die Kennzahlen in den Bereichen Ausbringung und Qualität seien durch Shopfloor Management kaum beziehungsweise überhaupt nicht besser geworden.

### Führungskräfte lernen optimal, wenn sie vor Ort begleitet werden

Grund ist ein ungenügendes Verständnis vom Shop-floor Management. Viele Manager haben sich bislang lediglich auf die Führungsinstrumente konzentriert, ihr eigenes Verhalten aber nicht verändert. Meist sind es die sogenannten weichen Faktoren, die eine effektive Umsetzung von Shopfloor Management verhindern. So erkennt jeder

zweite Befragte bei sich eine zu geringe Problemlösungskompetenz und fühlt sich in seinem Führungsalltag nicht ausreichend durch die Geschäftsleitung unterstützt. Der Grund: Den Führungskräften wird oft nicht das nötige Know-how an die Hand gegeben, Shopfloor Management erfolgreich einzusetzen.

Sie nehmen zwar an Seminaren und Trainings teil, die Wirkung verpufft aber anschliessend in der Praxis schnell wieder. Erfahrungen zeigen, dass Führungskräfte am besten lernen, wenn sie über einen gewissen Zeitraum vor Ort im Betrieb begleitet werden. Erst auf diesem Wege lernen sie oft wirklich, ihr Verhalten zu ändern und sich zu einer dauerhaft guten Führungspersönlichkeit zu entwickeln. ■

\*) Für die Studie «25 Jahre Lean Management» hat die Unternehmensberatung Staufen im Februar 2016 Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Teilgenommen haben insgesamt 1526 Personen, 133 Führungskräfte kamen dabei aus Schweizer Firmen. Die meisten sind im Maschinen- und Anlagenbau, der Elektro- sowie der Automobilindustrie tätig.

\*\*) Teil 1 der Serie erschien in der Ausgabe TR 8/16 zum Thema: «Status quo, und welchen Einfluss Lean Management auf die Schweizer Unternehmen hat.»