

Quo vadis Lean Management?

Umfrage zeigt Tendenzen über Lean-Praxis in Unternehmen

Der Frage "Quo vadis Lean Management?" ging eine Umfrage mit gleichlautendem Titel im Zeitraum von Mai bis Oktober 2015 nach. Beteiligt haben sich 319 Personen aus mittleren und großen Industrieunternehmen, aus der Dienstleistungsbranche, sowie aus der öffentlichen Verwaltung. Über 17.000 Antworten wurden analysiert.

von Bernd Albrecht

Ziel der von dem Beratungsunternehmen Learning Factory durchgeführten Umfrage war es herauszufinden, wie die Unternehmensrealität im Hinblick auf Lean Management, Verbesserungsvorschlagswesen und Fortbildung aussieht. Ebenso sollte der Einfluss auf die Umsatzrendite und der Nutzen von Lean Management ermittelt werden.

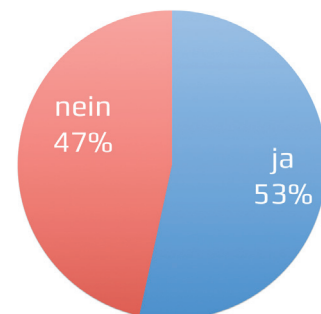
Wie steht es um Lean Management in der Unternehmensrealität?

Die Antworten der Umfrageteilnehmer auf die Frage **"Was glauben Sie sind die größten Schwierigkeiten bei der Einführung von Lean Management in Organisationen?"** sind ernüchternd: Von "Tageschaos schlägt Verbesserungen", über "Mitarbeiter werden nicht abgeholt" bis hin zu "Lean ist kein delegierbares Projekt" und "Lösungen aus Workshops werden den Mitarbeitern vorgesetzt". Überraschend ist, dass diese Antworten auch von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung kommen.

Die Frage **"Auf welcher Ebene sehen Sie zuallererst Handlungsbedarf bei der Einführung von Lean Management?"** ergab eine klare Antwort: 68% sehen primär Handlungsbedarf auf Ebene der Geschäftsführung und 22% sehen zunächst Handlungsbedarf auf Ebene der Fach- und Führungskräfte. Die nächste Frage lautete: **"Werden Fehler als Chance begriffen?"** In

jedem zweiten Unternehmen scheint dies so zu sein. Spannend hierbei ist, je größer eine Organisation ist desto weniger scheint sich dieser Gedanke etabliert zu haben. In nur jeder zweiten Organisation werden Mitarbeiter auf dem Shopfloor bei der Beseitigung von Fehlern mit eingebunden. Und nur sechs von zehn Ideengebern werden bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen eingebunden. In diesem Kontext haben wir nach den Erfahrungen zur Praxis des Verbesserungsvorschlagswesens gefragt. Ergebnis: In 2/3 der Organisationen existiert ein klassisches Verbesserungsvorschlagswesen. Gefragt, ob die eingereichten Verbesserungsvorschläge monetär belohnt werden, bejahen dies weniger als die Hälfte. Interessant ist, dass in Organisationen, in welchen keine monetäre Belohnung erfolgt, mehr Verbesserungsvorschläge eingereicht werden.

Eine weitere Frage beschäftigte sich mit der Meinung über **geeignete Erstinstrumente und Fortbildungsmaßnahmen im Zuge der Einführung von Lean Management**. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer sieht Tool-Schulungen als eine wichtige Maßnahme bei der Einführung von Lean. Auffällig ist auch hier, dass dies überwiegend Umfrageteilnehmer aus Großunternehmen meinen. Und übrigens, Six Sigma wird in diesem Kontext als eine eher unwichtige Methode gesehen.



Auf die Frage: "Sind Sie der Meinung, dass vor Einführung von Lean Management in Organisationen Mitarbeiter eine umfassende Schulung in Lean Tools benötigen?" antworteten 53 % mit "ja".

Etwas widersprüchlich dazu sind die authentischen Teilnehmerstimmen, die wir als Geheimtipps zur Lean Einführung gewertet haben. Konkret haben wir gefragt **"Mit welchem Erstinstrument sollen Mitarbeiter für Lean Management sensibilisiert werden?"** Wir erhielten Antworten wie "Machen statt darüber reden" oder "Freiräume gewähren und einfach machen lassen", also Maßnahmen, die eine Tool-Schulung nicht priorisieren.

Auf die abschließende Frage, welche Rolle den Führungskräften zukommt, war die Meinung der Umfrageteilnehmer eindeutig: Die Führungskraft im Lean Management soll als Coach fungieren, diszipliniert sein, Fehler als Chance begreifen und als Dirigent agieren und nicht als Vorgesetzter im wörtlichen Sinne. ■



Die Umfrageergebnisse im Detail finden Sie unter www.lean-umfrage.de