

# VON LEAN ZU NEUEN *MANAGEMENTSYSTEMEN*

*Industrie 4.0: Auswirkungen auf Arbeitsplatz und Organisation*

## *Aus der Praxis*

### Fallbeispiel

*Ein traditionsgeprägtes Unternehmen aus dem Mittelstand arbeitet erfolgreich am Markt und expandiert nicht nur im deutschen sondern auch im internationalen Markt. Die Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit ändern sich, zumal die neue Geschäftsführung die ehemals patriarchalische Führungskultur hinter sich lassen möchte.*

*Alle – Führungskräfte wie Mitarbeiter – sind geprägt von dieser Kultur und haben sie verinnerlicht. Was tun, wenn jetzt dynamische neue Geschäftsführer einen Stil der Beteiligung und Übernahme von Verantwortung präferieren? Was zunächst zu beobachten ist, dass die Erwartungen und darin enthaltenen tieferen und komplexeren Vorstellungen erst einmal nicht verstanden werden. Die Reaktion erfolgt in den vertrauten Mustern und löst in der Folge Unverständnis und Frustration auf beiden Seiten aus. Es kursiert der Wunsch nach »mehr Wertschätzung« seitens der Führungsebenen und das Feedback über die »Lehmschicht« seitens der Mitarbeiter.*

Dieses Dilemma ist vertraut und so oder so ähnlich quer durch alle Branchen zu finden.

Und nicht nur die internen Anforderungen und Erwartungen sind gestiegen. Auch im Markt und in der Gesellschaft sind alle Beteiligten mit starken Umwälzungsprozessen, Unsicherheiten und unentscheidbaren Situationen konfrontiert.

Führung ist im Wandel begriffen und immer öfter taucht die Frage nach der eigentlichen Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit auf? Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte? Sind die hierarchischen Vorstellungen in Zeiten von Komplexität und social networks nicht völlig überholt? Sollten nicht die Experten Formen einer besseren Zusammenarbeit finden, um Synergien zu entwickeln und auf »unentscheidbare Fragen entschiedene Antworten zu geben«?

Welche Bedeutung hat die zunehmende Digitalisierung, das Internet of Things und die Veränderungen in der Wirtschaft für den Menschen? Welche Anforderungen entstehen an Qualifikation und Führungsmethodik? Wie gestalten sich Organisationen neu?

Antworten auf diese Fragen zu finden ist Ziel des vom BMBF geförderten Forschungsprojektes EXPERT 4.0. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf den produzierenden High-Tech KMU, speziell in der Branche Sensor und Messtechnik.

Es zeigt in den ersten Ergebnissen die weiterhin große Bedeutung des Menschen für die Wertschöpfung im Produktionsprozess. Zum Abschluss der ersten Phase des dreijährigen Vorhabens sind nach ausführlichen Firmeninterviews und Workshops neun Kernaussagen und Handlungsfelder identifiziert.

## Neun Thesen

- ▼ Überfachliche Kompetenzen gewinnen an Bedeutung, werden Schlüsselkompetenzen
- ▼ Industrie 4.0 erfordert einen ganzheitlichen Ansatz in der Managementphilosophie (Organisation)
- ▼ Die Digitalisierung führt zu einer »automatisierten Manufaktur«, die besondere Methoden und Tools erfordert
- ▼ Komplexität und Prozesse werden (noch) nicht als Einheit verstanden
- ▼ Die Führungskraft verändert sich hin zum internen Berater und Coach auf Augenhöhe
- ▼ Die Möglichkeiten der Wissensdigitalisierung sind noch nicht vorstellbar
- ▼ Der Begriff »lernende Organisation« wird noch nicht ganzheitlich verstanden, sondern mit dem »schulischen Lernen« assoziiert
- ▼ Es werden in Zukunft höhere Anforderungen/ Erwartungen an die Menschen hinsichtlich Verantwortung und Selbstkompetenz gestellt (Haltung)
- ▼ Die partizipative und ehrliche Unternehmenskultur ist Nährboden für eine erfolgreiche Entwicklung der Zukunft

Diese Thesen beschreiben die »weichen« Faktoren, die unter den sich verändernden Randbedingungen von Industrie 4.0 den Erfolg (Produktivität und Wertschöpfung) und die Zukunftsfähigkeit (Innovationskraft) der Unternehmen bestimmen werden. Sie erinnern an das Konzept der Lernenden Organisation.

Im Fieldbook zur fünften Disziplin beschreibt William O'Brien die Treiber erfolgreichen Wirtschaftens seit 1990 und in die Zukunft<sup>1</sup>:

### »1990 - die Zukunft«

- ▼ *Verteilung der Macht unter Steigerung der Selbstdisziplin*
- ▼ *Genauso gute Fähigkeiten im Systemdenken wie im Reduktionismus*
- ▼ *Bessere Gespräche*
- ▼ *Freiwillige Gefolgschaft*

Diese Treiber sind nach wie vor aktuell. Geprägt ist das Denken und Handeln heute aber noch von technischen und wirtschaftlichen Unternehmensergebnissen.

---

<sup>1</sup> Senge, P. et. al. (2004). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta

Das Ergebnis als Maßstab und Ziel für den Erfolg oder Misserfolg einer geschäftlichen Unternehmung. Das Ergebnis als Steuerungsinstrument. Das Ergebnis als Bewertungsmaßstab für den Mitarbeiter. Sehr oft führt diese Art der Betrachtung zu einer Fixierung und Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten. Gerade durch die Randbedingungen, die durch die zunehmende Digitalisierung, Automatisierung, globale Vernetzung und Veränderungsgeschwindigkeit vorgegeben werden, sind solche Systeme überfordert.

Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen, die vor uns liegen sind schwer einzuschätzen. Es kommen vielleicht Probleme und Aufgaben auf uns zu, die vorher noch nie gelöst wurden. Dazu bedarf es zunehmend einer Stärkung der Methodenkompetenzen und einer neuen Form in der Zusammenarbeit von Experten und Führung – einer veränderten Kultur.

Aber wie entwickelt sich eine Kultur oder wie kann man eine Kultur verändern? Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung wäre das wünschenswerte Ziel. Definiert man Kultur als Summe der Denkweisen und Handlungen der Einzelnen, dann ist es eine Führungsaufgabe. Die Aufgabe ist in diesem Sinne ein gemeinsames Handlungsmuster zu entwickeln, bei jedem Einzelnen. Dies erfordert individuelle Führung vor Ort, die Entwicklung korrespondierender Muster.

Toyota gibt dafür ein gutes Beispiel. Mit dem Leitgedanken »Wir bauen Menschen, die Autos bauen« entwickelte sich ein Management- und Führungssystem, das darauf abzielt, jeden einzelnen Menschen im Unternehmen in seinen Kompetenzen und Potenzialen einzusetzen. Der erstaunliche Erfolg (eine dreifach höhere Marge als der vergleichbare Wettbewerb) scheint ihnen Recht zu geben.

Wir kennen die Methoden des Toyota-Lean-Konzeptes: KAIZEN, KANBAN, SMED, PDCA,... und viele andere. Diese Methoden werden umfassend oder ansatzweise in der Industrie eingesetzt. Oft werden sie mit großem Aufwand implementiert, zeigen Anfangserfolge und halten dann im günstigsten Fall einen Status. Aber, wie zufrieden sind wir mit der Nachhaltigkeit unserer Verbesserungsprozesse, der stetigen Verbesserung?

Die oben genannten Lean Methoden sind eigentlich nur der sichtbare Teil des Toyota-Systems. Wie bei einem Eisberg liegt der große Teil der Möglichkeiten unterhalb des sichtbaren Bereiches. Vielleicht nicht von der Anzahl der Methoden und Tools, aber doch von der Bedeutung für den Erfolg. Dies sind Elemente wie Führung, Motivation, Werte, Muster und Routinen im Umgang mit Prozessen, Fehlern und Menschen – eben Kultur.

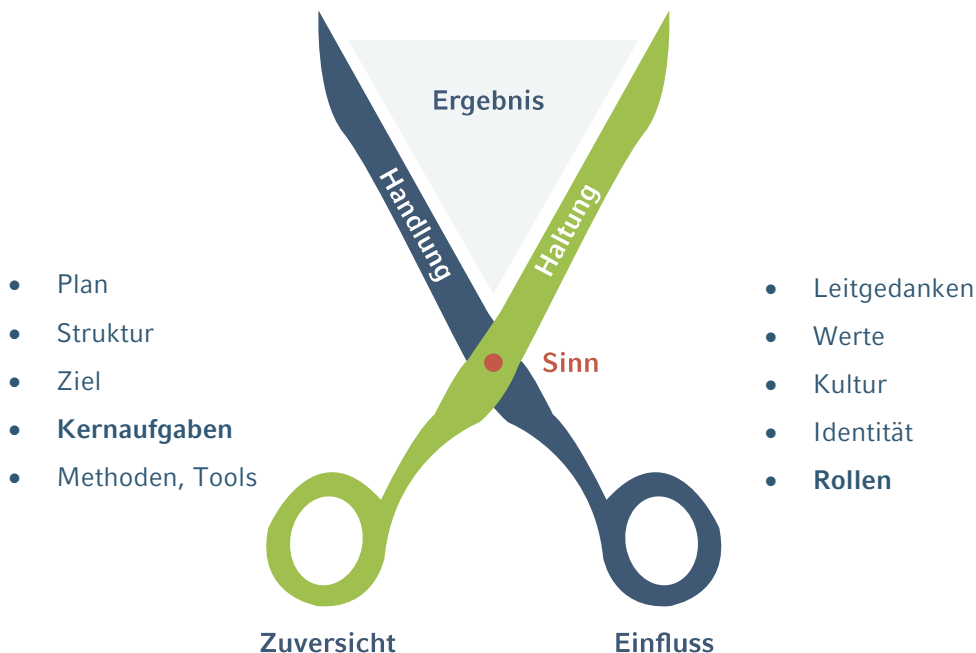
Wer macht denn die Verbesserungen in der Organisation? Waren es früher die Experten im Management verlagert sich dieser Prozess in erfolgreichen Unternehmen zunehmend in Richtung der Prozessebene und zwar nicht als Folge eines betrieblichen Verbesserungswesens, sondern als Folge einer Entwicklung der Verbesserungskultur unter Einbeziehung aller Beteiligten. Toyota definiert seinen Unternehmenswert aus der Anzahl der Mitarbeiter x ihrer Fähigkeiten x der Motivation x ihrer Persönlichkeit.

Für die Führungskraft bedeutet die Verlagerung der Fachkompetenzen und auch die zunehmende Verantwortung unterer Ebenen eine Veränderung der Führungsrolle. Sie wird nicht mehr oder immer weniger fachlich führen und benötigt ein neues Führungsmuster. Sie entwickelt die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter, was zu besseren Prozessen führt und damit direkt das Ergebnis beeinflusst.

In unserem Scherenmodell der Führung beschreiben wir diese Herausforderung, wie mit den neuen Methoden und Tools die anspruchsvolle Herausforderung in der Führung gemeistert werden kann.

Moderne Führung sorgt für dauerhafte und produktive Zusammenarbeit. Sie sorgt für eine gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten. Dynamik, Balance und Agilität des Unternehmens und der Mitarbeiter sollen sichergestellt werden. Auch das Managen von Veränderungsprozessen und Konflikten gehört dazu. Dafür benötigen Führungskräfte Rollenbewusstheit und Reflexionsfähigkeit. Die innere Haltung (von Zuversicht geprägt) ist ebenso wichtig, wie die Methoden und Tools in den Prozessen einzusetzen. Führungskräfte müssen Charakter, Selbstverständnis und Verhalten kontinuierlich weiter entwickeln.

Diese Komplexität bilden wir mit der Schere als Metapher ab. Den Schnitt einer Schere kann man nicht sehen, dieser wird erst durch das Ergebnis sichtbar. Die beiden Klingen der Schere werden durch die Schraube, den Sinn, zusammengehalten - erst dadurch werden zwei Klingen zur Schere. Sie ist ein Gestaltungswerkzeug - teilt, schneidet zurecht, passt an.



Die Schere weist auf das Zusammenspiel von Handlung und Haltung hin. Ist eine der beiden Klingen stumpf oder ist die Verbindung der beiden Hälften nicht gegeben, kann die Schere nicht benutzt werden.

Organisationen und Ausführende bestimmen sowohl das Werkzeug als auch die Qualität im Gebrauch.

### Konkrete Umsetzung

Wir müssen uns darüber Gedanken machen, von der Implementierung der Methoden zur Gestaltung von Lösungsansätzen zu kommen. Damit sind wir bei der Führung, bzw. bei der Entwicklung einer Führungskultur. Somit gelangt man von dem Ansatz des Management by Results (command and control) zu einem Ansatz des Managements by Means! Entwickle die Motivation und Fähigkeiten deiner Mitarbeiter.

Den Weg dorthin hat Mike Rother in seinem Buch »Die KATA des Weltmarktführers« 2009 beschrieben. Mit dem Ansatz des wissenschaftlichen Arbeitens und Denkens führt er in die Handlungsroutine bei Toyotas stetigem Verbesserungsprozess ein: Der Verbesserungs-KATA.

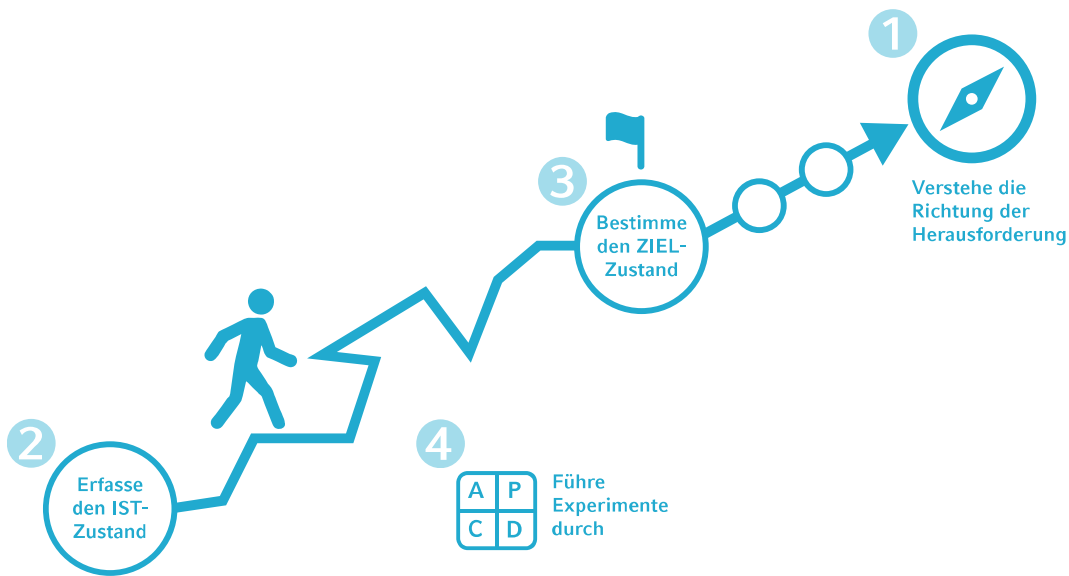
Er beschreibt den Weg von einem bisherigen Lösungsorientierten Ansatz, mit dem Ziel Hindernisse zu vermeiden zu einem Ursachenorientierten Ansatz, mit dem Ziel Hindernisse zu suchen, um daran zu arbeiten. »Ich will das wissen, was nicht funktioniert, denn das bringt mich weiter.« In diesem Sinne entwickelt der wissenschaftliche Ansatz des Experimentierens am Problem zusätzlich auch innovative Kraft. Hier findet sich dann auch der bekannte PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) des Lean Systems wieder.

Das hierzu notwendige Führungsmuster wird durch das Coaching-KATA beschrieben, in einigen Unternehmen auch Wertstrom-Coaching genannt.

### Aber wie sieht das nun aus?

Die Verbesserungs-KATA ist eine Systematik für die Lernzonen einer Organisation. Rother beschreibt vier Stufen einer zyklischen Zielentfaltung. Beginnend mit der Vision (1) des Unternehmens wird eine Grobausrichtung vorgegeben. Dies ist Aufgabe der Unternehmensleitung, genauso wie die Vermittlung in die Belegschaft: Verstehe die Herausforderung!

Auf der Prozessebene (2) wird der Verbesserungsprozess Schritt für Schritt unter einem kontinuierlichen Coachingprozess hin zu einem nächsten erreichbaren Zielzustand (3) entwickelt. Die Erreichung dieser Zielzustände, die sich in einer Art Kaskade auf eine schwer zu erreichende Herausforderung hin orientieren, werden in kurzen Sequenzen im Tagesrhythmus über PDCA-Zyklen (4) durch einen KATA-Coach begleitet.



Durch konsequente Einhaltung dieses Führungsmusters wird eine Routine entwickelt, bei der der Mitarbeiter (Prozess-Verbesserer) eine Entwicklung seiner eigenen Befähigung durchläuft. Die Erweiterung der eigenen Fähigkeitszone (oder teilweise auch Komfortzone), über die Wissensgrenze hinaus, bedeutet den Sprung in die Lernzone. Damit wird es spannend für die Entdeckung von Neuem. Innovation beginnt dort, wo wir uns über die Grenzen unserer Erfahrung hinaus bewegen!

Und damit sind wir wieder bei den oben formulierten »weichen« Faktoren unterstützt durch eine Managementmethode des Lean Denkens.

### IHR KONTAKT ZU UNS:

Anke Rudnick (a.rudnick@iq-hannover.de)

**I.Q.** Institut für Qualität im Management  
Günther-Wagner-Allee 17  
30177 Hannover

*Tel:* 0511.62 62 92-0

*Mail:* info@iq-hannover.de

*Web:* iq-hannover.de



<https://www.facebook.com/iqhannover>



[https://twitter.com/iq\\_hannover](https://twitter.com/iq_hannover)



<https://www.xing.com/companies/i.q.institutfürqualitätimmanagement>



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung