

# „Alles ist schlechter geworden!“

Interview mit Manfred Oertle: Autor des Fachbuchs „Die Lean Reise“

Lean ist eine faszinierende Sichtweise auf die Gestaltung unternehmerischer Prozesse und unternehmensübergreifender Netzwerke. Diese Faszination hält jedoch häufig nur so lange an, bis ein Unternehmen Lean einführen will – oder muss. Denn es gibt eine Vielzahl an Stolpersteinen und Hürden auf der Lean-Reise, auf denen man vom direkten Weg abkommen kann. Dabei sind die Gründe des Scheiterns immer ähnlich. Manfred Oertle hat Lean-Vorhaben in Unternehmen unterschiedlicher Branchen begleitet und gelernt, wie Lean erfolgreich eingeführt wird – oder woran es scheitert.

Lean ist nicht „Schöner wohnen“. Viele Unternehmen haben Versuche unternommen, Lean einzuführen. Manche waren erfolgreich, bei vielen kam Lean ins Stocken – einige sind auch komplett gescheitert. Warum?

Oertle: Leider ist es in der Tat so, dass viele Unternehmen Lean einführen wollten. Häufig gibt es noch Überbleibsel, die an der Oberfläche ein bisschen nach Lean aussehen. Die Ursachen für das Scheitern sind vielfältig. Beispielsweise wird die Ganzheitlichkeit nicht gesehen, in der Lean „tickt“. Manche Führungskräfte denken auch, Lean sei eine Sammlung von Methoden, die man lediglich anwenden müsse. Lean ist jedoch eine grundsätzliche Denkweise

von Mitarbeitern und Organisationen, die langfristig zu einer erheblichen Leistungssteigerung und Kostensenkung führen soll. Lean will also nicht nur, dass das Äußere geändert wird. Lean will auch nicht nur in die Prozesse, sondern in die Köpfe.

Wie lässt sich vor Antritt der Lean-Reise die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern fördern?

Oertle: Eine Reise in weitgehend unbekanntes Terrain weckt fast immer Ängste. Was erwartet uns hinter dem Horizont? Keine Frage, solche Ängste sind auch im Vorfeld großer Veränderungen vorhanden. Sicher ist, dass es nicht schadet, im Vorfeld einer langen Reise Maßnahmen zu treffen, die der Angst entgegenwirken.

Wichtig sind eine offene Kommunikation und Informationen, die sich an Gruppen wie auch an Einzelpersonen richten – in einer Einbahnstraßen-Kommunikation, auch in Form von Gruppentrainings und in Vier-Augen-Gesprächen.

Wie sollen Führungskräfte mit Vorbehalten oder gar Angst vor dem Unbekannten umgehen?

Oertle: Vorbehalte oder Ängste vor Unbekanntem sind völlig normal. Vor diesem Hintergrund heißt „Veränderungsbereitschaft fördern“ vor allem, Ängste überwinden.

Auch wenn diese Botschaft simpel klingt, ist sie doch von größtem Wert. Für alle Beteiligten. Führungskräften, Veränderungsmanagern und Mitarbeitern muss vermittelt werden, dass Ängste normal sind und keine individuelle Schwäche. Wenn im betrieblichen Alltag Dinge nicht so funktionieren wie gedacht, dann ist es doch ein Leichtes, zum Ursprungszustand zurückzukehren. Schließlich ist ja nichts in Stein gemeißelt.

In Ihrem Buch beschreiben Sie eindrücklich ein Phänomen, das Sie den Kreislauf des Misslingens nennen. Was verstehen Sie darunter?

Oertle: Fakt ist, es gibt einen Zusammenhang zwischen einem mangelhaften Verständnis für Qualifizierungsmaßnahmen und der



Manfred Oertle  
Autor „Die Lean-Reise. Unternehmen erfolgreich verändern“



Manfred Oertle:  
Die Lean Reise: Unternehmen erfolgreich verändern  
Ludwigsburg: LOG\_X Verlag GmbH  
ISBN 978-3-932298-60-8  
160 Seiten, 23 Abb., 49 Euro.

## Über Manfred Oertle

Wie Lean erfolgreich eingeführt wird – und woran die Umsetzung scheitern kann, hat Manfred Oertle in Unternehmen verschiedener Branchen erfahren. Seit Jahren begleitet er Lean-Vorhaben. Dieses Wissen gibt er in seinem Buch weiter. Seine Erkenntnis: Die Gründe des Scheiterns sind immer ähnlich. Wer die neuralgischen Punkte der Veränderung erkennt, hat eine realistische Chance, Lean erfolgreich in seinem Unternehmen zu verankern.



Der Kreislauf des Mislingens.

Bild: Log\_X

Verunsicherung von Mitarbeitern. Mitarbeiter, die verunsichert sind, die Sorgen oder Angst davor haben, den zukünftigen Anforderungen nicht gerecht zu werden und die sich überfordert fühlen, werden automatisch Barrieren im Veränderungsprozess erzeugen. Sie versuchen, sich vor den Neuerungen zu verstecken oder dagegen anzukämpfen – weil sie nicht wissen, was sie zukünftig in den Prozessen genau tun sollen. Sie haben nicht richtig verstanden, was sich um sie herum bewegen soll und wo-

hin sie sich selbst bewegen sollen. Der unheilvolle Kreislauf des Mislingens hat begonnen. Die Ursache können Informations- und Verständnisprobleme sein.

Findet ein Mitarbeiter zu den Themen keinen Zugang? Wird eine Sprache verwendet, die er nicht versteht, sondern ihm eher Angst macht? In diesem Fall ist es kein Wunder, dass ein Mitarbeiter Schwierigkeiten hat, sich unter Lean etwas Konkretes vorstellen zu können. Es kann nicht genug betont werden, wie

wichtig es ist, breit zu informieren, zu kommunizieren und Mitarbeiter zu qualifizieren.

Ein Industrievertreter hat sich vor längerer Zeit darüber mokiert, dass in manch einem Unternehmen euphorisch gerufen würde, hurra, wir haben eine Lean-Toolbox – wir sind jetzt lean! Wie sehen Sie das?

Oertle: Lean muss der Nimbus der Einfachheit genommen werden. Lean heißt nicht Methoden einführen – und alle sind glücklich. Lean bedeutet, Ziele, Denkweisen, Prinzipien und Hintergründe von Methoden in ihrem Kontext zu verstehen. In diesem Zusammenhang wird gerne so getan, als könne man mit den richtigen Methoden und Tools alle Probleme im Unternehmen lösen. Dies ist jedoch falsch. Zahlreiche gescheiterte Umsetzungen zeigen, dass der größte Hebel für den Erfolg nicht die Methodik, sondern neben dem richtigen Lean-Verständnis die richtig verstandene Führungsrolle sowie das verinnerlichte Lean-Denken ist. Vor allem aber benötigt Lean den langen Atem einer Veränderungsreise, nicht den Stakkatotakt von zusammenhanglosen Cost-Cutting-Projekten.

## Worauf Sie achten sollten: Drei Tipps zur Reise in das Lean-Land

### 1. Wir kennen unsere Probleme besser.

Das Management drückt häufig Themen durch, die keinerlei Leuchtturmcharakter besitzen, zum völlig falschen Zeitpunkt angegangen werden oder viel zu umfangreich dimensioniert sind. Wer eine Signalwirkung unter den Mitarbeitern erzeugen will, sollte anders vorgehen.

### 2. Wenn ein falscher Schnitt des Pilotworkshops zur völligen Überlastung der Teilnehmer führt.

Workshops sind wichtige Formate, um einzelne Puzzleteile im gesamten Lean-Gebilde nach und nach umzusetzen. Führungskräfte sollten unbedingt darauf achten, dass die Bearbeitung des Themas in dem gewählten Bereich handhabbar bleibt sowie eine klare und logische Systemgrenze definiert und eingehalten wird. Ständige Wechsel in den Systemgrenzen und in dem, was getan oder nicht getan werden soll, machen die Mitarbeiter unsicher und mit der Zeit müde.

### 3. Prozesse werden mit alten Maßnahmen wieder in

### ihren Ursprungszustand zurückgetrieben.

Häufig ist die Meinung zu hören, dass alle Mitarbeiter nach einem zweiwöchigen Workshop die neuen Prozesse verstanden haben müssten. Nun werde alles von selbst laufen. Das ist ein Irrtum. Denn nicht alle Mitarbeiter haben die jeweiligen Fragen nach dem Warum, Was, Wie und Wofür verstanden. Die Folge: Sie wenden bei neuen oder unbekanntenen Problemen wieder altbekannte Lösungen an und führen das System damit in den alten Zustand zurück.