

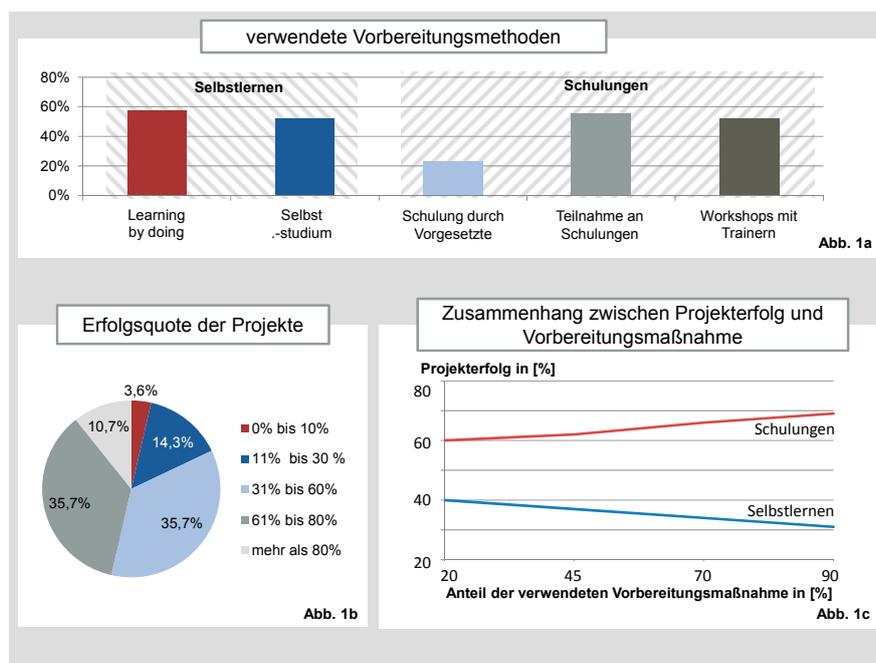
# Eine gute Vorbereitung steigert den Projekterfolg - Erfahrungen von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Einführung von Lean-Projekten

Lean Production ist in aller Munde. Aber nicht nur dort: Auch im Internet erfreut sich das Thema einer hohen Beliebtheit. Alleine in Deutschland wird der Begriff Lean Production 12.000 mal pro Monat gegoogelt. Methoden, die klassischerweise zur Lean Production gezählt werden, werden noch häufiger nachgefragt. Hier bewegt sich die Methode „5S“ mit 250.000 monatlichen Nachfragen ganz weit vorne, gefolgt von Kanban mit 74.000 Nachfragen oder KVP und Kaizen mit insgesamt 49.300 Nachfragern.<sup>1</sup>

Diese hohen Nachfragewerte haben natürlich auch damit zu tun, dass die Methoden der Schlanke Produktion heutzutage – und damit anders als Mitte der 90er Jahre – in Deutschland neben den großen Automobilkonzernen und deren Zulieferern auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen angekommen sind. In diesen Unternehmen setzt sich eine Vielzahl an Mitarbeitern engagiert und detailliert mit dem Thema Lean auseinander. Dazu gehören vor allem die für das Projekt Verantwortlichen – die Projektleiter – und diejenigen, die am Projekt beteiligt sind, aber nicht projektverantwortlich sind – die Projektmitarbeiter.

Um zu untersuchen, welche Erfahrungen Projektleiter und Projektmitarbeiter bei der Einführung von Lean-Methoden in ihren Unternehmen gesammelt haben, wurde eine Umfrage unter Industrieunternehmen unterschiedlicher Größe von unter zehn bis über 250 Mitarbeitern durchgeführt. An der Studie haben insgesamt 51 Industrievertreter teilgenommen. Dabei hat der überwiegende Teil bereits Führungserfahrung: 49 % der Teilnehmer der Umfrage sind Manager, 19% sind Teamleiter und 8 % Gruppenleiter. Die restlichen 24 % der Befragten sind Mitarbeiter ohne Führungsposition.

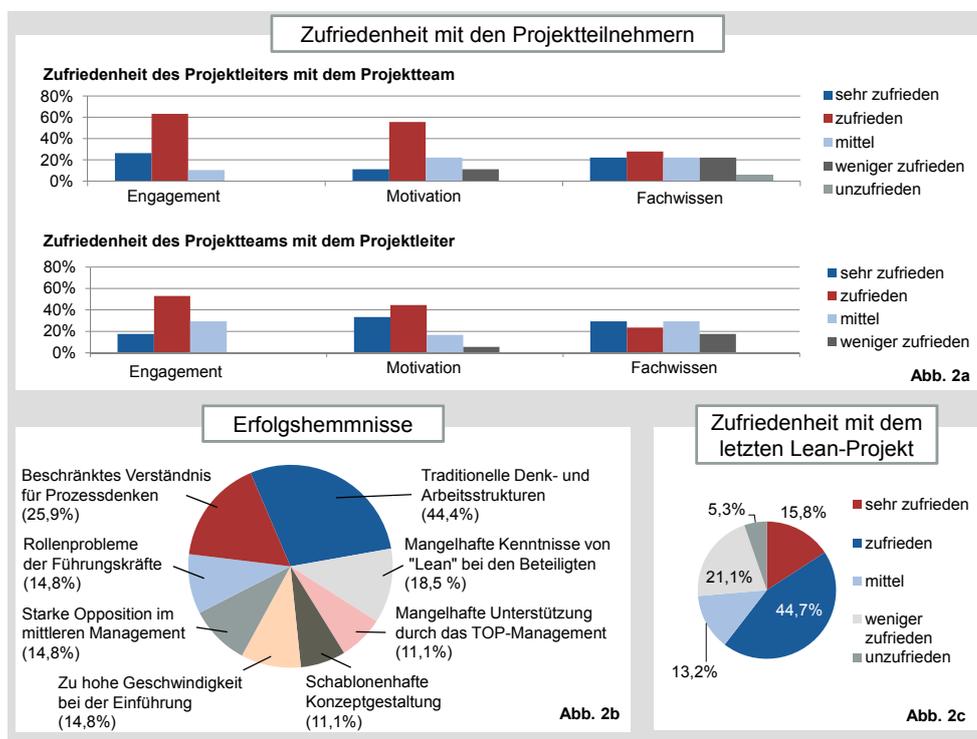
Die Teilnehmer sollten unter den Methoden „Learning by doing“, „Selbststudium“, „Schulung durch Vorgesetzte“, „Teilnahme an Schulungen“, „Workshops mit Trainern“ diejenigen auswählen, mit denen sie auf ihre Rolle in Lean Projekten vorbereitet wurden (s. Abb. 1a). Hierbei ist auffällig, dass sie zwar mit unterschiedlichen Methoden das relevante Wissen, das für die Durchführung des Projekts notwendig ist, erlernen, die prozentuale Anwendung dieser Methoden jedoch relativ gleichverteilt zwischen 50% und 60% sind. Die einzige Ausnahme bildet hier die Schulung durch Vorgesetzte, die mit 23,1% und somit deutlichem Abstand hinter allen anderen Methoden liegt.



<sup>1</sup> Die Zahlen wurden unter <http://www.googlekeywordtool.com/> erhoben.

Eine intensive Vorbereitung der Projektbeteiligten bedeutet allerdings nicht, dass die von ihnen durchgeführten Lean-Projekte auch tatsächlich zum gewünschten Erfolg führen. Bei der Frage, wie viele der durchgeführten Lean-Projekte längerfristig Erfolg hatten, haben nur 10,7% der Befragten eine Erfolgsquote von über 80% angegeben (Abb 1b). Als Erfolgsfaktoren wurden überwiegend die Einbeziehung und Mitnahme der Projektmitarbeiter sowie das Vorleben und Verstehen des Lean-Gedankens genannt.

Bei der Zusammensetzung des Projektteams sollte die Eignung der Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Lean-Projekt berücksichtigt werden. Denn bei der Auswertung der Erfolgsquoten unter Berücksichtigung der jeweiligen Vorbereitungsmethoden konnte ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Die Umfrage ergab, dass die Qualifikation der Mitarbeiter bzw. deren Methoden zur Vorbereitung von Lean-Projekten einen Einfluss auf den späteren Erfolg des Projektes haben. Es fällt auf, dass Projekte, bei denen die Mitarbeiter das für das Projekt wichtige Wissen über ein Eigenstudium oder einfach während der Durchführung erlernten weniger häufig zum Erfolg führen, als diejenigen Projekte, bei denen die Mitarbeiter im Vorfeld an Workshops oder Seminaren teilgenommen haben. Es wurde eine Kategorisierung aller in der Umfrage aufgeführten Methoden zur Vorbereitung auf Lean-Projekte vorgenommen. Wie in Abbildung 1a zu erkennen ist, wurden eine Vorbereitung durch „Learning by doing“ und „Selbststudium“ der Kategorie „Selbstlernen“ zugeordnet. „Schulung durch Vorgesetzte“, „Teilnahme an Seminaren“ und „Workshops mit Trainern“ sind Teil der Kategorie „Schulungen“. Die jeweiligen Korrelationen zwischen dem Projekterfolg und der prozentualen Teilnahme an der Methode „Selbstlernen“ bzw. „Schulung“ zur Projektvorbereitung ist in Abbildung 1c dargestellt. Dabei wurde eine Interpolation der diskreten Klassen über den Projekterfolg (vgl. Abbildung 1b) vorgenommen. Es wird deutlich, dass die Trends in Bezug auf den Projekterfolg bei Mitarbeitern, deren Vorbereitungen durch Selbstlernen erfolgten und solchen, die an Schulungen teilgenommen haben, gegenläufig sind. Die Umfrage zeigt, dass ein höherer Anteil geschulter Mitarbeiter tendenziell zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit führt. Ein steigender Anteil von Mitarbeitern mit selbsterlerntem Wissen führt hingegen zu einer sinkenden Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektabschlusses.



Aber warum scheitern Lean-Projekte überhaupt? 44,4% der Befragten sehen traditionelle Denk- und Arbeitsstrukturen als größten hemmenden Faktor für die erfolgreiche Durchführung eines Lean-Projektes. Mit 25,9% wird ein beschränktes Verständnis für Prozessdenken als zweithäufigster Grund vor der mangelnden Kenntnis für Lean mit 18,5% für das Scheitern von Projekten angegeben. Unbedenklich sehen die Befragten jedoch die Kontinuität der Umsetzung oder fehlendes Fachwissen. Diese Gründe wurden von keinem der

Teilnehmer als Ursache für ein erfolgloses Lean-Projekt genannt. Weitere Gründe werden in der Abbildung 2b dargestellt.

Trotz einiger erfolglos durchgeführten Projekte und dem Vorhandensein oben genannter Hemmnisse war der Großteil der Teilnehmer der Umfrage mit der Einführung des zuletzt eingeführten Lean-Themenfeldes zufrieden (Abb. 2c). Über 60% gaben an, dass sie zufrieden oder sehr zufrieden waren. Der Anteil unzufriedener Projektleiter und -mitarbeiter beschränkt sich auf gerade einmal 5,3%.

Die Ergebnisse einer differenzierten Betrachtung der Zufriedenheit der Projektleiter mit den Projektmitarbeitern und umgekehrt sind in der Abbildung 2a dargestellt. Auffällig ist, dass die Zufriedenheit mit dem Fachwissen dabei am geringsten ausfällt. Sogar 6,2% der Projektleiter gaben an, dass sie mit dem Fachwissen ihres Projektteams unzufrieden waren. Umgekehrt waren 18,3% der Projektmitarbeiter mit dem Wissen ihrer Projektleiter nur wenig zufrieden. Das Engagement in Projektteams wurde sowohl von den Projektleitern als auch von den Projektmitarbeitern positiv bewertet. Insgesamt waren 90,1% der Projektleiter mit dem Engagement des Projektteams zufrieden oder sehr zufrieden. Im Gegenzug gaben 71,6% der Teilnehmer, die Bestandteil eines Projektteams waren, an, mit dem Engagement ihrer Projektleiter zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Die Motivation des Projektteams ist mit 67,2% zufriedener oder sehr zufriedener Projektleiter immer noch gut, aber insgesamt schlechter bewertet als dessen Engagement. Andersherum scheint das Projektteam mit der Angabe von 78,3% zufriedener oder sehr zufriedener Projektmitarbeiter den Eindruck zu haben, dass deren Projektleiter eine hohe Motivation für ihr Projekt zeigten. Die Motivation der Projektleiter wurde demnach besser bewertet als deren Engagement.

Die zu Beginn dieses Artikels genannten Nachfragerwerte im Hinblick auf Methoden der Lean Production, die sich bei einer Google-Suche ergeben, spiegeln sich auch in der von uns getätigten Umfrage zu den Themen der Lean-Projekte wider. Hier gaben 63,2% der Befragten an, dass das letzte von ihnen durchgeführte Lean-Projekt sich entweder mit der Einführung von Kanban, der 5S-Methode oder Kaizen und KVP beschäftigte. Auf Kanban-Projekte entfallen dabei 29%, auf Projekte, die die Einführung von 5S behandelten, 18,4% und 15,8% der zuletzt durchgeführten Projekte befassten sich mit Kaizen bzw. KVP. Das Interesse und die steigende Wichtigkeit dieser Themen für Unternehmen, welche aufgrund der hohen Nachfragerwerte bei Google zu erahnen sind, konnten mittels der durchgeführten Umfrage bestätigt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein höherer Anteil geschulter Mitarbeiter tendenziell zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit eines Lean-Projektes führt. Analog dazu resultiert ein steigender Anteil von Mitarbeitern mit selbsterlerntem Wissen in einer sinkenden Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Projektabschluss. Daraus lässt sich schließen, dass eine Schulung gegenüber dem Selbstlernen von Lean-Methoden als Vorbereitungsmethode höhere Erfolgchancen verspricht. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft und Fähigkeit von Projektbeteiligten, traditionelle Denk- und Arbeitsstrukturen – falls erforderlich – durchbrechen zu können und offen gegenüber Veränderungen zu sein. Trotz des Scheiterns einiger Lean-Projekte war der Großteil der Projektbeteiligten mit dem zuletzt durchgeführten Projekt zufrieden. Unzufriedenheit resultierte überwiegend aus dem Eindruck, dass es bei anderen Projektmitarbeitern oder Projektleitern an Fachwissen mangelte. Dieser Aspekt ist insofern interessant, als dass fehlendes Fachwissen bei den Gründen für das Scheitern eines Lean-Projekts gar nicht genannt wurde. Fehlendes Fachwissen führt der Umfrage zu Folge demnach zu Unzufriedenheit der Projektbeteiligten, wird aber nicht als Hemmnis für einen erfolgreichen Projektabschluss gesehen.

## **Autorenangaben**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dennis Goßmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Produktionsgestaltung des IFA der Leibniz Universität Hannover.

Jan Busch M. Sc. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Produktionsgestaltung des IFA der Leibniz Universität Hannover.

Dipl. SoWi Holger Möhwald ist seit über 15 Jahren selbständiger Trainer, Berater und Prozessbegleiter. Gemeinsam mit dem IFA führt er Trainings zum Lean Management durch und arbeitet zusammen in nationalen Forschungsförderprojekten.

### **Kontakt**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dennis Goßmann  
Institut für Fabrikanlagen und Logistik  
An der Universität 2  
D-30932 Garbsen  
Tel.: +49(0)511 / 762-18196  
E-Mail: [gossmann@ifa.uni-hannover.de](mailto:gossmann@ifa.uni-hannover.de)  
URL: <http://www.ifa.uni-hannover.de>