



# ARBEIT UND ORGANISATION IM WANDEL

Vertiefungsthema 5 - Workshop

13.06.2018 – Klein / Kanther

150 YEARS  
THE POWER BEHIND POWER.



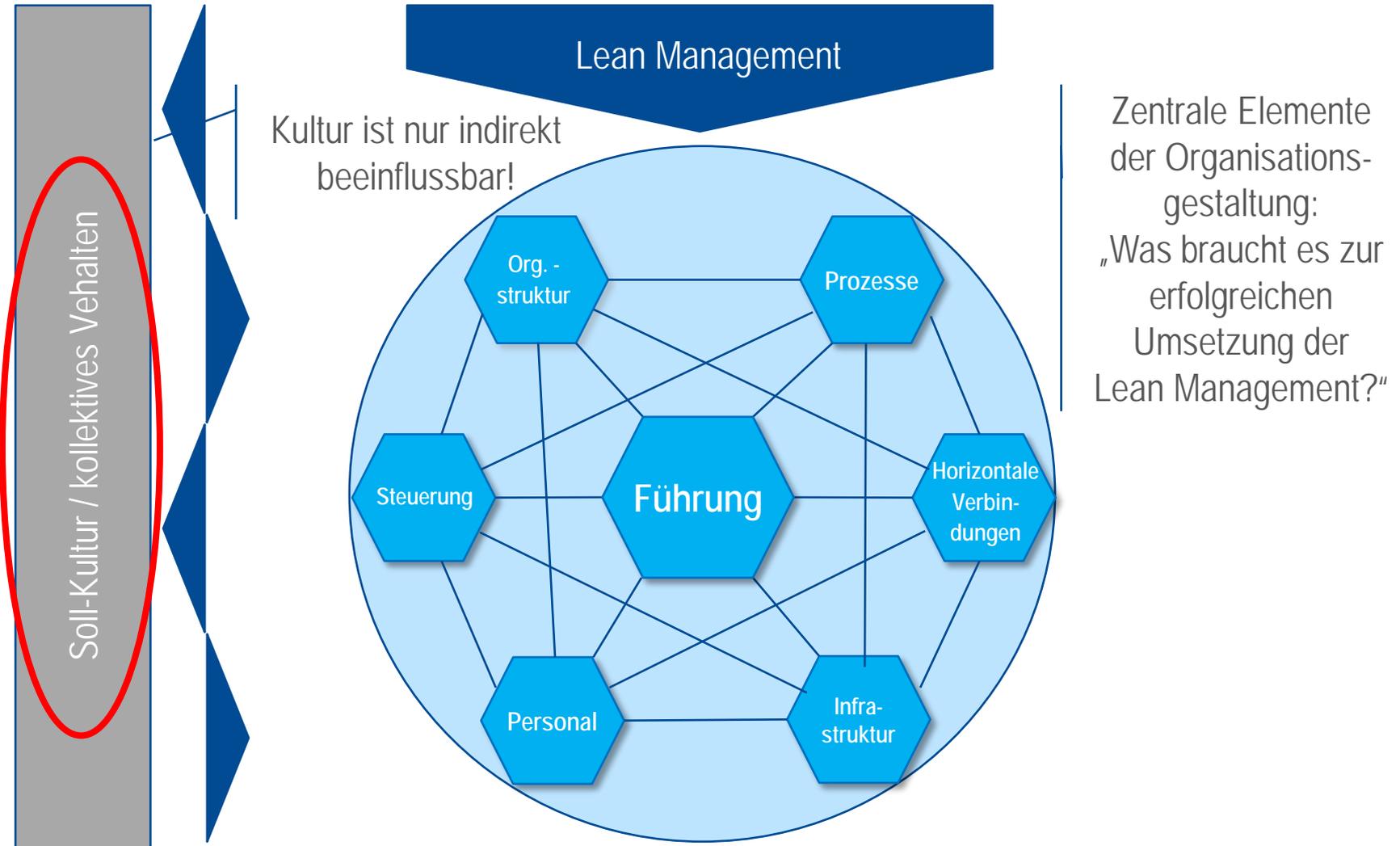
## Viele Lean-Projekte erreichen die Ziele nicht

Leider stellen die Unternehmen nach einiger Zeit meist fest: Wir haben zwar unsere **Mitarbeiter im Umgang mit den Lean-Methoden und -Tools geschult**. Und unsere Führungskräfte haben das Einführen von „Lean“ in ihren **Zielvorgaben** stehen.

**Doch trotzdem bleiben in unseren Lean Management-Projekten die erhofften Ergebnisse aus.** Zwar haben wir einige punktuelle Verbesserungen erzielt, ein grundlegender Wandel hat sich in unserer Organisation aber nicht vollzogen.

**Warum?**

Vgl.: <https://www.unternehmer.de/management-people-skills/146754-eine-kultur-des-lean-leadership-im-unternehmen-entwickeln>



# DIE EBENEN DER KULTURBESCHREIBUNG VON WERTEN, GLAUBENSSÄTZEN BIS VERHALTEN



Was ist Kultur? | „**Persönlichkeit**“ eines Unternehmens  
| **Gemeinsame Denk- und Verhaltensweisen**

| Kultur entsteht **kontinuierlich und automatisch**  
| Ist der **Niederschlag des Erfolgs** der Vergangenheit



**Ebene 1**  
Sichtbares

Verhalten  
Aussehen

**Ebene 2**  
Bedingt sichtbare  
kollektive Werte

Einstellungen  
Wahrnehmungen  
Überzeugungen  
Mentalitäten

**Ebene 3**  
Unsichtbare  
Grundannahmen /  
Antriebskräfte

Glaubenssätze  
Werte  
Motivation



| [Link](#)

# KULTURASPEKTE BESPRECHBAR MACHEN MOTIVATIONSMODELL NACH GRAVES



„Ich“-  
Orientierung

„Wir“-  
Orientierung

Vgl.: develo GmbH hpmt ©  
Prof. Dr. T. Falter

Wissen und Verstehen  
Faktenorientierung  
Innovation, Kreativität  
Komplexe Systeme

Erfolg und Status  
Wettbewerb  
Pragmatismus  
Ergebnisorientierung

Durchsetzungswille  
Schnelligkeit, Tatkraft, Mut  
Entscheidungsfreudig  
Konfliktfreudig

„Ich“-  
Orientierung

| Welche Ausprägungen  
sind für die Umsetzung  
des Lean Managements ...

- | ... besonders wichtig?
- | ... besonders hinderlich?

Relevanz  
Langfristigkeit  
Strategie  
Ganzheitlichkeit

Harmonie und Konsens  
Kommunikation  
Beteiligung  
Gemeinsamkeit

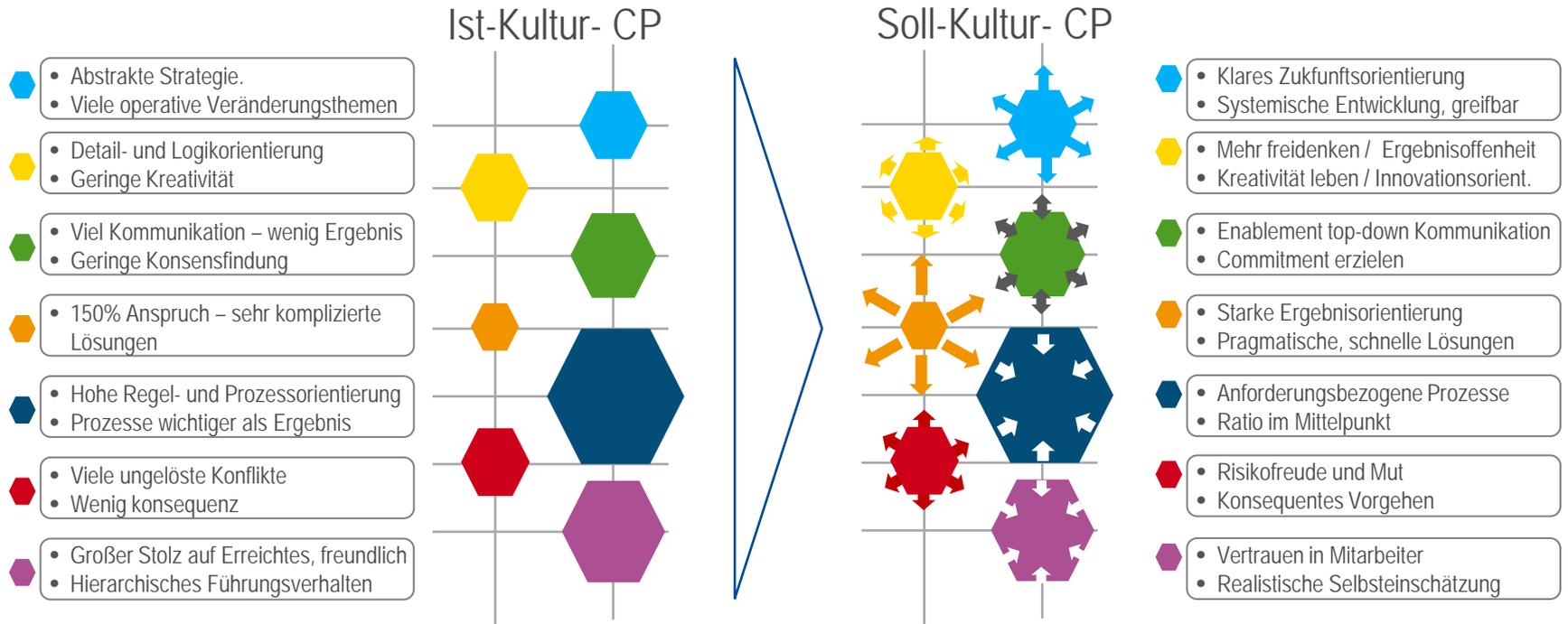
Struktur  
Regel- und Prozessorientierung  
Disziplin  
Schritt für Schritt nach klarem Plan

Beständigkeit  
Vertrauen und Sicherheit  
Starke Orientierung auf Führung  
Geborgenheit

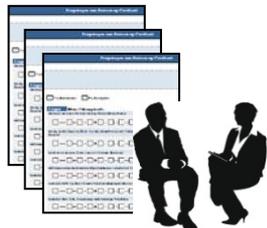
„Wir“-  
Orientierung

Vgl.: develo GmbH hpmt ©  
Prof. Dr. T. Falter

# PRAXISBEISPIEL MR BAUSTEIN KULTURENTWICKLUNG



## Ablauf (grob):



- (Online-) Interviews zu Ist- und Soll-Kultur



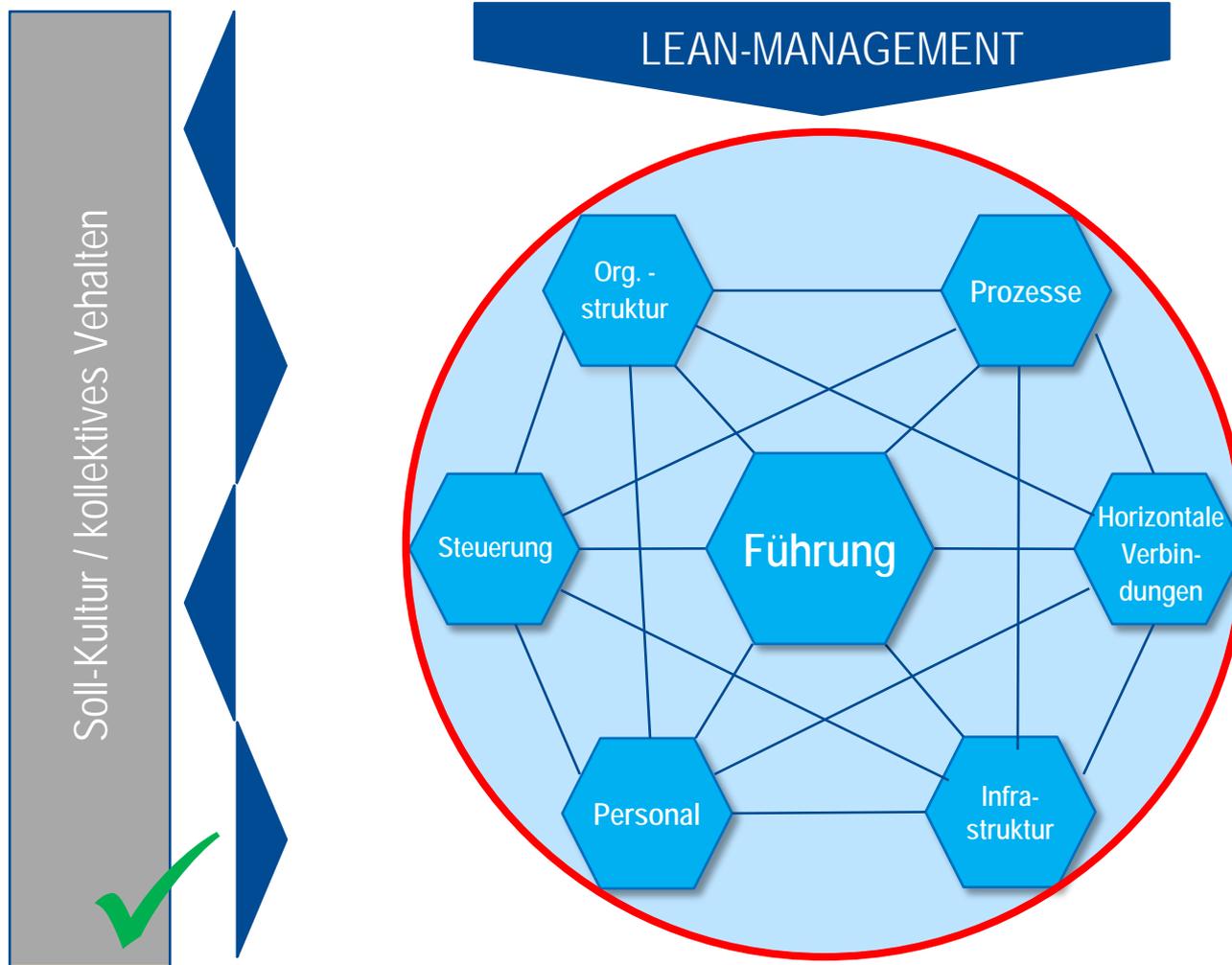
- Gemeinsam die Soll-Kultur definieren



- Großgruppenworkshop mit Schlüsselpersonen



- Leben der Soll-Kultur im Management und in Projekten



# ARBEIT UND ORGANISATION IM WANDEL

## LÖSUNGSANSÄTZE FÜR ERFOLGREICHE TRANSFORMATION



### LEAN-MANAGEMENT

#### Verteilung Verantwortung und strukturelle Gliederung:

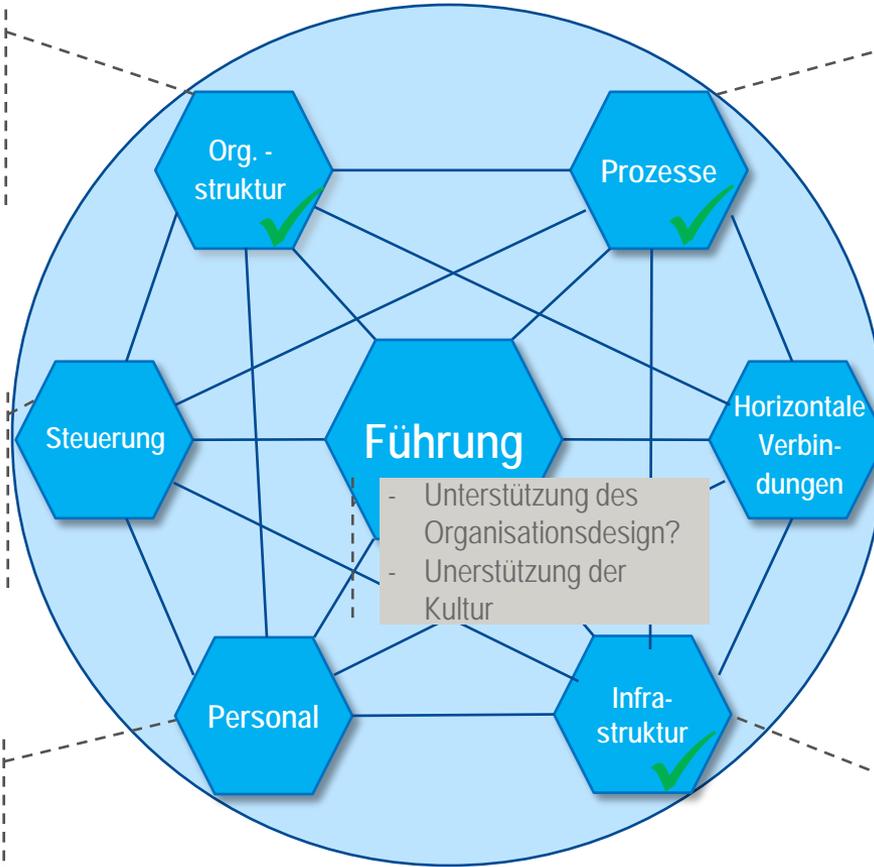
- Prinzipien Grundstruktur
- Organigramm
- Feinstruktur

#### Steuern und Entscheiden:

- Entscheidungsstruktur
- Zielbildung u. Verfolgung
- Steuerungssystematik

#### Passung Person/Organisation:

- Anforderung: Typ/Kompetenz
- Talentmanagement
- Entlohnungssystematik



#### Standards/Systematisierung:

- Kernprozesse
- Supportprozesse

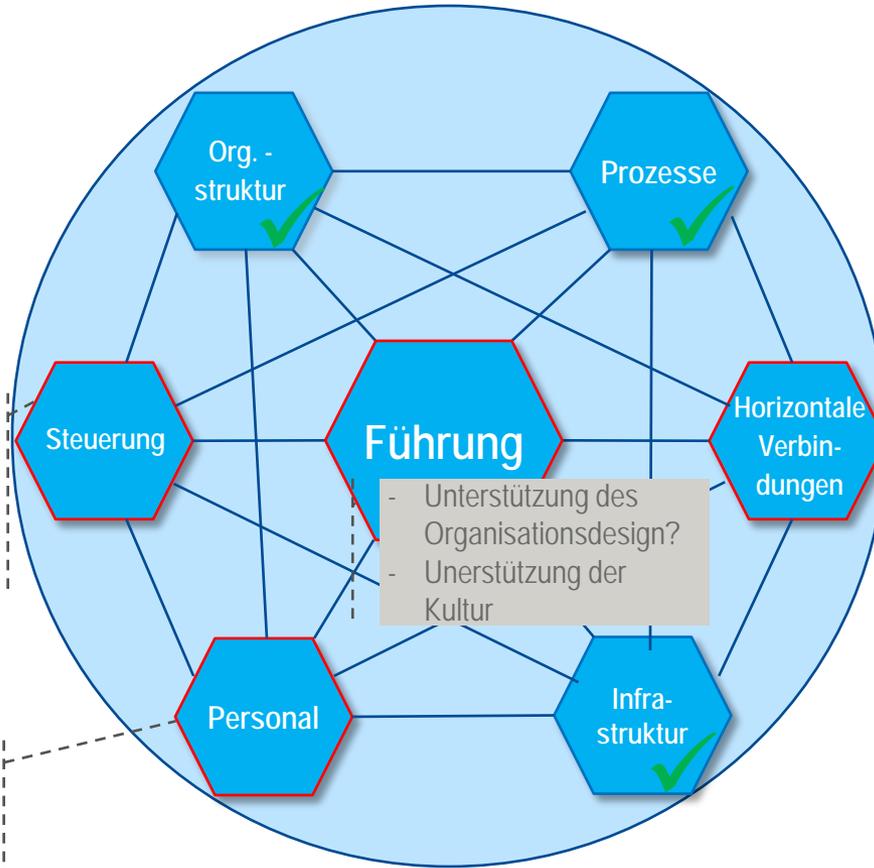
#### Zusammenarbeit:

- Abstimmungsmechanismen
- Kommunikationformen
- Struktur
- Regelkommunikation

#### Arbeitsbedingung:

- Arbeitsplatz und Raumgest.
- Technische Infrastruktur
- Kommunikationsinfrastruktur
- Gebäude

### LEAN-MANAGEMENT



**Gruppenarbeit:**

- Beschreibung unserer aktuellen Situation
- Anforderungen und Ideen zur Umsetzung von Lean Management

**Steuern und Entscheiden:**

- Entscheidungsstruktur
- Zielbildung u. Verfolgung
- Steuerungssystematik

**Zusammenarbeit:**

- Abstimmungsmechanismen
- Kommunikationsformen
- Struktur
- Regelkommunikation

**Passung Person/Organisation:**

- Anforderung: Typ/Kompetenz
- Talentmanagement
- Entlohnungssystematik

THE POWER BEHIND POWER.

[www.reinhausen.com](http://www.reinhausen.com)

