

Lean Management – Eine Frage der Philosophie

07.02.2008, 11:01 | IT, New Media & Software

Pressemitteilung von: *Benmark GmbH*
Presseagentur: *ICCOM International GmbH*

Seit den 90er Jahren werden die Begriffe Lean Management und Lean Production kontrovers diskutiert. Ursprünglich wurden sie für die Neuerungen beim japanischen Automobilhersteller Toyota geprägt und bezogen sich auf die Veränderungen, die es diesem ermöglichten durch eine geschickte Umstrukturierung und weniger Aufwand an Ressourcen mehr Leistung zu erzielen.

Im Allgemeinen versteht man heute unter Lean Management: Alle Teile eines Unternehmens werden so strukturiert, dass mit einem effizienten Einsatz von Personal, Zeit und Investitionen ein optimales Ergebnis für den Kunden und im Rückschluss auch für die Firma erreicht wird. Jubelten die einen, dass dieser neue Weg ein Meilenstein in der Organisations- und Fertigungsstrukturierung sei; so sahen die anderen darin einen schönfärbenden Begriff. Die Süddeutsche Zeitung schrieb 2002 dazu: „Das Lean Management gibt es übrigens noch immer – allerdings hört man diesen Begriff inzwischen kaum mehr in der Öffentlichkeit. PR-Agenturen raten ihren Kunden ausdrücklich davon ab, die inzwischen zum Unwort gewandelte Vokabel noch zu verwenden. In Zeiten von 4,3 Millionen Arbeitslosen macht sich nur unbeliebt, wer Stellenabbau als erstrebenswerte „Entfettung“ verkauft.“

2007 wird jedoch immer noch über Lean Management diskutiert und durchaus nicht nur hinter geschlossenen Türen. Längst wurden die Grundsätze des Lean Managements auf alle Wirtschaftszweige übertragen und nicht nur Produktionen, sondern auch Dienstleistungen und Beratungen werden heute mit dem Schlagwort lean versehen. In der Industrie wird oft auch der Begriff „Toyota Production System“ (TPM) verwendet. Im deutschsprachigen Raum ist es Porsche, dass mit seinen an der Lean Production orientierten Neuerungen am erfolgreichsten ist. Bis jetzt hat es jedoch hierzulande noch kein Unternehmen geschafft, ähnlich erfolgreich zu werden wie die japanischen Automobilhersteller. Bei VW kostet die Herstellung eines Pkws fast immer noch doppelt so viel wie bei Toyota.

Lean Management ist eine Ausrichtung auf die eigenen Stärken, ein ständiger Lernprozess, der die Qualität der Produkte und die Geradlinigkeit der Organisation sichert und beständig perfektioniert. Lean angelegt sind in solchen Organisationen auch die Kommunikationsstrukturen, sie ermöglichen offene, geradlinige Feedback- und Informationsprozesse und setzen konsequent auf die Orientierung am Kunden und am Markt. „Nur Organisationsformen, die in ihrem Umgang mit Dynamik ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf die Veränderungen autonom zu reagieren.“, schreiben Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer in ihrem neuen Buch „Denkwerkzeuge der Höchstleister“. Das impliziert jedoch ein Umdenken bei den Aufgaben, die das Management zu übernehmen hat. Nach Wohland und Wiemeyer sind Manager vordergründig Führungs-, Innovations- und Strategiegeber.

Die Kommunikationswege in Unternehmen haben sich durch den Siegeszug der E-Mail als Leitmedium grundsätzlich geändert. Ob sie dadurch qualitativ besser geworden sind, bleibt dahingestellt. Theoretisch ist es in Organisationen heute möglich über sämtliche Organisationsstrukturen hinweg, konstruktiv über anstehende Probleme und neue Lösungswege zu kommunizieren. Stattfinden wird der Austausch von Informationen jedoch nur in Organisationen, in denen die Beziehung der einzelnen Akteure auf Vertrauen beruht. Ansonsten werden Probleme, gerade innerhalb der Organisationsstruktur, nur auf der – von Wohland und Wiemeyer so treffend bezeichneten – Hinterbühne diskutiert. Dies kann zur Lösung von Problemen, wird aber in den meisten Fällen eher zur Demotivierung und im schlimmsten Fall zur „inneren Kündigung“ von Mitarbeitern führen.

Lean Management hat, wie jede andere Strategie, ihre Grenzen und auch ihre Schwächen. Organisationen, die im falschen verstandenen Sinn, bis ins letzte auf lean getrimmt sind, könnten im Bedarfsfall schnell an ihre Grenzen kommen, da sie keine Reserven haben. Auch bei neuen Innovationen haben diese Organisationen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird oder notwendige Ressourcen freigesetzt werden können, einen schwereren Stand. Ein dynamischer Markt fordert von einem Unternehmen einen hohen Grad an Flexibilität. Und das nicht nur wenn es um Effizienz geht; auch die Eventualität eines Fehlers oder Irrtums, beispielsweise im Produktionsablauf, muss verkraftet werden können. Zwar soll

die Fehlerquote im Prozess des Lean Managements und des Kaizens minimiert werden, doch die Unternehmenserfahrung zeigt, dass zwar Wiederholungsfehler verringert werden können, jedoch bei neuen Entwicklungen immer wieder neue Fehler auftreten. Eine lernende, flexible Organisation zieht daraus Konsequenzen, versucht aus den Fehlern zu lernen und schöpft dadurch Potential für die Zukunft.

Ein weiteres drohendes Risiko ist die Gefahr der Überlastung oder Überforderung einzelner Organisationsteile, des Ganzen oder auch einzelner Mitarbeiter. Eine höhere Eigenverantwortung und damit einhergehend eine höhere Autonomie, bringt auch höhere Anforderungen mit sich. Das Management muss solche Gefahrenstellen durch stetes Beobachten der eigenen Organisation rechtzeitig lokalisieren und vor allem Probleme voraussehen und diesen entgegensteuern. Eine der besten Möglichkeiten hier entgegenzuwirken, ist ein kontinuierliches Training der Mitarbeiter und das Erkennen individueller Talente. Ein erhöhter Trainingsaufwand erzeugt zwar zunächst höhere Kosten, führt aber langfristig zu mehr Potential und Fachwissen.

Ein wichtiger Faktor, den ein Unternehmer immer im Hinterkopf haben sollte, ist das Verhältnis des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmen. Ein Mitarbeiter, der sich mit dem Unternehmen identifizieren kann, bindet sich langfristig an seinen Arbeitgeber. Der Grundstein dafür ist Vertrauen. Das beste Mittel eine vertrauensbildende Unternehmenskultur zu fördern, ist der Erfolg der Firma und eine unmittelbare, gut funktionierende Informations- und Kommunikationspolitik. Die viel beschworene Firmenkultur muss gelebt werden und sich nicht nur auf dem Papier gut lesen. Denn das, was man Firmenkultur nennt, ist letztlich der Schatten der realen Verhältnisse.

Bei großen Firmen lässt sich eine lean ausgerichtete Managementstrategie nur schrittweise einführen, es bedarf eines Monitorings, das sämtliche Schnittstellen und Strukturen überprüft, da das Gesamtbild für Einzelne nicht mehr ersichtlich ist. Man muss sich dies als Prozess vorstellen und nicht als harten Schnitt. Ein Prozess, der immer wieder rückgekoppelt wird, bei dem die Ergebnisse von Veränderungen immer wieder geprüft und hinterfragt werden. Bei mittelständischen Firmen sind wirtschaftliche Gewinne meist auch ein Zeichen für eine funktionierende Unternehmensstruktur. Hat die Firma Erfolg, stimmen die inneren Verhältnisse. Probleme treten meist in Wachstumsphasen auf, dann lohnt es sich, die Strukturen kritisch zu betrachten.

Bei Firmenneugründungen sollten die Prinzipien des Lean Managements von Anfang an mitbedacht werden. Unternehmen müssen den Grundsätzen der Transparenz der Abläufe, der Eigenverantwortung von Mitarbeitern und der klaren Ausrichtung auf Markt- und Kundenbedürfnisse von Anfang an Rechnung tragen. Lean Management und Kaizen sollten Grundbausteine der Firmenphilosophie sein. Die Kommunikationswege werden kurz und direkt gehalten, die Hierarchie so flach wie möglich. Die eigene Ausrichtung und Struktur wird regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert. Ganz im Sinne von Kaizen ist der Prozess der Verbesserung nie abgeschlossen, sondern fließend.

Kritisch wird das Konzept des Lean Managements, wenn Firmen damit über die eigene Zwangslage hinwegtäuschen wollen, die sie zu Einsparungen zwingt. Solche Unternehmen verkaufen, wie die Süddeutsche Zeitung schrieb, Stellenabbau in der eigenen Firma: „als erstrebenswerte Entfettung“. Kurz gesagt: Sie sind lean, weil sie lean sein müssen. Lean Management klingt in diesem Fall auch heute noch besser als Einsparung. Doch ist ein solches Unternehmen wirklich für die Zukunft gerüstet?

Anders sieht die Sache aus, wenn Firmen Lean Management als Grundbaustein ihrer Philosophie annehmen und umsetzen. Wenn das Management das eigene Unternehmen immer wieder von außen betrachtet, die Firmenkultur als Seismographen der internen Verhältnisse nutzt und die Organisation somit in die Lage versetzt wird, auf den Markt adäquat zu reagieren. In diesem Fall hieße es: Die Unternehmen sind lean, weil sie lean sein wollen. Eine solche Einstellung ist nicht in erster Linie aufs Sparen von Ressourcen ausgerichtet, sondern auf Effizienz und Transparenz. Und das macht Unternehmen heute zukunftstauglich.

Portrait

Über Benmark

Die Benmark-Gruppe ist ein international erfolgreicher Dienstleister für Management- und IT-Consulting mit Gesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zum Kerngeschäft der IT-Dienstleistungen von Benmark gehören Systemintegrationen von Enterprise Applications, SAP Lösungen und Content Management Systemen. Im Bereich Management Consulting berät Benmark seine Kunden in der Initiierung, Planung und Durchführung von kleinen bis zu hoch komplexen Projekten. Business-Process-Engineering und Reengineering sowie operatives Controlling und Finanz-Controlling gehören dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie die Optimierung von Marketing und Vertrieb. Zu den Kunden der Benmark gehören global operierende Unternehmen wie beispielsweise BMW, BASF, Credit Suisse, Lufthansa und Wacker Chemie.

Die Benmark sieht ihre Aufgabe darin, Unternehmen in der Neustrukturierung und Optimierung ihrer IT-Systeme und ihrer Organisationsstrukturen partnerschaftlich und konstruktiv zu unterstützen. Der Fokus liegt dabei immer auf dem konkret nachweisbaren Nutzen für den Kunden. Benmark wächst weiter gegen den Trend und setzt sich immer wieder gegen renommierte Wettbewerber durch.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.benchmark.net.

News-ID: 186965 • Views: 1603 (Stand: 08.07.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/186965/Lean-Management-Eine-Frage-der-Philosophie.html>