



Lean Management

Eine Frage der Philosophie

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. 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.

Dynamik ohne zentrale Steuerung

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.

Ressourcen für Innovationen

Lean Management hat, wie jede andere Strategie, ihre Grenzen und auch ihre Schwächen. Organisationen, die im falsch 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 Organisa-

tionen, 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.

Einführung von Lean Management

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 identifiziert-

ren 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. 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.

Zukunftstauglich

Kritisch wird das Konzept des Lean Managements, wenn Firmen damit über die eigene Zwangslage hinwegtäuschen wollen, die sie zu Einsparungen zwingt. Sie sind lean, weil sie lean sein müssen und Lean Management klingt in diesem Fall auch heute noch besser als Einsparung. Doch ist ein solches Unternehmen wirklich für die Zukunft gerüstet?

Wenn Firmen Lean Management als Grundbaustein ihrer Philosophie annehmen und umsetzen, betrachtet das Management das eigene Unternehmen immer wieder von außen, nutzt die Firmenkultur als Seismographen der internen Verhältnisse und versetzt die Organisation somit in die Lage, auf den Markt adäquat zu reagieren. In diesem Fall sind

die Unternehmen 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.

► **Autoren**
Benedikt Schröder
und Marc Haarmeier,
Gründer und Geschäftsführer




Benmark GmbH, München
 Tel.: 089/242093-0
 Fax: 089/242093-33
 www.benmark.net

MaxxVision®



EYESPECTOR

DAS ANWERTBARKEITSSYSTEM

REA bis DUSA / 30 bis 250 Tpm / bis 2000 MPa / Farbe und S/W

EyeSpector ist mehr als ein intelligentes Kamera. Sie stellen ein komplettes Machine-Vision-Paket für sämtliche Aufgabenbereiche industrieller Bildverarbeitung. Es vereint leistungsstarke Hardware mit dem Niveau aktueller PC-Technologie mit der bereits integrierten universellen Bildverarbeitungslösung EyeVision.

Vollständige Prüfprogramme für unterschiedliche Applikationen machen EyeSpector zu einem flexiblen und hochleistungsfähigen Bildverarbeitungssystem.

Auch für 2D- und Robot-Vision-Anwendungen.

MaxxVision schenkt dir 'Der Weg des Lichts': München 17.01. – Stuttgart 18.01. – Frankfurt 19.01. – Köln 24.01. – Hannover 25.01. – Berlin 28.01.

- **easy-to-use Software**
- **modular erweiterbar**
- **verbraucherfreundlich + effizient**

info@maxxvision.com
www.maxxvision.com