

# Lean Management: effizient & kostengünstig

Effizienteres und kostengünstigeres Arbeiten: Lean Management nahm in der Massenproduktion seinen Ursprung. Was davon übrig ist und worauf zu achten ist, recherchierte [Eva Selan](#).

Nehmen wir einen Fahrzeughersteller, der in gewachsenen Strukturen produziert, nicht mehr ganz wettbewerbsfähig ist und dem die finanziellen Mittel fehlen, die Produktion von Grund auf neu zu schaffen. Zwei, drei Ingenieure beobachten den Wettbewerb, benchmarken, tüfteln und kommen auf schlaue Ideen, um die Produktion zu verbessern – mit dem Fokus auf Effizienz und Kostenersparnis:

- Alles, was innerhalb des Produktionsprozesses Verschwendung ist, soll eliminiert werden,
- nicht ein interner Plan gibt das Produktionstempo und Volumen vor, sondern der Absatzmarkt – es wird auf ein Pull-System umgestellt,
- der Standardisierungsgrad soll höchstmöglich sein,
- Fehler müssen weitestgehend vermieden werden und

- die Qualität der Produktionsanlagen und der Mitarbeiter (Weiterbildung) soll gesteigert werden.

Nennen wir den Fahrzeughersteller Toyota, siedeln ihn in Japan an und datieren es auf die 1950er-Jahre. Das Modell bezeichnen wir als »Lean Management« und schon wird die Geschichte Realität.

Nicht jedes Detail an diesem Beispiel verlief positiv. Toyota beschritt einen sehr rigorosen Weg, der selbst für kleinste Handbewegungen vorschrieb, wie sie vom Mitarbeiter auszuführen sind; die Kontrolle griff teilweise sogar ins Privatleben der Angestellten ein.

Selbst wenn der Weg von Toyota nicht unhinterfragt nachahmenswert ist, so verbirgt sich hinter Lean Management doch einiges, das die Effizienz eines Unternehmens in gesundem Maß steigern kann.



In Folge wurde Lean Management zu einem Organisationskonzept ausgeweitet, das – in unterschiedlichen Ausprägungsgraden – weitflächig Verwendung fand und findet. »Kern von Lean Management ist das asiatische Prinzip des ›im Fluss Seins‹, eine prozessorientierte Denkweise, die auf Wertschöpfungsprozesse einer Unternehmung fokussiert: Reduktion auf flache und effiziente Prozesse, die sich gnadenlos an Kundenwünschen und entlang flacher Organisationsstrukturen orientieren«, führt Mag. Christoph Jünger, MBA (Partner, 5p Consulting) aus und meint weiter:

»Aus der Sicht des Kunden erscheint die Sache klar. Die Unternehmung richtet sich stärker nach seinen Bedürfnissen aus und strukturiert flache und effiziente Prozesse so, dass er optimal bedient werden kann. Wunderbare Welt. Sollten Probleme auftreten, kann der Kunden den verantwortlichen Ansprechpartner mühelos leicht erreichen, denn die Unternehmung ist flach und transparent. Für den Kunden im Idealbild perfekt. Die Sicht der Unternehmung: Kosten runter, effizientere, einfachere und kundenorientiertere Prozesse einführen, schlankere Unternehmensstrukturen schaffen. Diese neue Sicht auf alte Prozesse hat oft viele Aha-Erlebnisse zur Folge, Qualitätsprobleme werden entdeckt etc. Aber Achtung: Erfolgsfaktor ist ›Kaizen‹, das Leben kontinuierlicher Verbesserung als Prinzip des Lean Management. Dahinter steht eine ganzheitlichere Sicht auf die Unternehmung, Lean Management als unternehmensweites Konzept. Erraten, hier scheiden sich die Geister.«

## Theorie

Lean Management beinhaltet einige Ansätze, deren Kern Standardisierung und Effizienzsteigerung ist. Jedes einzelne dieser Konzepte ist es wert, konkreter betrachtet zu werden. Da es den Rahmen dieses Artikels sprengen würde, beschränke ich mich auf eine Übersicht der wichtigsten Ansätze.

### Kaizen

- Streben nach Perfektion,
- Fehler vermeiden,
- Mitarbeiter werden aktiv in Verbesserungsprozesse eingebunden,
- um die Mitarbeitermotivation und somit die Produktivität und die Kosteneffizienz kontinuierlich zu steigern.



Gerald Ziegler



Christoph Jünger



Sepehr Mohajer

### 3 Verschwendungsarten

- Muda (Verschwendung),
- Mura (Unausgeglichenheit/Unter- oder Überlastung von Mensch oder Maschine),
- Muri (Überlastung von Mensch oder Maschine, oft die Folge von Muda und Mura).

### Kanban

Eine Visualisierung, Standardisierung und Vereinfachung des Bestellwesens.

### PDCA

Ein Zyklus der stetigen Verbesserung: Plan, Do, Check, Act – um danach wieder bei der Planung zu beginnen.

### 5S

- Seiri (nicht Benötigtes aussortieren),

- Seiton (sichtbare Ordnung schaffen),
- Seiso (reinigen, inspizieren und instand setzen),
- Seiketsu (Standards definieren und einführen),
- Shitsuke (Standards einhalten und Ordnung halten).

Diese 5S stellen die Grundlage für Kaizen und KVP (kontinuierliche Verbesserungsprozesse) dar.

### 6 Sigma

6 Sigma steht für das Minimieren von Fehlern, das Optimieren von Prozessen und die Steigerung der Qualität: durch Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung mit statistischen Mitteln.

## „Spirit + Profit – Gegensätze, die sich anziehen?“

### Salzburger Management-Impulse

Inspirationen für eine integrale Unternehmensentwicklung – Fachsymposium

**15. Oktober 2010 – Salzburg**



Veranstalter:

**impuls**werkstatt  
integrale Unternehmensentwicklung

Franz-Josef-Straße 19 · 5020 Salzburg · Telefon 0662/455013-0

### Wertschöpfungskette

Eine Wertstromanalyse visualisiert Wertschöpfung innerhalb des Produktionsprozesses. Somit unterstützt sie das Eliminieren von Verschwendung (Rohmaterial, Zeit, Energie). Die Wertschöpfung wird immer aus Sicht des Kunden gesehen und inkludiert den gesamten Produktionsprozess inklusive aller Lieferanten.

### Gemba

Steht für den Ort des Geschehens – das bedeutet, Innovationen und Probleme sollen dort gefunden und gelöst werden, wo sie auftreten, direkt, sofort, ohne große Bürokratie.

### Kanban

Es handelt sich um ein Pull-System, das sich an der Nachfrage orientiert. Diese Nachfrage initiiert die Schritte der gesamten Produktionskette: Auslieferung, Produktion, Bestellwesen, Menge der Rohstoffe etc.

### Vorteile

Der grundsätzlichen Idee von Lean Management ist viel Positives abzugewinnen. »Ähnlich wie bei den Menschen, schadet eine Entschlackungskur, die von Zeit zu Zeit professionell durchgeführt wird, keinem Unternehmen«, sagt Gerald Ziegler (Geschäftsführer, impulswerkstatt), »die entscheidende Frage ist, was sind die Ziele, die hinter Lean Management stehen? Welche tieferen Beweggründe bzw. Absichten werden verfolgt? Lean Management ist dann zu begrüßen, wenn es den Menschen Freiräume bringt, damit Sie sich entfalten, ihre innovativen Ideen entwickeln und Engagement einbringen können. Nach dem Motto: Menschen stärken und fördern und unternehmerische Strukturen und Prozesse vereinfachen.«

Auch wenn der Mensch und dessen Zufriedenheit ursprünglich bei Lean Management (konkret bei Toyota) nicht im Mittelpunkt standen, sind sie heute unteilbar damit verbunden: Verbesserungsvorschläge gehen direkt vom Mitarbeiter – am Ort des Geschehens – aus und dort werden auftretende Probleme auch gelöst.

Sofort, direkt und eigenverantwortlich (in mehr oder weniger hohem Maß). »Flachere Strukturen haben zumeist eine Stärkung der Verantwortung auf Mitarbeiterebene und des mittleren Managements (Empowerment) zur Folge. Ebenfalls verlockend: weniger barocke Entscheidungsstrukturen und weniger Frust«, so Christoph Jünger. Mögliche implizite Folgen sind allerdings: »Angst vor Arbeitsplatzverlust, da hinter solchen Programmen im Schatten Kostenreduktion als wesentliche Zielsetzung steht. Zu beachten sind Folgen von fehlenden erforderlichen Begleitmaßnahmen bei der Umsetzung, wie Unsicherheit (schlechte Information) oder Überforderung (Prinzip der Eigenverantwortung oder Kaizen).«

### Nachteile

Lean Management ist nicht nur rosarot, sondern wird oft auch angefeindet.

Sepehr Mohajer (Geschäftsführer, TDS HR Services & Solutions Austria) warnt: »Lean Management darf nicht zum Selbstzweck eines Unternehmens werden. Es gilt, beim fortwährenden Bestreben, Prozesse immer noch effizienter zu gestalten, nicht die Substanz eines Unternehmens anzugreifen. Sonst sinkt die Servicequalität, Lastspitzen können nicht abgedeckt werden oder die eigenen Mitarbeiter werden demotiviert.«

Auch Gerald Ziegler sieht die Gefahren, die unter dem Deck-

mantel »Lean Management« lauern: »In den letzten Jahren wurde Lean Management oft falsch eingesetzt, nämlich Mitarbeiterstellen einfach nicht mehr nachbesetzen bis hin zu Mitarbeiterfreistellungen. Die Konsequenzen daraus können wir schon sehen: steigender Frust am Arbeits-

platz, sinkende Innovationskraft der Unternehmen, vermehrte Konflikte bis hin zu Burn-out.«

### Praktisch gelebt

Lean Management nahm in Produktionsunternehmen seinen Anfang, dort wo Fließbandarbeit effizienter gestaltet werden sollte. Es ist natürlich auch auf andere Geschäftsfelder umlegbar.

»Das Umsetzen einer Lean Management-Strategie besteht häufig aus vielen kleinen Schritten und Einzelaspekten«, erzählt Sepehr Mohajer. »Dazu zählt beispielsweise eine effizientere Gestaltung von Support-Prozessen und des Helpdesks für unsere Kunden. Ein wichtiger Aspekt ist auch die effiziente Wissensweitergabe im Unternehmen. So profitieren unsere Kunden etwa von Best Practices, die sich bei Projekten unserer Muttergesellschaft bereits bewährt haben. Lean Management bedeutet in diesem Fall, »das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen.«

Auch generell in der Rolle als Führungskraft ist Lean Management ein Thema, wie Gerald Ziegler ausführt: »Bei einem österreichischen Handelsbetrieb erleben wir das derzeit live. Die bisherige Führungsmannschaft legte Wert auf zufriedene und motivierte Mitarbeiter. Diese Führungsmannschaft wurde Anfang des Jahres ausgetauscht, jetzt regiert »Konzerndenken«: Prozesse vereinfachen, einsparen und Druck auf Mitarbeiter erhöhen. Das Ergebnis wird sich bald zeigen.«

### Fazit

Lean Management ist ein spannender Ansatz mit vielen Facetten. Nicht alle sind positiv und nicht alle passen für jedes Geschäftsumfeld. Doch jedes Geschäftsumfeld eignet sich dazu, Effizienz und kontinuierliche Verbesserung anzustreben. □

**Jedes Unternehmen eignet sich dazu, Effizienz und kontinuierliche Verbesserung anzustreben.**

#### Info

5p Consulting

impulswerkstatt – Ziegler & Partner, integrale Unternehmensentwicklung

www.5p-consulting.com

TDS HR Services & Solutions Austria

www.at.tds.fujitsu.com

Weiterführende Links und YouTube-Videos finden Sie auf

[www.MagazinTraining.at/2010/leanmanagement.htm](http://www.MagazinTraining.at/2010/leanmanagement.htm)