

# Individuelle Coaching- und Beratungsangebote

## Lean-Management-Umsetzung

Den entscheidenden Anstoß zur **Prozessorientierung** als grundlegender neuer Ansatz zur Organisations- und Unternehmensgestaltung haben die Japaner mit der **Lean Management-Strategie** gegeben. In der 1991 erschienenen MIT-Studie „The Machine that changed the World“ von Jim Womack, Daniel Jones, Daniel Roos, deutsche Übersetzung unter dem Titel: „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“, wird beschrieben, wie auf Grundlage der Teamorganisation mit Streichung von hierarchischen Ebenen und dem Zusammenfassen von Arbeitsaufgaben es dem japanischen Management gelungen ist, die Schnittstellenprobleme zu entschärfen, gleichzeitig die Teammitglieder kundenorientiert und qualitätsbewusst auszurichten. Dieser Ansatz hat Anfang der 90er Jahre die vorherrschenden Marktpositionen europäischer und amerikanischer Automobilunternehmen in großem Maße untergraben. Inzwischen ist dieser Vorsprung von den Europäern und Amerikanern allerdings aufgeholt worden, weil sie Methoden der Lean Management Strategie auch in den eigenen Unternehmen anwenden, dies beispielsweise durch modifizierte Lösungsansätze, wie sie das beschriebene Produktionssystem darstellt.

In Abbildung 1 sind die seit der genannten MIT-Studie bekannten und praktizierten Ansätze dieser japanischen Managementphilosophie dargestellt.

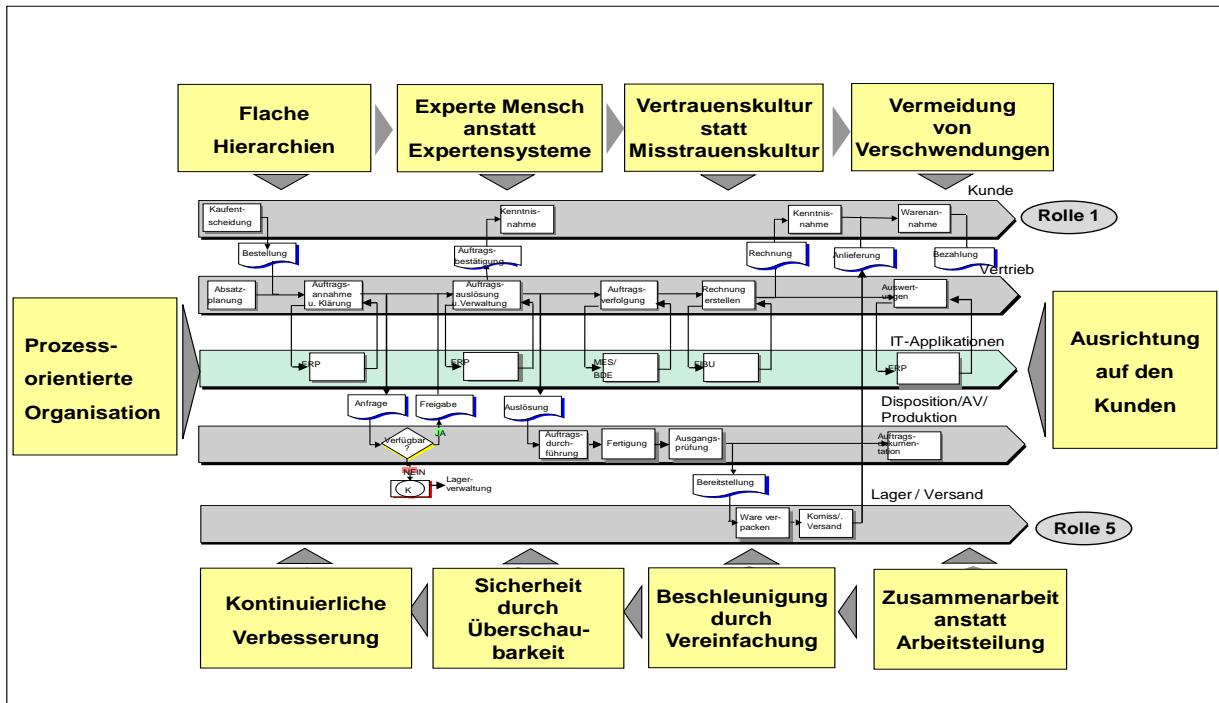


Abbildung1: Nutzen der Anwendung des Lean-Managements

ProM-639.PPT

Kennzeichen ist die konsequente **Marktorientierung** mit der Kundennutzenerhöhung zur Kundenanbindung an das Unternehmen, weiter die Bildung flacher Hierarchien Teamarbeit mit dem selbstverantwortlichen und selbstprüfenden Mitarbeiter im Mittelpunkt, der eine umfassende Unternehmensqualität und das Null-Fehler-Prinzip bei der Produkt- oder Dienstleistungserzeugung durchsetzen soll. Über kontinuierliche Verbesserungsprozesse durch die Mitarbeiter wird der Kundennutzen weiter gesteigert, die Zulieferer sind stark mit eingebunden. Durch **Outsourcing**-Maßnahmen wird die Fertigungstiefe verringert und die Konzentration auf die eigene Kernkompetenz verstärkt. **Simultaneous-Engineering**- Maßnahmen dienen dazu, unter Einbindung der Zulieferer die Systemlieferantenfunktionen zu übernehmen und die Entwicklungszeiten für die Produkte drastisch zu reduzieren. Der **Just-in-Time** Ansatz sorgt für eine bedarfsgesteuerte, fast lagerlose Produktion. Die japanischen Wettbewerbsstärken, die sich aus dieser japanischen Managementstrategie ergeben haben, sind nach einer von der europäischen Gemeinschaft in Auftrag gegebenen Studie von der **Boston-Consulting-Gruppe** wie folgt zusammengefasst worden:

- Effektives Produktionsmanagement
- Bessere Qualität
- Kürzere Liefer-/Entwicklungszyklen
- Niedrige Produktkosten
- Höhere Arbeitsproduktivität
- Höherer Lagerumschlag
- Höhere Entwicklungsproduktivität
- Größere Variantenvielfalt.

Vereinfacht ist festzuhalten, dass zum damaligen Zeitpunkt die Japaner mit den Lean Management-Ansätzen in der Lage waren, mit der Hälfte der Mitarbeiter, der Hälfte der Kosten, aber mit doppelter Qualität ihre Produkte gegenüber den europäischen und amerikanischen Produkten zu produzieren. Allerdings muss auch dabei sehr deutlich sein, dass das japanische Teamkonzept andere Inhalte besitzt, die nicht den europäischen Gruppenarbeitsinhalten entsprechen und auch nicht übertragen werden sollten. Kennzeichnend ist innerhalb der japanischen Arbeitswelt die Teamorganisation durch den Einsatz homogener Arbeitsgruppen mit hoher Einsatzflexibilität, wobei jeder Mitarbeiter austauschbar ist. Es entsteht in diesem Team ein starker Anpassungsdruck auf den Einzelnen. Seine Beteiligung innerhalb der Gruppe für die Gruppe entscheidet über seine persönliche Karriere. Es entstehen dadurch Zwänge, beispielsweise dass permanent KVP-Vorschläge erwartet werden. Gegenüber Zeitvorgaben entsteht eine sehr geringe Gruppenautonomie, weil es sich häufig um taktgebundene Arbeitsprozesse handelt. Der Gruppenspielraum hängt häufig allein vom Vorgesetzten ab. Dem Team selber kommt eine hohe Bedeutung innerhalb des japanischen Arbeitslebens zu, weil die japanische Gesellschaft durch Gruppenbewusstsein und Gemeinschaftssinn geprägt ist. Dabei zählt das Individuum wenig, sondern nur die Gruppe. Japanische Wertvorstellungen wie Disziplin, Respekt, Fleiß, Höflichkeit, Pünktlichkeit gelten auch sehr stark in der Arbeitswelt, deshalb ist die Gruppe geprägt vom Streben nach Konsens, Harmonie und ständiger Verbesserung.

Das Arbeitssystem ist in Japan ebenfalls völlig anders als in Deutschland strukturiert, weil die Arbeit in der Regel taktbestimmt ist. Es gibt keine ganzheitlichen Aufgabeninhalte, wie sie in deutschen Unternehmen angestrebt werden, sondern nur in der Regel zyklische Arbeitsumfänge innerhalb hochstrukturierter Aufgabenabläufe. Dabei entsteht häufig ein hoher Stress für die Teammitglieder, der nur gemeinsam von der Gruppe aufgefangen werden kann. Auch die Bedingungen, unter denen kleine Lieferanten mit japanischen Großfirmen zusammenarbeiten, lassen sich wegen ihrer einseitigen Anbindung mit dem dabei entstehenden hohen Druck und schlechten sozialen Bedingungen nicht auf Deutschland übertragen. Wichtig ist die Ansätze der **Lean Management**-Philosophie unter den sozialen, technischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, wie sie in Deutschland herrschen, anzupassen und dabei die Schwächen dieses Ansatzes zu vermeiden sowie die Stärken zu betonen. Beim Lean Management-Ansatz spielt die Technologie eine eher untergeordnete Rolle. Schwerpunkt ist mehr die Dezentralisierung mit Delegation von Verantwortung an den eigentlichen Wertschöpfungsprozess, verbunden mit der Schaffung von Handlungsspielraum durch den Abbau von Hierarchien in einfach organisierten Prozessen.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie  
unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH  
Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,  
Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,  
eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)

# Seminar