

Horst Wildemann
Iris Hausladen

Die Schlankmacher *

Jeder gestaltende Eingriff in die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens hat auch personalwirtschaftliche Dimensionen. Die erfolgreiche Verschlankeung eines Unternehmens ist also nur über das Zusammenspiel von Lean Management und Personalmanagement zu erreichen.

Lean Management, ein Konzept das zu Beginn der 80er-Jahre die Welt des Managements revolutionierte und grundlegende Veränderungen der Führungs- und Organisationskulturen einleitete, hat inzwischen seinen Schrecken verloren. Weil schlanke Unternehmen im globalisierten Wettbewerb einen bedeutenden Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten haben, avanciert Lean Management immer mehr zum Erfolgsfaktor wettbewerbsfähiger Unternehmen. Doch es gilt die Devise: "Schlank bleiben". Unternehmen, die nach langwieriger Verschlankeung erneut an Gewicht gewinnen – und dies womöglich schneller als zuvor - droht eine Schwerfälligkeit im Handeln und damit der Verlust an Flexibilität. Unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen des globalisierten Marktes bedeutet dies für die meisten Unternehmen, dass sie zu spät auf wichtige Veränderungen im Umfeld reagieren. Entscheidende Wettbewerbsvorteile gehen verloren und Produktivitätsnachteile führen zu schlechteren Erfolgspositionen.

Lean Management, als aktives Schlank-Bleiben beinhaltet, dass sowohl in der Aufbau-, wie auch in der Ablauforganisation eines Unternehmens schlanke Strukturen geschaffen werden. In der Vergangenheit wurde der Terminus "schlank" allzu häufig negativ interpretiert und ausschließlich mit dem Abbau von Mitarbeitern gleichgesetzt. Dieses Missverständnis muss zuerst aus dem Weg geschafft werden, um eine konsensorientierte Beziehung zwischen der Unternehmensführung und dem HR-Management zu gestalten. Erst dann lassen sich die zwei Dimensionen des Lean-Management-Konzepts umsetzen:

- Eine Verschlankeung der Aufbauorganisation umfasst die Reduzierung von Hierarchieebenen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Denn mit der Anzahl an Hierarchiestufen im Unternehmen steigt die Gefahr, dass Unternehmensinformationen zu spät und/oder in veränderter Form und/oder an die falschen Informationsempfänger weitergegeben werden. Die Einrichtung kleiner, sich selbst steuernder Einheiten (etwa Fertigungssegmente in der Produktion oder Auftragsabwicklungssegmente in indirekten Bereichen) schafft die erforderliche Flexibilität und eine durchgängige Orientierung am internen wie externen Kundenbedarf. Die Bildung von Cost- oder Profit-Centern kann zudem ein umfassendes Kostenbewusstsein fördern und den Marktbezug betrieblichen Handelns und Entscheidens schulen.
- Lean Management im Bezug auf die Gestaltung der Ablauforganisation umfasst die Optimierung der Geschäftsprozesse entlang der gesamten betrieblichen und überbetrieblichen Wertschöpfungskette. Verschwendung und Blindleistung in den Abläufen sollen erkannt, die Ursachen identifiziert, Lösungsalternativen entwickelt, beurteilt und zügig umgesetzt werden. Der Kunde – gleichgültig ob intern oder extern - bestimmt, welche Schritte wertschöpfend sind und welche nicht. Doppelarbeiten, fehlende Informationen, Medienbrüche oder nicht klar definierte Zuständigkeiten führen zu Ineffizienzen in den Geschäftsprozessen. Diese schlagen sich beispielsweise in langen Durchlaufzeiten und hohen Prozesskosten nieder. Unternehmensabläufe müssen in regelmäßigen Abständen auf ihren Wertschöpfungsgrad überprüft werden. Durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess – auch als KVP oder Kaizen bekannt – lässt sich eine nachhaltige Sicherung des Lean Charakters von Geschäftsprozessen erreichen (vergleiche Abbildung 1).

Rahmengerber für ein zeitgemäßes Lean Management

Das Ziel der Verschlankeung von Unternehmen ist primär die Steigerung von Produktivität, Qualität und Flexibilität sowie die Senkung von Kosten und Durchlaufzeiten. Und welche Rolle spielt dabei das HR-Management? Können Lean Management und HR-Management getrennt voneinander betrachtet werden? In welcher Beziehung stehen beide zueinander? Es gibt eine Feststellung, die besagt, dass man nicht Handeln kann, ohne sich in einer bestimmten Art und Weise zu Verhalten und zu Kommunizieren. Ähnlich verhält es sich mit dem Lean-Management-Gedanken

auf der einen und dem HR-Management auf der anderen Seite. Jeder gestaltende Eingriff in die Aufbau- und Ablauforganisation hat personalwirtschaftliche Dimensionen. Die Neustrukturierung von Abteilungen und Abläufen geht einher mit der Neu- und/oder Umbesetzung von Stellen oder mit der veränderten Gruppierung von Arbeitsplätzen, etwa bei der Einführung von Teamstrukturen im Produktions- und Verwaltungsbereich. Das HR-Management, verstanden als die Betreuung und Verwaltung von Mitarbeitern und Führungskräften (von der Einstellung über die Personal- und Karriereentwicklung bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen) hat die Aufgabe, den im Sinne der Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen optimalen Rahmen für ein zeitgemäßes Lean Management zu gestalten und zu pflegen. Es besteht somit eine symbiotische Beziehung zwischen HR-Management und Lean Management. Eine strikte Trennung erscheint lediglich theoretisch vollziehbar - praktisch ist sie kaum umzusetzen. Ob es um die Festlegung adäquater Leitungsspannen und der optimalen Gruppengröße geht oder ob die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen im Mittelpunkt der HR-Aktivitäten steht: Neben betriebswirtschaftlich-technischen Interessen sind immer auch Mitarbeiteraspekte zu berücksichtigen. Geschieht dies nicht, kann der beste Lean-Management-Ansatz keine Früchte tragen. Langfristige Erfolge lassen sich nur mit Vertrauensbildung und Partizipation erzielen. Hard und Soft Facts sind harmonisch abzustimmen und in eine adäquate Unternehmenskultur sowie in ein adäquates Führungskonzept zu integrieren. Nur auf diesem Wege ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung realisierbar.

Das Humanvermögen nur zu verwalten reicht nicht

Die Frage, wie das HR-Management ausgestaltet sein muss, um das Lean Management optimal zu unterstützen, lässt sich nur schrittweise, über die Spezifikation der Aufgaben eines zeitgemäßen und Lean Management konformen HR-Managements beantworten. Ein modernes HR-Management hat sowohl einen strategischen als auch einen operativen Charakter. Es reicht heute nicht mehr aus, das kostbare Humanvermögen lediglich zu verwalten. Ein zeitgemäßes Personalmanagement muss frühzeitig relevante Qualifikationsprofile und Trends erkennen, beurteilen sowie geeignete Entwicklungsperspektiven und –strategien definieren. Lean Management ist lediglich der Oberbegriff einer Vielfalt von Konzepten, die die Philosophie schlanker, flexibler und effizienter Aufbau- und Ablauforganisationen in die Unternehmen transportieren. Ob von evolutionären Organisationen, Strategien nachhaltigen Wachstums und Wirtschaftens oder von modernen, ganzheitlich orientierten Produktionssystemen gesprochen wird, der Kern der Botschaft ist immer gleich: Das HR-Management muss im Sinne eines Frühwarnsystems diese strategisch relevanten Indikatoren aufnehmen und aktiv in adäquate Organisations-, Personalentwicklungs- und Führungskonzepte umsetzen. Ein HR-Management, das den aktuellen Trends hinterherläuft, hat in Zeiten turbulenter Märkte und aggressiver Konkurrenz einen schweren Stand im Unternehmen.

Schlanker werden mit HR-Management

Die Personalabteilung ist also gefordert, einen aktiven Part in der Konzeptionierung, Umsetzung und im Controlling des Veränderungsprozesses in Richtung einer schlanken Organisation wahrzunehmen. Innerhalb der symbiotischen Beziehung zwischen Lean Management und HR-Management ist vorab zu klären, wer die grundsätzliche Richtung vorgibt und ob beide Parteien gleichberechtigt im Projekt auftreten. Auftretende Konflikte sollten frühzeitig erkannt und zum Wohle der Mitarbeiter aufgelöst werden. Durch die Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen trägt das Personalmanagement wirksam dazu bei, den Lean-Management-Gedanken in die Organisation hineinzutragen und lebendig werden zu lassen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die in methodischer und sozialer Kompetenz geschult wurden, wirken im Gesamtprozess als Promotoren. Dass sie die Instrumente der Prozessoptimierung kennen und die Zielsetzungen des Lean Management-Ansatzes verinnerlicht haben, zählt zu den Voraussetzungen für eine schlanke, effiziente Organisation. Das HR-Management ermöglicht also erst das Schlankwerden. In Zeiten des Lean Managements bedeutet HR-Management zunehmend auch aktives Management der Unternehmenskultur. Eine organisationskulturelle Prägung repräsentiert sich beispielsweise über Prozessorientierung, Ko-

stenbewusstsein, Innovationsfreudigkeit, Flexibilität sowie der Selbstorganisation und –steuerung der Organisationsmitglieder. Entsprechend kommt im Zuge des Wandels der Unternehmenskultur auch der Personal- und Führungskräfteentwicklung eine große Bedeutung zu. Verhaltensänderungen lassen sich dabei langfristig durch intentionale wie funktionale Lehr- und Lernprozesse herbeiführen. Die Selbststeuerung der Gruppen im Rahmen der Teamarbeit ist beispielsweise eine Ausprägung des Lean Managements. Ohne geeignete Unterstützungs- und Betreuungsmaßnahmen interner HR-Manager oder Coaches ist eine zuverlässige Selbststeuerung nicht zu erreichen. Unternehmenskultur ist dabei nicht gleichzusetzen mit schriftlich fixierten Leitlinien, die von den Mitarbeitern und Führungskräften nicht gelebt werden. Vorgesetzte üben hier eine wichtige Vorbildfunktion aus, bedürfen aber selbst der individuellen Betreuung durch ein personifiziertes und mitarbeiterorientiertes HR-Management.

Effizientes Lean Management setzt ein umfassendes Fundament an Methodenkenntnis voraus. Diese Qualifikationen müssen bei den Mitarbeitern und Führungskräften erst langsam entwickelt und geschult werden. Das HR-Management übt in diesem Zusammenhang eine Service- und Koordinationsfunktion aus. Es bietet Mitarbeitern aktiv aufgabenbezogen das benötigte Methodenwissen und die entsprechende Beratung an. HR-Manager leiten zudem den Einsatz der Instrumente an, koordinieren den Schulungsbedarf und fungieren als Coach beim praktischen Methodeneinsatz. Mit diesem Aufgabenprofil wird die Rolle des HR-Managements im Zeitalter des Lean Managements neu definiert (vergleiche Abbildung 2).

Schlank, mitarbeiterorientiert und kreativ

Das HR-Management sollte bei all dem in den eigenen Reihen mit gutem Vorbild vorangehen. Verschwendung und Blindleistung insbesondere in den administrativen Prozessen müssen beseitigt und schlanke Abläufe eingerichtet werden. Durch den Einsatz elektronischer Werkzeuge kann häufig eine nachhaltige Effizienzsteigerung des operativen HR-Managements erzielt werden. Zu den Aufgaben der Personalverantwortlichen gehört es zudem flache Hierarchien zu gestalten, kurze Kommunikationswege zu schaffen, eindeutige Verantwortlichkeiten festzulegen und Teamstrukturen einzuführen und damit die Philosophie des Lean Managements aktiv umzusetzen. Für ein zeitgemäßes HR-Management gilt: Schlank und flexibel in der Organisation – nicht im Bezug auf Leistungen und Produkte.

Unternehmensleiter, die glauben Lean Management mit drastisch gekürzten Budgets für das Personalmanagement umsetzen zu können, werden umdenken müssen. Ein zeitgemäßes HR-Management agiert strategisch wie operativ, bietet im Sinne eines internen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses umfassenden Service an, orientiert sich durchgängig an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, bringt diese in Einklang mit Unternehmenszielen und wirtschaftlichen Aspekten, ist kreativ in der Weiterentwicklung von Methoden des Lean Managements. In der Ausführung der Aufgaben dynamisch, schlank in den administrativen Prozessen und grundsätzlich kostenbewusst, das sind die Eigenschaften eines erfolgreichen HR-Managements.

Literaturhinweis

- Hausladen, I.** (2001): Instrumente zur Implementierung des Kulturellen Wandels von Unternehmen, München 2001
Wildemann, H. (2002): Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung, München 2002
Wildemann, H. (2005): Lean Management. Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse, 12. Auflage, München 2005
Wildemann, H. (2005a): Schnell lernende Unternehmen. Leitfaden zur Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen, 6. Auflage, München 2005

Weitere Informationen unter: www.tcw.de

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:
<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>