

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.

Die Schlankmacher

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 –, drohen Schwerfälligkeit im Handeln und damit der Verlust an Flexibilität. Unter den ver-

schärften 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 Schlankbleiben 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, in veränderter Form oder an die falschen Informationsempfänger weitergegeben werden. Die Einrichtung kleiner, sich selbst steuernder Einheiten (etwa Fertigungssegmente in der Produktion oder Teile der

Kompakt

- Das HR-Management schafft die strategischen, qualifikatorischen, unternehmenskulturellen, führungsbezogenen sowie methodischen Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung schlanker Organisationen.
- Zielführendes Personalmanagement braucht eine angemessene finanzielle Fundierung und ist im Lean-Management-Umfeld nicht als Sparversion umsetzbar.
- Zeitgemäße Personalarbeit ist effizient in den Abläufen, mitarbeiterorientiert, kreativ und erbringt eine Serviceleistung für Mitarbeiter und Führungskräfte.

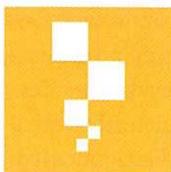
Auftragsabwicklung in indirekten Bereichen) schaffen die erforderliche Flexibilität und eine durchgängige Orientierung am internen wie externen Kundenbedarf. Die Bildung von Cost- oder Profitcentern kann zudem ein umfassendes Kostenbewusstsein fördern und den Marktbezug betrieblichen Handelns und Entscheidens schulen.

• Lean Management in 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

Anzeige



RYTMUS consulting Ltd.

Ihr Partner für Performance und Health Management

Prinzregentenufer 3 * 90489 Nürnberg * fon: 0911/ 580 589- 0 * fax: 0911/ 580 589- 9
www.rytmus-consulting.de * mail: info@rytmus-consulting.de

Seminar: 11.07.- 12.07.05, Implementierung eines Performance und Gesundheitsmanagement-Systems

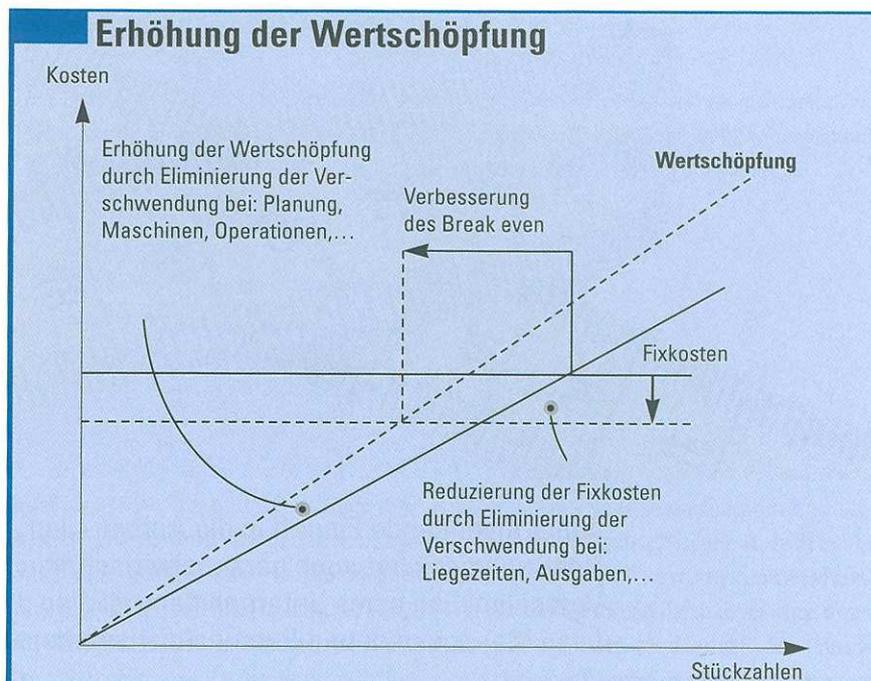


Abbildung 1: Das Basiskonzept des Lean Managements ist die Vermeidung von Verschwendung entlang der Wertschöpfungskette.

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- oder Umbesetzung von Stellen oder mit der veränderten Gruppierung von Arbeitsplätzen, etwa bei der Einführung von Teamstrukturen in der Produktion und Verwaltung. Das HR-Management, verstanden als die Betreuung und Verwaltung von Mitarbeitern und Führungskräften (von der Einstellung über die Personal- und Karriereentwicklung bis 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 betriebswirtschaft-

lich-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. Die harten und weichen Faktoren sind harmonisch abzustimmen und in eine adäquate Unternehmenskultur sowie in ein entsprechendes 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 nur 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 Personalmanagement, das aktuellen Trends hinterherläuft, hat in Zeiten turbulenter Märkte und aggressiver Konkurrenz einen schweren Stand.

Schlanker werden mit HR

Die Personalabteilung ist also gefordert, einen aktiven Part in der Konzeptionierung, der Umsetzung und im Controlling des Veränderungsprozesses in Richtung einer schlanken Organisation wahrzunehmen. Innerhalb der symbiotischen Beziehung zwischen Lean Management und Personalmanagement ist vorab zu klären, wer die Richtung vorgibt und ob beide Parteien gleichberechtigt im Projekt agieren. Auftretende Konflikte sollten frühzeitig erkannt und zum Wohle der Mitarbeiter gelöst werden. Durch die Initiierung von Lernprozessen auf allen Unternehmensebenen trägt das Personalmanagement wirksam dazu bei, den Lean-Management-Gedanken in die Organisation hineinzutragen und mit Leben zu erfüllen. 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.

Mehr zum Thema

Hausladen, I.: Instrumente zur Implementierung des kulturellen Wandels von Unternehmen. TCW 2001.

Wildemann, H.: Lean Management. Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse. TCW 2005.

Wildemann, H.: Schnell lernende Unternehmen. Leitfaden zur Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen. TCW 2005.

Wildemann, H.: Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung. TCW 2002.



pcs
Systemtechnik GmbH

INTUS



Zutrittskontrolle



Zeiterfassung



BDE / MDE

Internet / Intranet

PCS. The terminal people®

Zusammen mit 100 Software- und Systemhäusern liefert PCS Erfassungs- und Informationssysteme nach Maß.

Für eine unternehmensweite Kommunikation mit Zukunft. Wirtschaftlich. Funktionell. Intelligent. Auch für SAP® und Baan®

www.pcs.com

PCS Systemtechnik GmbH · D-81539 München
Telefon 089/68004-550 · Fax 089/68004-555
email: intus@pcs.com

In Zeiten des Lean Managements bedeutet HR-Management zunehmend auch aktives Management der Unternehmenskultur. Eine organisationskulturelle Prägung repräsentiert sich beispielsweise über Prozessorientierung, Kostenbewusstsein, Innovationsfreudigkeit, Flexibilität sowie durch die 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 etwa 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 wirken hier als wichtige Vorbilder, 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 Ein-



Abbildung 2: Bei der Umsetzung von Lean Management üben HR-Manager eine aktive Vorbildfunktion aus.

satz 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 selbst 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 in 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 Personalmanagements.



Autor

**Universitäts-Professor
Dr. Dr. h. c. mult. Horst
Wildemann,**

Technische Universität
München, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre

– Unternehmensführung, Logistik und
Produktion, wisekretariate@wi.tum.de



Autorin

Dr. Iris Hausladen,
Technische Universität
München, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre

– Unternehmensführung, Logistik und
Produktion, iris.hausladen@wi.tum.de

Anzeige

www.personal-buecher.de