

Michael Reiß*

Die Rolle der Personalführung im Lean Management.

Vom Erfüllungsgehilfen zum Schrittmacher einer Management-Revolution**

1. Lean Management und Personalführung
 - 1.1 Lean Management als Herausforderung für die Personalführung
 - 1.2 Positionierungen der Personalführung
2. Führungssysteme für das Lean Management
 - 2.1 Führungsrelevante Funktionsprinzipien des Lean Management
 - 2.2 Organisationssysteme für das schlanke Unternehmen
 - 2.3 Motivationssysteme für das schlanke Unternehmen
 - 2.4 Qualifikationssysteme für das schlanke Unternehmen
 - 2.5 Rekrutierungssysteme für das schlanke Unternehmen
3. Lean-Kultur als Führungsaufgabe

Die Lean Management-Strömung ist so umfassend, daß sie nicht nur die Produktions- und Entwicklungsplanung, Wettbewerbsstrategien, Technologiepolitik, Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern, sondern auch die Personalführung erfaßt. Bei näherer Betrachtung erweist sich die Nahtstelle zwischen Lean Management und Personalführung sogar als die erfolgskritische Schnittstelle bei der Umsetzung von Lean-Konzepten. Die Personalführung ist gefordert, ihren Standort innerhalb des Lean Management-Ansatzes abzuklären. Begreift sie ihre Rolle als die eines Schrittmachers, ergeben sich hieraus spezifische Konsequenzen für die Gestaltung eines fitneßförderlichen Führungssystems.

* Prof. Dr. Michael Reiß (Jg. 1949) ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart.

Arbeitsgebiete: Strategiegerechte Organisationsgestaltung, Projektorganisation, Humanresources-Management, Qualitätsmanagement, Integrierte Unternehmensführung.

** Artikel eingegangen: 27.1.93 / Art. akzeptiert: 10.2.93 / revidierte Fassung eingegangen: 10.3.93

1. Lean Management und Personalführung

1.1 *Lean Management als Herausforderung für die Personalführung*

In der Managementpraxis wird derzeit branchenübergreifend ein Managementkonzept praktiziert, welches in der Managementwissenschaft zurecht als "Megatrend" rezipiert wird. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch ist von "Lean Production", "Lean Management", "Lean Enterprise" bzw. "Lean Company" die Rede. Der weiter gefaßte Ausdruck "Lean Management" verdrängt dabei "Lean Production", weil nicht nur die Fabrik, sondern das Unternehmen als Ganzes nach Lean-Prinzipien gestaltet werden muß. Lean Management deckt alle Bemühungen um schlankere Leistungsprogramme, Ressourcen und Organisationsstrukturen über die gesamte Wertschöpfungskette ab. Gleichzeitig ändern sich die gebräuchlichen deutschen Übersetzungen von "lean". An die Stelle von "Schlankheit" tritt meist "Fitneß" (vgl. etwa Reiß 1992d). Damit wird signalisiert, daß es nicht primär um Einsparungen (Stichworte: "Ab-specken", "Ausdünnen", "Gürtel enger schnallen", "lean = "mager" bzw. "dürr"), sondern um Verbesserungen der Wendigkeit und Schlagkraft eines Unternehmens geht. "Lean" bezeichnet dann die Erfüllung von Kundenanforderungen mit möglichst wenig Verschwendung bzw. Blindleistungen (vgl. Freund 1993, S. 66). Auf der semantischen Ebene ist schließlich zu beachten, daß die Fitneß-Programme in der Praxis meist nicht explizit unter dem Lean-Label laufen, und zwar weder in Europa noch in USA oder Japan, das als Herkunftsland des Lean Managements gilt. In deutschen Firmen ist eher von "Neuen Fertigungs- bzw. Arbeitsstrukturen", "TQM bzw. TQC (Total Quality Management bzw. Total Quality Culture)", "Optimierungsprogrammen", "Neuer Führungsorganisation", "CIP (Continuous Improvement Process)" oder dergleichen die Rede. Historisch betrachtet, liegen die Geburtsstunden einiger dieser Fitneß-Programme vereinzelt auch vor dem Zeitpunkt der "Erfindung" von Lean Management durch die MIT-Studie (vgl. Womack/Jones/Roos 1990), so etwa bei Siemens und IBM. Hinsichtlich des Reife- bzw. Verbreitungsgrads des Lean Management-Konzepts zeichnen sich zwischen den Branchen signifikante Unterschiede ab. Einige Firmen betätigen sich momentan als Einsteiger. Andere - darunter nicht zuletzt japanische Firmen - denken bereits über ein Post-Lean-Managementkonzept nach.

Die Fachwelt sorgt dadurch für eine entsprechende Dramaturgie des Einführungsprozesses, daß allgemein von einer "Management-Revolution" gesprochen wird. Fachleute in Wissenschaft und Praxis sind sich darüber einig, daß Lean Management in die Kategorie der tiefgreifenden Veränderungen fällt. Für den Einführungsprozeß gelten folglich die spezifischen Gesetze der Organisationsentwicklung, des geplanten Wandels bzw. Kulturwandels. Sicherlich wollen die Lean-Protagonisten - seien sie nun Forscher, Unternehmensberater oder Firmen (z.B. IBM Deutschland) - durch

die spektakuläre Revolutions-Aufmachung erreichen, daß ihrem "Produkt" mehr Aufmerksamkeit zuteil wird und daß es sich dadurch besser verkauft. Zum beeindruckenden empirischen Stellenwert von Lean Management trägt jedoch noch stärker ein vor Ort in den Firmen herrschender Leidensdruck bei. Für viele Unternehmen wird Lean Management nämlich angesichts eines massiven konjunkturellen, strukturellen und hausgemachten Leidensdrucks existentiell. Die praktische Relevanz der Fitneß-Strömung resultiert also aus einer Verquickung der strategischen Wichtigkeit und der operativen Dringlichkeit einer Schlankheitskur.

Erfolgreiches Lean Management läßt sich anhand bestimmter Erfolgsindikatoren messen. Zur Charakterisierung des faszinierenden Funktionierens der japanischen Vorbilder wurde der Ausdruck "50%-Company" geprägt. Damit meint man Firmen, die im Vergleich zur Konkurrenz mit der Hälfte der Bestände, Produktionsfläche, Leerkapazitäten im Anlagevermögen, Qualitätsmängel, Umwege, Liege- und Leerlaufzeiten, Entwicklungszeiten und Schnittstellenprobleme auskommen. Die 50%-Company definiert damit so etwas wie eine Lean-Vision. Ein Benchmarking macht deutlich, daß einzelne japanische Transplants in USA und Europa ihren Stammwerken im Mutterland den Rang ablaufen. Gleichzeitig wird erkennbar, daß die amerikanischen und europäischen Firmen aufholen, gerade bei der Verkürzung von Entwicklungszeiten (sog. Speed Management).

Die Lean Vision läßt sich nur verwirklichen, wenn man im Unternehmen eine passende Lean-Struktur schafft. Diese Struktur wird durch eine bestimmte Kombination von Lean-Erfolgsfaktoren definiert. Diese Lean-Bausteine geben eine Antwort auf die Frage "Warum funktionieren schlanke Unternehmen so exzellent?" (vgl. Abb. 1). Die verschiedenen Erfolgsfaktoren lassen sich auf einige wenige Basisgrößen zurückführen (vgl. auch Bullinger/Wasserloos 1992; Pfeiffer/Weiß 1992).

"Kooperation" bildet die verbindende Klammer zwischen Teamwork (in Projektgruppen, Qualitätszirkeln, Wertanalyse-Teams, Lernstätten, Lerninseln und in teilautonomen Arbeitsgruppen), Netzwerken im Rahmen strategischer Allianzen sowie der engen Zusammenarbeit mit Zulieferern bzw. Abnehmern (Pilotkunden, Handel usw.). "Unternehmertum" stellt den gemeinsamen Nenner des proaktiven Qualitäts- und Instandsetzungsmanagements, des permanenten Lernens (Kaizen, CIP), der prozeßorientierten Denk-, Steuerungs-, Arbeits- und Organisationsformen sowie der Ausstattung von unternehmerisch agierenden Projektchampions (vgl. Clark/Fujimoto 1992) mit der erforderlichen Durchsetzungs"power" dar.

Einigkeit besteht dahingehend, daß nicht die Technik (Leitidee: CIM = Computer Integrated Manufacturing), sondern der Mensch im Zentrum der Erfolgsfaktoren steht. Die Leitidee eines solchen Human Integrated Manufacturing (HIM, vgl. Bullinger 1990) lautet "Technik für Menschen" und nicht "Technik statt Menschen". Hinter der Forderung nach menschengerechter, beherrschbarer Technik steht mehr

als nur ein Wortspiel. Menschengerechte Technik bedeutet konkret Technik, die dezentral mit Hilfe der vor Ort verfügbaren Technik- und Methodenkompetenz in Sachen NC-Programmierung, Materialzuführung, Wartung, Instandsetzung, Qualitätsprüfung usw. beherrscht werden kann. Das Erfolgs"geheimnis" des Lean Management liegt in der Ganzheitlichkeit des Konzepts begründet. Sie kommt durch die spezifische Konfiguration der für sich genommen bekannten einzelnen Erfolgsfaktoren zum Ausdruck.

Abb. 1: Erfolgsfaktoren des Lean Management



Die Lean-Bewegung ist so umfassend angelegt, daß sie in irgendeiner Form auch auf die Personalführung durchschlägt. In funktioneller Sichtweise umfaßt Personalführung dabei alle Aktivitäten, die mit den Humanressourcen in Verbindung stehen (vgl. Staehle 1988; Conrad 1991). Die Humanressourcen-Verantwortung bildet seit geraumer Zeit keine exklusive Domäne der Personalabteilung mehr. In einer betont dezentralen Konzeption stellt Personalführung eine Kernaufgabe jeder Führungskraft dar. Im Rahmen eines solchen "Total Human Resources Management" - in Analogie zum "Total Quality Management" - koordinieren und unterstützen Personalabteilungen als Integrations- und Service-Zentren ("Kompetenz-Zentren" in Sachen Personalmanagement) die Personalarbeit vor Ort (institutionelle Sichtweise der Personalführung). Außerdem bleibt der Zuständigkeitsbereich von "Personalführung" nicht mehr auf die klassischen Funktionen der Personalarbeit (Personalverwal-

tung, -beschaffung, -entwicklung, Entgeltfindung usw.) beschränkt. Auch die Organisationsarbeit, und zwar sowohl die Arbeitsorganisation (z.B. Unterstützung von Gruppenarbeit) als auch die Führungsorganisation (Stichworte: Delegation, Leitungsspannen, Zielvereinbarung) zählen zu den Domänen der Personalführung (vgl. auch Nagel/Wagenhals 1985). Diese weite und integrative Sichtweise schlägt sich im Aufbau eines Systems der Personalführung mit den vier Kern-Bereichen "Organisationssystem", "Motivationssystem", "Qualifikationssystem" und "Rekrutierungssystem" nieder (vgl. Abschnitte 2.2 bis 2.5).

Trotz (vielleicht auch wegen) der Relevanz und Brisanz der Lean-Thematik ist der Personalführung bislang noch keine Abklärung ihrer Position innerhalb des Lean-Megatrends gelungen. Derzeit wird der Betrachter mit einer ganzen Palette von divergierenden Rollendefinitionen konfrontiert.

1.2 Positionierungen der Personalführung

Personalführung als Beobachter: Der Brückenschlag zwischen "Outsourcing, TQM, JIT, SE, KVP & Co." einerseits und der Personalführung andererseits fällt einigen Führungskräften mangels augenfälliger Schnittmengen recht schwer. Verständlicherweise fühlen sie sich nicht oder nur peripher tangiert und überlassen dieses Feld bestimmten Spezialisten, etwa die Gruppenarbeit den für schlanke Produktion zuständigen Produktionsmanagern. Sie begnügen sich mit der Rolle des kritischen, aber nicht weiter betroffenen Beobachters der Lean-Szene.

Mit dieser Haltung manövrieren sich die Personalverantwortlichen ins Abseits. Der Standpunkt der Unbetroffenheit erweist sich angesichts der faktisch flächendekenden Betroffenheit der Personalführung als fatal. Nicht zuletzt das Phänomen der Verschwendung und damit das Anliegen des "waste management" (vgl. Imai 1992, S. 120) fungiert als "missing link" zwischen Fitneß-Management und effizienter Personalführung. Dies gilt aber nur dann, wenn man die Standard-Palette der Verschwendungsformen ("Prozeßineffizienzen") um Spielarten der "Führungsinneffizienz" wie beispielsweise Fehlzeiten, Kommunikationsdefizite, zeitraubende Rivalitäten und dergleichen erweitert (vgl. Abb. 2).

Personalführung als Unternehmer: Für eine zweite Gruppe von Personalmanagern enthält das Lean Management nur eine einzige beachtenswerte Aufforderung. Primär die Personalabteilung als der institutionelle Kern der Personalführung müsse gemäß den Grundprinzipien des Lean Managements funktionieren. Diese Forderung sei dann erfüllt, wenn man ein "Lean Personnel Management" praktiziere. Dazu gehört neben dem Abspecken der Personalabteilung vor allem das unternehmerisch-marktwirtschaftliche Funktionieren der Personalabteilung als Profit-Center (Wertschöpfungs-Center, vgl. etwa Wunderer 1992).

Abb. 2: Spektrum der Verschwendungsformen



Diese Schlußfolgerung ist zwar grundsätzlich richtig (vgl. allerdings kritisch Schem 1992). Sie dokumentiert jedoch eine viel zu enge Betroffenheit. Da die Fitneß-Bewegung ihre Spuren in allen Betätigungsfeldern der Personalführung, von der Arbeitszeit, den Anreiz- und Beurteilungssystemen über die Personalentwicklung bis hin zum Führungsstil und zur Führungskultur hinterläßt, wird man den effektiv vorhandenen Handlungsbedarfen durch eine solche Schmalspur-Betroffenheit nicht gerecht.

Personalführung als Humanisierungspromotor. Die Mehrdeutigkeit einiger Grundbegriffe des Lean-Ansatzes hat eine falsche Betroffenheit und damit eine Fehlpositionierung der Personalführung provoziert. Allen voran ist hier die naheliegende, aber voreilige Gleichsetzung "Humanzentrierung = Humanisierung" zu nennen. Der Kurzschluß von Lean-Teamwork (vgl. Abb. 1) mit den legendären Teammodellen aus der schwedischen Automobilindustrie hat seinen Teil zur Verwirrung beigetragen. Dieser Brückenschlag basiert auf oberflächlichen Gemeinsamkeiten und ist folglich nicht tragfähig (vgl. Berggren 1991; Hentze/Kammel 1992, S. 633). Am Rande sei vermerkt, daß in der Lean-Ära die Mehrzahl dieser schwedischen Musterbetriebe für Teamarbeit geschlossen wurden bzw. werden sollen.

Humanzentrierung - etwa in Gestalt eines "Human Integrated Manufacturing" - darf nicht mit Sozialpolitik im Sinne von "Humanisierung der Arbeit" verwechselt werden. Die Humanzentrierung der Fitneß-Bewegung ergibt sich aus einem wirtschaftlichen Kalkül: Nur wenn man die Ideenpotentiale und das Verantwortungsbeußtsein der Mitarbeiter vor Ort ausschöpfen kann, lassen sich komplexe Unternehmensprozesse effizient beherrschen. Offensichtlich ist die Lean-Version von Humanzentrierung insofern ambivalent, als sie tendenziell in eine Leistungsverdichtung und Verantwortungsüberwälzung (für Qualität, Nutzungsgrade usw.) mündet. Nicht in allen, aber in einigen Fällen ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen "lean = stramm" und "lean = human" (vgl. Helfert 1992, S. 512ff.; Lang 1992). Hieraus resultiert eine distanzierte Einstellung zum Lean Management (vgl. auch Hans-Böckler-Stiftung / IG Metall 1992).

Personalführung als Rationalisierungsgehilfe: Effizienzsteigerndes Lean Management ist definitionsgemäß auch ein Instrument der Rationalisierung. Der konzeptimmanente Kampf gegen versteckte Arbeitslosigkeit (vgl. Abb. 2) durch personelles Ausdünnen, Abspecken, Hierarchieabbau und andere "Säuberungsaktionen" stellt das Lean-Konzept in dieselbe Ecke wie andere berüchtigte "job-killer", etwa die intelligenten arbeitssparenden Technologien oder die Sparprogramme des Gemeinkostenmanagement (vgl. die davon abweichenden Befragungsergebnisse in WOB 1992, S. 13). Inwieweit stimmt es nun, daß lean-konforme Personalführung zu einem Erfüllungsgehilfen in Sachen Rationalisierung wird?

In diesem Zusammenhang muß man zunächst kritisch prüfen, ob die Gleichsetzung "lean = billig" tatsächlich zutrifft. Eine entsprechende Prüfung verdeutlicht, wie verfehlt die aus dem Gemeinkostenmanagement stammende Meinung ist, daß jede Form von Fitneß mit einer Kostenreduktion einhergeht (vgl. Reiß 1992a). Zwar sollen schlanke Personalstrukturen insofern "verschwendungsfrei" und damit "billig" arbeiten, als Einsparungen am Reservepersonal (Ausgleich von Fehlzeiten und Fluktuation), Status-Personal (Assistenzkräfte als Status-Symbole), Führungspersonal (Hierarchie-Abbau) und auch Service-Personal (Integration von Sekundärfunktionen der Qualitätssicherung, Logistik usw.) vorgenommen werden. In das Kernpersonal hingegen muß investiert werden. Derartige Führungsaktivitäten stehen nicht unter dem Motto "Schlank = billig", sondern folgen dem Slogan "Schlank und intelligent". Der Erfolg von Fitneß-Bemühungen läßt sich also in aller Regel nicht aus einer reinen Kostenvergleichsrechnung herausrechnen.

Im Rahmen von Ratio-Programmen wird meist dafür plädiert, die Fitneß einer Unternehmung durch verstärkte Reglementierung zu steigern. In der Tat hat beispielsweise die Einführung von Prozeßmanagement (vgl. Abb. 1) zur Folge, daß nicht nur bestimmte Ergebnisse (Erfolgskennzahlen), sondern zusätzlich auch Vorgehensweisen und darüber hinaus Anforderungen an die Inputs (Qualifikationsanforderun-

gen, "Zertifizierung") vorgeschrieben werden. Dennoch muß vor einer voreiligen Gleichsetzung "lean=straff" eindringlich gewarnt werden. Hierbei wird übersehen, daß eine allzu straffe Führung der Fitneß eher abträglich sein kann: die durch eine "tough-tight"- Denkweise induzierten Mechanismen schränken die Handlungsspielräume der betroffenen Mitarbeiter in aller Regel zu stark ein. Damit provozieren sie Reaktanzphänomene und andere pathologische Folgen der Überorganisation, die dem eigentlichen Anliegen des Lean Managements diametral entgegenstehen (vgl. Türk 1980; Freimuth 1987).

Fazit: Zwar gerät die Personalführung im Lean Management zweifellos unter Rationalisierungsdruck. Dennoch ist es keinesfalls vorprogrammiert, daß sie innerhalb der herkömmlichen Anpassungskette "Technik --> Organisation --> Personal" einmal mehr die Negativ-Rolle des Schadenbegrenzers oder gar des Vollstreckers von mitarbeiterfeindlichen Ratio-Initiativen spielen muß.

Personalführung als Schrittmacher. Die intensive Betroffenheit der Personalführung geht einerseits mit diversen Risiken einer negativen Betroffenheit einher. Andererseits beinhaltet Lean Management aber auch ein beachtliches personalpolitisches Chancenpotential. Um diese positive Betroffenheit zu erkennen, müssen sich die Überlegungen jedoch mit einem ganz anderen Sektor der Lean-Folgenabschätzung bewegen. Unter pragmatischen Gesichtspunkten ist die Frage "Inwieweit lassen sich Lean-Konzepte in unseren Unternehmen überhaupt einpflanzen?" bei weitem wichtiger als die eher philosophische Beschäftigung mit der Lean-Vision oder die akademische Beschäftigung mit den Lean-Erfolgsfaktoren, sprich mit der Lean-Struktur (vgl. Abschnitt 1.1).

Um diese praxisrelevante Frage beantworten zu können, muß man die kultur-, branchen- und firmenspezifischen Kontextgegebenheiten in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Nur wenn die erforderlichen Lean-Infrastrukturen geschaffen werden, kann der Aufbau einer Lean-Struktur aus Team- und Zirkelarbeit, TQM, KVP, Kanban, mini companies usw. gelingen. Damit richtet sich das Augenmerk der Lean-Folgenbewertung auf die erfolgskritische Arena der Umsetzung, Einführung oder Implementierung von Lean-Strukturen. Und das Problem der adäquaten Positionierung der Personalführung verdichtet sich zu der Frage, welche Rolle die Personalführung in der erfolgskritischen Implementierungsphase von Lean Management spielt. Die Antworten auf diese neue Frage sind nicht nur relevanter, sie fallen auch ganz anders aus. Es läßt sich nämlich leicht nachweisen, daß die Karten im "Lean-Implementierungsspiel" anders verteilt werden.

Lean-spezifische Implementierungsprobleme sind Gegenstand der Forschung zur interkulturellen Übertragbarkeit, Transferierbarkeit, Kopierfähigkeit, Akzeptanzfähigkeit, Kompatibilität usw. von japanischen Führungskonzepten (vgl. Piepel 1993; Takahashi 1987; Wildemann 1982). Zwar wird die grundsätzliche Übertragbarkeit

von japanischen Führungskonzepten mit Verweis auf die Transplant-Erfolge eher optimistisch beurteilt. Dennoch ist unstrittig, daß jedes Lean-Implementierungsvorhaben mit erheblichen Risiken verbunden ist. Ein Basispostulat guter Implementierungsarbeit lautet ja, daß das alltägliche Routinegeschäft durch den Reformprozeß nicht allzusehr in Mitleidenschaft gezogen werden darf. Dafür kann nur garantieren, wer geklärt hat, a) wo sich die Implementierungsbarrieren (Qualifikationsdefizite, strukturelle Verkrustung, Durchschnittsalter der Belegschaft etc.) befinden und b) mit welchen Implementierungsstrategien man diese Barrieren in welchem Tempo überwinden kann.

Die Antwort auf die erste Abklärungsfrage wurde bereits formuliert (vgl. Abb. 1). Humanzentrierung des Lean Management heißt nicht zuletzt auch, daß die Humanressourcen die kritische Akzeptanzbarriere repräsentieren. Bei der Beantwortung der zweiten Frage helfen zunächst Plausibilitätsüberlegungen weiter. Implementierungsstrategien für ein ganzheitliches Konzept wie das Lean Management müssen immer Strategien der Komplexitätshandhabung sein, besonders dann, wenn die Restriktion der Kontinuität des Tagesgeschäfts nicht verletzt werden soll. Deshalb ist es nur schlüssig, daß in der Praxis Pilotstrategien, stufenweise Einführung, inkrementelle Vorgehensweisen usw. zum Einsatz gelangen, bevor man die Flächendeckung in Angriff nimmt. Eine komplexitätsbewußt differenzierte Einführungsstrategie setzt konkret an zwei Komplexitätsdeterminanten des Lean Management an (vgl. Reiß 1992e, S. 150ff.):

- Lean-Faktoren (vgl. Abb. 1). Hier wird differenziert festgelegt, welche bzw. wieviele Lean-Bausteine kombiniert eingeführt werden.
- Lean-Sektoren. Hierbei geht es um die Frage, welche Bereiche des Unternehmens zu Lean-Baustellen erklärt werden. Die Praxis zeigt, daß Lean-Bausteine meist zuerst in den neuen, dann in den alten Standorten, zuerst in den kleinen, dann in den großen Stammwerken und zuerst in der Fabrik und erst dann in den Büros implementiert werden.

Eine mehrstufige Lean-Implementierung hat nur dann Aussichten auf Erfolg, wenn sie sich getreu den Grundgesetzen der integrierten, engpaßbewußten Planung am Engpaßfaktor ausrichtet. Lean-Engpaß sind die Humanressourcen, und nicht etwa die Produktions-, Logistik- oder Informationstechnologien. Deshalb wächst den Verantwortlichen für die Humanressourcen auch eine "tonangebende" Rolle im Rahmen einer technisch, organisatorisch und personell "konzertierten" Implementierungsplanung zu. Sie können am besten klären, welche Bausteine wie schnell implementiert werden können und wo diese unter Berücksichtigung der personellen und organisatorischen Kontextgegebenheiten implementiert werden können.

Offensichtlich kristallisiert sich beim Aufbau einer Lean-Infrastruktur eine neue Rollenverteilung heraus. Die traditionelle Anpassungsrichtung "Technik --> Organi-

sation --> Personal" kehrt sich im Rahmen der Implementierung um. Dort müssen aus pragmatischen - nicht etwa aus humanitären - Gründen die Anwälte des Engpaßfaktors "Humanressourcen" dominieren. Parallel ändert sich die Anpassungsrichtung von "Personalmanagement folgt Lean Management" in "Lean Management folgt Personalmanagement". Die Personalverantwortlichen definieren die firmen- oder standortspezifisch machbare Lean-Variante. Nur sie können letztlich entscheiden, was leanseitig wie schnell und wo realistischerweise implementiert werden kann. Damit wächst der Personalführung die Rolle des Schrittmachers für die Lean-Implementierung zu.

2. Führungssysteme für das Lean Management

2.1 Führungsrelevante Funktionsprinzipien des Lean Management

Führungssysteme, die in der skizzierten Schrittmacherfunktion das Lean Management unterstützen sollen, müssen in Einklang mit den generischen Funktionsprinzipien dieses Managementkonzepts stehen. Folglich muß die Spezifikation derartig fitneßförderlicher Führungssysteme bei diesen Funktionsprinzipien beginnen.

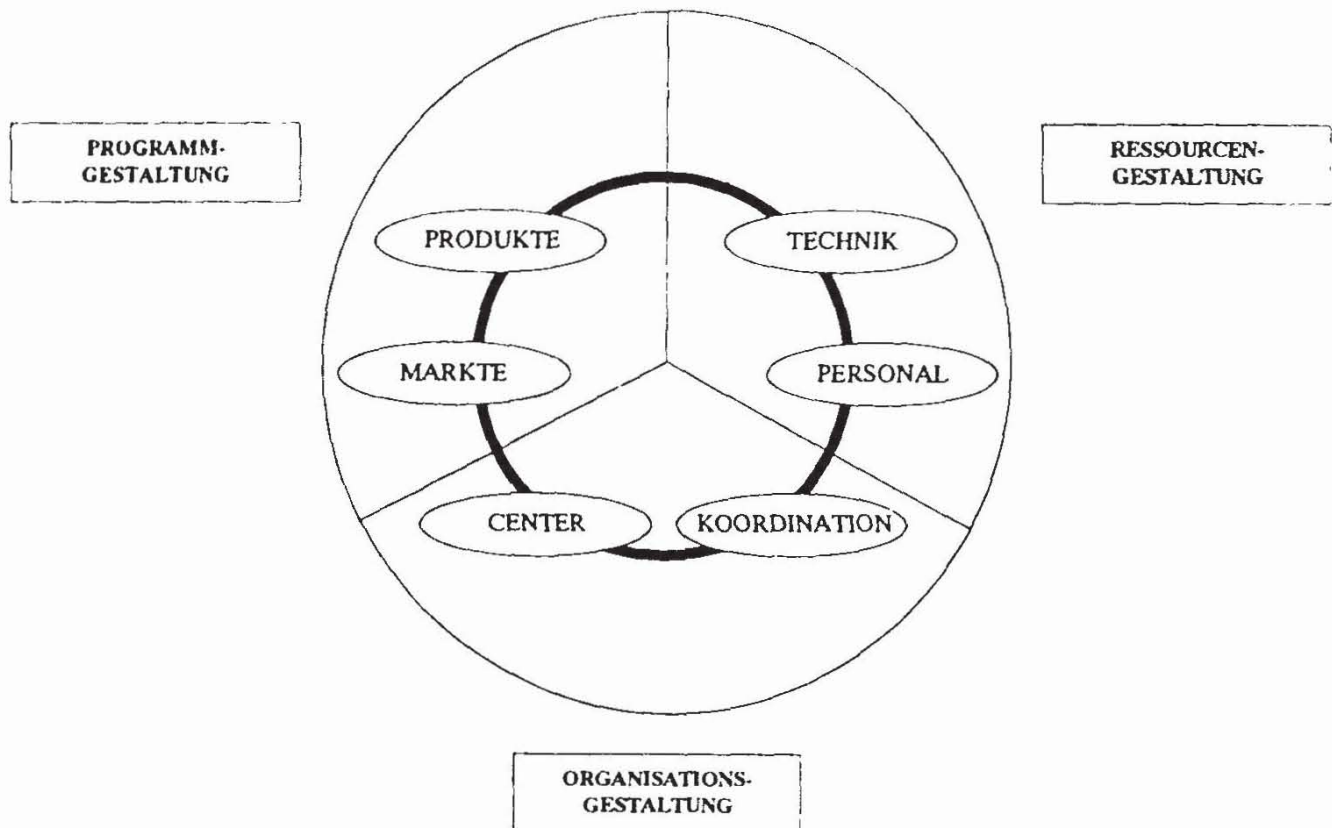
Als Sackgasse erweisen sich alle Versuche, "lean" von seinem Ursprungskontext aus anzugehen, d.h. Lean Management bewußt als japanisches Führungskonzept (etwa in der Originalversion des Toyota Production System) in westliche Führungssysteme zu transferieren. Gegen das Funktionsprinzip "lean=japanisch" sprechen diverse Argumente: Westliche und japanische Führungssysteme sind von ihren jeweiligen Infrastrukturen (Gesellschaftskultur, Mentalität, Religion usw.) her nicht vergleichbar. Selbst wenn gleichlautende Bezeichnungen gebraucht werden - z.B. "Team", "Hierarchie" oder "weiche bzw. harte Führungsinstrumente" - verbergen sich dahinter fundamental unterschiedliche Sachverhalte. Schließlich büßt die Wirtschaftsmacht Japan mehr und mehr ihre Position als rundherum erfolgreiches Vorbild ein, an dem man sich im Rahmen eines "Lernen am Modells" ausrichten sollte.

Falsch ist es außerdem, mit "dem" schlanken Unternehmen eine einzige Erscheinungsform von Fitneß zu assoziieren. Lean Management ist tatsächlich ein schillerndes Konzept, das ein ganzes Spektrum von Varianten umfaßt. Diese sind entweder stärker durch die Funktionsprinzipien des Total Quality Management (TQM) oder des Gemeinkostenmanagements (GKM) geprägt.

Durch das beliebte Wortspiel "lean = mean" wird verdeutlicht, daß eine "schlanke Personalführung" von Hause aus auf Leistungsverdichtung programmiert ist. In schlanken Unternehmen werden stille Reserven ("slack" bzw. "waste") konsequent abgebaut. Durch das bewußte Setzen von ehrgeizigen Zielen (Paradebeispiel: Halbierung der Entwicklungszeiten) wird zwangsläufig Stress aufgebaut.

Ebenfalls zutreffend und zugleich äußerst führungsrelevant ist die Betonung der Tatsache, daß Führungsinstrumente nur dann ihre Fitneß-Wirkung voll entfalten können, wenn sie als Bausteine eines abgestimmten und ganzheitlich angelegten Führungskonzepts (vgl. Hentze/Kammel 1992a) zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Ganzheitlichkeit des Lean-Konzepts



Eine vorzügliche Basis für "Ganzheitlichkeit" stellt die prozeßorientierte Denkweise dar ("Activity Based Management"). Führungskräfte sollen das Unternehmungsgeschehen nicht primär als ein Zusammenspiel von Funktionsbereichen begreifen. Beim ganzheitlichen Management geht es in erster Linie um die Optimierung von funktionsbereichsübergreifenden Prozessen. Zu den wichtigsten prozeß- bzw. aktivitätenbasierten Gestaltungsansätzen zählen Just-in-Time (synchronisierte Lieferabrufsysteme), Kanban (Pull-Prinzip), Market Driven Quality, Simultaneous Engineering (SE), organisatorische Segmentierung, die Kopplung von Produktentstehungs- und Auftragsabwicklungsprozeß sowie die fertigungs- bzw. montagegerechte Konstruktion (DFM/DFA).

Ebenfalls mit einem Ausrufezeichen zu versehen ist die Behauptung, daß eine fitneßförderliche Führung nach marktwirtschaftlichen Prinzipien funktionieren muß. Dazu gehört die konsequente Orientierung an externen/internen Kunden sowie Konkurrenten ("benchmarking"). Möglichst viele Unternehmensbereiche sollen als

unternehmerisch agierende Center (Segmente) ausgestaltet werden. Gewissermaßen den Härtesten für die erfolgreiche Transformation einer planwirtschaftlich operierenden in eine marktwirtschaftlich funktionierende Unternehmung stellen die zentralen Servicebereiche (EDV, Personal, Forschung, Qualitätssicherung, Finanzierung usw.) dar. Diese für Mißwirtschaft besonders anfälligen Gemeinkostenbereiche können auf drei Wegen einer marktwirtschaftlichen Funktionsweise näher gebracht werden: durch Dezentralisation im Zuge der Segmentierung, Outsourcing (Fremdbezug) oder durch Ausgliederung (Verselbständigung in einem marktnah agierenden Profit-Center mit eigener Rechtspersönlichkeit).

Die Übernahme des ganzheitlichen, prozeßorientierten und marktwirtschaftlichen Funktionsprinzips stellt eine echte Herausforderung dar, weil dadurch eine Überprüfung der Fundamente westlicher Führungssysteme erzwungen wird. Alle Bereiche der Personalführung sind von dieser Überprüfung betroffen (vgl. Abschnitte 2.2 bis 2.5). Bei dieser Grundlagenarbeit wird erkennbar, daß unsere Führungssysteme eher einer Baustelle als einem fest gefügten Führungsgebäude gleichen. Wesentliche Fundamente sind bei uns nicht gefestigt, sondern befinden sich noch in einem Abklärungsprozeß. Hierzu zählt u.a. die richtige Einstellung zum Erfolgsfaktor "Permanentes Lernen" (vgl. Abb. 1). Nur allzu leicht sehen wir im Lernen am Arbeitsplatz primär einen Störfaktor, eine Fehlerquelle, ein Mißtrauensvotum gegenüber dem Bestehenden und einen Unruheherd. Vor diesem Hintergrund kann die bei uns übliche Prioritätensetzung "Lieferung geht vor Lernen!" nicht verwundern. Die Notwendigkeit einer unvoreingenommenen und grundsätzlichen Tauglichkeitsprüfung des Führungssystems repräsentiert wohl das eigentlich Revolutionäre an der vom Lean-Megatrend ausgelösten Management-Revolution.

2.2 Organisationssysteme für das schlanke Unternehmen

"Schlanke" Organisationsstrukturen unterscheiden sich markant von tayloristischen Organisationsformen, die beträchtlichen "organisatorischen waste" in Gestalt von Stellenballast und Schnittstellenballast produzieren. Alle Fitneß-Reorganisationen verfolgen das Ziel, die Qualifikations- und Motivationspotentiale der Mitarbeiter vor Ort besser zu nutzen (vgl. etwa Frieling 1992). Zu diesem Zweck werden Kompetenzen und Verantwortung konsequent dezentralisiert. Das Spektrum der gängigen Reorganisationsmaßnahmen umfaßt vor allem

- Hierarchieabbau (Hierarchie-Ebenen, Leitungsspannen)
- Segmentierung durch Schaffung von autonomen und autarken "Centern" (Funktionsintegration, Holding-Strukturen, dedizierte Standorte, fraktale Fabrik, Fertigungsinseln, Unternehmen im Unternehmen)

- Lernorganisation im Sinne einer Verlagerung von Verbesserungsprozessen aus den zentralen Stabsabteilungen in die Fachabteilungen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP)
- Intensivierung der Gruppenarbeit (teilautonome Gruppen, Projektgruppen, Zirkelarbeit, Abstimmungsgremien).

Bei dieser organisatorischen Neuorientierung werden nicht nur Organigramme radikal modifiziert. Es kommt vielmehr zu einem Wechsel im grundsätzlichen Organisationsprinzip: Schlanke Organisationssysteme funktionieren nach dem Prinzip der Selbstorganisation (vgl. Knyphausen 1991; Probst 1992). Anpassungs- und Abstimmprozesse finden unter der Regie der dezentralen Einheiten statt. Unternehmen werden zu Föderationen aus relativ autonomen und autarken Einheiten.

Die in der Formel "fit = selbstorganisatorisch" enthaltene Herausforderung für die Personalführung besteht darin, den Wechsel der Spielregeln von der fremdorganisatorischen zur selbstorganisatorischen Führung erfolgreich zu bewältigen. Selbstorganisation stellt für japanische Unternehmen angesichts der ausgeprägten gemeinschaftsorientierten Kulturbasis möglicherweise eine Selbstverständlichkeit dar. Für westliche Unternehmen bildet Selbstorganisation hingegen eher eine Art "Abenteuer". Den Chancen der Selbstorganisation (Commitment und Ideen von der Basis) stehen hier nämlich erhebliche Risiken (Mafia-Verhältnisse und Unfähigkeit) gegenüber.

Führungskräfte müssen ihre Rolle in einem selbstorganisatorischen Unternehmen neu definieren. Nur wer mit den Spielregeln der Selbstorganisation vertraut ist, kann die Nachteile der Selbstorganisation vermeiden und deren Chancen nutzen. Bei dieser Standortbestimmung gilt es zu bedenken, daß es zwei Spielarten von Selbstorganisation gibt (vgl. Reiß 1992f, S. 417): Führung durch Delegation repräsentiert die rigorose Form der Selbstorganisation. Hier werden Verantwortungsbereiche abgegeben. Führung durch Partizipation stellt die moderatere Variante der Selbstorganisation dar. Hier wird Verantwortung gemeinsam wahrgenommen. Führungskräfte müssen den Weg zur Selbstorganisation nun aus einer stimmigen und situationsangepaßten Kombination von Delegations- und Partizipationsprinzip bestimmen. Standardprozeduren - etwa die Sequenz "Telling-Selling-Participating-Delegating" (vgl. Staehle 1991, S. 778f) dienen hierfür bestenfalls als eine erste Anregung. In Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen (Führungsgrundsätze, Selbstorganisationspotential der Mitarbeiter usw.) muß etwa fallweise ein spezifischer "Mix" aus Management by Exception (Eingriff im Ausnahmefall) und Management by Objectives (Partnerschaftliche Zielvereinbarung) zusammengestellt werden.

2.3 Motivationssysteme für das schlanke Unternehmen

Unternehmens-Fitneß resultiert nicht primär aus Fleiß und Ehrgeiz der Mitarbeiter. Sie geht vornehmlich auf das Konto des kooperativen Verhaltens (Projektarbeit, KV-Prozeß) und des unternehmerischen Verhaltens (in "business teams" und Centern) aller Unternehmensmitglieder. Eben diese Verhaltensweisen müssen folglich durch das Motivationssystem stimuliert werden. Bei der Gestaltung von fitneßförderlichen Anreizsystemen geht es deshalb primär um

- erfolgsabhängige Einkommensbestandteile von Führungskräften, die als echte Unternehmer anteilig ein Residualeinkommen beziehen und damit an den Chancen, aber auch den Risiken des Unternehmenserfolgs zu beteiligen sind (wie z.B. bei der "Unternehmerbeteiligung" der Bertelsmann AG)
- neue Kriterien in Mitarbeiterbeurteilungssystemen (Förderung von Teamgeist, Initiative u.ä.)
- die Aufwertung des Vorschlagswesen (Anzahl der Vorschläge/Mitarbeiter)
- Gruppenprämien (Aktionsprämien, Aufteilungsmodus usw.)
- materielle versus immaterielle Incentives (etwa symbolische versus finanzielle Honorierung von Verbesserungsvorschlägen)
- intrinsisches Motivationspotential ganzheitlicher Arbeitsformen (Komplettbearbeitung in der Inselfertigung, Rundumsachbearbeitung usw.).

Traditionelle Anreizsysteme versagen bei der Unterstützung von Fitneß, weil sie einseitig auf die Erfüllung von routinemäßigen Abwicklungsaufgaben (vgl. Routine in Abb. 4) ausgelegt sind und nicht auf die Förderung von Motivation für permanente Anpassung (Lernen) und intensive Kooperation (Übernahme von persönlicher Verantwortung für Prozesse, die über das eigene Aufgabengebiet hinausreichen) - genau die für den Schlankeiterfolg kritischen Prozesse (vgl. auch die Beiträge in Wunderer 1990).

Im Zusammenhang mit der Konzeption von schlankeitsfördernden Motivationssystemen (vgl. Abb. 4) wird die Personalführung mit zwei Herausforderungen konfrontiert, die das fundamentale Konstruktionsprinzip von Anreizsystemen betreffen:

Leistung versus Kooperation: Zum einen zeichnet sich ein Spannungsfeld ab zwischen der Motivierung der individuellen Einzelleistung (Ich-Orientierung) einerseits und der Förderung einer kooperativen Mannschaftsleistung (Wir-Orientierung) andererseits (vgl. Reiß 1992c). Lange Zeit ist man hier von einer vermeintlichen Harmonievorstellung ausgegangen. Die berüchtigte unsichtbare Hand sorgt angeblich dafür, daß der gesunde Egoismus des einzelnen Mitarbeiter stets auch der Gemeinschaft zugute kommt. Spätestens die Erfahrungen mit Kooperationsverhalten im Rahmen des Simultanen Engineering machen hingegen klar, daß der Produktent-

stehungsprozeß nur dann optimiert werden kann, wenn einige Funktionsbereiche ihren Ressortegoismus zugunsten des Gesamterfolgs zähmen. Als Kompromiß zwischen Wir- und Ich-Orientierung bieten sich Anreizsysteme an, bei denen der Anteil der kollektiv erwirtschafteten Leistungen (Gruppen-, Center- bzw. Spartenleistung) im Beitragsmix erhöht wird, ohne daß die Individualisierungsmöglichkeiten im Anreizmix (vgl. Kolb 1992, S. 44f.) geschmälert würden. Diese Spielart eines kooperationsförderlichen Anreizsystems verletzt nicht die westlichen Kulturbedingungen ("Individualismus") und schwächt auch nicht die westlichen Stärken ("Olympische Wettkampfmentalität").

Abb. 4: Fitneßförderliche Leistungskriterien

BEREICHE LEISTUNGS- GRÖSSEN	ROUTINE	LERNEN	KOOPERATION
ERGEBNIS	Mengen/ Werte	Einsparung/ Originalität	Kompromiß- qualität/ Einigungszeit
VERHALTEN	Disziplin	Ideenreichtum	Fairneß
POTENTIAL	Fach- kompetenz	Methoden- kompetenz	Sozial- kompetenz

Sicherheit versus Risiko: Zum anderen müssen Lösungskonzepte für die spezifischen Risiken gefunden werden, die im Zusammenhang mit unternehmerischem und kooperativem Verhalten auftreten und von herkömmlichen, auf individuelle Einkommenssicherheit und Besitzstandwahrung fixierten Anreizsystemen eher ausgeblendet werden. Die für uns selbstverständlich gewordene Berechenbarkeit von Entgelten für die persönliche Leistung läßt sich durch fitneßförderliche Motivationssysteme nicht mehr in der Form garantieren. Grund: Lern- und Kooperationsprozesse über die Ressortgrenzen hinweg lassen sich nicht exakt kalkulieren. Unternehmerisches Verhalten liegt oft abseits vom berechenbaren Routineverhalten. Es ist unklar, ob und wann das Engagement in Verbesserungen, neue Produkte oder Verfahren zu

einem positiven Resultat führt. Außerdem unterliegt jeder Unternehmer dem Marktrisiko: Selbst technisch perfekte Resultate können vom Markt (interne und externe Kunden!) als nicht nutzenstiftend abgelehnt, als zu teuer empfunden oder als den Konkurrenzprodukten unterlegen eingestuft werden. Auch das kooperative Verhalten des einzelnen ist stärker risikobehaftet als das gewohnte Einzelkämpfer-Verhalten: Es führt ja nur zum Erfolg, wenn sich alle beteiligten Kooperationspartner (Kollegen, Chefs, benachbarte Abteilungen, Lieferanten usw.) ebenfalls ins Zeug legen. Davon kann der einzelne aber nicht immer ausgehen.

Konventionelle Anreizsysteme sowie deren theoretischer Unterbau (z.B. Attributierungsmuster, vgl. Staehle 1991, S. 185ff.) versagen bei der Handhabung von Risiken, die quasi automatisch als Begleiterscheinungen von fitneßgerechtem Mitarbeiterverhalten auftreten. Sie bestrafen damit die Übernahme von Risiko und von Gemeinschaftsverantwortung.

Hier könnte dadurch Abhilfe geschaffen werden, daß eine Umgewichtung von der Ergebnisbeurteilung (Leistungsergebnis) hin zur Prozeßbeurteilung (Leistungsverhalten) bzw. zur Potentialbeurteilung (Leistungspotential) vorgenommen wird (vgl. Abb. 4). Unglücklicherweise versucht man dabei in gewisser Weise, den Teufel mit dem Beelzebub auszutreiben. Die Messung von Leistungspotentialen ist bekanntlich angesichts der schlechten Zugänglichkeit mit erheblichen Fehlern behaftet (vgl. Becker 1991).

Außerdem müssen Führungskräfte vor Ort bei der Handhabung der Risiken und der Komplexität von Prozessen konstruktiv Hilfestellung leisten. Hierzu zählt die Verbesserung der Transparenz durch Information und Kommunikation, eine realistische Toleranzhaltung gegenüber Fehlschlägen, das Vermitteln von Spielregeln für Gruppenprozesse sowie die Techniken zur Unterstützung eines professionell marktorientierten Verhaltens (beispielsweise Target Costing, Benchmarking, Quality Function Deployment). So kann man verhindern, daß die engagierten "Intrapreneure" (vgl. Walz/Barth 1990) an den Erwartungen des Marktes vorbei arbeiten.

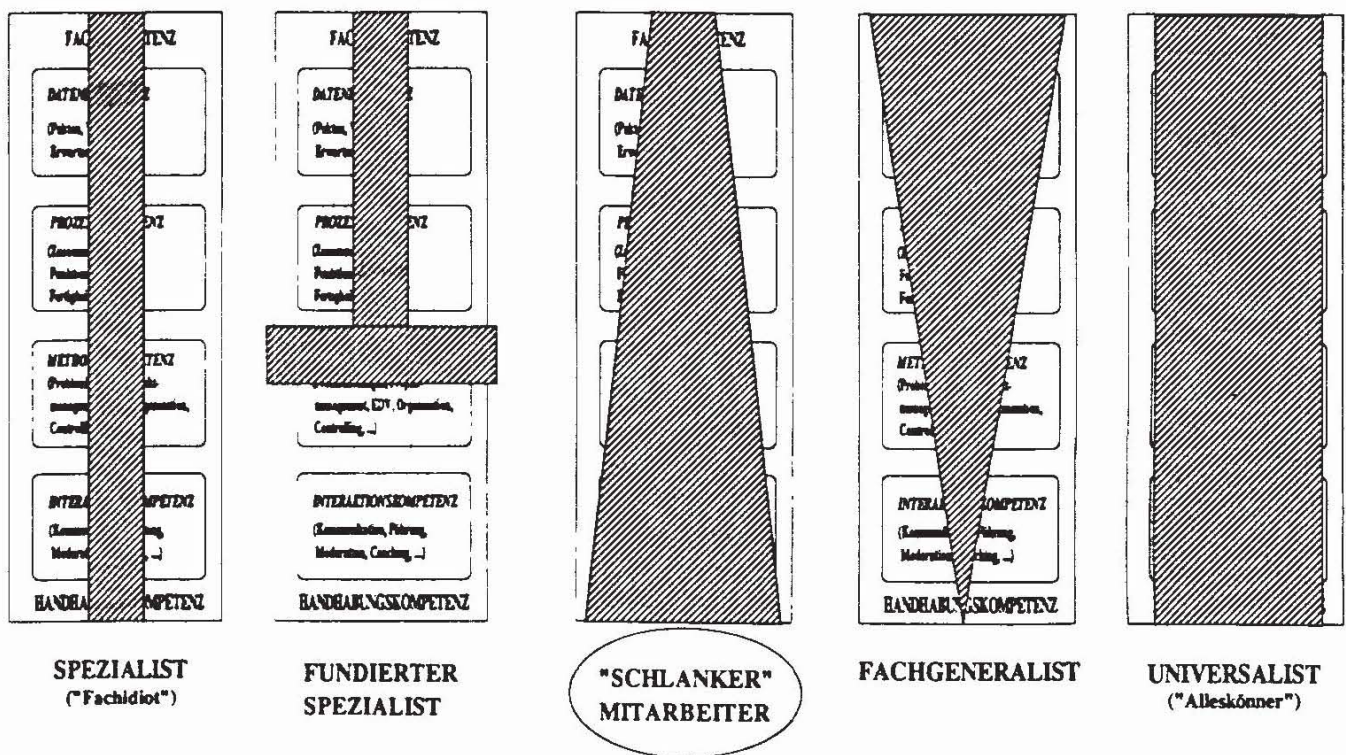
2.4 Qualifikationssysteme für das schlanke Unternehmen

Neue Verhaltensweisen müssen nicht nur motivationsseitig, sondern auch qualifikationsseitig fundiert werden. Qualifikation wird im schlanken Unternehmen bewußt als Wettbewerbsfaktor verstanden. Nicht zuletzt aus dieser wettbewerbsstrategischen Warte ist es prägnanter, hier von "Kompetenzen" zu sprechen, auf denen letztlich auch die Wettbewerbsposition des Unternehmens basiert ("Kernkompetenzen"). Schlankheitsförderliche Qualifikationssysteme beruhen auf einer spezifischen Form von "Qualifikationsschub". Dieser äußert sich in dreierlei Weise:

Differenziertes Kompetenzspektrum: Die klassische Kompetenztrias aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz muß zunächst auf dem fachlichen Gebiet verfeinert werden. Selbst die (auch in Zukunft unverzichtbaren) Spezialisten unter den Mitarbeitern müssen die funktionsübergreifenden Prozesse "links" und "rechts" von ihrem eigenen Arbeitsgebiet kennen. Nur durch das Training einer entsprechenden "Prozeßkompetenz" läßt sich gewährleisten, daß der einzelne seine fachliche Expertise aufgabengerecht und mannschaftsdienlich einbringt. Einige Unternehmen (z.B. VW) führen zu diesem Zweck sog. "Betriebserkundungen" durch und intensivieren das Job Rotation. Außerdem gilt es zu bedenken, daß "Sozialkompetenz" in einem schlanken Unternehmen nicht nur gegenüber Kollegen, Chefs und Untergebenen, sondern auch gegenüber (internen) Kunden und letztendlich auch Konkurrenten unter Beweis gestellt werden muß. Derart marktliche Interaktionen erfordern eine spezifische "Interaktionskompetenz".

Verlagerte Kompetenzschwerpunkte: Der schlanke Mitarbeiter weist ein anderes Kompetenzprofil auf als so manches herkömmliche Wunschbild (Allrounder, Fachgeneralist mit Hybridqualifikation) vom idealen Mitarbeiter (vgl. Abb. 5). Seine Kompetenzstärken liegen weniger bei den fachlichen, als vielmehr bei den überfachlichen Qualifikationen, d.h. bei den Handhabungskompetenzen im Umgang mit Informationen und Menschen (vgl. Wilhelm 1992, S. 130).

Abb.5: Schlanke Kompetenzprofile



Permanente Qualifizierung: Kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse kann man sich schlecht ohne permanente Qualifizierung vorstellen. Die

Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der gesamten Belegschaft muß deshalb gepflegt werden: Ohne Lern-Fähigkeit keine Lean-Fähigkeit! Für viele Firmen stellt sich hier im Vorfeld die Aufgabe, das Lernen zu lernen. Permanente Lernprozesse in Gruppen (zum organisationalen Lernen vgl. etwa Pawlowski 1992) finden verstärkt in der Nähe des Arbeitsplatzes oder am Arbeitsplatz selbst statt (z.B. Lerninseln, vgl. auch Wildemann 1990; Bühner/Pharao 1992, S. 51). Damit wird allerdings die Bedeutung der konventionellen off-the-job-Schulung (seminaristisches Training, Workshops) keinesfalls auf Null heruntergefahren. Ausschlaggebend für den Qualifizierungserfolg ist vielmehr die geeignete Kombination der beiden Trainingsarenen. Near- und on-the-job-Training kann nicht ohne Einbeziehung des jeweiligen Vorgesetzten von-statten gehen. Neben den professionellen Moderatoren (Berater, Betreuer, Facilitators, Lerninselbegleiter usw.) sind also die Führungskräfte als Trainer bzw. als Coach bei der Unterstützung von Lernprozessen gefordert. Voraussetzung zur Wahrnehmung dieser Rolle ist - wie angedeutet - neben der Trainer-Qualifikation vor allem die richtige Einstellung zum Lernen (etwa im Hinblick auf eine Verträglichkeit von Tagesgeschäft und Qualifizierung).

2.5 Rekrutierungssysteme für das schlanke Unternehmen

Schlankheitsförderliche Rekrutierung wird nicht zuletzt daran gemessen, wie elegant Engpässe sowie Überkapazitäten bei der Versorgung mit Manpower vermieden werden. Wie bereits erläutert, wäre es falsch, im Lean Management primär ein Werkzeug zur Personaleinsparung (job-killing) zu sehen und das Rekrutierungssystem damit auf ein "Dekrutierungssystem" (personelles Abspecken, Ausdünnen, Rationalisieren, Outplacement) zu reduzieren.

Die Rekrutierung von "Supermännern" (mobile, intrinsisch motivierte, lern- und teamfähige Generalisten) mit Hilfe von Assessment Centern steht nicht im Mittelpunkt der fitneßfördernden Rekrutierungsarbeit. Vielmehr konzentrieren sich die Bereitstellungskonzepte auf

- Freistellung von Top-Mitarbeitern für die erfolgskritische Projektarbeit
- Besetzung von Gruppensprecher- und Projektleiterpositionen
- Projektarbeit als anerkannte Laufbahnstation
- Differenzierung von Fachlaufbahn und Führungslaufbahn
- Bereitstellung von Moderatoren und Integratoren
- realistische Job-Rotation-Modelle.

"Schlanke" Rekrutierung muß sowohl eine flexible Personalversorgung als auch eine kontinuierliche Personalversorgung gewährleisten. Ohne Einbeziehung der Personalverantwortlichen vor Ort lassen sich diese beiden Anliegen nicht verwirklichen.

Flexible Personalbereitstellung setzt Transparenz der relevanten Arbeitsmärkte voraus und diese wiederum die Erforschung und Abgrenzung der unternehmensex-

ternen und vor allem der unternehmensinternen Arbeitsmärkte. Nur so läßt sich der Personaltransfer zwischen Projekt und Linie bzw. zwischen verschiedenen verbundenen Projekten reibungslos bewerkstelligen. Hierbei sind realistische Vorstellungen über die Durchlässigkeit von Parallel-Laufbahnkonzepten zugrunde zu legen. Im Rahmen der Projektarbeit muß laufend ein Bedarf an Moderatoren und Experten gedeckt werden. Hier erweist sich die Installation von zentralen Pools für Experten und Moderatoren als nützlich (vgl. etwa Hartwich 1992, S. 174 f.). Kontinuierliche Personalbereitstellung verfolgt das Anliegen, die Fluktuation in Teams (im Interesse der Gruppenkohäsion) und in der Projektarbeit (Minimierung von Einarbeitungszeiten) zu begrenzen.

Die oft konfliktären Anforderungen der Flexibilität und der Kontinuität in Einklang zu bringen, stellt die zentrale Herausforderung für die schlanke Rekrutierungsarbeit dar. Um vor dem Hintergrund dieses Spannungsfelds die erforderlichen Bemühungen des Personalmarketings hinreichend zu fundieren, bedarf es u.a. geeigneter Evaluierungsmodelle. Mit deren Hilfe sollen sich beispielsweise die Vor- und Nachteile des diffizilen Job-Rotation-Prinzips besser abwägen lassen. Von den Führungskräften vor Ort wird erwartet, daß sie aktiv an der Verringerung der Rotationskosten (Fluktuations- und Betreuungskosten) und an der Steigerung des Rotationsnutzens (Förderung von Prozeßkompetenz und partnerschaftlichem Sozialverhalten) mitwirken.

3. Lean-Kultur als Führungsaufgabe

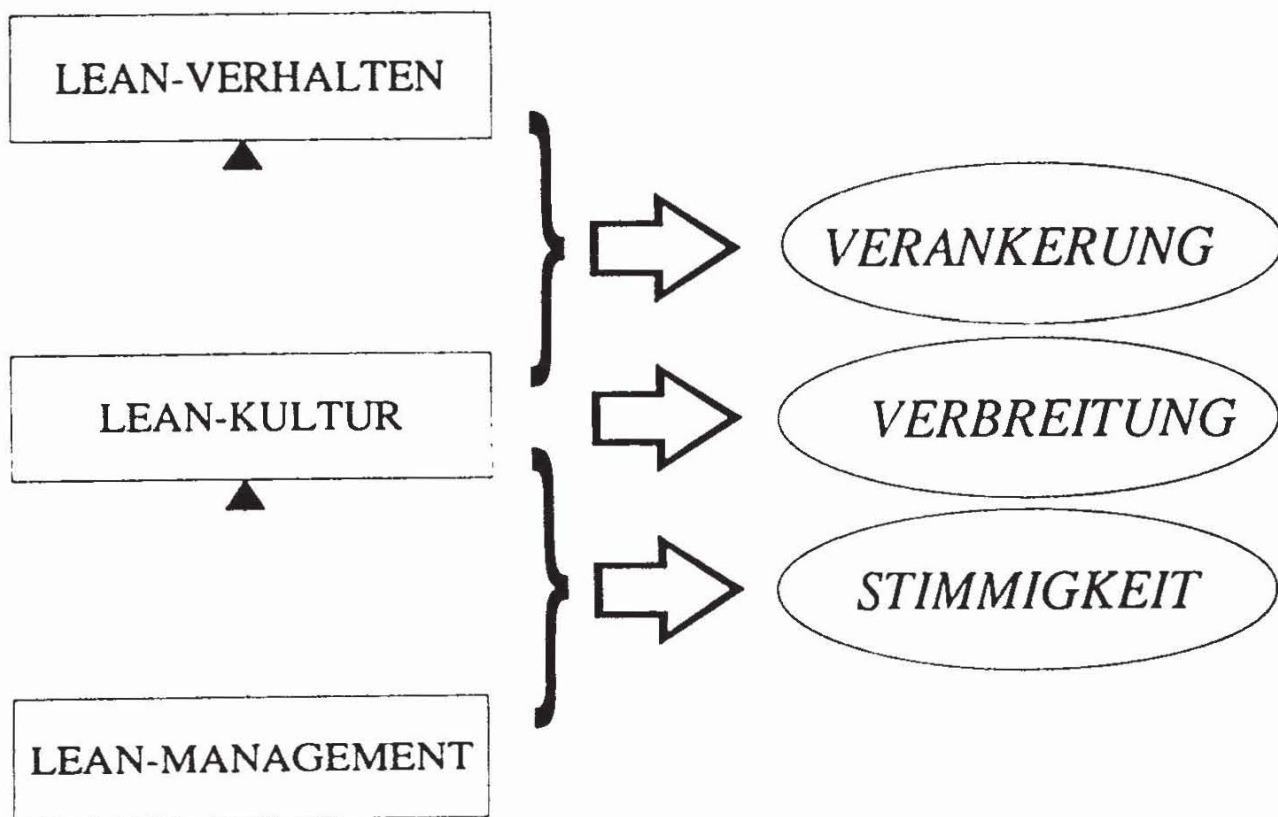
Kultur besitzt für die Fitneß eines Unternehmens eine ganz spezifische Bedeutung: Kultur ist ein allseits anerkannter, schlankheitsförderlicher Komplexitätsdämpfer. Werte, Arbeits- und Denkweisen, die von allen akzeptiert werden, ermöglichen die Abarbeitung von Unternehmensprozessen ohne viel Vorlauf, Leerlauf, Streitigkeiten und ohne viel Worte.

Anders als Organigramme, Führungsgrundsätze, Systeme der Mitarbeiterbeurteilung oder Vergütungsbestimmungen läßt sich die Unternehmenskultur allerdings nur indirekt formen. Dies kann man anschaulich am Beispiel der Kommunikationskultur demonstrieren. "Schlanke" Kommunikationskultur als Sammelbegriff für Transparenz (statt Gerüchteküche), Offenheit, Informiertheit, Verständigung, Redundanzfreiheit (keine Zahlenfriedhöfe usw.), Visualisierung, "gläserne" Marktpartner, u.ä. ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die verschwendungsfreie Beherrschung von komplexen Unternehmensprozessen. Alle Managementfunktionen, also Controlling/Planung, Organisationsgestaltung, Personal- und Informationsmanagement, flankiert von Architekturgestaltung und Standortwahl (räumliche Zentralisation wie beispielweise im Forschungs- und Ingenieurzentrum von BMW), müssen im Rahmen einer konzertierten Aktion ihren Beitrag zur Kultivierung der Kommunikation im

Unternehmen leisten. Reden und Zuhören dürfen nicht als Zeit-Verschwendung betrachtet und Geheimniskrämerei und andere Formen der Wissensmonopolisierung nicht belohnt werden.

Die Lean-Kultur entfaltet dabei ihre Integrationsfunktion nur dann, wenn sie in den jeweiligen unternehmensspezifischen Datenkranz eingepaßt ist (vgl. Abb. 6). Nur durch einen hohen Verbreitungsgrad einer unternehmensweit gültigen Kultur läßt sich beispielsweise eine gemeinsame Plattform für die in jedem Industrieunternehmen anzutreffenden typischen Subkulturen (Controlling-Kultur, Marketing-Kultur, Engineering-Kultur) schaffen - eine unverzichtbare Voraussetzung für zeitkomprimiertes Arbeiten beim Simultanen Engineering.

Abb. 6: Integrierte Lean-Kultur

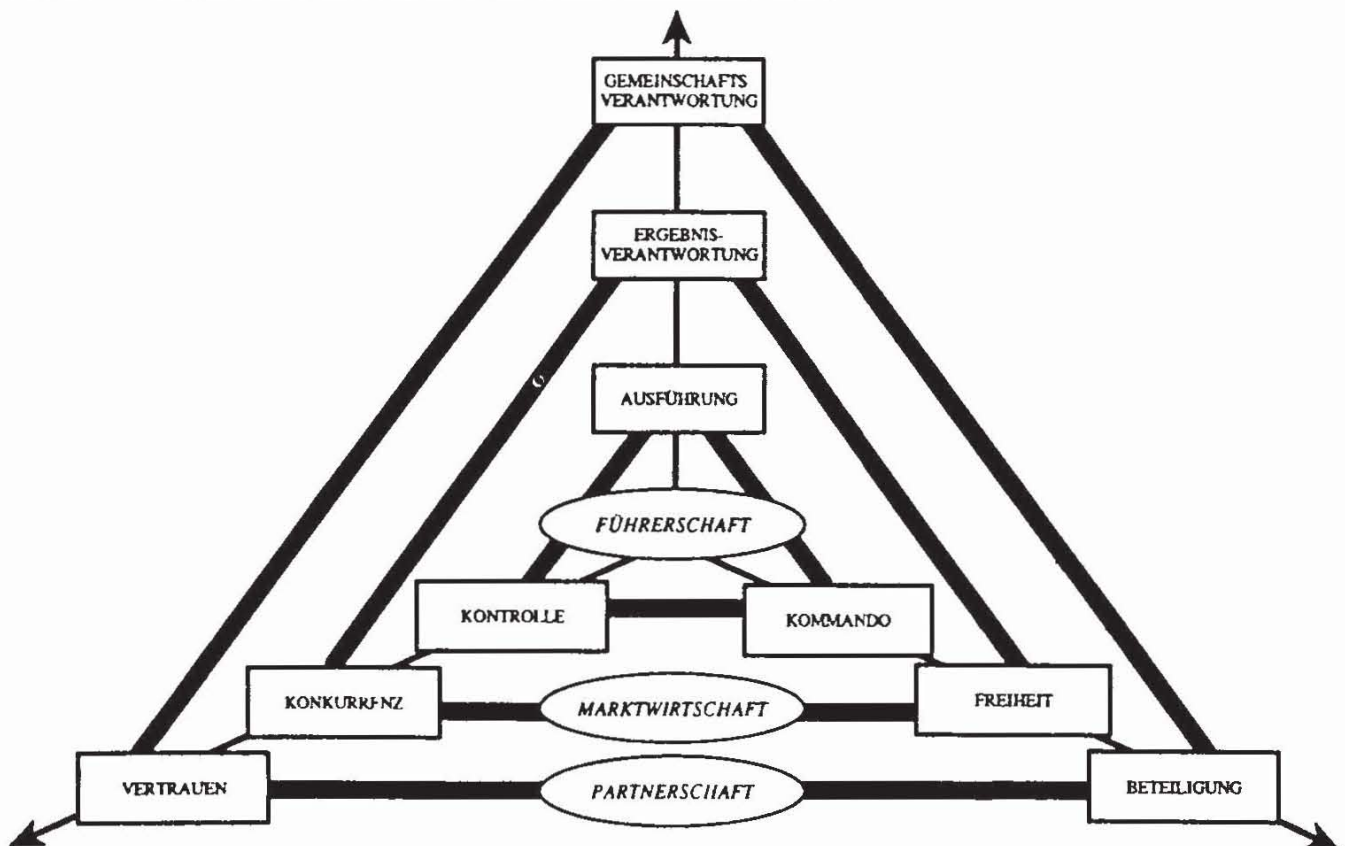


Neben der Verankerung im Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Steinmann/Schreyögg 1991, S. 542) muß auch für eine Einpassung in das formale Steuerungssystem des Lean Management (Stimmigkeit in Abb. 6) gesorgt werden, etwa repräsentiert durch die harten und weichen "S" im 7S-Schema. Einmal mehr unterstreicht dies die Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Managementkonzepts.

Die zentrale Herausforderung für die Personalführung besteht in der Beantwortung der Frage nach der "richtigen" Lean-Führungskultur (vgl. Abb. 7). Einigkeit besteht zwar in der Ablehnung der klassischen Führerschaftskultur als Kulturbasis für die Fitneß-Bewegung. Grund: Mit den drei Führungsprinzipien "Kontrolle", "Kom-

mando" und "Ausführung" (Mitarbeiter als Erfüllungsgehilfen) muß die Lean-Vision zwangsläufig eine Illusion bleiben. Die Kulturrevolution soll sich nach herrschender Meinung in Richtung auf eine Partnerschaftskultur (Gemeinschaftsverantwortung, Beteiligung, Vertrauen) vollziehen. In einer solchen Betriebsgemeinschaft ("clan") tragen Management und Mitarbeiter als Partner eine solidarische Gemeinschaftsverantwortung für den Erfolg der Gruppen-, Abteilungs-, Sparten- und Unternehmensaktivitäten.

Abb. 7: Lean-Kulturen: Partnerschaft und Marktwirtschaft



Parallel dazu wird noch an einer zweiten Kulturrevolution gearbeitet: Aus Mitarbeitern sollen Mit-Unternehmer werden, die im Rahmen einer "Marktwirtschaftskultur" jeweils persönliche Ergebnisverantwortung für ihren Bereich (Subunternehmer für ihren Arbeitsplatz, für Kostenstellen, Profit-Center, Segmente usw.) übernehmen. Die Harmonisierung dieser beiden Kulturrevolutionen in einer Hybridkultur wird letztlich zum Prüfstand der "fitneßförderlichen" Personalführung. Im Interesse der Unternehmensfitneß muß es gelingen, bei den Mitarbeitern ressortegoistische Ergebnisverantwortung und solidarische Gemeinschaftsverantwortung in Einklang zu bringen. Der ideale Mitarbeiter oder Manager ist "Intrapreneur", also nicht entweder egoistischer Unternehmer oder kooperativer Partner, sondern beides zugleich.

4. Literatur

- Ackermann, K.-F.; Scholz, H.: Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991
- Becker, F.: Potentialbeurteilung - eine kafkaeske Komödie!?, in: ZfP (1991)1, S. 63-78
- Berggren, C.: Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden, Berlin 1991
- Bösenberg D.; Metzen H.: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, Landsberg 1992
- Bogaschewsky, R.: Lean Production - Patentrezept für westliche Unternehmen, in: Zeitschrift für Planung, 3 (1992) 4, S. 275 - 298
- Breucker, N.: Lean Production - eine Chance für die Personalentwicklung?, in: Personalführung, (1992) 7, S. 565 - 569
- Breucker, N.; Hedrich, G.: Einführung des Prämienlohns, in: Personalführung (1992) 11, S. 926-932
- Brockhoff, K. (Hrsg.): Zeitmanagement in F&E, ZfbF-Sonderheft, Nr. 23, Düsseldorf-Frankfurt/Main 1988
- Bühner, R.; Pharaon, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung integrierter Gruppenarbeit in der Fertigung, in: CIM Management 8 (1992) 6, S. 50 - 55
- Bullinger, H.-J.: Ohne Human Integrated Manufacturing kein CIM, in: IO Management Zeitschrift 59 (1990) 6, S. 48-52
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Innovative Unternehmensstrukturen, IAO-Forum I, Berlin u.a. (1992a)
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktion, IAO-Forum III, Berlin u.a. (1992b)
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Marktgerechte Produktentwicklung, IAO-Forum II, Berlin u.a. (1992c)
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Teamfähige Personalstrukturen, IAO-Forum IV, Berlin u.a. (1992d)
- Bullinger, H.-J.; Wasserloos, G.: Innovative Unternehmensstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management (1992) 1-2, S. 6 - 14
- Clark, K.B.; Fujimoto, T.: Automobilentwicklung mit System, Frankfurt-New York 1992
- Conrad, P.: Human Resource Management - eine "lohnende" Entwicklungsperspektive?, In: ZfP (1991)4, S. 411-445
- Corsten, H.: Personale Aspekte neuerer Konzepte der Produktionsorganisation, in: Corsten, H. u.a. (Hrsg.): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin 1991, S. 40-64
- Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Philosophie und Realität, in: IO Management Zeitschrift 61 (1992) 1, S. 40-47
- Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Übertragung auf andere Branchen, in: IO Management Zeitschrift, 61 (1992) 7/8, S.64-67
- Deppe, J.: Personalwirtschaftliche Implikationen eines Lean Management, Arbeitspapier Nr. 20 des Lehrstuhles Planung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1993
- Doleschal, R.; Hilbert, J.: Die Revolution als Schlankheitskur oder: der verkürzte Traum von der schlanken Fabrik, in: Die Mitbestimmung (1992) 4, S.11-15
- Frackmann, M.; Lehmkühl, K.: Weiterbildung für Lean Production, in: WSI-Mitteilungen, (1993) 2, S. 61 - 69
- Freimuth, J.: Controlling und Unternehmenskultur - paradoxe Reaktionen bei der Unternehmenssteuerung, in: Organisationsentwicklung 6(1987), S. 15-29
- Freund, B.: Der Weg zur Lean Company, in: Reiß, M. u.a. (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern, Stuttgart 1993, S. 65-77
- Friedrich, A.: Lean-Management - Chance oder Alptraum, in: Personal (1992) 12, S. 573-577
- Frieling, E.: Veränderte Produktionskonzepte durch "Lean Production", in: Reichwald, R. (Hrsg.): Marktnahe Produktion, Wiesbaden 1992, S. 165-177
- Gesammetall: Mensch und Unternehmen, Köln 1992

- Gebert, D.; Ulrich, J.G.: Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von "Führung"?, in: DBW 51 (1991) 6, S. 749-761
- Gollnick, R.; Hohmann, R.: Gestaltungsprinzipien ganzheitlicher Gruppenarbeit, in: Personalführung, (1993) 2, S. 106 - 115
- Grün, J.: Qualifizierung vor Ort ist gefordert, in: Personalführung, 26 (1993) 2, S. 92 - 104
- Hans-Böckler-Stiftung, IG-Metall (Hrsg.): Lean Production, Baden-Baden 1992
- Harmon, R.L.; Peterson, L.: Die neue Fabrik: Einfacher, schneller, flexibler - Hundert Fälle erfolgreicher Einführung, Frankfurt/New York 1990
- Hartwich, E.: Total Quality Management und sein Einfluß auf die Unternehmenskultur, in: Personalführung (1992)3, S. 170-180
- Helfert, M.: Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production, in: WSI-Mitteilungen (1992) 8, S. 505-521
- Hentze, J.; Kammel, A.: Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: WISU (1992) 8/9, S. 631-639
- Hentze, J.; Kammel, A.: Lean Production. Personalwirtschaftliche Aspekte der "schlanken" Unternehmung, in: Die Unternehmung 46 (1992a) 5, S. 319-331
- Hohmann, R.: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal, (1992) 7, S. 302 - 305
- IAT u.a. (Hrsg.): Lean Production/Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?, Düsseldorf 1992
- Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Lean Production. Idee-Konzept-Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992
- Imai, M.: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 6. Aufl., München 1992
- Jürgens, U.; Malsch, T.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung in Länder- und Konzernvergleich, Berlin u.a. 1989
- Kolb, M.: Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, in: ZfP 6 (1992)1, S. 37-47
- Knyphausen, Dodo zu: Selbstorganisation und Führung, in: Die Unternehmung 45 (1991) 1, S. 47-63
- Lang, K.: Toyotismus ist eine Rationalisierungs- und keine Humanisierungsstrategie, in: Die Mitbestimmung (1992) 4, S. 53-55
- Lecher, W.: Lean Production als Japanisierung von Arbeit, in: WSI Mitteilungen, (1992) 8, S. 526 - 529
- Lindinger, C.; Ruhnau, J.: Notwendige Vorgehensweise bei Umstrukturierungsprozessen, in: Personalführung, (1993) 2, S. 116 - 124
- Mil, R.: Fit for Business, in: IO Management Zeitschrift 61(1992)11, S. 70-73
- Nagel, R.; Wagenhals, G.: Arbeitsweise, interne Gliederung und hierarchische Einordnung von Organisationsabteilungen, in: ZFO 54 (1985) 3, S. 160-166
- Pawlowski, P.: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, W.H.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin 1992, S. 177-237
- Pfeiffer, W.; Weiss, E.: Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992
- Piepel, U.: Wege zur Übertragung der Lean Production, in: IO Management Zeitschrift, 62 (1993) 2, S. 59 - 64
- Probst, G.: Selbstorganisation, in: HWO, 3.Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2255-2269
- Reber, G.: Lernen, organisationales, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1240-1255
- Reiß, M.: Personalstruktur meistern: Gemeinkostenmanagement, in: Personalwirtschaft (1992a) 4, S. 25-29

- Reiß, M.: "Lean Management" ist "Heavy Management"!, in: Office Management (1992b) 5, S. 38-41
- Reiß, M.: Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert!, in: Personalführung (1992c) 6, S. 456-461
- Reiß, M.: Mehr Kompetenz für die Fitneß-Ära, in: Gablers Magazin (1992d)8, S. 16-20
- Reiß, M.: Mit Blut, Schweiß und Tränen zum schlanken Unternehmen, in: gfmt (Hrsg.): Lean Strategie, München 1992e, S. 137 - 174
- Reiß, M.: Optimale Unternehmenskomplexität: Schlüsselgröße für exzellente Unternehmensführung, in: Personal (1992f) 9, S. 414 - 418
- Reiß, M.: Komplexität beherrschen durch ORGA-TUNING, in: Reiß, M. u.a. (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern, Stuttgart 1993, S. 1 - 41
- Reiß, M.; Corsten, H.: Integrative Führungssysteme, in: Hanssen, R./ Kern, W. (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Zfbf-Sonderheft 30, Düsseldorf 1992, S. 150-168
- Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988
- Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
- Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991
- Scherm, E.: Personalabteilung als Profit Center: Ein realistisches Leitbild?, in: Personalführung (1992) 12, S. 1034-1037
- Stahle, W.H.: Human Resource Management (HRM), in: ZfB (1988) 5/6, S. 576-587
- Stahle, W. H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., München 1991
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Stürzl, W. (1992): Lean Production in der Praxis - Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Paderborn 1992
- Suzuki, K.: Modernes Management im Produktionsbetrieb: Strategien, Techniken, Fallbeispiele, München-Wien 1989
- Takahashi, Y.: Transferierbarkeit von Management-Stilen, in: HWFü (1987), Sp. 2063-2076
- Türk, K.: Pathologie der Organisation, in: HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1855-1864
- VDI (Hrsg.), Simultaneous Engineering, Neue Wege des Projektmanagements, Düsseldorf 1989
- Walz, H.; Barth, Ch.: Intrapreneuring, in: Personal (1990), S. 358-363, 412-418
- Wildemann, H.: Strategien der Qualitätssicherung - Japanische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen, in: ZfB 52 (1998) 11/12, S. 1043-1052
- Wildemann, H.: Die Fabrik als Labor, in: ZfB 60 (1990) 7, S. 611-630
- Wildemann, H.: Lean Management: Der Weg zur schlanken Fabrik, München 1992
- Wilhelm, B.: Die Rolle des Produktionsmanagements auf dem Weg zur schlanken Automobilfabrik, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Innovative Unternehmensstrukturen, Berlin u.a 1992, S. 121-136
- WOB: Fitneß als Unternehmensprinzip!, Viernheim 1992
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: The Machine That Changed The World, New York u.a. 1990
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, 6. Aufl., Frankfurt/M.-New York 1992
- Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation, Stuttgart 1990
- Wunderer, R.: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: DBW 52 (1992), S. 201-215