



Prof. Dr. Michael Reib

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart

Lean Management – Neustrukturierung statt Personalabbau

Lean Management wird fälschlicherweise als ein Management-Konzept zum schlankheitsförderlichen Downsizing verstanden und betrieben, das im Personalbe-

reich zwangsläufig in einen Personalabbau mündet. Tatsächlich erfordert Lean Management hingegen weniger eine Reduzierung der Belegschaft als vielmehr deren

Neustrukturierung durch ein effizienzsteigerndes „Tuning“. Damit einher gehen neue Anforderungen an die Mitarbeiterqualifizierung, insbesondere auch im Bereich der gewerblich tätigen Mitarbeiter. Es gilt, die Intelligenz des Unternehmens richtig und zielgerichtet zu nutzen.

Lean-Prinzip: Personalstrukturierung geht vor Personalreduzierung

Die vom Statistischen Bundesamt ermittelten Personalreduzierungen in einer Größenordnung von fast 10% repräsentieren für viele das Lean-Charakteristikum schlechthin. Der wahre Kern an dieser Sichtweise ist folgender: Lean Management bedeutet Waste Management und damit in der Tat auch Kampf gegen versteckte Arbeitslosigkeit im Unternehmen. Insofern hat ein schlankheitsförderliches Personalmanagement durchaus etwas zu tun mit Ratio-Potentialen, intelligenten Formen des Personalabbaus, mit der Finanzierung von 55er-Regelungen und Sozialauswahl. Richtig ist außerdem, daß Teamarbeit nach dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – ein Kernbaustein von Lean – zu Leistungsverdichtung und zu Personaleinsparungen in spürbarem Umfang führt.

Völlig verfehlt wäre allerdings die simple Gleichsetzung von „Lean“ mit Personalreduzierung. Ein solcher Kurzschluß könnte sich zunächst aus einem Übersetzungsfehler ergeben:

„Schlank“ wird bei uns irrtümlicherweise mit „mager“ statt mit „fit“ übersetzt. Lean-Initiativen werden deshalb oft als Gemeinkosten-senkungs-Projekte und nicht als Fitneß-Programme konzipiert. Ferner zeichnet für die Vermengung von „Lean“ und „Personalabbau“ ein Managementfehler verantwortlich: Kurzsichtige Fabrik-Reformer meinen, die Ratio-Potentiale in der Gruppenarbeit ließen sich quasi zum Nulltarif allein durch Einsparungsmaßnahmen realisieren. Der Aufbau einer Teamarbeit erfordert aber ein erhebliches Investment in das Qualifikationspotential

sowie in die technische Ausstattung der Gruppen.

Fazit: Lean Management als Fitneß-Management steht nicht für Personalabbau, sondern für Strukturoptimierung. Schlanke Unternehmensstrukturen erfordern auch schlanke Personalstrukturen. Mit Blick auf adäquate Unternehmens- und Personalstrukturen muß zu den allseits bekannten Lean-Prinzipien der Humanzentrierung, Kundenfokussierung und Prozeßorientierung noch ein „Tuning-Prinzip“ hinzugefügt werden. Effizienzsteigerndes Tuning wird durch eine Kombination aus einem Ab-

bau von Personalpolstern und einem Aufbau von Personalpower verwirklicht. Wer nur personalreduzierendes Desinvestment ohne gezieltes Investment in die Belegschaft betreibt, provoziert Mitarbeiterdefizite, ein Gefahrenmoment, das sich bereits aus aktuellen Befragungen zur „Lean-Folgen-Abschätzung“ abzeichnet. Personalstrukturierung als Tuning der Personalstruktur erstreckt sich auf insgesamt vier Facetten der Personalstruktur (Abb. 1). Alle Umstrukturierungen auf diesen vier Dimensionen gehen mit einem Mega-Weiterbildungsbedarf einher, der

Abbildung 1: Dimensionen des Tunings der Personalstruktur

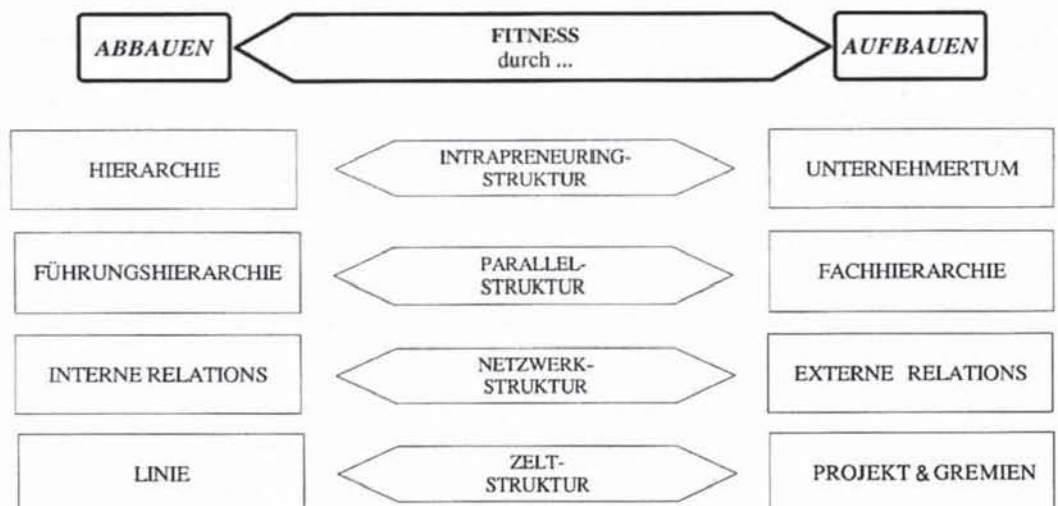
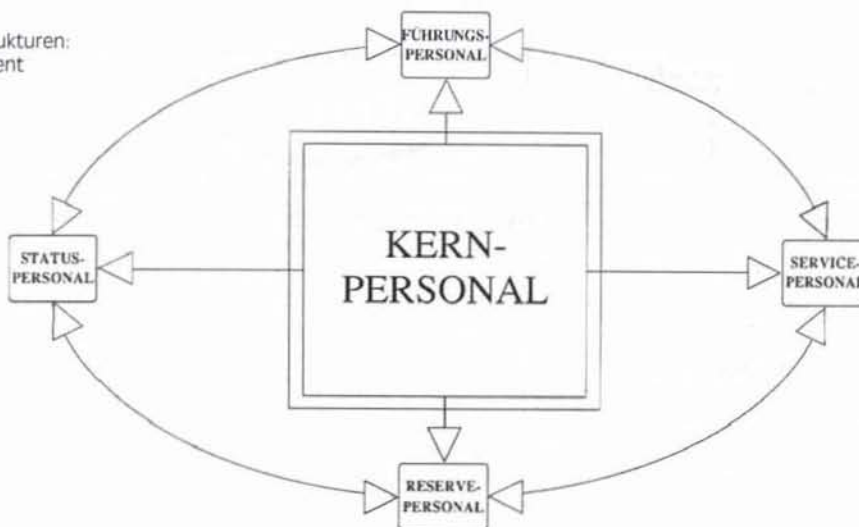


Abbildung 2:
Intrapreneuring-Strukturen:
Schlank und intelligent



hauptsächlich die fachliche Prozeß-Kompetenz sowie die überfachlichen Sozial- und Methodenkompetenzen betrifft.

Intrapreneuring-Strukturen

Gemäß dem Tuning-Prinzip vollzieht sich der Aufbau von Unternehmertum (Intra- bzw. Entrepreneurship) über eine Kombination aus dem Abbau hierarchischer Kommando-Strukturen und einem Aufbau von unternehmerischen Strukturen. Momentan konzentrieren sich die Reformer von Führungsorganisationen unglücklicherweise einseitig auf „Abriß“-Aktivitäten. Zunächst haben sie dabei – ganz im Sinne einer konventionellen Gemeinkostenoptimierung – die Reduktion von Reserve-Personal (Vertreter, Zweitbesetzungen, Aushilfskräfte) und von Status-Personal (Assistenz- und Unterstützungskräfte als teure Statussymbole der Häuptlinge) im Visier (Abb. 2). Als signifikant herausfordernder erweist sich der Abbau des Führungspersonals. Die Anzahl der Führungskräfte bzw. der Hierarchie-Ebenen wird sowohl im Mittleren Management (Abteilungsleiter), im

unteren Management (Hauptgruppenleiter, Vorarbeiter) als auch im Top-Management (Anzahl der Vorstandsmitglieder, Abschaffung von Unternehmensbereichen über der Geschäftsbereichsleitersebene) reduziert. In gleichem Umfang geht es dem Service-Personal, sprich den Mitarbeitern in den Service-, Stabs- und Zentralbereichen an den Kragen. Einsparungseffekte beim Service-Personal lassen sich durch Outsourcing oder durch Funktionsintegration der Servicefunktionen in die dezentralen Geschäftssegmente erzielen.

Bei all diesen fitneßförderlichen Initiativen wird oft vernachlässigt, daß parallel zum Desinvestment beim Stabs- und Führungspersonal ein Investment in das Kernpersonal erfolgen muß. Aus Mitarbeitern werden keinesfalls automatisch Mit-Unternehmer. Nur über eine umfangreiche Schulung und eine ergebnisorientierte Anreizpolitik lassen sich die charakteristischen Stärken von Intrapreneuren implementieren: Innerhalb von unternehmerisch agierenden Leistungszentren muß personalpolitisch für Kompetenz und für Commitment in Sachen Unternehmertum gesorgt wer-

den. Bei den Leitern und Mitarbeitern von Dienstleistungszentren geht es um das Trainieren von Service-Mentalität und Kundenorientierung.

Parallel-Strukturen

Hand in Hand mit dem Abbau der Führungshierarchie wird in vielen Häusern eine Fachhierarchie aufgebaut. Als Ersatz für die wegfallenden Hierarchie-Ebenen der Hauptabteilungsleiter oder Gruppenleiter wird eine zweite Hierarchie-Linie installiert. Diese Fachlaufbahn umfaßt beispielsweise die Laufbahnstufen des Referenten, Abteilungsreferenten, Hauptreferenten bzw. Bereichsreferenten. Im Organisationshandbuch wird streng auf Gleichwertigkeit von Dotierung und Rangbezeichnung sowie auf Durchlässigkeit geachtet. Die Fachhierarchie wendet sich an fachlich hochkarätige Spezialisten, die kein Interesse an Personalverantwortung besitzen. Diese Restrukturierung hat nicht nur in Industrieunternehmungen, sondern auch in der Dienstleistungsbranche zu zweigleisigen, mitunter auch zu dreigleisigen Parallel-Laufbahnkonzepten geführt.

Pragmatiker sehen in der Logik „Weniger Hierarchie-Ebenen, dafür eine zusätzliche Laufbahnlinie“ einen gelungenen Kompromiß. Dogmatiker gehen eher auf Distanz. Für sie ist jede Form von Hierarchie suspekt und eine komplexe Parallel-Struktur mit dem Schlankheitsanliegen „einfach“ nicht vereinbar. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, inwieweit sich die Installation einer Parallel-Struktur als Kompromißlösung bewährt (Abb. 3).

Die gängigen Argumente für eine Hierarchie sprechen letztlich auch für die Einrichtung der Parallel-Laufbahn: Straffe Hierarchien stellen – verglichen mit demokratischer Selbstorganisation – eine effiziente Koordinationsform dar, die mangels leistungsfähiger Alternativen (Verrechnungspreise, Kennzahlen, Vertrauenskultur usw.) unverzichtbar ist. Außerdem lassen sich die bei den Mitarbeitern vorhandenen Führungstalente (Vorbildfunktion, Charisma, Durchsetzungsvermögen) optimal nutzen und die trotz aller Demokratisierungsideale real existierenden Bedürfnisse nach Status (Macht, Prestige) besser befriedigen.

Gegen Parallel-Strukturen ist erstens einzuwenden, daß wir für effiziente Unternehmensstrukturen eigentlich keine „Bosse“, sondern Koordinatoren brauchen, die auf der Basis ihres Überblicks die vorhandenen Konfliktherde beseitigen und Synergiepotentiale nutzen können. Außerdem ist in schlanken Strukturen ein gerüttelt Maß an Selbstabstimmungspotential als brauchbares Hierarchie-Substitut vorhanden und damit die Einschaltung von Chefs nur in Ausnahmefällen vonnöten. Hierarchien

PERSPEKTIVEN

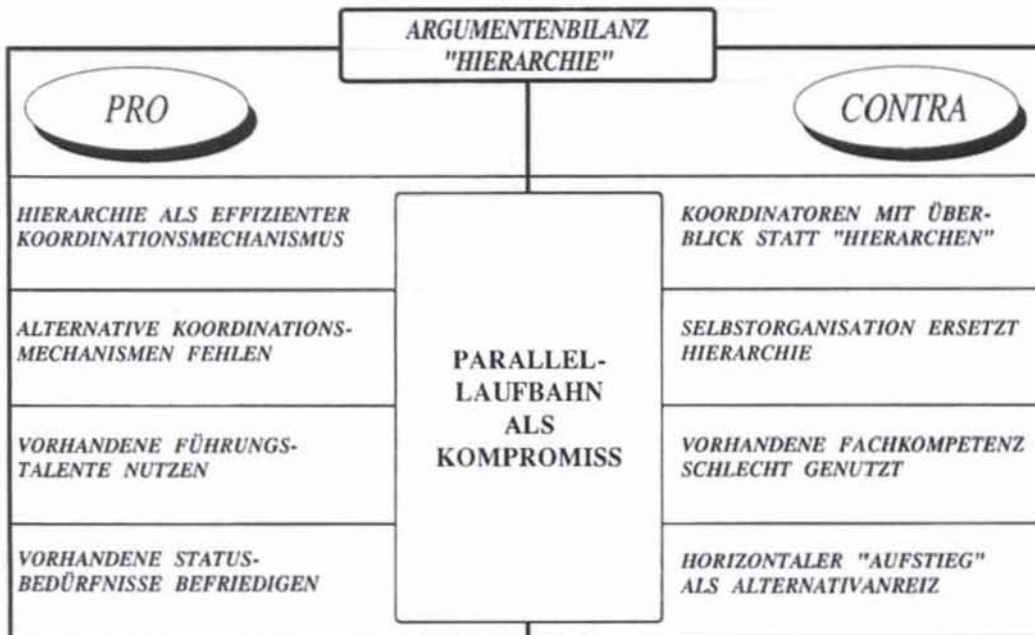


Abbildung 3: Parallel-Hierarchie im Spannungsfeld

behindern nur allzuleicht die Nutzung der vorhandenen Fachkompetenzen, weil sich die Fachleute als Manager nicht in erster Linie um das Geschäft, sondern um die eigene Mannschaft kümmern müssen. Eine derartige Innenorientierung schafft in vielen Fällen keinerlei Kundennutzen und stellt insofern Blindleistung dar. Status-Anreize erweisen sich schließlich genau dann als überflüssig, wenn man durch herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten die Voraussetzungen für einen horizontalen Aufstieg geschaffen hat.

Fazit: Parallel-Strukturen besitzen den diskreten Charme einer provisorischen Übergangslösung für den Zeitraum, in dem die idealen Bedingungen einer Lean Company (Selbstorganisation, statusarme Anreizsysteme usw.) noch nicht erfüllt sind. Sie sind aber zugleich auch mit dem Makel einer Notlösung behaftet, die mit nicht unerheblichen Risiken einhergeht: Fachleute als Träger von fachlichem

Know-how sollten sicherlich durch Personalmanagement gefördert werden. Dabei muß allerdings sichergestellt sein, daß die Experten zusätzlich zu ihrer Fachverantwortung auch noch eine unternehmerische Verantwortung übernehmen. Des weiteren ist personalpolitisch zu prüfen, ob ein geringes Interesse an der Ausübung von Führungskompetenz zugleich auch ein Indiz für eine mangelnde Sozialkompetenz der Fachleute darstellt. Solche Defizite bei der Team- und Kooperationsfähigkeit stellen in dem von Gruppenarbeit geprägten Lean-Ansatz mehr als nur einen vernachlässigbaren Schönheitsfehler dar: In Zeiten von Lean Management kann es sich letztlich kein Unternehmen leisten, sich mit der Fachlaufbahn eine Art „Reservat“ für scheue Tüftler und Egozentriker zuzulegen.

Netzwerk-Strukturen

Lean Management führt zu radikal neuartigen Spielregeln der Zusammenarbeit

im Unternehmen und zwischen Unternehmen. Auf dem Wege der Installation von unternehmensinternen Quasi-Märkten (Prinzip des „internen Kunden“), der Segmentierung der Unternehmen in Profit-Center-Inseln sowie der Ausgliederung von Kern- und Randgeschäften in rechtlich selbständige Töchter werden die unternehmensinternen Strukturen spürbar gelockert. Umgekehrt verfestigen sich durch neue Sourcing-Konzepte in Gestalt des Outsourcing und der verstärkten Zuliefererintegration (Just-in-Time-Sourcing, Gemeinschaftsentwicklung) sowie durch strategische Allianzen (z. B. Euro-Gemeinschaftsunternehmen) die unternehmensübergreifenden Strukturen. Parallel hierzu ändern sich auch die Personalstrukturen, insbesondere im Hinblick auf die Bindungsintensität der Mitarbeiter. Die Bindung an das interne Personal wird verringert, die Bindung an „externes“ Personal wird erhöht. Insgesamt kristallisiert sich eine Bindungsintensität her-

aus, die für Netzwerk-Strukturen charakteristisch ist. Mit der schwächeren Bindung an internes Personal wird ein Flexibilisierungsanliegen verfolgt. Der Faktor Arbeit wird dabei über flexiblere, zugleich aber auch weniger „soziale“ Vertragsformen in den Produktionsprozeß eingebracht. Diesem Zweck dient die Überführung von Vollzeit- in Teilzeitarbeit, die Befristung von Arbeitsverhältnissen sowie die Job Rotation, also weniger Bindung an einen konkreten Arbeitsplatz. Ähnlich wirken die temporäre Umwandlung eines Arbeitsvertrages in einen Qualifizierungsvertrag, das aktive Personalleasing (mitunter als ein Mittel des intelligenten Personalabbaus eingesetzt) sowie die Umwandlung von Arbeitsverträgen in freie Mitarbeit bzw. Subunternehmer-Verträge. Anstelle der lebenslangen Bindung an ein Arbeitsverhältnis kommt es zu einer Art „Nomadentum“ in den Personalstrukturen.

Dem steht eine stärkere Bindung des externen Personals gegenüber, die aus einer Einflußnahme auf die Personalpolitik von Kunden, Lieferanten und Verbündeten im Rahmen von Strategischen Allianzen resultiert. Hierzu gehört u. a. die Lieferantenschulung in Sachen Qualitätssicherung. Ferner zählt hierzu die Kundenschulung als Bestandteil einer Systemlösung aus Hard-Soft- und Orgware, die man dem Kunden verkauft. Des weiteren kommt es zu einem intensiveren Kontakt mit „Outsidern“ im Zusammenhang mit einer kooperativen Qualifizierung (etwa als Organisationsform der beruflichen Erstausbildung für mittelständische Unternehmen), bei Schulungsprogrammen für gemischt be-

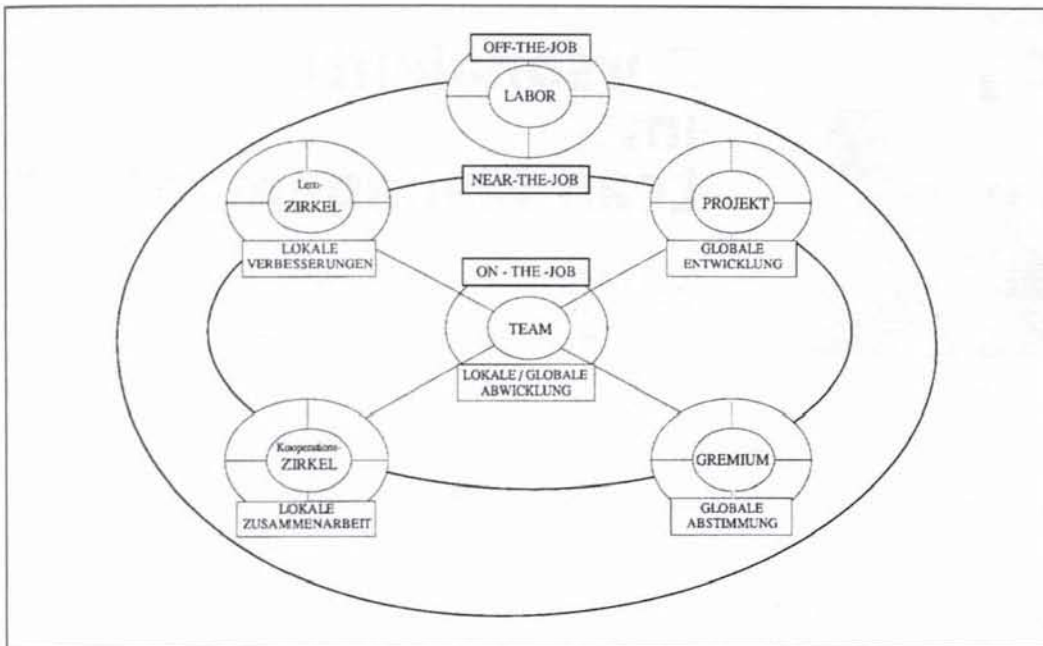


Abbildung 4: Spektrum der Zeltstrukturen

setzte Projektgruppen (z. B. für das Simultaneous Engineering im Industriesektor) sowie im Rahmen einer abgestimmten Personalarbeit beim Betreiben eines Gemeinschaftsunternehmens oder eines anderen High-Touch-Kooperationsmodells (z. B. im Allfinanz-Sektor). In allen Fällen erweitert sich die Klientel für die Personalarbeit Hand in Hand mit den für Lean Management typischen Bemühungen um die Optimierung von unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten.

Zelt-Strukturen

Schlanke Unternehmensstrukturen basieren auf einem Abspecken der Linie bei gleichzeitiger Intensivierung der Projekt- und Gremienarbeit. Bildhaft wird diese Umstrukturierung meist durch einen Abriß von „Palästen“ und einen Aufbau von „Zelten“ ausgedrückt.

Die grundsätzlich positive Einschätzung der flexiblen, unbürokratischen Arbeitsweise in Zelten wird relativiert durch einen Wildwuchs

an unterschiedlichen Typen von Zelten (Abb. 4). Das dschungelähnliche Nebeneinander von Zirkel-, Projekt- und Gremienarbeit wirft neue und derzeit weitestgehend ungeklärte Schnittstellenprobleme zwischen den verschiedenen Spielarten der Zeltarbeit auf.

Hierzu zählt beispielsweise die Frage, ob es opportun ist, daß beim Simultanen Engineering das Ideenmanagement und das Interessenmanagement in ein und demselben Zelt vonstatten gehen. Außerdem erschwert die Dschungelkonstellation alle Bemühungen um eine

aussagefähige Personalbemessung. Die Zeitbudgets von Führungskräften, die in mehreren Arbeitskreisen, Ausschüssen, Projekten usw. involviert sind, werden weniger übersichtlich, da wir derzeit nicht über Kennziffern der Inanspruchnahme durch Zeltarbeit verfügen, sondern bestenfalls mit Dunkelziffern arbeiten können. Schließlich sind Zeltstrukturen mit einer neuen Erscheinungsform von Ballast behaftet: Jede Zeltorganisation baut ihren eigenen Überbau (an Koordinatoren, Lenkungsausschüssen usw.) auf und benötigt zudem noch einen spezifischen Unterbau (aus Moderatoren, Experten, Mentoren usw.).

Der Kardinalfehler der bei uns installierten Zeltstrukturen resultiert aus einer Mißachtung des Tuning-Prinzips: Die Zelte werden aufgebaut, ohne daß die Paläste entsprechend abgebaut würden. Deshalb laufen Zirkel- und Projektorganisation als komplexitätsstiftende Sonderorganisationen neben der Linienorganisation her, so wie sich bereits lange vor der Lean-Ära bei uns das Betriebliche Vorschlagswesen als Sonderorganisation für das Ideenmanagement etabliert hatte.

Mit anderen Worten: Die landauf, landab eingerichteten Kombinationen aus Palast- und Zeltstrukturen entsprechen nicht dem Lean-Ideal einer flexibel-adhocratisch funktionierenden Cluster-Organisation. Sie haben jedoch durchaus eine Existenzberechtigung als Übergangsstrukturen auf dem Weg zur Lean Company.

Lean Management verlangt Strukturoptimierung

Neue Anforderungen an die Mitarbeiterqualifizierung

Prozeßkompetenz, Sozial- und Methodenkompetenz

Schaffung von Unternehmertum im Unternehmen

Intensivierung der Projektarbeit

Flexibilisierung durch externes Personal

Literatur

Reiß, M. et al. (Hrsg.): Komplexität meistern – Wettbewerbsfähigkeit sichern, Stuttgart 1993.