

# **Grenzen und Möglichkeiten von Lean Management**

# Taylorismus

- Theoretiker
- Analyse einzelner Arbeitsabläufe
- Standardisierung Bewegungsabläufe
- Arbeitsteilung
- Akkord-Lohn
- Zeitstudien
- Standardisierung Endprodukte
- Massenproduktion
- Produktorientierung

# Reiner Fordismus

- Einführung von Fließbändern
- Arbeitsteilung
- Taktzeit → Zeitlohn
- Self-Sourcing, „all in one hand“
- Standardisierung
- Massenfertigung
- Produktorientierung

# Die Traditionellen Ansichten über Führung und Lenkung

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo immer er kann.
2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muß er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu bewegen, daß vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücke, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.

Abb. Aus Mc Gregor

# Veränderte Rahmenbedingungen

- EU-Binnenmarkt
- Globalisierung
- Deregulierung der Märkte
- wechselhafte Wettbewerbspositionen
- Verkürzung der Produktlebenszyklen
- zunehmender Innovationsdruck
- starker Preis- und Kostendruck (Scherensituation)
- **Japaner: hohe Qualität + niedriger Preis**

# MIT Studie

- Massachusetts Institute of Technology: „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“
- Untersuchung des Toyota Produktionssystem
- einföhrung Begriff: „Lean Production“
- große Beachtung, auch in der breiten Öffentlichkeit

# Toyota-Produktionssystem

- Kaizen : Vermeidung von Verschwendung
- Kanban / Just in time
- Komponenten
- Job Rotation
- Job Enrichment
- Nullfehler - Prinzip
- Verlagerung indirekter Tätigkeiten
- Visualisierung von Unterauslastung
- Betriebliches Vorschlagwesen
- integrierte Designteams

# Veränderungen der Produktpalette

	Japaner	Amerikaner	Europäer
Modell-Angebot	Von 47 auf 84	Von 36 auf 53	Von 49 auf 43
Totale Erneuerung der Modellpalette	4 Jahre	Von 8 auf 10 Jahre	Von 7 auf 10 Jahre
Produktion je Modell bis zum Modell-Auslauf	500.000	2 Mio.	2 Mio.
Durchschnittlich übliche Produktion je Modell und Jahr	125.000	200.000	200.000
Durchschnittliche Entwicklungsstunden je Modell	1,7 Mio.	3,1 Mio.	2,9 Mio.
Händler	300		7.500

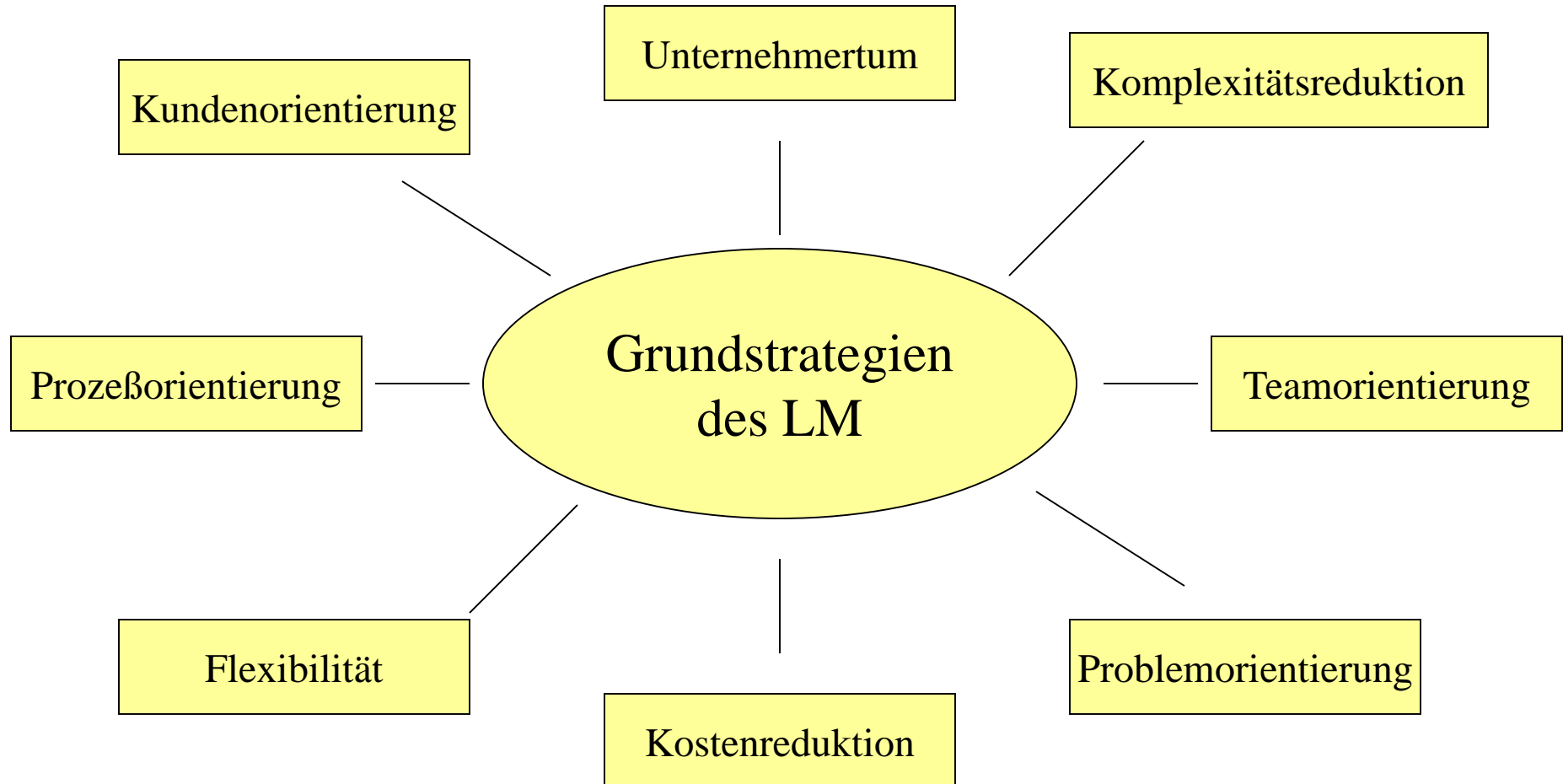


# LEAN MANAGEMENT

# LEAN MANAGEMENT

- LM ist “die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von (industriellen) Gütern und Dienstleistungen.”  
Pfeiffer / Weiss, 1994
- LM steht für ein Organisations- und Führungsprinzip, das bestrebt ist, jegliche Art der Verschwendung zu vermeiden, sowie Effektivität und Effizienz unternehmensweit zu verbessern. Kauper, 1994
- "Lean" bedeutet "mager" und wird im Zusammenhang mit der industriellen Produktion als "schlanke Produktion" übersetzt. Mit "schlank" ist gemeint, daß erheblich weniger an Personal, Zeit für die Entwicklung neuer Produkte, Produktionsfläche, Investitionskapital, Lagerbeständen und Nacharbeit aufgrund von Qualitätsmängeln als bei herkömmlichen Produktionsweisen benötigt werden.  
Groth und Kammel, 1994

# Denk- und Werthaltungen von LM



# Kundenorientierung

- “Im Lean Unternehmen betrachtet jeder den Träger der jeweils nächsten Aktivität, für den seine Arbeit Input wird, als seinen Kunden, den er in allen relevanten Parametern zufriedenzustellen hat.”

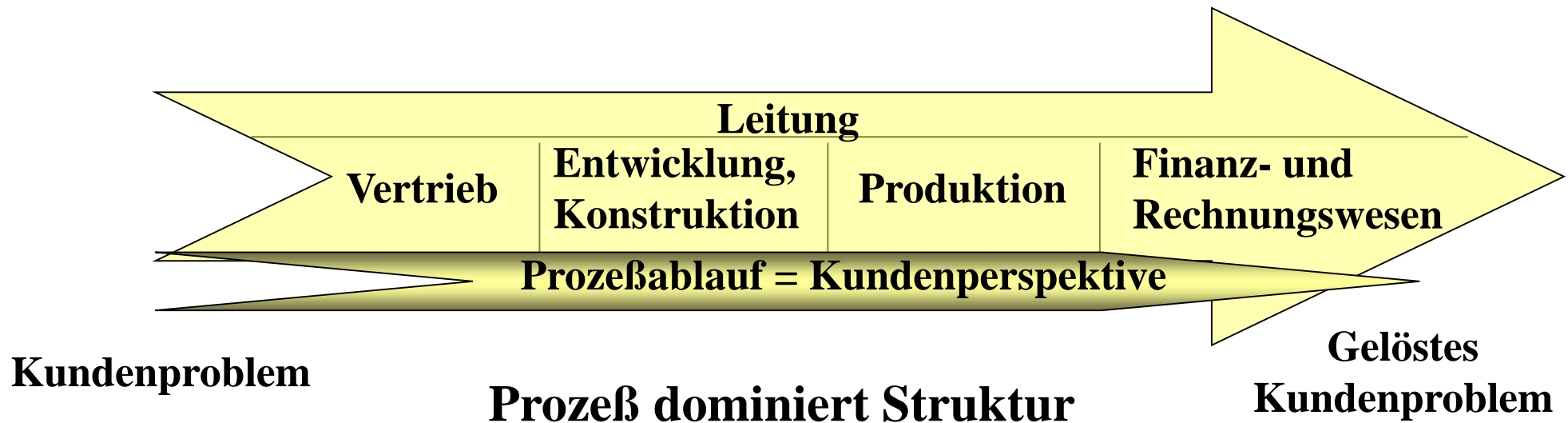
Pfeiffer/ Weiss

- zunehmende Individualisierung
- individuelle Güter / Massenproduktion

# Komplexitätsreduktion

- Besinnung auf Kernaktivitäten
- Reduktion Einkauf:
  - Ein Zulieferer je Produktionsmittel
  - Systemlieferanten
  - Null-Puffer-Zonen
- Reduktion der Vertriebskanäle
- Reduktion der Organisationskomplexität
  - Netzwerk, flache Hierarchien, Prozeßorientierung
  - Outsourcing

# Prozeßorientierung



# Team- & Problemorientierung

- Denken in größeren Zusammenhängen
- Verbesserungsvorschläge
- Prämien
- Motivation und Leistungssteigerung
  
- Wünsche sollen „maximal befriedigt“ werden
- Kundenorientierung

# Flexibilität

- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit
- Prozeßvereinfachung
- Zeitverkürzung
- schnell und flexible auf wechselnde Marktsituationen reagieren
- wandlungsmotivierte Mitarbeiter



# Änderung des Denkverhaltens

- Sach- vor Wertorientierung
- Permanenz + Konsequenz im Denken und Handeln
- König Kunde
- Nutzung des Humanvermögens

# Unterschiede Fordismus / Lean Management

## **Reiner Fordismus** **Lean-Management**

Niedrig qualifizierte Arbeitskräfte  
Höher qualifizierte Arbeitskräfte  
Einmal-Anlagen  
Flexible Anlagen  
Massenbedarf  
Progressiv steigender Trend zur Individualisierung  
Hohe Fertigungstiefe  
Niedrige Fertigungstiefe  
Qualität durch Arbeitsvorbereitung determiniert  
Qualität wird produziert  
Hocharbeitsteiliger Einzelarbeitsplatz  
Teamarbeit und Verantwortlichkeit  
Trennung von Denken und Handeln  
Integration von Denken und Handeln

# Unterschiede Fordismus / LM

## Reiner Fordismus

- Niedrig qualifizierte Arbeitskräfte
- Einmal-Anlagen
- Massenbedarf
- Hohe Fertigungstiefe
- Qualität durch Arbeitsvorbereitung determiniert
- Hocharbeitsteiliger Einzelarbeitsplatz
- Trennung von Denken und Handeln

## Lean-Management

- Höher qualifizierte Arbeitskräfte
- Flexible Anlagen
- Progressiv steigender Trend zur Individualisierung
- Niedrige Fertigungstiefe
- Qualität wird produziert
- Teamarbeit & Verantwortlichkeit
- Integration von Denken und Handeln

# Übereinstimmungen Fordismus / LM

- Zeitlohn
- Durchgängige Prozeßorientierung
- Maximierung des Kundennutzens
- In- und externe Innovationsimpulse
- Gesamte Wertschöpfungskette im Fokus

# Möglichkeiten und Grenzen

# Rahmenbedingungen - heute

- Immer schneller verändernden Umfeld
- Einführung Euro
- Öffnung der Märkte in Osteuropa
- Wirtschaftskrise in Asien
- „Zwang der Weltmärkte“

# Neue Organisationsformen

- Permanenter Wandel
  - Abbau der vielen Hierarchieebenen
  - Flache Hierarchiestruktur, Prozeßorientierung
  - Business Reengineering vs. Continuous Improvement
- schnelle Kommunikation (nach oben und unten!)
- „readiness for change“, „cultural change“
- Widerstände - kein Wandel gegen Mitarbeiter
- Überforderung der Organisation, Erhaltung der Corporate Identity

# Prozeßorientierung & Gruppenarbeit

- „Empowered“ Teams
  - kleine, multidisziplinäre Teams mit Entscheidungsbefugnis; funktionsübergreifend
- Mitarbeiterschulung
- Hohe Erwartungen an Gruppenarbeit
- Gruppendruck (Mobbing)
- Entgelte und Prämien, sonstige Anreize
- Motivation
- Betriegl. Vorschlagwesen
- Anforderungen vs. Vermögen der Mitarbeiter



# Führung

- Hohe Ansprüche an das Management
- Machtverlust
- Widerstände
- Schulungen
- Akzeptanz ist Voraussetzung
- Kommunikation
  - formell
  - informell
- Cultural Change:
  - LM nicht**
  - Kosteneinsparung**

# Triade der Angst

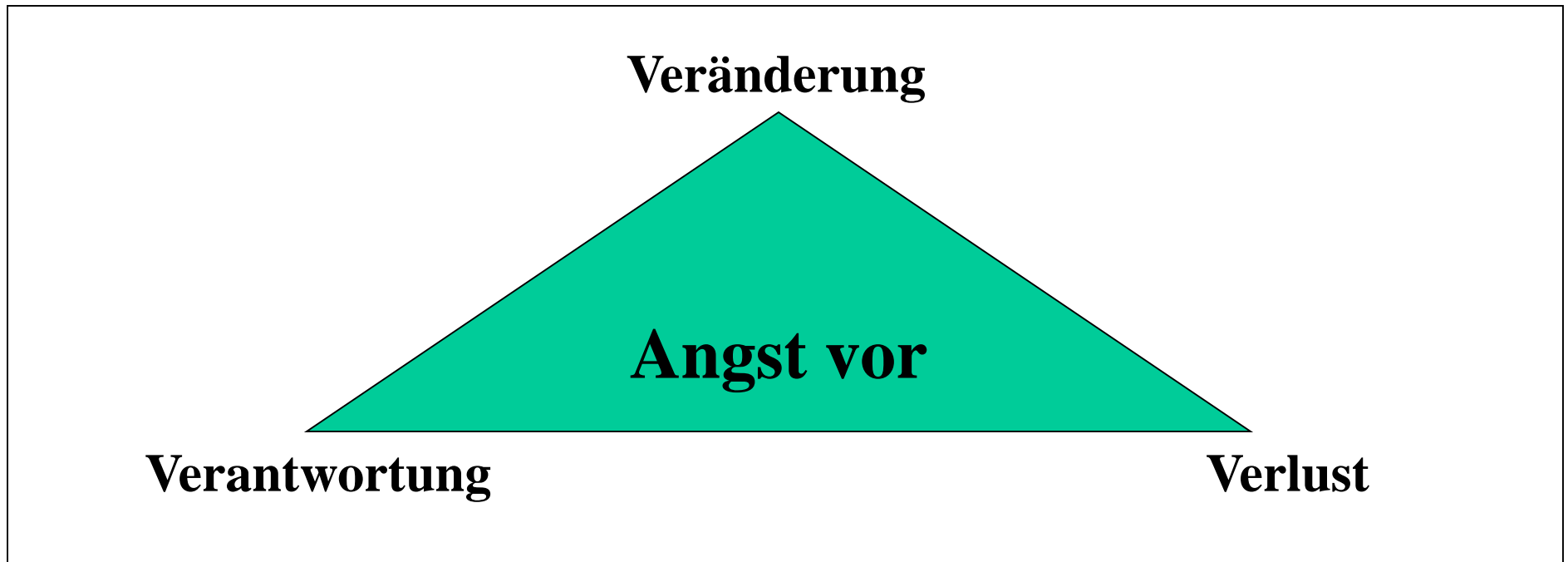


Abb: Triade der Angst  
Quelle: Hausmann

# Karriere unter LM

- Wenige Beförderungsmöglichkeiten
- Unternehmenswechsel
- neue Anreizsysteme
  - monetär
  - nicht monetär
- Risiko der Demotivation
- anerkanntes / akzeptiertes Beurteilungssystem