

Roland Springer

# Survival of the Fittest



So **verbessern**  
Spitzenunternehmen mit  
**Lean Management**  
gleichzeitig ihre  
**Prozesse** und  
ihre **Führungskultur**

FinanzBuch Verlag

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Business Excellence und Lean Management .....</b>	<b>23</b>
Flexibilisierung durch Deregulierung.....	23
Ordnung durch Restandardisierung .....	28
Fremd- versus Selbstorganisation .....	31
Lean Management als neue Synthese.....	36
Prozessübergreifendes Vorgehen .....	44
<i>Praxisbeispiel 1: Aesculap AG.....</i>	<i>49</i>
<b>2. Prozessgestaltung durch flexible Standardisierung.....</b>	<b>63</b>
Produktvarianz und Prozessstabilität .....	63
Produkt- und Prozessmodularisierung.....	65
Aufbau von Prozessmodulen.....	72
Permanente Prozessinstandhaltung .....	80
Qualitätsmessung durch Prozessanalysen .....	86
Prozessoptimierung durch KVP .....	99
Beschreibung von Arbeits- und Prozessstandards .....	108
Aufwand und Nutzen flexibler Standardisierung .....	113
<i>Praxisbeispiel 2: Stadtverwaltung Ludwigsburg.....</i>	<i>116</i>
<b>3. (Selbst-)Disziplinierung durch Führung .....</b>	<b>135</b>
Erziehung von Erwachsenen .....	135
Äußere und innere Ordnung .....	140
Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit .....	144
5S als Erziehungsmaßnahme .....	149
Disziplin und Selbstdisziplin.....	155
Amtsautorität und Sachautorität.....	158
Erzeugung von Prozessbewusstsein.....	165
Umgang mit abweichendem Verhalten .....	169

Teamarbeit und Selbstdisziplin .....	173
Nachhaltige Führungspräsenz.....	175
Weiche und harte Faktoren von Führung.....	178
<i>Praxisbeispiel 3: MAN Nutzfahrzeuge AG</i> .....	185
<b>4. Operative Exzellenz durch Kompetenzentwicklung .....</b>	<b>197</b>
Mehrdimensionale Kompetenzentwicklung.....	197
Synchronisierung von System- und Umsetzungskompetenz.....	203
Zielgruppenspezifisches Vorgehen .....	206
Fachrichtungsbezogener Kompetenzaufbau .....	211
<i>Praxisbeispiel 4: MAN Diesel SE</i> .....	215
<b>5. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>241</b>
Operative Exzellenz in der Old Economy .....	241
Operative Exzellenz außerhalb der Old Economy.....	252
Sein und Bewusstsein operativer Exzellenz .....	258
Operative Exzellenz und gute Arbeit.....	263
<b>Anhang 1:</b>	
<b>Führungsregeln für Lean Management .....</b>	<b>271</b>
<b>Anhang 2:</b>	
<b>Qualifizierungsstufen und Qualifizierungsinhalte</b>	
<b>Fachrichtung Manufacturing .....</b>	<b>279</b>
<b>Anhang 3:</b>	
<b>Vorgehen für den Erwerb persönlicher Master-Star-Zertifikate</b>	
<b>der Steinbeis-Hochschule Berlin.....</b>	<b>289</b>
Fragen zur Zertifikatsprüfung Lean Management Basic.....	300
Fragen zur Zertifikatsprüfung Lean Management Advanced.....	303
Fragen zur Zertifikatsprüfung Lean Management Premium.....	307
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>313</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>317</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>323</b>

---

# Einleitung

Als vor etwa drei Jahren in einem Arbeitskreis einiger namhafter Unternehmen (MAN Diesel SE, Aesculap AG, Voith Turbo GmbH & Co. KG, Eurocopter Deutschland GmbH, Renk AG), der sich mit Fragen von Lean Management in der Variantenfertigung befasst, die Idee zu diesem Buch geboren wurde, war die deutsche Wirtschaft gerade wieder auf dem Weg der Besserung. Die Jahre davor lag sie gewissermaßen auf Intensivstation und wurde in- und außerhalb der Unternehmen einigen, teilweise höchst umstrittenen Operationen an Haupt und Gliedern unterzogen. Deren Dringlichkeit wurde vor allem dadurch unterstrichen, dass im Wahljahr 2005 die Fünf-Millionen-Grenze bei der Arbeitslosigkeit überschritten worden war.

Im Jahr 2008 lag die offizielle Anzahl an Arbeitslosen in Deutschland wieder unter dreieinhalb Millionen, lässt man die üblichen statistischen Schönfärbereien bei Arbeitsmarktstatistiken einmal beiseite. Zweifellos ist die deutsche Wirtschaft in den Jahren 2005 bis 2008 wieder erheblich in Fahrt gekommen. Das hatte mehrere Ursachen. Eine ist gewiss auch die innere Reformierung der Unternehmen, die schon in den 90er-Jahren begonnen worden war, aber oft nur äußerst zäh vorankam. Dabei spielten und spielen bis heute zwei innovative Managementansätze eine wesentliche Rolle. Mit Hilfe des *Total Quality Management (TQM)* wurde schon zu Beginn der 90er-Jahre in vielen Unternehmen eine Qualitätsoffensive gestartet, die sich nicht nur auf die der Produkte, sondern zunehmend auch auf die der Prozesse bezog. *Business Excellence* wurde so zu einer Devise, die immer mehr Branchen erfasste.

Parallel hierzu begann, angestachelt vom Aufstieg Toyotas zum größten und lange Zeit ertragreichsten Autobauer der Welt, in der Automobilindustrie weltweit eine Aufholjagd, die auch alle deutschen Mitbewerber erfasste. *Lean Management* wurde zum Synonym für eine umfassende Verschlinkung von Prozessen, die hilft, gleichzeitig die Flexibilität wie auch

die Effizienz eines Unternehmens zu verbessern. Die entsprechenden Ansätze der großen Automobilhersteller blieben nicht ohne Auswirkungen auf ihre Zulieferer, strahlten aber auch mehr und mehr auf andere Branchen aus. Inzwischen ist *Lean Management* ein Optimierungsansatz, den nicht nur Produktionsunternehmen, sondern zum Beispiel auch Krankenhäuser und Stadtverwaltungen verfolgen.

Mit den beiden genannten Ansätzen sind innerhalb der Unternehmen schon in den 90er-Jahren wichtige Modernisierungsschritte in die Wege geleitet worden, die sich einige Jahre später dann auch auszahlten. Als nach 2005 die weltweite Nachfrage nach deutschen Produkten und Dienstleistungen wieder deutlich anzog, waren viele Unternehmen durch die Anwendung geeigneter Lean-Management-Methoden sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Lage, ihren Output aufwandsneutral zu steigern. Produktivitätsgewinne ließen sich mehr oder weniger problemlos realisieren, da es zunehmend gelang, bei konstantem Personalstand mit flexibleren und schlankeren Prozessen mehr herzustellen. Mit Hilfe von TQM konnte zugleich eine hohe Prozess- und Produktqualität gewährleistet werden.

Nicht nur die Umsätze, sondern auch die Erträge und Umsatzrenditen stiegen wieder deutlich, nachdem viele Unternehmen in den Jahren zuvor kaum noch Gewinne erwirtschaftet hatten. Erstmals erweiterten sich auch wieder die Spielräume für eine Erhöhung der Löhne und Gehälter oberhalb der offiziellen Inflationsrate. Der Standort Deutschland, der über Jahre als überreguliert und zu teuer in der Kritik stand, wandelte sich allmählich wieder zu einem der attraktivsten Standorte nicht nur für deutsche, sondern auch für ausländische Unternehmen.

Dieser positiven Entwicklung stand und steht zwar das wachsende Heer von Niedriglöhnern in häufig prekären Arbeitsverhältnissen gegenüber. Sie haben Mühe, am Standort Deutschland mit seinen vergleichsweise hohen Lebenshaltungskosten ihr Existenzminimum zu sichern, verfügen aber zumindest über Arbeit. So sind auch sie aktiver und nicht passiver Teil des wirtschaftlichen Kreislaufs und können darauf setzen, auch Zugang zum ersten Arbeitsmarkt zu erhalten. Ob dies in größerem Ausmaß stattfinden kann, hängt freilich in erster Linie von der Nachfrage nach Arbeitskräften auf diesem Markt ab.

Durch *Lean Management* wird diese Nachfrage aus Kosten- und Rentabilitätsgründen zunächst deutlich gedrosselt. Der wirtschaftliche Output pro Mitarbeiter wird unter anderem dadurch gesteigert, dass die Prozesse flexibler und schlanker werden. Dadurch sinkt die Nachfrage nach Arbeits-

kräften. Diese Nachfrage steigt aber auch wiederum, sofern es den Unternehmen gelingt, ihre Marktanteile so stark auszuweiten, dass der Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften die unter anderem durch *Lean Management* erzeugten Produktivitätsgewinne übersteigt. Das ist ein langer und steiniger Weg, der für eine Exportnation aber ziemlich alternativlos ist. Schutzzölle und ähnliche Maßnahmen sind jedenfalls kein probates Mittel, wenn man selbst auf Gedeih und Verderb darauf angewiesen ist, seinen Export zu steigern.

Doch nicht nur die Unternehmen und ein Großteil ihrer Mitarbeiter waren Nutznießer der auf diese Weise in Gang gebrachten wirtschaftlichen Erholung; auch der Sozialstaat und damit die Allgemeinheit haben von den höheren Umsätzen, den gestiegenen Löhnen und Gehältern sowie den höheren Gewinnen durch die auf diese Posten erhobenen Steuern und Sozialabgaben unmittelbar profitiert. Nicht zuletzt aufgrund der Art und Weise der Steuergesetzgebung und der Erhebung von Sozialabgaben sind die staatlichen Einnahmen in Deutschland direkt an die Umsätze und Erträge der Unternehmen gebunden. Floriert die Wirtschaft, steigen die Staatseinnahmen, kriselt die Wirtschaft, sinken sie.

Die in den Unternehmen im Lauf der 90er-Jahre in Gang gebrachten personal- und arbeitspolitischen sowie organisatorischen Modernisierungsmaßnahmen haben im Konjunkturaufschwung ab 2005 also erkennbar Früchte getragen. Dass den Unternehmen und ihren Mitarbeitern diese Früchte nun wieder genommen werden, ist nicht ihre Schuld, sondern die Schuld eines Wirtschaftssystems, das, wie man spätestens seit Karl Marx weiß, zu Überhitzungen unterschiedlichster Art neigt. Ist der Sozialismus an seiner Unfähigkeit zu *Schöpferischer Zerstörung* zugrunde gegangen, krankt der Kapitalismus immer wieder an zu viel *Schöpferischer Zerstörung*. Das Absonderliche dieser Krankheit scheint allerdings darin zu liegen, dass sie nicht zum Tode, sondern immer wieder zu neuem Leben führt.

Nachdem die allmähliche Gesundung ab dem Jahr 2005 deutliche Fortschritte machte, traf die von einer Spekulationsblase ungeahnten Ausmaßes auf dem amerikanischen Immobilienmarkt ausgelöste Finanzkrise die deutschen Unternehmen ab dem Jahr 2008 frontal und gänzlich unerwartet. In manchen Branchen konnte man zwar schon 2008 damit rechnen, dass sich die Konjunktur allmählich wieder abkühlen werde; das hatte jedoch nichts mit dem zu tun, was ab dem Herbst 2008 zunächst in der Automobilindustrie, dann aber auch in anderen Branchen geschah. Der Einbruch der weltweiten Nachfrage hat in Verbindung mit Schwierigkeiten der Kreditvergabe gleichsam über Nacht dazu geführt, dass in vielen Un-

ternehmen keinerlei Bestellungen mehr eingingen. Auf manchen stark exportabhängigen Märkten überstiegen die monatlichen Stornierungen den Auftragszugang.

In einer solchen Situation beschäftigt sich ein Unternehmen normalerweise nicht in erster Linie mit den eigenen Prozessen. Im Vordergrund stehen Kapazitätsanpassungen, Liquiditätssicherung, Cashflow und Marktbearbeitung. Hinzu kommt die Beschäftigung mit Produktinnovationen, zum Beispiel im Automobilbau, wo heute fieberhaft neue Antriebsmöglichkeiten für die Fahrzeuge entwickelt werden. Prozessinnovationen erscheinen den Unternehmen in einer solchen Krise als vernachlässigbar. Sie sind es aber aus mehreren Gründen nicht.

Zum einen haben die Unternehmen gerade in einer Absatzkrise die Zeit für die Verbesserung ihrer Prozesse, die sie in Zeiten hoher Auslastung zu wenig haben. Des Weiteren laufen sie durch bloße Stellenstreichungen Gefahr, dass sich die mühsam verbesserte Qualität und Effizienz ihrer Prozesse wieder verschlechtern. Das spüren dann als Erste die Kunden. Häufig wird das Personal vermindert, ohne dass die Arbeit tatsächlich weniger wird. Krisenzeiten können und sollten daher auch dazu genutzt werden, an der Qualität und Effizienz der Prozesse, und nicht nur an der Qualifizierung der Mitarbeiter zu arbeiten.

Wichtiger ist aber ein dritter Aspekt. Wer sich im Abschwung schon rüstet, um im Aufschwung als erster startklar zu sein und so in die *Pole Position* zu kommen, verschafft sich zusätzliche Wettbewerbsvorteile für den Aufschwung. Das gilt keineswegs nur für das Feld der Produktinnovation, sondern mindestens ebenso für das Feld der Prozessinnovation. *Total Quality Management* und *Lean Management* sind also keine bloßen Schönwetterveranstaltungen für boomende Märkte, sondern Ansätze, die gerade auch in schwierigen Zeiten genutzt werden können und sollten, um sich auf bessere Zeiten vorzubereiten. Besser sind die besseren Zeiten ja meist auch nur in dem Sinn dass sich die Auftragsbücher wieder füllen, die Gewinne wieder sprudeln und die Löhne und Gehälter wieder steigen. Besser sind sie nicht in dem Sinn dass sich die Unternehmen in Ruhe der Entwicklung neuer Produkte oder der Optimierung ihrer Prozesse widmen könnten. Hierfür fehlt ihnen im Boom meistens die Zeit.

Krisenzeiten sind also auch immer Innovationszeiten, sofern die Unternehmen über den ausreichenden finanziellen Spielraum verfügen, um sich trotz sinkender Umsätze über Wasser zu halten und wenn sie bereit und in der Lage sind, die Innovationschancen, die sich ihnen durch die Krise bieten, auch zu nutzen. In den täglichen Auseinandersetzungen um

den *Survival of the Fittest* kann es sich sehr wohl bezahlt machen, vor allen Wettbewerbern Dinge zu tun, die diese in einer wirtschaftlichen Rezession gerade nicht tun wollen oder auch nicht tun können. Die im Sinn von Charles Darwin an ihre Umwelt am besten angepassten und in dieser Hinsicht tüchtigsten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Krise nicht das tun, was alle Unternehmen tun, sondern dass sie davon abweichen. Das gilt auch für die Verschlankung der eigenen Prozesse. Von ihr verabschieden sich Unternehmen im Abschwung gern, es sei denn, sie stehen direkt am Abgrund.

Doch nicht nur während der Krise müssen sich die Unternehmen weiter verschlanken, auch im Aufschwung müssen sie dies mehr denn je tun. Der globale Wettbewerb wird nämlich, ist das Größte erst einmal überstanden, in Geschwindigkeit und Härte noch mehr zunehmen als zuvor. Viele Unternehmen müssen, sobald die globale Konjunktur wieder anzieht, noch aggressiver auf die Märkte gehen, als sie dies ohnehin schon immer getan haben – man denke nur an die gesundgeschrumpften amerikanischen Automobilkonzerne inklusive Opel oder die aufstrebenden Unternehmen aus dem asiatischen Raum. Wie erfolgreich, wird sich zeigen. Am Markt nicht nur kurzfristig spezifische Kundenbedarfe befriedigen zu können, sondern dies gleichzeitig möglichst fehler- und verschwendungsfrei zu tun, unterscheidet mehr denn je die Besten vom Mittelmaß. Die eigenen Fähigkeiten, in den täglichen Prozessen durch die Verbindung von maximaler Flexibilität mit maximaler Effizienz *Operative Exzellenz* zu erzeugen, werden so zu einem Wettbewerbsfaktor allerersten Ranges.

*Operative Exzellenz* ist ohne eine ausreichende Nachhaltigkeit auf Dauer allerdings nichts wert. Wer es lediglich vorübergehend schafft, in der *Champions League* zu spielen, kann sich auf Dauer auf bestimmten Märkten nicht halten und muss, soweit möglich, dann eben wieder kleinere Brötchen backen. Das unterscheidet die Wirtschaft übrigens von der Tier- und Pflanzenwelt. Sind dort die Unangepassten zum Untergang verdammt, können Unternehmen auch dann noch weiterexistieren, wenn sie nicht zu den Tüchtigsten gehören und ihre Wettbewerber besser sind. Das gilt innerhalb der Unternehmen ebenso. Unter Führungskräften und Mitarbeitern findet zwar immer auch eine Art Auslese statt, es handelt sich dabei aber nicht um Darwins *Natürliche Auslese*, sondern um einen in hohem Maß sozial gesteuerten und keinen naturwüchsigen Prozess.

Das ist auch gut so, würden die wirtschaftlichen Auseinandersetzungen um das *Survival of the Fittest* ansonsten ja tatsächlich zu dem führen, was viele Kritiker der Wettbewerbswirtschaft immer vorhalten: einen *Krieg aller gegen alle*, bei dem nur die Stärkeren überleben und die Schwachen

untergehen. Michael Ungethüm, der frühere stellvertretende Vorstandsvorsitzende der B. Braun Melsungen AG, hat in diesem Zusammenhang in einem Vortrag an der Universität Marburg auf einen eigentümlichen *moralischen Defekt* der heutigen Wettbewerbswirtschaft hingewiesen: obwohl die meisten Menschen recht gut von ihr leben, wird sie in den Moralvorstellungen derselben Menschen eher abgelehnt.

Das ist laut Ungethüm darin begründet, dass in einer Wettbewerbsgesellschaft diejenigen Unternehmen, die moralisch motivierte Mehrleistungen, etwa in Gestalt hoher sozialer Standards, erbringen, unter Umständen in Wettbewerbsnachteil gegenüber ihren Konkurrenten geraten, die dies nicht tun. Wettbewerb und Moral erscheinen den Menschen in der Marktwirtschaft deswegen als unverträglich.

Dass die moderne, aller politischen und sozialen Regeln beraubte Marktwirtschaft nicht von sich aus moralisch ist, wird wohl kaum jemand bestreiten wollen. Die globale Finanzkrise hat uns dies gerade einmal wieder in aller Deutlichkeit vor Augen geführt. Auch Michael Ungethüm plädiert deswegen mit Nachdruck dafür, die (moralischen) Kosten des Wettbewerbs nicht zu verschweigen. Durch intelligente Regeln soll dafür Sorge getragen werden, dass der *Wohlstand für alle* Realität wird. Die Regeln dürfen jedoch nicht zur Ausschaltung von Wettbewerb führen, sondern ihn lediglich zivilisieren. Andernfalls droht die Erlahmung aller wirtschaftlichen Dynamik, die schlimmstenfalls zum wirtschaftlichen Zusammenbruch führt.

Die Möglichkeit des Scheiterns derjenigen, die zu schwach, vielleicht aber auch einfach zu träge sind, um sich im Wettbewerb gegen andere durchzusetzen, ist insofern eine unverzichtbare Voraussetzung wirtschaftlicher Dynamik und gleichzeitig deren moralisches Risiko. Stärke gibt es indes nicht ohne Schwäche, und Schwäche nicht ohne Stärke. Oder anders gesagt: *Starke* erzeugen aufgrund ihrer Stärke nicht nur automatisch *Schwache*, sondern *Schwache* aufgrund ihrer Schwäche auch automatisch *Starke*.

Diese Dialektik des Wettbewerbs liegt den Auseinandersetzungen um das *Survival of the Fittest* nicht nur in der Natur, sondern auch in Wirtschaft und Gesellschaft zugrunde. Die Ergebnisse sind für die *Schwachen* und die *Starken* aber jeweils andere, sofern wir es mit einer wirtschaftlich und sozial stark regulierten und nicht – wie zum Beispiel in den USA, aber etwa auch in China und in Russland – mit einer weitgehend regellosen Wettbewerbswirtschaft zu tun haben. Findet in dem einen Fall tatsächlich eine ziemlich rücksichtslose *natürliche Auslese* zugunsten der *Starken* statt, werden im anderen Fall die *Schwachen* zulasten der *Starken* geschützt.

Gerade die *soziale Marktwirtschaft* braucht indes – will sie den *Wohlstand für alle* nicht nur verkünden, sondern tatsächlich erwirtschaften – starke Unternehmen mit starken Unternehmern, starken Führungskräften und starken Mitarbeitern. Sie alle müssen willens und dazu in der Lage sein, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und das zu tun, was diese ihnen heute abverlangen. Ein wenig in die Jahre gekommen, benötigt die *soziale Marktwirtschaft* mehr denn je einen Kampfgeist, der die Unternehmen befähigt, nicht nur angestammte Märkte zu verteidigen, sondern neue zu erobern.

Hinsichtlich des Themas *operative Exzellenz* ist es mit diesem Kampfgeist leider in vielen privaten wie auch öffentlichen Unternehmen gegenwärtig nicht zum Besten bestellt. Sie haben sich, um nochmals das Bild der *Champions League* aufzugreifen, zwar bis in den 16-Meter-Raum vorgekämpft, schießen aber zu wenig Tore. Tore in Sachen *operative Exzellenz* zu schießen, heißt vor allem, Prozesse nicht nur vorübergehend, sondern nachhaltig zu verschlanken. Die in operativer Hinsicht besten Unternehmen können dies heute.

Das setzt in den Unternehmen, ähnlich wie in einem Ökosystem, ein recht diffiziles Zusammenspiel mehrerer, hochsensibler und verletzlicher Faktoren voraus. Auf der einen Seite muss es zunächst einmal überhaupt geeignete Prinzipien, Methoden, Regeln und Standards geben, mit deren Hilfe ein Produktions- oder Dienstleistungssystem funktionsfähig ist. Darüber hinaus bedarf es jedoch eines Führungssystems und vor allem einer Führungskultur, die dafür Sorge tragen, dass die Prinzipien, Methoden, Regeln und Standards auch täglich praktiziert und weiterentwickelt werden.

Die Prinzipien, Methoden, Regeln und Standards hocheffizienter Produktions- und Dienstleistungssysteme sind auf Basis des *Total Quality Management* und des *Lean Management* inzwischen viele Male beschrieben, allgemein bekannt und in zahlreichen Unternehmen grundsätzlich im Einsatz. Woran es jedoch erheblich mangelt, ist eine Führungskultur, welche die Unternehmen in die Lage versetzt, kurzfristig erzielte Verbesserungen zu stabilisieren und den Verbesserungsprozess stetig weiterzutreiben. Der Weg zu *operativer Exzellenz* gleicht in vielen Fällen eher einer Berg- und Talwanderung im Schwarzwald als dem steilen und stetigen Anstieg zum Mount Everest vom Basislager aus. Der Anstieg ist dort zwar auch nicht immer gleich steil, und die Seilschaften gehen, vor allem bei schlechtem Wetter, in ihre Zwischenlager vorübergehend auch wieder zurück. Trotzdem geht es aber stetig weiter bergan, den Gipfel immer fest vor Augen.

Das ist – nicht nur im Himalaya – ohne eine straffe Führung der Mannschaft, die für die entsprechende (Selbst-)Disziplin sorgt, nicht möglich. Exzellente Leistungen erfordern ein anderes Führungssystem und eine andere Führungskultur als durchschnittliche Leistungen. Deswegen werden Fußballvereine, die sich jährlich für die *Champions League* qualifizieren, anders geführt als Vereine, die dies nicht tun. Hier herrscht nur selten der liberale Führungsgeist, der im Zuge der durch die 68er-Revolution ausgelösten allgemeinen Kulturrevolution auch in die Unternehmen Einzug hielt.

Die französischen Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello sprechen in diesem Zusammenhang von einem *Neuen Geist des Kapitalismus*, der sich in den Unternehmen seit den 70er-Jahren allmählich durchgesetzt hat. Dort treffen wir inzwischen auf einen erstaunlich permissiven Führungsstil, der mit Grund dafür ist, dass *operative Exzellenz* nicht mehr als ein frommer Wunsch bleibt, bar aller Realisierung. In manchen Fällen kann man, zum Beispiel hinsichtlich so profaner und selbstverständlicher Dinge wie Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, auf Zustände treffen, die mehr als nur verbesserungsbedürftig sind. Solche Zustände lassen tief blicken und zeugen von vielem, aber gewiss von keinem Kampfgeist für *operative Exzellenz*.

*Operative Exzellenz* erfordert also zweierlei: die perfekte, bedarfsgerechte Gestaltung von Prozessen mit Hilfe geeigneter Prinzipien und Methoden sowie eine Führungskultur, die sicherstellt, dass erreichte Verbesserungen stabilisiert und weiterentwickelt werden. Dieser Sicht der Dinge entspricht auch der Aufbau dieses Buches. In seinem Zentrum stehen Kapitel 2 und Kapitel 3. In ihnen wird dargestellt, wie Prozessgestaltung durch flexible Standardisierung auf der einen und (Selbst-)Disziplinierung durch Führung auf der anderen Seite bewerkstelligt werden können. Dabei wird deutlich gemacht, dass das eine ohne das andere bis zu einem gewissen Grad zwar geht, ein solch getrenntes Vorgehen aber auf Dauer keinen Erfolg bringt. *Hard Facts* und *Soft Facts* sind bei der nachhaltigen Verschlingung als Einheit zu betrachten und entsprechend zu handhaben.

Den grundsätzlichen Vorspann und Rahmen zu diesen zwei thematischen Schwerpunkten des Buchs gibt Kapitel 1. In ihm wird die Diskussion um die Selbst- und Fremdorganisation von Arbeit aufgegriffen, die seit den 90er-Jahren nicht nur in den einschlägigen Wissenschaften, sondern auch zwischen den Verbänden und – allerdings eher verhalten – in den Unternehmen geführt wird. Hier wird an Kontroversen angeknüpft, die vor zehn Jahren über die *Rückkehr zum Taylorismus* begonnen haben, seit dieser Zeit aber nicht wirklich vorangekommen sind. Da die Themen Prozessge-

staltung und Führung unmittelbar mit den Themen Fremd- oder Selbstorganisation verbunden sind, ist es hilfreich, die entsprechenden Zusammenhänge nochmals genauer und tiefer zu durchleuchten.

Innovative Prinzipien und Methoden der Prozessgestaltung und der Führung ergeben neue Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter. In Kapitel 4 wird deswegen die Frage behandelt, wie *operative Exzellenz* durch eine entsprechende Kompetenzentwicklung unterstützt und vorangetrieben werden kann. Hier handelt es sich um eine Aufgabe von hoher strategischer Bedeutung, kann sich eine Mannschaft doch nur für die *Champions League* qualifizieren, wenn sie auch entsprechend spielen kann. Da es in den Unternehmen in diesem Zusammenhang zunächst vorrangig darauf ankommt, die Führungskräfte zu nachhaltiger *operativer Exzellenz* zu befähigen, wird in diesem Kapitel auch nur die Kompetenzentwicklung von Führungskräften behandelt und die der Mitarbeiter ausgespart.

In Kapitel 5 geht es abschließend nochmals um die Frage, in welchem Ausmaß erwartet werden darf, dass Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, sich zu den Gipfeln nachhaltiger *operativer Exzellenz* auf den Weg zu machen. Darüber hinaus wird dargestellt, wo entsprechende Besteigungen aus existentiellen Gründen für die Unternehmen zwingend erforderlich sind und wo es jedem Unternehmen eher freigestellt ist, ob es seine Führungskräfte und Mitarbeiter den Anstrengungen einer Hochgebirgstour überhaupt aussetzen will, wenn eine Bergwanderung im Mittelgebirge eigentlich ausreicht.

Dabei wird nochmals das Thema Fremdorganisation/Selbstorganisation aufgegriffen und dargestellt, dass es auch zwischen diesen beiden Gegensätzen innovative Synthesen gibt, welche die Auseinandersetzungen um das *Survival of the Fittest* erleichtern und vielleicht auch für alle Beteiligten erträglich machen. Sie schließen nicht nur die Anforderungen an *operative Exzellenz*, sondern auch die Anforderungen an sozialverträgliche Arbeitsbedingungen mit ein, die eine neue Sicht auf das eröffnen, was vor allem im gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs *gute Arbeit* genannt wird.

Im Anschluss an Kapitel 1, 2, 3 und 4 wird anhand von insgesamt vier verschiedenen Praxisbeispielen dargestellt, was in dem jeweiligen Unternehmen zum Thema *Lean Management* in den vergangenen Jahren unternommen worden ist. Die Bandbreite der Beispiele ist recht breit gewählt und reicht von der Verschlinkung von Produktionsabläufen bei Aesculap und MAN Diesel bis hin zur Verschlinkung von Dienstleistungsprozessen

bei der Stadt Ludwigsburg und im After Sales von MAN Nutzfahrzeuge. Damit wird deutlich: *Lean Management* ist nicht nur eine Sache der Automobilindustrie oder nur der Produktion; sie dringt inzwischen nicht nur in andere Industriezweige, sondern bis in den öffentlichen Bereich vor und erfasst auch keineswegs nur die Produktion, sondern ebenso die der Produktion vor- und nachgelagerten Bereiche.

Die genannten Unternehmen und Organisationen dürfen als Vorreiter eines Ausweitungsprozesses der avanciertesten Organisationsmethoden bezeichnet werden, der inzwischen nicht nur am Standort Deutschland eingesetzt hat. Soweit sie selbst international tätig sind, sorgen sie, wie einige der Praxisbeispiele eindrücklich zeigen, selbst mit dafür, dass das aufgebaute (Re-) Organisations-Know-how auch in andere Länder übertragen wird.

Auch in dieser Hinsicht fallen heute Schranken eines überkommenen (Wissens-)Protektionismus, der meint, Wettbewerbsvorteile dadurch sichern zu können, dass (Re-)Organisationswissen nicht weitergegeben, sondern eifersüchtig geheim gehalten wird. Wer in den Auseinandersetzungen um das *Survival of the Fittest* hinsichtlich seiner eigenen (Re-)Organisations- und Optimierungsansätze nichts preisgibt, erfährt auch nur wenig von anderen über deren Ansätze und Erfahrungen. Der offene und zugleich kontrollierte Informationsaustausch hat demgegenüber den Vorteil, dass jeder vom anderem lernen kann. Die Unternehmen können sich so wechselseitig schneller und wirksamer an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Die Praxisbeispiele, die gemeinsam mit Co-Autoren der beteiligten Unternehmen verfasst worden sind, illustrieren das, was in den Kapiteln davor, aber auch danach ausgeführt wird. Sie beziehen sich daher auch nicht nur auf das, was in dem jeweiligen Kapitel Schwerpunktthema ist, sondern behandeln auch Themen, die davon abweichen oder darüber hinausgehen. So ist ein recht facettenreiches Bild der heutigen Wirklichkeit entstanden, das – hoffentlich – spannend zu lesen ist. Die in den einzelnen Kapiteln zum Ausdruck gebrachte Sicht der Dinge ist jedoch einzig meine persönliche, für die nur ich gerade zu stehen habe. Demgegenüber werden die Inhalte der Praxisbeispiele in erster Linie von den jeweiligen Co-Autoren und deren Unternehmen verantwortet.

Die Praxisbeispiele unterstreichen zugleich, dass die Ausführungen in den einzelnen Kapiteln keine grauen Theorien sind, sondern sich in einem engen Zusammenspiel mit der Praxis herausgebildet haben. In früheren Zeiten wurde ein solches Vorgehen im Anschluss an Kurt Lewin einmal *Action Research* genannt. Ein Kennzeichen dafür ist, dass zwi-

schen den internen und externen Partnern eines Veränderungs- und Gestaltungsvorhabens kein einseitiges, sondern ein gegenseitiges Lernen stattfindet. Das ist auch hier der Fall gewesen. So können praktischer Nutzen und Erkenntnisgewinn am besten einander befruchten und dazu beitragen, nicht nur aus den Unternehmen, sondern auch aus den Beratungsfirmen *Lernende Organisationen* zu formen.

Das Buch hat mehrere Zielgruppen. An erster Stelle zu nennen sind die Praktiker in den Unternehmen, die heute auf die eine oder andere Weise täglich mit den veränderten Anforderungen an *operative Exzellenz*, aber auch an die Arbeitsbedingungen konfrontiert sind. Ihnen soll das Buch helfen, die teilweise schon eingeschlagenen Wege wirksamer zu gehen und dabei vielleicht auch besser zu verstehen, warum sie in einer bestimmten Weise zu gehen sind. Des Weiteren richtet es sich an alle Experten in- und außerhalb der Unternehmen, seien es Verbandsvertreter, Wissenschaftler, Berater oder auch Vertreter politischer Parteien, der Legislative und der Exekutive, die sich mit Wirtschafts- und Organisationsfragen befassen. Ihnen soll das Buch helfen, besser nachzuvollziehen, was sich heute in den Unternehmen tut, sofern sie dies nicht ohnehin schon wissen.

Es handelt sich insoweit um kein wissenschaftliches Buch, sondern um ein Rezeptbuch, freilich mit wissenschaftlichem Background. Es ist deswegen aber auch keins der üblichen Managementbücher, in denen den Lesern der *Letzte Schrei* der aktuellen Managementmode nahe gebracht werden soll. Derlei Bücher sind mit der notwendigen Vorsicht zu genießen, versprechen sie doch häufig mehr, als die in ihnen feilgebotenen Rezepte wirklich halten können. Das ist jedoch kein stichhaltiger Grund, auf ein solides Rezeptbuch zu verzichten. Wie in der Kochkunst will es Erfahrungswissen weitergeben, das noch nicht zur freien Verfügung steht, und dem Leser Anregungen geben, sich an *Neuen Gerichten* zu versuchen.

Dieses Buch erhebt also ausdrücklich keinen Anspruch auf wissenschaftliche Neutralität. Es ist vielmehr voll und ganz parteiisch. Es ergreift Partei für einen Optimierungsansatz, der meiner Meinung nach die Unternehmen besser befähigt, die gegenwärtigen und absehbaren wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen und dadurch den Führungskräften und Mitarbeitern bessere Perspektiven bietet als andere Ansätze. Um dies zu beweisen, bediene ich mich unterschiedlicher Argumente, wo möglich und sinnvoll, auch wissenschaftlicher.

In dem Buch gibt es daher eine Reihe von Hinweisen auf wissenschaftliche Untersuchungen und Veröffentlichungen. Ich habe es der Lesbarkeit wegen an den entsprechenden Stellen jedoch dabei belassen, ohne ausführliche Quellenangaben nur die jeweiligen Autoren zu benennen. Die entsprechenden Quelle kann der interessierte Leser im Literaturverzeichnis am Ende des Buchs finden. Direkte Quellenangaben im Text finden sich allerdings dort, wo jemand direkt zitiert wird.

Nicht nur die Praxisbeispiele, sondern auch die ihnen vorangestellten Kapitel hätten in diesem Buch nicht wiedergegeben werden können, würde es nicht eine langjährige Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen geben. Eine solche Zusammenarbeit beruht nicht zuletzt auch auf einem hohen Maß an Vertrauen, das sich gegenseitig entwickelt, wenn beidseitig solide, verlässlich und mit der notwendigen kritischen Distanz zusammengearbeitet wird. Ich werte es als einen besonderen Vertrauensbeweis, dass die jeweiligen Unternehmen sich bereit erklärt haben, sich mit eigenen Praxisbeispielen an diesem Buchprojekt zu beteiligen, und möchte mich dafür an dieser Stelle bei den zuständigen Stellen ausdrücklich bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt jedoch den Co-Autoren dieses Buchs. Sie haben nicht nur die Praxisberichte beigeleitet, sondern haben es auch auf sich genommen, die ersten Projektideen mit mir zu diskutieren, Vor- und Zwischenfassungen des Manuskripts kritisch zu lesen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Ohne ihr Engagement und ihre tatkräftige Unterstützung wäre dieses Buch in dieser Form nicht zustande gekommen. Danken möchte ich daher ausdrücklich:

- Dr. Joachim Schulz, Vorstand Produktion der Aesculap AG (Praxisbeispiel 1)
- Dr. Uwe Hansult, Senior Vice President Production der MAN Diesel SE (Praxisbeispiel 4)
- Marita Müller, Leiterin Organisation Development der MAN Diesel SE (Praxisbeispiel 4)
- Jörg Westphal, Verkaufsleiter Center Rostock der MAN Nutzfahrzeuge AG (Praxisbeispiel 3)
- Dr. Manfred Loistl, Projektleiter im Zentrum für Wertanalyse und Organisationsentwicklung der Führungsakademie Baden-Württemberg (Praxisbeispiel 2)
- Michael Opitz, Senior Consultant IIM GmbH (Praxisbeispiel 2)

Prof. Dr. Jürgen Bläsing und Helmut Bayer vom Institut für Business Excellence (IfBE) der Steinbeis Hochschule Berlin haben die in Anhang 3 wie-

dergegebene Darstellung der Vorgehensweise für die Prüfung und Zertifizierung von Lean-Management-Kompetenzen verfasst. Auch ihnen möchte ich hierfür ausdrücklich danken.

Kritik, Verbesserungsvorschläge, Informationen, Daten und nicht zuletzt auch Zuspruch wurden von einer ganzen Reihe von Kollegen, Freunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern beigesteuert. Danken möchte ich in diesem Zusammenhang Dr. Michael Lacher, Dr. Rawen-Bussow Kuhl, Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Prof. Dr. Hajo Weber, Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Othmar Keck, Dr. Bernhard Graf, Rudolf Schuch, Harald Pflingsten, Prof. Dr. Herbert Wiedemann, Helmut Koller, Prof. Dr. Martin Heidenreich, Prof. Dr. Heinrich Bollinger und Sibylle Marckmann.

Joachim Gund, Inge Poessl, Manfred Zech und Sandra Markstorfer danke ich für die tatkräftige und sorgfältige Unterstützung bei der mehrstufigen inhaltlichen wie auch redaktionellen Überarbeitung und Verbesserung des Manuskripts; meiner Frau Sibylle Springer für die Geduld, mit der sie nun schon zum wiederholten Mal über mehrere Monate einen schreibenden Ehemann erduldet hat. Dazu gehörte auch, sich Erst-, Zweit- und Drittentwürfe der einzelnen Kapitel anzuhören und als interessierter Laie kritisch zu kommentieren.

Kent Gaertner vom Finanzbuchverlag danke ich schließlich dafür, dass er die Idee zu diesem Buch von der ersten Stunde an höchst unkompliziert und mit viel publizistischem Elan in ein gemeinsames Projekt umgesetzt hat, welches er mit Rat und Tat jederzeit bestens unterstützte.

Stuttgart, im August 2009