

Lean Management – „Schlank sein“ bedeutet Verschwendung vermeiden, aber auch Werte schaffen

# Lean sein = agil sein

„Lean“ ist seit Jahren ein Modebegriff in der Management-Diskussion. Alles soll „schlank“ sein. Vergessen wird bei den Lean-Initiativen jedoch oft, worum es beim Lean Management letztlich geht: **Werte schaffen – für den Kunden.** Das erfordert eine hohe Flexibilität und Agilität.

**Straßlach** – Was bedeutet „lean“ eigentlich? Ist lean ein Instrument zum Fördern der bereichs- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit? Oder primär ein Mittel zur Kostensenkung? Oder lässt sich hiermit das durchrationalisierte Unternehmen verwirklichen, das eine immer höhere Qualität produziert? Oder zielt lean darauf ab, den Kunden mehr Nutzen zu bieten, um im Wettbewerb die Nase vorn zu haben?

Analysiert man die verschiedenen Lean-Management-Methoden und -ansätze, dann stellt man fest, dass diese stets zwei Ziele anstreben: erstens Werte für die Kunden zu schaffen und zweitens Verschwendung zu vermeiden.

Die betriebliche Praxis ist eine andere. Dort konzentrieren sich die Lean-Initiativen oft auf das zweite Ziel: Verschwendung zu vermeiden. Als Verschwendung wird hierbei alles betrachtet, was Ressourcen kostet oder bindet und keinen Beitrag zum Erreichen der (finanziellen) Ziele des Unternehmens leistet – wie zum Beispiel lange Durchlaufzeiten, ein hoher Ausschuss, überflüssige Kontrollstrukturen und Dokumentationen.

Unternehmen, die ihre Lean-Projekte nur auf das Ziel „Verschwendung vermeiden“ konzentrieren, gewinnen nur kurzfristig. Langfristig sind Lean-Initiativen nur erfolgreich, wenn sie zugleich das Ziel verfolgen, Werte zu schaffen für die Kunden.

## Wer Lean-Projekte auf Vermeidung von Verschwendung beschränkt, gewinnt nur kurzfristig.

Aus Lean-Sicht ist alles Verschwendung, was dem Kunden keinen Nutzen bietet und wofür er folglich nicht bereit ist zu bezahlen – all dies muss auf den Prüfstand. Lean bedeutet also in erster Linie, den Blick in die Organisation so zu verändern, dass der Kundennutzen – also das, was dem Kunden wirklich wichtig ist – im Zentrum aller (gemeinsamen) Initiativen und Aktivitäten steht.

**Die Mitarbeiter entscheiden. Das Management wird nur informiert.**

Unternehmen streben oft danach, alles top-down zu steuern und zu kontrollieren. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter auf der wertschöpfenden Ebene beziehungsweise Shopfloor-Ebene die Verantwortung für das Produzieren von Qualität und Kundennutzen an das Management beziehungsweise ihre Führungskräfte delegieren.

Ein zentrales Anliegen von Lean Management hingegen ist, die Verantwortung hierfür Schritt für Schritt auf die Shopfloor-Ebene zu verlagern – unter anderem um schneller, agiler, flexibler zum Beispiel auf veränderte Kundenwünsche reagieren zu können: Nicht das Management entscheidet, was im Betriebsalltag richtig und wichtig ist, sondern diejenigen, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen. Das Management wird lediglich informiert.

Ein zentrales Ziel aller nachhaltigen Lean-Initiativen ist, die Flexibilität der Arbeitsprozesse zu erhöhen. Eine Standardisierung der Prozesse sowie Reduktion der möglichen und erlaubten Prozessvarianten führt schnell zu starren, unflexiblen Prozessen. Die Folge: Das Unternehmen reagiert nur noch langsam auf neue Kundenbedürfnisse. Deshalb lautet eine zentrale Frage beim Lean Management: „Haben wir genügend Spielräume, um rasch auf neue Anforderungen zu reagieren?“ Und im Zweifelsfall werden die Mitarbeiter beziehungsweise Arbeitsteams ermutigt, Regeln außer Kraft zu setzen oder von definierten Standards abzuweichen.

**Auch die IT dient dem Schaffen von Kundennutzen**

Wenn ein Unternehmen lean ist, dann benötigt es auch eine entsprechende IT. Lean heißt in diesem Zusammenhang:

Die IT wird zu einem Teil des Bestrebens, alles am Kundennutzen zu orientieren und die Verschwendung zu minimieren – dies sollten sich die Verantwortlichen gerade im Kontext der sogenannten „Digitalen Transformation“ der Unternehmen immer wieder vor Augen führen. Ziel der (internen und externen) IT-Lieferanten muss es also sein, nicht nur das abzubilden, was bisher gemacht wird. Sie müssen sich auch fragen, inwieweit die in der Software abgebildeten Abläufe auch mittel- und langfristig dafür geeignet sind, Nutzen und Mehrwert für den Kunden zu produzieren.

**Lean ist eine Denkhaltung – auch in Projekten**

Lean, konsequent umgesetzt, ist eine Denkhaltung, die alles am Kundennutzen ausrichtet. Für das Projektmanagement bedeutet dies: Wo früher ein auf Verträgen beruhendes Verhalten gang und gäbe war, hält beim Lean Projektmanagement eine auf Vertrauen beruhende Beziehung Einzug. Die Beteiligten versuchen weniger, sich abzusichern. Sie arbeiten vielmehr daran, sich wechselseitig besser einschätzen zu lernen.

Lean Projektmanagement organisiert Teams kundenorientiert statt nach fachlichen Disziplinen wie zum Beispiel Entwicklung, Test und Dokumentation. Diese Teams reden möglichst direkt

mit den jeweiligen (internen oder externen) Kunden. Sie sind so aufgebaut, dass sie ein Ergebnis mit direktem Kundennutzen produzieren.

Lean Projektmanagement setzt auf kurze Durchlaufzeiten beziehungsweise darauf, schnell in die Umsetzung zu kommen. Das heißt zum Beispiel bei einem IT-Projekt: Es werden regelmäßig lauffähige Programmteile produziert und an den Kunden ausgeliefert. Dies ermöglicht ein zeitnahe Feedback, ein kontinuierliches Lernen und eine ständige Verbesserung der Ergebnisse – insofern stehen Lean Management sowie das Streben nach Flexibilität und Agilität nicht in Widerspruch. Im Gegenteil: Sie bedingen sich.

Lean Projektmanagement stellt den Kundennutzen konsequent in den Fokus. Statt Entscheidungen zentral zu treffen, setzt die Projektleitung alles daran, dass jedes Teammitglied weiß, welche Ziele der Kunde mit dem Projekt verfolgt. So befähigt die Projektleitung jeden Einzelnen, eigenständig und eigenverantwortlich im Sinne dieser Ziele zu entscheiden – und entlastet sich von der Bürde, alles steuern und kontrollieren zu müssen. Ein Schwerpunkt des Lean Projektmanagement liegt deshalb darauf, die hierfür erforderlichen Kommunikationsmöglichkeiten zu schaffen: Transparenz der Information ist das A und O.

Wenn Projektleiter sich diese Prinzipien zu eigen machen, trägt ein Lean Projektmanagement auch zum Steigern der Flexibilität und Agilität der Unternehmen und seiner Mitarbeiter bei. Es setzt sozusagen das gesamte Potenzial des Projekts im Sinne der Kundenziele frei.

Daniela Kudernatsch  
info@kudernatsch.com



**Die Autorin:** Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Straßlach bei München.