

Frank Bertagnolli

LEAN EMPOWERMENT

Die konsequente Fortsetzung
von Lean Leadership

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



<https://mybookplus.de>



Lean Empowerment

Frank Bertagnolli

Lean Empowerment

Die konsequente Fortsetzung von Lean Leadership

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5771-2 Bestell-Nr. 10862-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5772-9 Bestell-Nr. 10862-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5773-6 Bestell-Nr. 10862-0150

Frank Bertagnolli

Lean Empowerment

1. Auflage, März 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Markus Pohlmann, IQ Verlagsbüro, Heidelberg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Im Jahr 2016 hielt ich meine Antrittsvorlesung an der Hochschule Pforzheim zum Thema »Nachhaltige Wertschöpfung durch Wertschätzung – Der Faktor Mensch im Lean Kontext«. Meine Recherchen hatten mein Interesse an diesem Thema geweckt, das mich in den folgenden Jahren weiter intensiv beschäftigt hat. Dieses Buch zeigt die dabei gewonnenen Erkenntnisse.

Eine inspirierende Quelle für die Themen rund um Lean ist und bleibt das Unternehmen Toyota. Toyota hat sich nie zurückgehalten und seine Prozesse und Methoden immer stolz präsentiert. Dabei kommt der Eindruck auf, man könne dieses erfolgreiche Unternehmen sowieso nicht einholen. Es stellt sich die Frage: Liegt hinter den Prozessen und Methoden nicht der eigentliche Kern der Vorgehensweise von Toyota, des Toyota-Produktionssystems, von »Kaizen« beziehungsweise von »Lean«?

Lean Empowerment – wieder eine neue Wortkombination zum Thema Lean, könnte man sich denken. Doch Lean Empowerment ist nicht neu. Bei tiefer gehender Betrachtung erscheint sie als altbewährt und bei erfolgreichen Firmen sowie in der agilen Arbeitswelt längst im Einsatz. Die Hypothese lautet: Das in der agilen Arbeitsweise aufgekommene »Empowerment« ist schon immer in der Philosophie von Lean enthalten gewesen. Das Positive am Begriff »agil« im Gegensatz zu Lean ist, dass er nicht auf den Bereich der Produktion begrenzt wird und auch nicht den negativen Beigeschmack der Kosteneinsparung und Mitarbeiterfreisetzung hat, mit dem die »schlanke Produktion« stets assoziiert wird.

Mit der Kopfstandtechnik und der damit verbundenen Frage ist es schnell möglich, Erkenntnisse im Kontext von Lean Empowerment zu gewinnen: Wie müssen die Führung und die Kultur aussehen, damit in einem Unternehmen *nichts* mehr läuft? Wer mit dieser Frage spielt, wird schnell erkennen, was für ein gutes Unternehmen wirklich erforderlich ist.

Methoden, Prinzipien, Werkzeuge und Prozesse sind in der Regel rasch ersichtlich. Im Folgenden wird der Blick auf die Themen gerichtet, welche auf den ersten Blick *nicht* zu erkennen sind. Bei den Wertströmen mussten Lean-Experten »sehen lernen«. Jetzt geht es um eine tiefere Ebene, um die Unternehmenswerte. Diese sind nicht einfach zu erkennen.

Dieses Buch ist das Ergebnis eines Spagats zwischen Wissenschaft und Praxis. Hinzu kommt Erfahrungswissen aus meiner persönlichen Sicht. Der wissenschaftliche Teil basiert auf Literaturrecherchen. Mit Blick auf die Publikationen ist anzumerken, dass die Themen rund um Lean, Menschen, Führung und Kultur schon sehr lange bekannt

sind. Es kann also festgestellt werden, dass es nicht an Wissen mangelt, sondern an dessen flächendeckender Umsetzung.

In der folgenden Abhandlung sollen diese Themen wissenschaftlich, aber auch praxisnah in Einklang gebracht werden. Somit entsteht auf einem wissenschaftlichen Fundament eine organisatorische und praxisnahe Vorgehensweise, welche zur individuellen Anwendung und Diskussion steht.

Ich möchte Janis Mall danken, den die Themenstellung dieses Buches ebenfalls besonders interessiert hat. Er hat mich während seiner Studienzzeit über viele Jahre unterstützt. Seine Fragen, die Impulse, sein Wissen und die unzähligen Diskussionen sind an unterschiedlichen Stellen in das vorliegende Buch eingeflossen.

Vielen Dank an den Verlag Schäffer-Poeschel für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die vielfältige Unterstützung rund um diese Publikation, mit der es gelungen ist, dem Thema Lean Empowerment eine passende Plattform zu geben.

Ich freue mich über Anmerkungen und Rückmeldungen der Leserinnen und Leser zur Umsetzung.

Ich habe die Werte des Lean Empowerment in meiner Führungstätigkeit gelebt und lebe sie heute an der Hochschule und bei Firmenkontakten. Mögen sich viele Menschen von diesen positiven Werten leiten lassen.

Frank Bertagnolli

Gender-Hinweis: In diesem Buch wird eine möglichst geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo es nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Historische Ursprünge und aktuelle Zusammenhänge	13
1.1 Auswirkungen der industriellen Revolution	13
1.2 Menschenbild des Industriezeitalters	15
1.3 Die Lean-Historie aus westlichem Blickwinkel	15
1.4 Trendthemen	17
2 Hemmnisse für Lean und Veränderungen	19
2.1 Kopiertes und falsches Lean	19
2.2 Fehlerhafte Mitarbeiterführung	22
2.3 Unterschiede bei Verständnis und Kultur	24
2.4 Interner Wettbewerb	26
3 Lean Management und Personalführung	29
3.1 Lean-Handlungsprinzipien	29
3.2 Empowerment	30
3.3 Lean und Empowerment	32
4 Lean ganzheitlich betrachtet	35
4.1 Modelle für Veränderungen	35
4.2 Entwicklung und Perspektiven des Lean-Ansatzes	38
4.3 Gesamtzusammenhänge	39
4.4 Lean weitergedacht	42
5 Vier Lean-Dimensionen	45
5.1 Lean-Dimension 1: Prozesse	45
5.1.1 Effizienz	45
5.1.2 Sieben Arten der Verschwendung	46
5.1.3 Wertschöpfende Tätigkeit	47
5.2 Lean-Dimension 2: Menschen	48
5.2.1 Kerngedanke von Lean	48
5.2.2 Achte Art der Verschwendung	49
5.2.3 Mensch im Mittelpunkt	52
5.2.4 Motivation	62

5.3	Lean-Dimension 3: Führung	64
5.3.1	Führungsebenen und Management	65
5.3.2	Neunte Art der Verschwendung	67
5.3.3	Lean Leadership	76
5.3.4	Lean Empowerment	81
5.3.5	Demokratie statt Hierarchie	87
5.4	Lean-Dimension 4: Kultur	89
5.4.1	Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur	89
5.4.2	Zehnte Art der Verschwendung	91
5.4.3	Wertschätzung	92
5.4.4	Kulturelle Werte	98
6	Werteset einer Lean-Kultur	101
6.1	Beteiligung	101
6.2	Eigenverantwortung	105
6.3	Respekt	109
6.4	Transparenz	112
6.5	Anerkennung	116
6.6	Gemeinschaft	120
6.7	Netzwerk	123
6.8	Offenheit	126
6.9	Lernkultur	129
6.10	Liebe	135
6.11	Integrität	140
7	Gesamtmodell Lean Empowerment	145
7.1	Gesamtdarstellung und Kennzahlen	145
7.2	Analogie des Modells	146
7.3	Verschiedene Schichten der Kultur	148
7.4	Verbindungen zwischen den Werten	150
8	Umsetzung der Lean-Werte in der Praxis	151
8.1	Einführung von Werten	151
8.2	Lean-Prinzipien	158
8.3	Menschen und Führung	161
8.4	Praxisbeispiele	165
8.5	Vorgehensweise und Ausblick	170
	Literaturverzeichnis	173
	Stichwortregister	185
	Über den Autor	191

Abkürzungsverzeichnis

3T	Transparency, Trust, Team
3W	Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch
4 M	Man muss Menschen mögen
4P	Philosophie, Prozess, People/Partner, Problemlösung
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke; systematische Vorgehensweise zur Schaffung eines nachhaltig ordentlichen und sauberen Arbeitsplatzes
5W	5-mal Warum
7V	Sieben Arten der Verschwendung
AI	Appreciative Inquiry
BERTAGNOLLI	Beteiligung, Eigenverantwortung, Respekt, Transparenz, Anerkennung, Gemeinschaft, Netzwerk, Offenheit, Lernkultur, Liebe, Integrität
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DNA	(engl.) Deoxyribonucleic Acid; Desoxyribonukleinsäure (Träger der Erbinformation)
EFQM	European Foundation for Quality Management
fPS	fischer Prozesssystem
GDS	Gesellschaft für deutsche Sprache
IG	Industriegewerkschaft
IT	Informationstechnik
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OJT	On-the-Job-Training
PDCA	Plan, Do, Check, Act
R&D	Research and Development; Forschung und Entwicklung
ROI	Return on Investment
SFTPP	Stabilisierung, Fluss, Takt, Pull, Perfektion
SQDCM	Safety, Quality, Delivery, Cost, Moral (Sicherheit, Qualität, Ausbringung/Auslieferung, Kosten, Moral)
TH	Technische Hochschule
TIM WOOD	Transport, Inventory, Movement/Motion, Waiting, Overproduction, Overprocessing, Defects
TIM WOODS	TIM WOOD ergänzt um »Spirit« bzw. »Skills«
TIMO WOODS	TIM WOODS ergänzt um »Overcontrolling«
TIMOR WOODS	TIMO WOODS ergänzt um »Respektlosigkeit«
TPC	Technical, Political, Cultural

TPS	Toyota Production System; Toyota-Produktionssystem
TQM	Total Quality Management
TTT	Transparency, Trust, Team (Transparenz, Vertrauen, Team)
V	Verschwendungsart
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit)

1 Historische Ursprünge und aktuelle Zusammenhänge

Die Philosophie hinter Lean stammt ursprünglich aus Japan, genauer aus dem von der Familie Toyoda gegründeten Unternehmen Toyota. Bereits durch die Übersetzung und bei der Verbreitung des Begriffs ging die grundsätzliche Idee hinter der Art der japanischen Unternehmensführung verloren. Für eine bessere Einschätzung wird ein Blick auf die Situation der Umsetzung in industriellen Unternehmen gegeben, aktuelle Trends werden identifiziert, und die Umsetzung und Interpretation von Lean in der westlichen Welt wird näher betrachtet. Dies soll als Aufsetzpunkt für die im Anschluss folgenden weiterführenden Gedanken und Erkenntnisse dienen.

1.1 Auswirkungen der industriellen Revolution

Während der zweiten industriellen Revolution entsteht im Jahre 1911 das Konzept des »Scientific Management«, der wissenschaftlichen Betriebsführung. Die optimale Organisation der Produktion mit einer Leistungsorientierung gemäß den Gedanken und Forschungen von Frederick W. Taylor war zu diesem Zeitpunkt bahnbrechend und prägt Unternehmen bis heute. Abgeleitet von seinem Namen und seinem Werk »Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung« (Taylor 1919), wird diese Vorgehensweise »Taylorismus« genannt.

Beim Taylorismus wird das Denken (im Sinne von Planung und Überwachung) von der praktischen Tätigkeit, dem Tun, strikt getrennt (ebd., S. 26f). Die Dauer einer Tätigkeit wurde mit der Stoppuhr ermittelt und später kontrolliert. Zeit- und Zielvorgaben erhöhten den Arbeitsdruck. Erwerbstätige wurden wie Maschinen eingesetzt. Ihr Verstand wurde bei Arbeitsantritt überflüssig und sozusagen im Spind oder an der Garderobe abgelegt. Die Mitarbeiter waren isoliert, und Kommunikation galt als Störfaktor (Bauer 2013, S. 119f.).

Es ergab sich ein Menschenbild des Arbeiters als Arbeitsmittel und Ressource. Dies hemmt die Weiterentwicklung der Organisation, da keine Ideen durch die Belegschaft eingebracht werden können oder dürfen. Entsprechend sind Unternehmen hierarchisch aufgebaut, und die Verrichtung der Tätigkeiten folgt der Devise »schneller, besser und billiger«. Diese drei Zielgrößen spannen das sogenannte »magische« bzw. »eiserne Dreieck« auf. Ziel ist es, alle drei Faktoren gleichzeitig zu erfüllen: eine höhere und schnellere Ausbringung (Zeit), eine sehr gute Qualität bei möglichst geringen Kosten. Das »magische Dreieck« (Abb. 1.1) zeigt die Schwierigkeit, diese drei

Faktoren gleichzeitig in die gewünschte Richtung zu bringen, da sie sich gegenseitig bedingen.

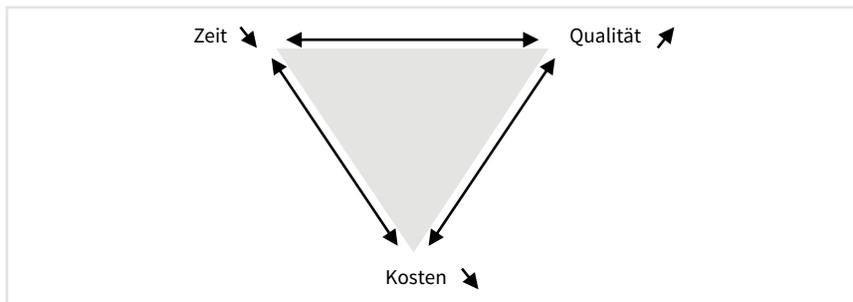


Abb. 1.1: Magisches Dreieck mit den Faktoren Zeit, Qualität und Kosten (in Anlehnung an Bertagnolli 2020, S. 318)

Die Kunden wünschen sich Produkte und Dienstleistungen mit einer hohen Qualität und Zuverlässigkeit. Zusätzlich spielt eine schnelle Liefergeschwindigkeit eine entscheidende Rolle. Vergleichen Kunden die Leistung, dann ist der Preis relevant. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Produkte und Leistungen offensichtlich schneller, besser und günstiger sein sollen. Hierbei handelt es sich um den sogenannten Effizienzdruck, welcher durch den Taylorismus entstanden ist (Oestereich/Schröder 2017, S. 5). Weiter forciert wurde die Effizienz durch die Globalisierung und den damit verbundenen Wettbewerb. Es folgen Burn-out-Situationen, da zu viel und zu mühsam gearbeitet wird. Durch Druck, Perfektionismus, den Anspruch, sich zu beweisen, sowie Hast geht Energie verloren.

Hieraus ergeben sich erste Glaubenssätze in den Organisationen. Glaubenssätze sind Denkweisen von Menschen, die sich in einer Organisationskultur eingebürgert haben. Sie können auch als Dogmen bezeichnet werden, denn sie sind nicht zwingend richtig. Folgende beispielhafte *Glaubenssätze* aus der industriellen Historie seien genannt:

- Der Chef sagt den Mitarbeitern, was zu tun ist.
- Die Mitarbeiter werden nicht für das Denken bezahlt, sondern für ihre Arbeit.
- Interner Wettbewerb fördert die Leistung aller.
- Wissen ist Macht, deshalb sollten nicht alle Informationen weitergegeben werden.
- Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.

Diese Glaubenssätze hemmen eine freie Denkweise und die Grundidee von motivierten Mitarbeitern, die sich einbringen möchten. Gerade der letzte Satz, ein Zitat von Lenin (Springer Fachmedien Wiesbaden 2018, S. 256), ist weit verbreitet und hat sich in fast allen Organisationsformen eingebürgert. Aus diesem Grund sind unter anderem Stempeluhren, Taschenkontrollen und unerlaubte Überwachungssysteme entstanden.

1.2 Menschenbild des Industriezeitalters

Die Geringschätzung der Intelligenz der Belegschaft war auch unter Henry Ford offensichtlich groß. Ford stellte einmal die mürrische Frage: »Warum muss an jedem Paar Hände, das ich brauche, auch ein Gehirn hängen?« (Hamel/Breen 2008, S. 48). Mitdenken war weder gefragt noch erwünscht. Ebenso deutlich trennt Taylor die Vorgaben der Führungskraft von deren Ausführung: »Eine erste Kraft ist ein Arbeiter, der genau tut, was ihm gesagt wird, und nicht widerspricht. Wenn dieser Mann zu Ihnen sagt: Gehen Sie, dann gehen Sie, und wenn er sagt: Setzen Sie sich nieder, dann setzen Sie sich und widersprechen ihm nicht« (Taylor 1919, S. 49).

Neuberger (1990a, S. 4) stellte in einer seiner Thesen zum Personalwesen die Bezeichnung »Personal« heraus: Dies sei ein Sammelbegriff für Menschen ohne Ansehen und leite sich vom früher unterstellten und anonymen Dienstpersonal der Herrschaften ab. Alle Angehörigen des Personals waren als gleich anzusehen. Hierbei geht die individuelle Persönlichkeit verloren. In einer weiteren These formuliert Neuberger den Vorwurf, für ein Unternehmen stehe nicht der Mensch, sondern das Geld im Mittelpunkt. Noch schlimmer ist es, wenn Menschen wie eine Ware und wie Objekte behandelt werden. Das Personal wird dabei mit dem Material und dem Kapital gleichgesetzt. Gemäß Jacques (1996, S. 166) repräsentieren innerhalb des Managementdiskurses die Manager »die« Organisation, während Mitarbeiter lediglich eine bedingte Ressource darstellen, die benötigt wird.

Heute ist hieraus das Dilemma der Führung entstanden, ob eine Führungskraft die Mitarbeiter als Kostenfaktor oder als Mitmenschen und Partner ansehen. Der Unterschied liegt in der Fremdbestimmtheit durch Einplanung oder in einer Zuerkennung von Entscheidungsfreiheit, Eigeninitiative und Selbstbestimmung. Ist der Mensch Mittel und somit Einsatzfaktor, Kostenfaktor und Instrument, also »Mensch als Mittel«? Oder geht es um die Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel, steht also der »Mensch im Mittelpunkt« (Neuberger 1990b, S. 90f.)?

1.3 Die Lean-Historie aus westlichem Blickwinkel

Ihren Ursprung hat die Lean-Denkweise im japanischen Unternehmen Toyota mit dem dort eingeführten Toyota Production System (TPS), zu Deutsch Toyota-Produktionssystem. Durch die Studie »The Machine That Changed the World« (Womack/Jones/ Roos 1990) des Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurde der Begriff »Lean« für eine »schlanke Produktion« im Sinne des Toyota-Produktionssystems weltweit bekannt und in anderen Unternehmen eingeführt. Der Forscher und Ingenieur John Krafcik, der an der Studie mitarbeitete, prägte den Begriff »Lean Production«, da im Vergleich zur Massenproduktion von allem weniger eingesetzt wurde (ebd., S. 13). In

einer ergänzten Auflage erhielt das Buch 2007 den Untertitel »The Story of Lean Production – Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry« (Womack/Jones/ Roos 2007).

Die Studie des MIT war bahnbrechend. Doch heute ist bekannt, dass das Wort »Lean« bei Weitem nicht dem gerecht wird, was wirklich in dem japanischen Managementsystem steckt. So wurden zunächst nur einzelne Methoden herausgegriffen, oder es wurde versucht, alle Methoden gleichzeitig umzusetzen. Erst etwa zehn Jahre später, um das Jahr 2000, folgte die Umsetzung von zusammenhängenden Prinzipien mit weit mehr Erfolg. Heute ist die Darstellung des TPS nicht länger nur das Abbild eines Hauses mit methodischen Prinzipien, sondern vielmehr ein »bewohntes Haus« mit dem Fokus auf Führung, Teams und Menschen. »Lean ist eine Strategie für das Erreichen operativer Exzellenz basierend auf klar definierten Werten, um Mitarbeiter zu verpflichten kontinuierlich Sicherheit, Moral, Qualität und Kosten zu verbessern« (Liker/Trachilis 2014, S. 37).

In Europa und Deutschland kam Lean in den 1990er-Jahren an. Der Spiegel berichtete im Jahr 1994 über die Neuorganisation der Unternehmen durch »Kaizen« und »Lean Production« (Der Spiegel 1994). Treffend wurde bereits erkannt, dass es dabei um die Übernahme von Verantwortung auf allen Mitarbeitererebenen geht. Beschrieben wurde eine Kulturrevolution, bei der das Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern als bisheriges Behandlungsprinzip durch Mitdenken und Kreativität ersetzt wird. Ein Novum in der bisherigen Historie der Industrialisierung. Lean sollte damit der Gegenentwurf zum Taylorismus sein und diesen durch die Einbindung der Mitarbeiter und die Einführung von Teams im Sinne der Gruppenarbeit ablösen. Doch diese neue Art der Arbeitsorganisation und das damit verbundene Umdenken wurden scheinbar als zu schwierig empfunden. So blieben viele Führungskräfte in der alten, für sie einfacheren und eingespielten Taylor-Logik hängen oder fielen wieder darauf zurück (Springer 1999, S. 36).

Zu den Themengebieten von Lean existieren viele *Glaubenssätze* in Organisationen. Eine klassische Auswahl liefert folgende Auflistung:

- Lean ist ein temporäres Projekt und reduziert Personalkosten.
- Lean ist ein Patentrezept für die schnelle Senkung der Kosten.
- Als Schulungsmaßnahmen reichen Trainings und Seminare aus.
- Experten lösen die Probleme, nicht die Mitarbeiter im Prozess.
- Für die Führungskraft reicht die Delegation von Lean-Umsetzungen aus.
- Wir benötigen ein Produktionssystem, aber die Einführung und Umsetzung sind keine Führungsaufgaben.
- Von herausragenden Bereichen, sogenannten Leuchttürmen, ausgehend, findet ein Wissensaustausch in andere Bereiche statt.

1.4 Trendthemen

Es gab und gibt Trends zu Outsourcing, Verlagerung in Billiglohnländer, Billigjobs, Kündigungswellen, Abfindungsprogramme, Frühverrentung, Massenentlassungen, Werkschließungen, Leiharbeitsfirmen oder Zwangsversetzungen. Alles im Gleichklang mit hohen Gewinnen und Managerboni (Dark Horse Innovation 2017, S. 70). Scheinbar sinnvolle Managementmethoden bringen gute Unternehmensergebnisse. Doch langfristig betrachtet mit nur kurzfristiger Wirkung.

Auslöser für Veränderungen in Unternehmen ergeben sich in der Regel durch exogen bedingte Herausforderungen. Diese können von den Bereichen Ökonomie (z. B. Internationalisierung, Globalisierung), Technologie (z. B. Digitalisierung), Politik oder durch gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. Demografie, Wertewandel) herrühren (Sackmann 2017, S. 16 ff.).

Eine Schwierigkeit ist heutzutage, flexibel auf volatile Einflüsse der sogenannten VUCA-Welt zu reagieren. Der Begriff »VUCA« wurde in den 1980er-Jahren geprägt und beschreibt die Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Wirtschaft (Gairing 2017, S. 174 f.). Das Akronym steht für die vier englischen Begriffe »volatility« (Volatilität), »uncertainty« (Unsicherheit), »complexity« (Komplexität) und »ambiguity« (Mehrdeutigkeit) (Grannemann 2015; Bennett/Lemoine 2014a und 2014b). Durch die Beschleunigung, den Druck durch Märkte und Vorgesetzte, den Wandel und eine zunehmende Komplexität der VUCA-Welt leiden Organisationen und Menschen unter Stress.

Durch die Volatilität und Komplexität ist keine Vorhersage über Märkte, Produkte, Trends oder die Gesellschaft möglich. Hinzu kommt eine Beschleunigung des Wandels, welcher beispielsweise durch Transformationen spürbar ist, wie die Einführung von Produktionssystemen, Kulturveränderungen oder die Digitalisierung. Zusätzlich existieren disruptive Faktoren, welche mühsam und langwierig aufgebaute Geschäftsmodelle und Innovationen zunichtemachen. Es ergibt sich ein Innovationsdruck (Oestereich/Schröder 2017, S. 5). Nach wie vor aktuell und überlebenswichtig ist die Produktion von Ideen und Neuerungen, dies betrifft sowohl Produkte als auch Prozesse. Innovationsfähigkeit ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und sichert die langfristige unternehmerische Tätigkeit (Riekhof 1987, S. 14 f.).

Das unternehmerische Umfeld verändert sich auch durch die vierte industrielle Revolution mittels der Digitalisierung, verbunden mit dem Begriff »Industrie 4.0«. Viele Unternehmen nutzen diese Chance, andere sind irritiert oder verunsichert. Eins scheint jedoch sicher zu sein: Schlechte, unpassende und verschwendungsreiche Prozesse werden in der digitalen Welt nicht besser. Hier setzen Lean und die Standardisierung an, um eine gute Voraussetzung für die Digitalisierung zu bilden.