

Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling
WWW - Edition

**Lean Management in privatwirtschaftlichen
Unternehmen und Non-Profit-Organisationen
und Möglichkeiten der Übertragung auf die
zentrale Hochschulverwaltung der Universität
Kaiserslautern**

Matthias Martin

Nr. 8

03/1998

Herausgegeben von: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Prof. Dr. Hans-Dieter Feser
Prof. Dr. Hermann Fahse
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer

1992 wurde an der Universität Kaiserslautern das Projekt Hochschulcontrolling gegründet, um eine wirksame Studienzeiterkürzung mit Hilfe von Controlling-Instrumenten zu unterstützen. Darüber hinaus wird aus bestehenden Konzepten privatwirtschaftlicher Unternehmen ein Controlling-Konzept für Universitäten entwickelt. Der aktuelle Stand des Projektes Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern wird im Rahmen der „Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling“ publiziert.

Dieses Arbeitspapier ist eine im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling angefertigte Diplomarbeit mit dem Thema „Lean Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und Möglichkeiten der Übertragung auf die zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern“. Nach einem kurzen historischen Überblick wird Lean Management ausführlich dargestellt, wobei zwischen privatwirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen unterschieden wird. Der Schwerpunkt liegt auf der Darstellung des leanen Büro- und Verwaltungsbereichs am Beispiel der zentralen Hochschulverwaltung Kaiserslautern. Hierbei wird der Zustand vor und nach der Organisationsreform vom 01.01.1995 beschrieben und als Ergebnis eine Bewertung der Reform durchgeführt sowie Anregungen zur Veränderung in Richtung einer Lean Administration gegeben.

Kurt Sendldorfer

**Lean Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen und
Non-Profit-Organisationen und Möglichkeiten der Übertragung auf die
zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern**

Diplomarbeit im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling

WS 1993/94

Impressum: Hrsg.: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz, Prof. Dr. Hans-Dieter Feser,
Prof. Dr. Hermann Fahse, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer
Anschrift: Universität Kaiserslautern, Hochschulcontrolling; Postfach 3049;
67653 Kaiserslautern
Tel.: + 49 – (0)631 – 205 – 3803; Fax: + 49 – (0)631 – 205 – 4386
Email: sendldor@rhrk.uni-kl.de

Bisher wurden im Rahmen der Arbeitspapierreihe folgende Beiträge veröffentlicht
(http://www.verw.uni-kl.de/vn10_2/hsc/Apapier.htm):

Nr.	Autor	Titel der Publikation
1	Sendldorfer, Kurt	Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und Möglichkeiten der Übertragung auf die Universität
2	Herrmann, Birgit	Effizienzsteigerung in der Hochschullehre
3	Marsch, Jürgen	Übertragung und Anwendung des Benchmarking auf den Hochschulbereich am Beispiel von drei Studiengängen der Universität Kaiserslautern
4	Guterl, Martin	Stand des strategischen Controllings unter Berücksichtigung des öffentlichen Bereiches
5	Strack, Christian	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument unter Berücksichtigung des Hochschulbereiches
6	Blankenheim, Guido	Stand des strategischen Controlling-Berichtwesens und Übertragungsmöglichkeiten auf die Universität
7	Strenger, Carsten	Übertragungsmöglichkeiten der Prozeßkostenrechnung auf die Universität Kaiserslautern am Beispiel ausgewählter Studiengänge
8	Martin, Matthias	Lean Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und Möglichkeiten der Übertragung auf die zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Lean Management.....	3
2.1 <i>Die Geschichte von Lean Management.....</i>	3
2.2 <i>Die drei Ebenen im Lean Management.....</i>	7
2.2.1 Die Lean Management Philosophie.....	7
2.2.2 Lean Management Prinzipien.....	9
2.2.2.1 Humanzentriertes Management.....	9
2.2.2.2 Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen und Rückkopplung	11
2.2.2.3 Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Strukturen mit flacher Hierarchie	13
2.2.2.4 Außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung.....	16
2.2.2.5 Wertschöpfungsorientierte Prozeßgestaltung.....	18
2.2.2.6 Konzentration auf die Kernkompetenzen.....	21
2.2.2.7 Qualitätsprimat bei ständiger Verbesserung.....	22
2.2.3 Instrumente des Lean Management.....	25
2.2.3.1 Instrumente zum humanzentrierten Management.....	25
2.2.3.2 Instrumente für Informations- und Kommunikationsprozesse.....	29
2.2.3.3 Instrumente zur Unternehmenssegmentierung.....	33
2.2.3.4 Instrumente zur Gestaltung der Kundenorientierung.....	34
2.2.3.5 Instrumente zur Wertschöpfungs- und Geschäftsprozeßorientierung.....	38
2.2.3.6 Instrumente zur Komplexitätsreduktion und Konzentration auf die Kernbereiche	41
2.2.3.7 Instrumente im Qualitätsverbesserungsmanagement.....	43
2.3 <i>Lean Management- Bereiche.....</i>	48
2.3.1 Lean Production.....	50
2.3.2 Lean Administration in privatwirtschaftlichen Unternehmen.....	51
2.3.2.1 Lean Office als Arbeitsraum in der Lean Administration.....	51
2.3.2.1.1 Wachsende Bedeutung des Arbeitsraumes Büro.....	52
2.3.2.1.1.2 Die Situation im "Fat Office".....	53
2.3.2.1.1.3 Verbesserungen durch Lean Office.....	54
2.3.2.1.1.4 Technik im Lean Office.....	58
2.3.2.1.1.4.1 Groupware.....	58
2.3.2.1.1.4.2 Workflow Management.....	60
2.3.2.1.1.4.3 Document Management und Archivierungssysteme.....	62

2.3.2.1.4.4 Bürokommunikationssysteme	63
2.3.2.1.5 Wege zum Lean Office	64
2.3.2.2 Funktionale Lean-Bereiche.....	66
2.3.2.2.1 Lean Organisation, Lean Computing und Lean Planning	66
2.3.2.2.2 Lean Controlling	67
2.3.2.2.3 Lean Selling/Marketing	69
2.3.2.2.4 Lean Personalmanagement	71
2.3.3 Lean Administration in Non-Profit-Organisationen.....	72
2.3.3.1 Mißstand in der öffentlichen Verwaltung	73
2.3.3.2 Ziele und Elemente von Lean Administration in NPO	75
2.3.3.3 Änderungen in der Aufbauorganisation bei Lean Administration.....	78
2.3.3.4 Wege der Reform.....	80
2.3.3.5 Beispiele für die Einführung von Lean Administration	82
3 Die zentrale Hochschulverwaltung an der Universität Kaiserslautern	85
3.1 Die Universitätsverwaltung als Non-Profit-Betrieb	85
3.2 Studie zu den Hochschulverwaltungen in Nordrhein-Westfalen.....	87
3.3 Zustand vor der Reform vom 01.01.1995.....	92
3.4 Veränderungen durch die Reform vom 01.01.1995	97
4 Ergebnis.....	99
4.1 Bewertung der Veränderungen nach Lean Management Prinzipien.....	99
4.2 Verbesserungsansätzen im Sinne von Lean Management in der Hochschulverwaltung.....	100
5 Zusammenfassung.....	104
Literaturverzeichnis.....	106
Anhang	117

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Lean Management Haus.....	49
Abb. 2: Ausgangssituation der Aufbauorganisation.....	79
Abb. 3: Aufbauorganisation bei klassischer Optimierung.....	79
Abb. 4: Aufbauorganisation bei Lean Administration.....	80
Abb. 5: Überblick über die Formen von Non-Profit-Organisationen.....	86
Abb. 6: Basismodell für die Aufbauorganisation der zentralen Hochschulverwaltung.....	89
Abb. 7: Überblick der Organisation nach Sachaufgaben vor der Reform.....	95
Abb. 8: Aufbauorganisation der Abteilung 5 vor der Reform.....	96
Abb. 9: Personalbedarf aller Abteilungen.....	96
Abb. 10: Überblick über die Organisation nach Sachaufgaben nach der Reform.....	98
Abb. 11: Aufbauorganisation der Abteilung 3 vor der Reform.....	117
Abb. 12: Aufbauorganisation der Abteilung 4 vor der Reform.....	118
Abb. 13: Aufbauorganisation der Abteilung 6 vor der Reform.....	119
Abb. 14: Aufbauorganisation der Abteilung 7 vor der Reform.....	120
Abb. 15: Aufbauorganisation der Abteilung 8 vor der Reform.....	121

1 Einleitung

Lean Management und besonders das Adjektiv "lean" erfreuen sich größter Beliebtheit. Lean Management wird von der einen Seite als Wunderwaffe gegen Krisen angesehen¹ und von der anderen Seite als Vehikel genutzt, um die eigenen Instrumente zu verbreiten. Diese von beiden Seiten geförderte Popularität von Lean Management bewirkt eine immer größere Ausbreitung, auch in produktionsfernen Bereichen. Schlagworte wie Lean Banking, Lean Insurance, Lean Administration und Lean Government entstehen.

Im Rahmen dieser Entwicklung wurde im Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern die Frage aufgeworfen, ob Lean Management auch für die zentrale Hochschulverwaltung der Universität zu nutzen ist. Aus dieser Intention entstand die vorliegende Diplomarbeit. Die Frage wurde dahingehend konkretisiert, ob die Organisationsreform vom 01.01.1995 als Beitrag zu einem Lean Management in der zentralen Hochschulverwaltung gesehen werden kann.

In der vorliegenden Arbeit wird nach einem kurzen geschichtlichen Überblick Lean Management dargestellt. Dies geschieht hier mit Hilfe eines zweidimensionalen Modells. Die erste Dimension umfaßt die drei Strukturebenen von Lean Management: Philosophie, Prinzipien und Instrumente. Die zweite Dimension zeigt die bereits existierenden Spezialisierungen der Lean Management-Lehre. Über allem steht dabei als Dach der Begriff Lean Management. Bei den Lean Management Bereichen wird zwischen privatwirtschaftlichen- und Non-Profit-Organisationen unterschieden. Der Schwerpunkt liegt in beiden Bereichen auf der Darstellung des leanen Büro- bzw. Verwaltungsbereichs.

Im Kapitel 3 wird die zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern untersucht. Es erfolgt eine Einordnung der Hochschulverwaltung als Non-Profit-Organisation. Anschließend wird der Zustand vor und nach der Reform auf der Grundlage der Organisationspläne und des Geschäftsverteilungsplans beschrieben.

Eine Studie zum Zustand von Hochschulverwaltungen in Nordrhein-Westfalen wird zum Vergleich kurz vorgestellt. Als Ergebnis wird eine Bewertung der Reform vom 01.01.1995

¹ Steigender Wettbewerbsdruck, hohe Gemeinkosten und eine zu verbessernde Kundenorientierung werden nach einer Umfrage von Wyatt Management Consultants und der Deutschen Bank am häufigsten als Begründung für die Verschlankung der Organisation angegeben. Vgl. Kleb, R.-H.; Svoboda, M.: Trends und Erfahrungen im Lean Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H. 4, S. 249.

nach den zuvor definierten Lean-Prinzipien gegeben und Anregungen zur Veränderung in Richtung einer Lean Administration gemacht.

2 Lean Management

In diesem Kapitel wird der Inhalt des populären Begriffes Lean Management ausführlich dargestellt. Es wird zunächst mit einem kurzen Überblick über die Geschichte von Lean Management eine Einführung in die Thematik gegeben. Anschließend wird Lean Management ausführlich im allgemeinen Verständnis mit seinen Elementen dargestellt. Zum Schluß des Lean Management-Kapitels werden spezialisierte Bereiche von Lean Management vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Büro- und dem Verwaltungsbereich.

2.1 Die Geschichte von Lean Management

Lean Management besteht neben der eigentlichen Lean-Idee aus mehreren Grundprinzipien und Instrumenten. Diese sind zum Teil schon sehr viel älter als Lean Management und erfahren somit eine Renaissance. Neu ist dabei die Bündelung der Prinzipien und Instrumente unter eine Philosophie.

Zu den ältesten Lean Management Elemente zählt die Eigenverantwortung für Qualität. Sie war schon den Zünften im Mittelalter bekannt. Am Anfang des 19. Jahrhunderts entwickelte F.W. Taylor² die wissenschaftliche Arbeitsanalyse und H. Ford³ die Fließbandfertigung. Die neue Massenfertigung brachte auch eine neue Form der Qualitätssicherung. W.A. Shewart⁴ entwickelte bei Western Electric in den 1920ern die statistische Qualitätssicherung.

Ebenfalls in die erste Hälfte unseres Jahrhunderts fiel die Entwicklung der Gruppenarbeit als ein weiteres Lean Management-Element. Prof. Kurt Lewin⁵ entwickelte die Teamarbeit am Research Center for Group Dynamics des MIT und der Psychologe Elton Mayo⁶ propagierte eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Der Start der Lean Management-Idee geschah dann erst in den 1950er Jahren in Japan. Der junge Ingenieur und Firmenleiter Eiji Toyota fuhr 1950 nach Detroit und untersuchte die Firma Ford im Rouge-Komplex, welche als mustergültig für die nordamerikanische Massenfertigung galt.

Das System der Massenfertigung mit starker Spezialisierung und Arbeitsteilung, das Anfang des Jahrhunderts als das Prinzip bester industrieller Produktion hinsichtlich Produktivität, Qualität und Wirtschaftlichkeit angesehen wurde, tendierte unter japanischem Blickwinkel zu

² Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München Berlin 1913.

³ Vgl. Ford, H.: Mein Leben und Werk, 24. Auflage, Leipzig 1923.

⁴ Vgl. Shewart, W.A.: Economic Control of Quality of Manufactured Products, New York 1931.

⁵ Vgl. Back, K.W.; Neary, B.U.: Gruppendynamik und Sozialpsychologie, 1992.

⁶ Vgl. Drucker, P.F.: The New Productivity Challenge, in: Harvard Business Review (1991) H.11/12, S. 69-79.

einer gigantischen Verschwendung von Ressourcen. Eiji Toyota, sein Produktionsleiter Taiichi Ohno und sein Marketingexperte Shotaro Kamiyami erkannten die ungenutzten Potentiale in der Massenfertigung von Ford und übersetzten diese in eigene Stärken und Chancen. Ein Grund für diesen eigenen Weg war zum einen, daß das Unternehmen Toyota nach dem Zweiten Weltkrieg finanziell nicht in der Lage war, die hochentwickelte, kostenintensive Massenfertigung bei Ford in Detroit für ihr eigenes Werk umzusetzen. Zum anderen sprachen nach Meinung des Führungstrios auch sozio-kulturelle Besonderheiten Japans gegen die nordamerikanische Massenfertigung.⁷

Ohno erkannte, daß einige Denkweisen und Prinzipien der Massenfertigung ihre Bedeutung bewahrt hatten, andere jedoch grundlegend überholt waren und durch neue Denkansätze ersetzt werden mußten. Er übernahm das fundamentale Prinzip prozeßorientierter, fließender Fertigung und machte sich für den Ersatz der überholten Prinzipien die zahlreichen Management-Techniken zunutze, die von Wissenschaft und Praxis in den westlichen Industrieländern entwickelt wurden.⁸ Hierzu zählen auch Total Quality Management und Quality Circles, welche Edwards W. Deming und Joseph M. Juran im Auftrage der US-Regierung in den 1960er im Rahmen einer wirtschaftlichen Entwicklungshilfe nach Japan brachten.⁹

Ohno formte die Management-Techniken in konsequenter Beachtung der ganz spezifischen Situation seines Unternehmens (Toyota) und des japanischen Umfelds intelligent und problembezogen um. Er ergänzte sie durch eigene Ideen und integrierte alles in einem langen, mehr als 30jährigen Prozeß des ständigen Experimentierens und Verbesserns zu dem heutigen "Toyota Production System".¹⁰

Die Art und Weise, wie Ford mit seinen Kunden und Geschäftspartnern umging, war für japanisches Empfinden ebenfalls ungeeignet. Kamiya schwebte eine direkte und stabile Kundenbindung vor, wie sie noch die traditionellen Handwerker pflegten. Ziel war und ist die dauerhafte Kundenbindung.¹¹

Das Toyota-Produktionssystem, erschloß sich den Europäern und Amerikanern erst in den späten 70er Jahren. Einzelheiten wurden in den USA und Europa eifrig adaptiert. Die Übernahme der japanischen Managementtechniken geschah wellenartig. Ende der siebziger Jahre kam die Qualitätsdebatte. Später folgten die neuen Logistikkonzepte oder die Kooperationskonzepte mit Lieferanten. Ein weiteres Thema war die strikte

⁷ Vgl. Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, 4.Aufl. Landsberg/Lech 1993, S. 28.

⁸ Vgl. Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992, S.2.

⁹ Vgl. Staal, R.: Qualitätszirkel-Handbuch für Praktiker, Stuttgart 1987, S. 5.

¹⁰ Vgl. Pfeiffer; Weiß 1992, S. 3.

¹¹ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 29.

Kundenorientierung, die permanente Verbesserung und Rationalisierung oder Synchronisation von Entwicklungszeiten. Gemeinsam war all diesen aus Japan kopierten Konzepten, daß sie immer nur einen Erfolgsfaktor benannten. Sie veränderten zwar eine Menge, aber nicht die westliche Grundstruktur der Arbeitsorganisation und des Wirtschaftens.¹²

Mit dem Toyota-Produktionssystem waren die Lean-Prinzipien bereits realisiert, aber die Erkenntnis eines eigenständigen Managementprinzips lag noch nicht vor. Diese Erkenntnis gab das International Motor Vehicle Program (IMVP), eine am Massachusetts Institute of Technology (MIT) durchgeführte Studie zur Arbeitsorganisation der Automobilindustrie.¹³ Im Rahmen dieser Untersuchung wurde erstmals der Begriff "Lean Production" verwendet¹⁴. Er beschreibt das bewährte Erfolgskonzept japanischer Automobilhersteller, wobei Toyota mit seinem "Toyota Production System" eine gewisse Vorreiterrolle einnimmt.

Die wesentliche Leistung der MIT-Studie besteht darin, die Methoden und Strategien der Toyota-Unternehmensorganisation als Elemente eines ganzheitlichen Ansatzes dargestellt zu haben, als "japanische Produktionsweise". Wegen der Dominanz von Toyota spräche man besser vom "Toyotismus".¹⁵

Durch Generalisierung wurde aus der Lean Production das Lean Management als globale Philosophie. Der Begriff des Lean Management hat sich eingebürgert, weil sich die Grundprinzipien der Lean Production nicht nur auf die Produktion, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktentwicklung bis hin zum Marketing und Vertrieb, beziehen.

Neben der funktionalen gibt es auch eine institutionelle Ausbreitung, weil die Grundprinzipien, so zumindest das Postulat der MIT-Autoren, nicht nur auf Produktionsunternehmen anwendbar sein sollen, sondern z.B. auch auf Banken oder öffentliche Verwaltungen.¹⁶

Die größte Verbreitung in den westlichen Industrieländern erfuhr Lean Management mit dem auf den MIT-Untersuchungen beruhenden Bestseller von Womack/Jones/ Roos der 1990 unter dem Titel "The Machine that changed the World" in den USA erschienen ist. Hält man sich an die Autoren, so könnten mit der Umsetzung des japanischen Konzeptes trotz Leistungssteigerung die Aufwendungen um die Hälfte reduziert werden. Im Verhältnis zur

¹² Vgl. Ortmann, R.G.; Richter, K.: Das neue Erfolgskonzept Lean Management: Herausforderung und Erfahrungen, in: Information Management (1993) H. 4, S. 70.

¹³ Bei dieser Studie untersuchten 54 Wissenschaftler 5 Jahre lang, von 1984 bis 1989, 90 Montagewerke der Automobilindustrie in 14 Ländern.

¹⁴ Der Begriff wird dem Mitarbeiter im MIT-Projekt, J.F. Krafcik, zugeschrieben. Vgl. Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, New York 1991, S. 11. Siehe auch Krafcik, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review (1988) H.1, S. 41-52.

¹⁵ Vgl. Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin 1989.

¹⁶ Vgl. Womack; Jones; Roos 1991, S. 14.

Massenfertigung benötige Lean Management "die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsflächen, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert weniger Lagerbestand, führt zu weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten"¹⁷.

Nach dem Bestseller von Womack/Jones/ Roos hat die Literatur zu Lean Management rasant zugenommen. Besonders in Deutschland fanden die Prinzipien des Lean Management großes Interesse. Heinz Metzen kommt zu dem Schluß, daß "man in keinem Land momentan" (1993) besser über Lean Management Bescheid weiß, als in Deutschland. Hier soll man die "Funktionsprinzipien und die Struktur von Lean Management besser kennen, als deren Architekten in Japan".¹⁸

Die Diskussion um Lean Management in Deutschland geht weiter und hat mittlerweile auch den Non-Profit-Bereich erreicht. Thema ist die "Verwaltung 2000" und "der schlanke Staat"¹⁹.

¹⁷ Vgl. Womack; Jones; Roos 1991, S. 19.

¹⁸ Vgl. Metzen, H.: Die Literaten des Wandels, in: Manager Magazin (1993) H. 2, S. 142-151.

¹⁹ Vgl. Engels, W.: Verwaltung 2000, in: WirtschaftsWoche (1995) H. 5, S. 114.

2.2 Die drei Ebenen im Lean Management

Das Konzept des Lean Management besteht aus einer Vielzahl von Elementen, die nicht alle neu sind. Innovativ erscheint allerdings ihre Ganzheitlichkeit. Lean Management ist daher als ganzheitliche Managementlehre anzusehen, die in umfassender Form Probleme löst.

Untersucht man die Struktur von Lean Management, fällt schnell auf, daß es hierüber keine einheitliche Meinung gibt. Fest steht, daß Lean Management in seiner Ganzheit sowohl verschiedene Managementtechniken als auch grundlegende Einstellungen zu Kunden und Mitarbeitern umfaßt. Vielfach wurde auch versucht, das Wesen von Lean Management in einer Reihe von Prinzipien zu fixieren. Welche Prinzipien und welche Techniken zum Lean Management gehören ist je nach Autor unterschiedlich. Auch ist die Klassifizierung zwischen Technik und Prinzip nicht immer eindeutig.

Die hier verwendete Strukturierung des Lean Management geht von einer sehr allgemeinen Grundphilosophie aus. Die Philosophie wird konkretisiert durch eine kleine Anzahl von Prinzipien. Diese beiden Strukturebenen des Lean Management dienen mehr zur Einstellungsänderung der beteiligten Personen. Operationalisiert wird Lean Management dann erst durch eine große Anzahl von Instrumenten auf der dritten Ebene.

2.2.1 Die Lean Management Philosophie

Durch den Begriff Philosophie anstatt Definition wird zum Ausdruck gebracht, daß es sich beim Lean Management nicht um ein einfaches Rezept im Sinne eines "Crash-Programms" zur Revitalisierung der Wettbewerbsfähigkeit angeschlagener Unternehmen handelt, sondern daß den leanen Organisationsgrundsätzen und Leitgedanken quasi eine Weltanschauung zugrunde liegt, die das Fundament leaner Unternehmenskultur bildet.²⁰

Die Grundidee von Lean Management ist, "die richtigen Dinge richtig zu tun"²¹. Dem Effizienzziel ("die Dinge richtig tun") muß dabei stets die Bestimmung der unternehmensbezogenen Effektivität ("die richtigen Dinge tun") vorausgehen. Ziel ist somit das Optimum zwischen Aufwand und Ertrag, das ökonomische Prinzip, bei Erfüllung des Unternehmenszwecks.

Charakteristisch ist die permanente und konsequente Umsetzung der Lean Managementphilosophie. Sie wird von einer Reihe fundamentaler Prinzipien geleitet, die im Sinne von Richtungsgebern, wie Orientierungshilfen und Leitlinien, wirken.

²⁰ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 40.

²¹ Vgl. Eggers, B.: Lean Management: Kundenorientierung in der Assekuranz, in: Zeitschrift Führung + Organisation (1994) H. 2, S. 104-115.

Die Bündelung von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen unter die Grundidee ist die Struktur von Lean Management. Aber erst bei ganzheitlicher Anwendung dieser im folgenden darzustellenden Prinzipien sollte nach Pfeiffer/Weiß/Volz von Lean Management gesprochen werden.²² Die Handlung erstreckt sich dabei auf strategische, taktische und operative Aspekte. Dabei wird an sämtlichen Gestaltungsfaktoren der Unternehmung (Input, Output, Technologie/Anlagen, Personal und Organisation/Führung) angesetzt. Wichtig ist, daß darüber hinaus das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk, also auch die Systeme der Zulieferer und Kunden, mit dem Ziel, prinzipiell Verschwendung zu vermeiden, in die Betrachtungen einbezogen werden, um somit die Systemwirtschaftlichkeit kurz-, mittel- und langfristig für alle zu optimieren.²³

Neben der Ganzheitlichkeit und Konsequenz ist Lean Management auch durch die Langfristigkeit gekennzeichnet, mit der die Umsetzung ausgewählter moderner Managementtechniken gefordert wird.²⁴ Es gibt kein absolutes Optimum, das einmal eingestellt stets beibehalten werden kann. Lean Management ist immer ein Streben nach dem Optimalen, welches aber wohl nie erreicht werden wird. In dieser ständigen Verbesserung ist auch die Flexibilität von Lean Management über die Zeit begründet. Mit dem ständigen Verbesserungsprozeß kann einer Veränderung in der Umwelt gleich mit Anpassungsmaßnahmen im Unternehmen begegnet werden.

Leane Unternehmen erscheinen in einem hohen Maße "gleichgerichtet", harmonisiert und koordiniert. Und dies, obwohl jedem Mitarbeiter und jedem Bereich des Unternehmens wesentlich mehr Entscheidungsfreiheit und Einzelverantwortung zugestanden werden.²⁵

Grund für diese nahezu von selbst kommende Synchronisation und Koordination im Handeln ist das Vorhandensein einer Unternehmenskultur. Unternehmen sind mehr als nur eine Ansammlung von Individuen; es existiert vielmehr eine eigenständige Kultur, die auf Normen und Werten basiert und sich in künstlich geschaffenen Objekten äußert²⁶. Dieses implizite Bewußtsein des Unternehmens ergibt sich aus dem Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern, um gleichzeitig als kollektive Programmierung deren Verhalten zu beeinflussen.²⁷

Ziel der Unternehmenskultur ist es, die Lean Philosophie so fest in die Normen- und Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu integrieren, daß sie von selbst Lean Management praktizieren, womit die zuvor beschriebene Synchronisation und Koordination im Handeln ohne feste Führung erreicht werden soll.

²² Vgl. Pfeiffer, W.; Weiß, E.; Volz, Th.: Begriff und Prinzipien des Lean Management, in: Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht -DSWR (1994) H. 1/2, S. 4.

²³ Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz, S. 105.

²⁴ Vgl. Can, K.; Grevener, H.: Lean Management - Neue Herausforderung für das Controlling, in: Kostenrechnungs-Praxis (1994) H. 1, S. 68-73.

²⁵ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 36.

²⁶ Vgl. Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco etc. 1985.

²⁷ Vgl. Scholz, C.: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York 1987, S. 88.

2.2.2 Lean Management Prinzipien

Die Lean Prinzipien sollen die Aussage der Lean Philosophie konkretisieren. Ihre Anzahl reicht in der Literatur von drei bis siebzehn.²⁸ Auch die Inhalte sind bei verschiedenen Autoren unterschiedlich.

Hier wird die Meinung vertreten, mit sieben Lean Prinzipien eine umfassende Zusammenstellung der vorgefundenen Grundgedanken zum Lean Management geben zu können, die da sind:

- Humanzentriertes Management,
- Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen und Rückkopplung,
- Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Strukturen mit flacher Hierarchie,
- außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung,
- wertschöpfungsorientierte Prozeßgestaltung,
- Konzentration auf die Kernkompetenzen sowie
- Qualitätsprimat bei ständiger Verbesserung.

2.2.2.1 Humanzentriertes Management

Nicht Automation und Technik, sondern die Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor im Lean Management. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen, ihre Motivation und ihre Qualifikation sind zu optimieren. Lean Management läßt sich nur dann realisieren, wenn die Philosophie und Grundsätze als implizites Bewußtsein in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist.²⁹ Der Mitarbeiter wird als Nutzenfaktor gesehen, dessen kreatives Potential zur Systemoptimierung, in Form von Verbesserung, Störungsbeseitigung und Innovation, genutzt wird. Hierzu ist nach Pfeiffer/Weiß/Volz neben einer Qualifikations- insbesondere eine Entspezialisierungsoffensive durch sog. "Neue Formen der Arbeitsorganisation" sowie eine Restrukturierung der überkommenen Entlohnungs- und Anreizsysteme erforderlich.³⁰

Als neue Form der Arbeitsorganisation ist die Teamarbeit ein fester Bestandteil von Lean Management. Teamkonforme Entlohnungs- und Anreizsysteme werden dafür benötigt. Die nichtmonetäre Motivation gewinnt an Bedeutung. Im Rahmen der Humanzentrierung ist neben der Teamorganisation die Eigenverantwortung für die Arbeit ein weiteres wichtiges Element im Lean Management. In der Umsetzung von Lean Management treten diese Elemente immer zusammen auf.

²⁸ Ortmann/ Richter kommen mit nur drei Prinzipien aus, während Groth/Kammel eine Liste von 17 erstellen. Weitere Prinzipienzahlen sind 6 bei Bullinger, 5 bei Hirschbach, 13 bei Pfeiffer; Weiß; Volz und 10 bei Bösenberg.

²⁹ Vgl. Scholz, C.: Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (1994) H. 4, S. 181.

³⁰ Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz, S. 6.

Die Abwendung von einem sehr an der Technik orientierten Management hin zu einem humanzentrierten Management bedeutet auch ein Zugrundelegen eines anderen Menschenbildes. Während die technisch orientierte Auffassung von einem Menschenbild nach der Theorie X von McGregor ausgeht, liegt dem humanzentrierten Management das Menschenbild der Theorie Y zugrunde.³¹

Den größten Erfolg sieht Lehner in einer Verknüpfung von Technik- und Humanzentrierung, indem er sagt: "In der (...) Humankapitalorientierung und ihrer Verbindung mit modernster Technik liegen die eigentlichen Stärken der Lean Production begründet."

Es geht darum, die Dinge nicht nur einseitig sozialpsychologisch oder aus einer fokussierten Personalperspektive zu sehen, sondern die Faktoren Technik, Personal und Organisation integriert in einem betriebswirtschaftlichen Rahmen zu sehen und so ein Gesamtoptimum auf hohem Niveau zu schaffen.³²

Die MIT-Studie behauptet, daß der Erfolg der "Lean Production" vor allem auf der grundlegend anderen Form der Arbeitsorganisation beruht; "so ist es schließlich das dynamische Arbeitsteam, das sich als das Herz der schlanken Fabrik entpuppt".³³

Bösenberg/Metzen schränken ein, daß Gruppenarbeit nur ein Grundbaustein des schlanken und leistungsfähigen Unternehmens neben den anderen Lean Management Prinzipien ist. Die Gruppenarbeit ist zwar eine unabdingbare, aber keine hinreichende Voraussetzung für eine schlanke und leistungsfähige Arbeitsorganisation.³⁴ Vetter und Wiesenbauer gehen noch einen Schritt weiter, indem sie die Teamarbeit nicht für jede Art von Arbeit als vorteilhaft ansehen. "Es gibt Tätigkeiten, die in Einzelarbeit wesentlich effektiver durchgeführt werden können."³⁵

Die Teamorganisation bringt eine Reihe von Vorteilen. Man spart durch die Selbstverwaltung Overheadkosten, schafft eine größere Flexibilität, weil die Gruppe kurzfristig Leistungsüberschuß und Fehlbedarf ausgleicht, und erhöht die Produktivität und die Qualität der Arbeit durch den Gruppendruck und die gesteigerte Motivation. Das Selbstwertgefühl der in der Gruppe Arbeitenden steigt durch das in der Gruppe größere Problemlösungsvermögen und den persönlichen Schutz durch die Gruppe bei Mißerfolgen. Durch eine größere

³¹ Vgl. McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, Wien 1973, S.47-71.

Die Theorie X geht von einem der Arbeit grundsätzlich abgeneigten, verantwortungsscheuen, wenig Ehrgeiz besitzenden Durchschnittsmenschen aus, der gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden muß, um das gesetzte Soll zu erreichen. Die Theorie Y geht von einem diametral entgegengesetzten Menschenbild aus. Sie besagt, daß sich der Mensch zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, einer Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwirft. Er kann lernen, Verantwortung übernehmen zu wollen und besitzt Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe. Der Grad seines Engagements läßt sich über Belohnung steuern.

³² Vgl. Lehner, F.: Ohne Humankapital geht es nicht, in: Produktion v. 17.6.92, S. 20.

³³ Vgl. Womack; Jones; Roos 1991, S. 104.

³⁴ Vgl. Bösenberg; Metzen, S. 74.

³⁵ Vgl. Vetter, R.; Wiesenbauer, L.: Teamarbeit- Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt, in: Zeitschrift für Organisation (1994) H. 4, S. 226.

Kommunikationsleistung der Gruppe wird die Informationsaufnahme und Problemerkennung erhöht.

Die Verantwortung gehört im Lean Management in die Hände derjenigen, die die Aufgabe zu bewältigen haben. Entscheidungen sollen auf den betreffenden Arbeitsebenen getroffen und die Ergebnisse den nächsthöheren Verantwortlichen mitgeteilt werden.³⁶ Leitbild der Eigenverantwortung ist die situative Flexibilität des Mitarbeiters. Der Einzelne erfüllt die Aufgaben entsprechend der gegebenen Lage, ohne exakte Anweisungen des Vorgesetzten.

Die Eigenverantwortlichkeit und die Selbstorganisation der Mitarbeiter sollen Negativerscheinungen wie Absentismus, Obstruktion, Schlendrian oder innere Kündigung verhindern.³⁷

Der Bereich der Eigenverantwortung für die eigene Arbeit erstreckt sich über die Fehlerfreiheit der eigenen Leistung, den Erfolg des eigenen Teams, die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der Maschinen und Werkzeuge sowie über die Effektivierung und Verbesserung der gesamten Arbeit. Diese Zusatzaufgaben erweitern auch das Tätigkeitsfeld im Sinne der Arbeitsbereicherung. Der Vorgesetzte wandelt sich vom traditionellen "Aufpasser" zum beratenden Coach.

Bedingung für die höhere Eigenverantwortung ist ein gewisser "Gleichklang" von Zielen und Methoden zwischen den Beteiligten. Dies gewährleistet dann auch eine gemeinsame Vertrauens- und Kommunikationsgrundlage. Hierzu gehören Richtlinien für die Arbeitsweise und Arbeitsgüte. Voraussetzung ist auch eine Qualifizierung des Personals für die erweiterte Aufgabenstellung.

An Vorteilen bringt die höhere Eigenverantwortung zunächst eine Entlastung der Vorgesetzten. Des weiteren führt sie zu einer Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft und fördert die Entdeckung ungenutzter Potentiale. Ein erhöhter Anreiz, mehr Informationen aufzunehmen, weitet den Blick für das Ganze.³⁸

2.2.2.2 Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen und Rückkopplung

Neu am Lean Management ist die Erkenntnis, daß die einzelnen Verbesserungsfaktoren nicht isoliert behandelt werden, sondern in ein System gebracht werden sollen. Ermöglicht wird dies, so Sohn, durch die durchgängige Kommunikation und die Schnelligkeit der Informationserfassung und -verarbeitung. Sie "erlauben erstmals (...) die Kombination dieser Elemente und (...) die Abkehr von hierarchischen Entscheidungsstrukturen ohne jedes Risiko für den Bestand des Unternehmens".³⁹

³⁶ Vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management, Wiesbaden 1994, S. 34.

³⁷ Vgl. Volk, H.: Wenn alle da sind, aber kaum einer Lust hat, in: Office Management (1993) H. 12, S. 69.

³⁸ Vgl. Bösenberg; Metzen, S. 78-82.

³⁹ Vgl. Sohn, K.-H.: Lean Management, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1993, S. 41.

Die Herausbildung und Institutionalisierung einer intensiven, offenen, stärker informell und horizontal ausgerichteten Kommunikation sowie die Etablierung anwendungsgerechter Informationssysteme ist ein Grundprinzip von Lean Management.

Die Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen und Rückkopplung ist eng verbunden mit anderen Lean Management Prinzipien. Hervorzuheben sind hier die Prinzipien der Humanzentrierung und der Kundenorientierung.

Durch die engere Zusammenarbeit in der Gruppenorganisation und dadurch, daß Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie anfallen, verkürzen sich die Informationswege.⁴⁰

Zu einer Gestaltung von Kundennähe zählt eine intensive Kommunikation mit den aktuellen und potentiellen Kunden und zwar durch Rückkopplung von Kundenforderungen bis hinein in die Produktentwicklung.⁴¹ Kontaktintensivierung ist ein wichtiges Element der Kommunikationspolitik im Rahmen der Kundenorientierung. Die Intensivierung geschieht einerseits durch gezielte persönliche Kontaktaufnahme und -pflege sowie andererseits durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken.⁴²

Das "typische" Informations- und Kommunikationsverhalten einer Organisation manifestiert sich in der Informations- und Kommunikationskultur.⁴³ Sie besteht aus informations- und kommunikationsspezifischen Normen, gemeinsamen Werten und Erfahrungen der Organisationsmitglieder. Ausgestaltungen sind "Informationsrituale", Verhaltensvorschriften und Interaktionsmuster.

Lean Management setzt dabei ganz besonders auf Offenheit und "Durchgängigkeit" von Informationsflüssen. Wesentliche Voraussetzung offener Informations- und Kommunikationsbeziehungen sind klar definierte, verständliche und offen gelegte Unternehmensziele sowie von allen Mitarbeitern akzeptierte, einheitliche Grundsätze. Denn wenn sich die Mitarbeiter nicht an möglichst operationalen Prioritäten orientieren können, entzünden sich bei auftretenden Problemen zu oft Grundsatzdebatten. Wichtigstes Ziel der Schaffung einer offenen Informations- und Kommunikationskultur ist es, den Informationsstand des Mitarbeiters im Hinblick auf seinen Beitrag zur Wertschöpfung zu verbessern.

Dies erfordert, neben einer vertrauensschaffenden und identitätsstiftenden Informationspolitik, den differenzierten Einsatz von Ansätzen, Maßnahmen, Methoden und Medien der Information

⁴⁰ Vgl. Ortmann; Richter 1993, S. 75.

⁴¹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 35.

⁴² Vgl. Groth; Kammel 1994, S.175.

⁴³ Vgl. Scholz, C.: Informationsdeterminanten, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Stuttgart 1988, S. 197.

und Kommunikation sowie eine auf die organisatorischen Erfordernisse abgestimmte EDV-Infrastruktur.⁴⁴

Bei Moldaschl und Mendius gehört zum Lean Management Grundprinzip der intensiven Kommunikation auch die Rückkopplung zwischen verschiedenen Prozeßabschnitten und Akteuren.⁴⁵

Rückkopplung oder auch Feedback vergleicht die Wirkung mit der Absicht und steuert das eigene Handeln zum Erfolg. Bösenberg/Metzen unterscheiden objektives und subjektives Feedback. Objektives Feedback hat Wirkung auf Dinge durch Zahlen und Daten, während subjektives Feedback durch Meinungen und Reaktionen auf Personen wirkt.⁴⁶

Die Reaktion der Außenwelt dient als Vergewisserung, als Sicherung und als Test. Für den Einzelnen wie für die Gesamtheit bildet Rückkopplung die informative Basis zunehmender Prozeßbeherrschung, Prozeßbeschleunigung und Prozeßentwicklung.⁴⁷

2.2.2.3 Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Strukturen mit flacher Hierarchie

Organisation soll dazu beitragen, klare Verhältnisse zu schaffen, indem sie nach außen und innen Zuständigkeiten sichtbar macht. Sie soll schnelle und richtige Entscheidungen garantieren, die Motivation der Mitarbeiter stärken und die Interessen auch der Partner optimal berücksichtigen.⁴⁸

Traditionelle vertikale Organisationsstrukturen sind in funktionelle Kompetenz- und Verantwortungsbereiche gegliedert. Diese vertikale Funktionenorientierung gilt als besonders erfolgreich bei der Lösung spezifischer Probleme. Fachverantwortung wird in kleinste Einheiten zersplittert und von Spezialisten zumeist in hervorragender Weise realisiert. Doch führen Bereichsegoismen oft zu fehlender Koordination und Integration von Schnittstellen in aufgaben-, abteilungs- und funktionsübergreifender Hinsicht.

Auswirkungen sind unkoordinierte Aktivitäten der verschiedenen Organisationseinheiten mit umständlichen Entscheidungsprozessen, die eine hohe Belastung der Führungskräfte mit Tagesgeschäft, insbesondere Terminfragen, zur Folge haben.⁴⁹

⁴⁴ Wichtige Anforderungen für eine "leankonforme" Informations- und Kommunikations-Infrastruktur sind zusammengefaßt bei Groth; Kammel 1994 Abbildung 53, S. 212. Siehe hierzu auch Groth; Kammel (1994), S. 215.

⁴⁵ Vgl. Moldaschl, M.: Japanisierung der deutschen Industrie? in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S.42. Siehe auch Mendius, H.G.: Lean Management - Zur Übertragbarkeit des japanischen Erfolgsrezepts, in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S.80.

⁴⁶ Vgl. Bösenberg; Metzen, S. 85.

⁴⁷ Vgl. Bösenberg; Metzen, S. 89.

⁴⁸ Vgl. Sohn, S. 96.

⁴⁹ Vgl. Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Niemeier, J.: Informations- und Kommunikationssysteme für "schlanke Unternehmungen", in: Office Management (1993) H.1/2, S.10.

Charakteristisch für schlanke Organisationsformen im Lean Management sind flache Hierarchien sowie eine starke Segmentierung. Dies bedeutet kurze Entscheidungswege sowie individuelle Kompetenzen vor Ort.⁵⁰ Vorherrschendes Gestaltungsprinzip ist die Objektorientierung. Bestimmte Objekte werden durch "kontextabhängige organisatorische Segmentierung" strikt auf Wettbewerbserfordernisse hin ausgerichtet. Folge hiervon sind unter anderem Teamarbeit und Projektmanagement.⁵¹

Grochla weist auf die Vorteile einer flachen Organisationsstruktur mit möglichst wenigen Hierarchieebenen hin. Sie liegen vornehmlich in der Sicherung der Spontaneität des Organisationssystems, in der Verkürzung des vertikalen Kommunikationsflusses sowie ganz allgemein in der Eindämmung von hemmenden Bürokratisierungserscheinungen.⁵²

Merkmale flacher Hierarchien sind:

- Unternehmenssegmentierung durch Bildung von überschaubaren, produktions-orientierten Einheiten, die als dezentraler Netzwerksverbund von "Kleinunternehmen" agieren.⁵³ Hiermit soll mehr Flexibilität für das Unternehmen wie auch für die einzelnen Mitarbeiter erreicht werden.⁵⁴
- Integration indirekter Funktionen und Prozeßunterstützung in die Produktionseinheiten. Lean Management zeichnet sich nach Bullinger/Fährnich/ Niemeier dadurch aus, daß betriebliche Funktionen, wie Planung, Disposition, Beschaffung und Steuerung in die Produktlinie integriert werden.⁵⁵
- Abbau von Funktions- und Abteilungsgrenzen, Schaffung "durchlässiger" Strukturen und Prozesse. Dies geschieht in Übereinstimmung mit den Grundprinzipien der Kunden- und Wertschöpfungsorientierung auch im Verhältnis zu Zulieferern und Kunden.⁵⁶
- Herausbildung und Institutionalisierung einer intensiven, offenen, stärker informell und horizontal ausgerichteten Kommunikation in Anlehnung an das Grundprinzip der Kommunikationskultur.

⁵⁰ Vgl. Kleinmann, P.: Schlanke Organisationsstrukturen, in: Personalwirtschaft (1994) Sonderheft S. 22.

⁵¹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 30.

⁵² Vgl. Grochla, E. Unternehmensorganisation, 9. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1983.

⁵³ Vgl. Schildknecht, H.: Organisation im Wandel am Beispiel der Asea Brown Boveri Schweiz, in: Fuchs, J. (Hrsg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen, Wiesbaden 1992, S. 93-111. Siehe auch Warnecke, H.-J.: Die fraktale Fabrik. Berlin 1992.

⁵⁴ Vgl. Ortmann; Richter 1993, S. 74.

⁵⁵ Vgl. Bullinger; Fährnich; Niemeier 1993, S. 10. Vgl. auch Eversmann, M.: Schlank werden durch Dezentralisierung, in: Gablers Magazin (1993) H. 2, S. 23/24.

⁵⁶ Vgl. Bullinger, H.-J.; Fröschle, H.-P.; Brettreich-Teichmann, W.: Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen für innovative Unternehmen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1993) H.4, S.225-234.

- Nach dem Grundprinzip der Humanzentrierung wird die Verantwortung für Entscheidungen an die Personen bzw. die Stellen delegiert, die zum einen die fachliche Kompetenz aufweisen, zum anderen aber auch diese Entscheidung umsetzen.
- Reduzierung von Hierarchiestufen und unnötigen Aktivitäten bzw. Stellen führt zur "Ausdünnung des Middle Management".⁵⁷

Die "Abflachung" von Hierarchien impliziert die Kombination miteinander verbundener, vorher aber eher fragmentarisch bearbeiteter Aufgaben und die Tilgung von Aktivitäten, die nicht zur Wertschöpfung beziehungsweise zur Erreichung von Zielvorgaben beitragen. Außerdem beinhaltet sie den weitestgehenden Abbau von überzähligen Einzeltätigkeitsbereichen, in die bisher der Kerngeschäftsprozeß häufig unterteilt war, zugunsten eines umfassenden integrierten Arbeitsprozesses, der bestimmten Teams zur Bearbeitung zugesprochen wird.

Flache Organisationen haben zum einen den Vorteil, daß Führungskräfte direkten Kontakt mit einer Vielzahl von Mitarbeitern haben können und zum anderen, daß die Mitarbeiter die Gewißheit haben, direkt dem Vorgesetzten zu berichten. Ein weitgehender Abbau von hierarchischen Elementen schafft, nach Hinterhuber/ Krauthammer, eine Atmosphäre größtmöglicher Kreativität.⁵⁸

Einer radikalen "Abflachung" von Hierarchien sind aber Grenzen im Hinblick auf die Führungsfähigkeit der Organisation gesetzt, da eine Führungskraft nicht unbegrenzt viele Mitarbeiter zu führen vermag.

Stichwort ist hier die "optimale" Führungsspanne ("Span of Control"), die angibt, wieviele Unternehmensmitglieder einer Führungskraft direkt unterstellt werden können.⁵⁹ Es lassen sich keine starren Relationen für Unternehmensteilbereiche bestimmen, da die Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung recht unterschiedliche Anforderungen an Abteilungen oder Teams herantragen, persönliche Merkmale nicht völlig außer acht gelassen werden können und verschiedenartige Führungsstile Berücksichtigung finden müssen.

Es kann somit nicht darum gehen, "Abflachung" um ihrer selbst willen zu übertreiben. Die Unternehmenszielsetzungen, Selbststeuerungs- und Führungsfähigkeiten müssen vielmehr stets als Richtschnur für das Ausmaß der "Enthierarchisierung" gelten.

⁵⁷ Nach der Umfrage von Wyatt Management Consultants und der Deutschen Bank baut jedes zweite unter Handlungsdruck stehende Unternehmen eine und fast jedes dritte Unternehmen sogar zwei komplette Führungsebenen ab. Vgl. Kleb; Svoboda 1994, S.252. Vgl. auch Maier, F.: Die Mohren können gehen, in: TopBusiness (1992) H. 7, S. 16.

⁵⁸ Vgl. Hinterhuber, H.H.; Krauthammer, E.: Flache Hierarchien und individuelle Arbeitsplatz-sicherheit in der Rezession, in: Management-Zeitschrift IO (1993) H. 6, S.48.

⁵⁹ Vgl. Domsch, M.: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970, S. 92. Siehe auch Schanz, G.: Organisationsgestaltung, München 1982, S.112.

2.2.2.4 Außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung

Die Begründung für die Kundenorientierung liegt in der Lean Management Philosophie. Es geht nicht nur darum, die Dinge besonders schnell und kostengünstig, also besonders effizient, zu tun, sondern auch darum, die richtigen, also effektiven, Dinge zu tun. Was die richtigen Dinge sind, legt dabei der Kunde fest.⁶⁰

Die Konsequenz ist eine Prinzipumkehr. Galt im traditionellen Verständnis der produktbezogene Grundsatz, "der Kunde bekommt das Beste, was wir produzieren", so gilt im leanen Prinzip der Kundenorientierung: "Wir produzieren das, was der Kunde braucht"⁶¹.

Soll Kundennähe kein Schlagwort bleiben, gilt es sämtliche Möglichkeiten zu nutzen, sich fortlaufend über das Marktgeschehen und die Kundenzufriedenheit zu informieren. Wichtig ist die systematische Beobachtung und Analyse der Kundenwünsche sowie unmittelbare Umsetzung in konkrete Produktspezifika.⁶² Notwendig ist ein direkter, gelegentlich persönlicher Kontakt zum Endverbraucher und ein aktives Kundenmanagement. Ausgangspunkt ist, daß der Kunde die Produktmerkmale bestimmt, denn nach Müller-Merbach ist ein Produkt nichts als die Gesamtheit der Empfindungen im Bewußtsein der Kunden⁶³.

Das Postulat der Kundennähe bedeutet neben marktgerechter Produktvielfalt und am Kundennutzen orientierter Qualität von Produkten und Prozessen auch eine zeitgerechte "Zuverfügungstellung" des Produktes ("Time to Market"). So avanciert die unternehmensstrategische Dimension "Zeit", nach Simon, zunehmend zu einer kritischen Größe des Unternehmenserfolges.⁶⁴

Kundenorientierung läßt sich im Lean Management nicht auf einen Dialog mit den Kunden eingrenzen. Es erfordert vielmehr einen neuen Aufbau des Unternehmens mit einer Ausrichtung aller zentralen Unternehmensfunktionen, von der Beschaffung bis zum Vertrieb, auf die Bedürfnisse der Kunden und die Gegebenheiten des Marktes.

Wildemann nennt diesen Aufbau vom Kunden aus "Reverse Engineering"⁶⁵ und betont damit die Umkehrung der traditionellen Engineering-Sichtweise. Beim kundenorientieren, ganzheitlichen Organisationsansatz wird die gesamte Leistungserstellung nach relevanten

⁶⁰ Vgl. Ryf, B. Überlegene Organisationsgestaltung. Erfolgsfaktoren Effizienz, Kundennähe und Motivation, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H. 1, S. 13.

⁶¹ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S.92.

⁶² Vgl. Scholz 1994, S.181.

⁶³ Vgl. Müller-Merbach: In Anlehnung an Berkley: Was nicht bewußt wird, ist nicht passiert: in: Technologie & Management Jg. 39, (1990) H. 3, S. 42-45.

⁶⁴ Vgl. Simon, H. Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59.Jg. (1989), S. 70-93.

⁶⁵ Statt "Reverse Engineering" werden auch die Ausdrücke "Reengineering" und "Business Reengineering" verwendet.

Teilergebnissen der Geschäftstätigkeit aufgesplittet und der Empfänger der Leistungen als Kunde angesehen.⁶⁶

Das Prinzip, daß der innerbetriebliche Leistungsempfänger als Kunde anzusehen ist, wird in der Literatur sonst einheitlich das "interne Kundenprinzip" genannt. Es bedeutet, daß jede nachfolgende Stufe in der Wertschöpfungskette wie ein Kunde zu behandeln ist, womit jeder Akteur automatisch Kunde und Lieferant zugleich wird und verpflichtet ist, die geforderte Qualität zu liefern. Lean Management betont die Verantwortung jedes einzelnen für seinen Arbeitsplatz, seine Tätigkeit und seine Ergebnisse. Das schließt die Verantwortung für alle vorangegangenen Leistungen mit ein. Umgekehrt berechtigt ihn dies aber auch, unzureichende Qualität zurückzuweisen. Durch diesen Grundsatz der persönlichen Qualitätsverantwortung gegenüber dem internen Kunden simuliert Lean Management den direkten Kontakt zum einzelnen Arbeiter in der Wertschöpfungskette, wie er in traditionellen Handwerksbetrieben zwischen Endverbraucher und Handwerker üblich war.⁶⁷

Wurde in der Vergangenheit unter dem Prinzip der Kundenorientierung primär die Gewinnung von Neukunden verstanden, so gilt im Lean Management die langfristige, harmonische und schöpferische Kundenbeziehung mit den aufeinander aufbauenden Parametern der dauerhaften Kundenzufriedenheit und der Schaffung und Pflege einer loyalen Kundenbasis als Schlüsselprinzip.

Der reine Transaktionsaspekt im Marketing verliert insgesamt an Bedeutung zugunsten des Beziehungsaspektes, der alle Akteure im Wertschöpfungsprozeß und auch die indirekten, unterstützenden Bereiche einschließt.⁶⁸ Die aktive Einbeziehung der Kunden in das Unternehmen geschieht z.B. bei Mitarbeit in Produktentwicklungsprojekten. Kooperationen können aber auch außerhalb des unmittelbaren Produktentwicklungsbereichs stattfinden, z.B. in der Logistik oder auch bei der Personalentwicklung des Lieferanten.⁶⁹

Die kundenorientierte Unternehmensführung mit der langfristigen Abnehmerbindung einerseits und der Realisierung der Unternehmensziele andererseits muß ganzheitlich sein. Das gesamte Unternehmen muß auf diese Ziele ausgerichtet sein.

Die Kundenorientierung ist "Chefsache". Durch eine der Kundenorientierung verpflichteten Unternehmensleitung muß ständig und beispielhaft vermittelt werden, daß die Orientierung am Kunden und die Pflege des Kundenstammes verbindliche Werte des Unternehmens darstellen und Aufgabe aller Funktionsbereiche sind.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. Wildemann, H.: Das Konzept "Lean Management", in: Wildemann, H. (Hrsg.) Lean Management, Frankfurt am Main 1993, S.19.

⁶⁷ Vgl. Bösenberg; Metzner 1993, S. 91.

⁶⁸ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 170.

⁶⁹ Vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern, in: Io Management Zeitschrift 62 (1993), Nr. 3, S. 71-75.

⁷⁰ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 171.

2.2.2.5 Wertschöpfungsorientierte Prozeßgestaltung

Zum ökonomischen Denken gehört die Vermeidung von Verschwendung. Im Lean Management gelten alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten als Verschwendung. Im einzelnen bedeutet dies, Lager und Puffer zu vermeiden, weil sie nur Kosten verursachen ohne den Output zu fördern und außerdem noch die tatsächlichen Probleme verdecken und damit die Entwicklung weiterer Leistungspotentiale behindern.⁷¹

Unternehmen, die nach Wertschöpfungsorientierung operieren, prüfen bei allen Vorgängen, ob und inwieweit damit tatsächlich eine Wertschöpfung verbunden ist. Denn jeder Arbeitsschritt enthält immer zugleich wertsteigernde, wertneutrale (werterhaltende), wertverzehrende und gelegentlich wertvernichtende Anteile.

Oberste Priorität der Wertschöpfung bedeutet deshalb zum einen, die Qualität und die Produktivität der Wertsteigerung zu erhöhen, und zum anderen, den Anteil der wertverzehrenden und wertvernichtenden Aufwendungen (Verschwendung) zu minimieren.⁷²

Dies gilt für die direkte wie für die indirekte Wertschöpfung und für materielle wie für immaterielle Prozesse und wird als Steuerungsmechanismus verwendet.⁷³ Entscheidend für die Meßbarkeit der Wertschöpfung ist nicht nur wieviel Zeit, Know how, Material und Arbeit in einem Produkt stecken, sondern ob der Markt diese Werte auch verlangt und honoriert. Denn für die Kunden existieren nur die Produktqualitäten, die sie wahrnehmen und als preiswerte Lösung ihrer "Probleme" anerkennen.⁷⁴ Hierin liegt eine enge Verbindung zum Prinzip der Kundenorientierung.

Die Wertschöpfungsorientierung setzt nach der Lean-Philosophie auf eine effektive und effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen und darüber hinaus. Im Unternehmen geschieht dies durch Auflösung der tayloristischen Arbeitsteilung zugunsten einer Integration von Experten- und Stabstätigkeiten in die Arbeitsgruppen.⁷⁵

Wertschöpfungsorientierung führt dazu, daß sich Aktionen auf den eigentlichen Ort des Handelns konzentrieren. Die eigentlichen Wertschöpfungszentren sind immer dort, wo die Produktion oder die Dienstleistung physikalisch stattfindet. Bei diesem "Shop-Floor-Management" übernehmen Verwaltungs- und Managementebenen nur Serviceaufgaben.⁷⁶ Daraus ergibt sich, daß die besten Leute an den Stationen mit der höchsten Wertschöpfung arbeiten sollten und sie dabei auch entsprechende soziale und finanzielle Anerkennung erhalten.

⁷¹ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 61.

⁷² Vgl. Jehle, E.: Wertanalyse. Ein System zum Lösen komplexer Probleme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium Jg.20 (1991) H.6, S.287-294.

⁷³ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S.98.

⁷⁴ Vgl. Müller-Merbach, H.: Philosophie-Splitter für das Management, 1992, S. 256.

⁷⁵ Vgl. Ortmann; Richter, 1993, S.73.

⁷⁶ Vgl. Suzaki, K., The New Shop Floor Management Empowering People for Continuous Improvement, New York 1993.

Die traditionelle Fließfertigung hingegen besetzt des öfteren teure Maschinen und Anlagen mit Hilfskräften.

Ein weiterer wichtiger Faktor der Wertschöpfungsorientierung ist die Integration externer Beteiligter, das heißt die Integration von Zulieferern und Kunden.

Ein größerer Teil der Wertschöpfung kann zum Beispiel von den Zulieferern durch Entwicklungspartnerschaften mit gemeinsamer Optimierung der Kosten und der Fertigungstiefe erbracht werden. Schlanke Unternehmungen teilen die Wertschöpfungs- und die Innovationskette zur Produktherstellung neu auf ("Modular Sourcing").⁷⁷ Vor allem durch die Elimination bisher üblicher Doppelarbeiten und nicht wertschöpfender Tätigkeiten wird es zu enormen Einsparungen an Zeit und Kosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität kommen.⁷⁸

Für das Prinzip der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Produzenten bis zum Abnehmer als integriertes Supernetzwerk gibt es zwei Strukturmodelle.

Bei dem Modell des "Wirtschaftsglobus" kann man sich das gesamtwirtschaftliche System von Produktionsabläufen als eine Kugel vorstellen. Die Pole bilden die Naturgrundlagen der Wirtschaft einerseits (Natur) und die menschlichen Bedarfsziele (Konsum) andererseits. In vertikaler Richtung ("Längengrade") lassen sich die einzelnen Stufen in die unterschiedlichen Lieferer und Vorlieferer sowie in Kunden, Kunden-Kunden und End-Konsumenten unterteilen. Die Lieferantenbeziehungen, die Wettbewerbssituation und die Lage im Kundenbereich lassen sich jeweils über horizontale Verzweigungen entlang eines "Breitengrades" abbilden. Das Modell des Wirtschaftsglobus verdeutlicht damit, daß die Wertschöpfungskette zwischen Natur und Konsum nicht überall den direkten Weg nehmen muß, sondern in der Regel ein weitverzweigtes Geflecht, ein regelrechtes Netzwerk, darstellt. Jede wertschöpfende Aktivität läßt sich in dieses komplexe Wertschöpfungsnetz einordnen.⁷⁹

Eine mehr einzelwirtschaftliche Sicht bietet das Pyramidenmodell. Hierbei werden die Zulieferer in mehrere Kategorien eingeteilt. Man erhält eine Zulieferer-Pyramide, die einerseits aus einer geringen Anzahl von Systemlieferanten als Erstzulieferer und andererseits aus einer größeren Anzahl von Subzulieferern besteht.⁸⁰ Die Zusammenarbeit mit den Systemlieferanten ist permanent, vertraglich fixiert, mit transparenten Spielregeln und auf lange Zeit angelegt. Sie ist insbesondere bezüglich der Forschung und Entwicklung intensiviert und kann so bereits früh in der Startphase einer Produktmodellentwicklung beginnen.⁸¹

⁷⁷ Vgl. Bullinger; Fähnrich; Niemeier 1993, S.12.

⁷⁸ Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz 1994, S. 6.

⁷⁹ Vgl. Pfeiffer; Weiß 1992, S. 66.

⁸⁰ Vgl. Bullinger; Fähnrich; Niemeier 1993, S.12.

⁸¹ Ebd.

Die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten, besonders der Schlüssellieferanten, zielt auf eine langfristige Kooperation, um ein möglichst hohes Know-how gemeinsam zu erarbeiten.⁸² Voraussetzung hierfür sind harmonische Geschäftsbeziehungen. Hier besteht, nach Reiß, noch ein großer Unterschied zwischen japanischen und westlichen Unternehmen.⁸³

Die Integration externer Beteiligter ist gerade bei der Erstellung von Dienstleistungen von überragender Bedeutung, da im Erstellungsprozeß der Kunde als sog. externer Faktor mit den Potentialen des Dienstleisters kombiniert wird. Als fundamentales Problem einer effizienten Dienstleistungserstellung gilt, nach Pfeiffer/Weiß/Volz, die Tatsache, daß über den externen Faktor nicht beliebig disponiert werden kann.⁸⁴

Die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bietet daher für beide Seiten große Chancen. Wichtig erscheint Pfeiffer/Weiß/Volz die konsequente Prozeßorientierung aller Aktivitäten, die sämtliche betriebliche Funktionen von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Vertrieb erfaßt. Im Vergleich zur traditionellen funktionalen Organisation werden dadurch zahlreiche kosten- und zeitintensive Schnittstellen eliminiert.⁸⁵ Die Umgestaltung sollte im Sinne des Reengineering vom Markt, bzw. den Kundenanforderungen, aus erfolgen und den gesamten Wertschöpfungsprozeß gewissermaßen retrograd neu entwickeln.⁸⁶

Kriterien für die Gestaltung von Prozeßketten bildet das Produkt, die Form der Auftragsabwicklung, die Fertigungsart, sowie der Organisationstyp der Fertigung.⁸⁷

Pfeiffer/Weiß/Volz legen bei der Prozeßorganisation Wert auf eine gleichzeitige Produkt- und Prozeßoptimierung nach dem Prinzip "Integrierte Betrachtung von Produkt und Produktionsverfahren". Entsprechend sind Produkt- und Prozeßentwicklungs-Aktivitäten zu parallelisieren und organisatorisch zu integrieren.⁸⁸

⁸² Vgl. Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation, in: Personalführung (1992) H. 4, S. 286-295.

⁸³ Vgl. Reiß, M.: Unternehmensübergreifende Integration, in: Hanssen, R.A., Kern, W. (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 30.Jg. (1992) Sonderheft, S. 119-147.

⁸⁴ Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz 1994, S. 7.

⁸⁵ Ebd.

⁸⁶ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 74.

⁸⁷ Vgl. Wildemann, H.: Vermeidung von Blindleistung durch Geschäftsprozeßorganisation, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Lean Management Frankfurt am Main 1993, S.35-49.

⁸⁸ Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz 1994, S. 7.

2.2.2.6 Konzentration auf die Kernkompetenzen

Basis für Lean Management ist die eindeutige Fokussierung auf Kernkompetenzen und prioritäre Aufgaben des betrachteten Unternehmens. "Kernkompetenzen können als außerordentliche Fähigkeiten einer Organisation verstanden werden, durch die diese einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil erzielen kann."⁸⁹ Die Wertschöpfungs-kette im Unternehmen muß nach dem Prinzip "Nur noch das tun, was man besser kann!"⁹⁰ einer kritischen Analyse unterzogen werden.

Im Ergebnis soll jede interne Leistung an den Marktpreisen gemessen werden, womit eine Verlagerung der Leistungserstellung nach außen möglich gemacht werden soll. Konzentration auf die Kernkompetenzen bedeutet auch eine Reduktion der Komplexität. Das Prinzip der Einfachheit soll im Einzelfall dazu führen, daß sich Personen immer vom Grundgedanken des einfachsten Weges leiten lassen.⁹¹

Alle Prinzipien stehen im Sinne der Ganzheitlichkeit von Lean Management in einem Verbund. Das Prinzip der Konzentration auf die Kernkompetenzen steht dabei in besonders engem Zusammenhang zu den Prinzipien der Kundenorientierung und der Wertschöpfungsorientierung. Während bei den anderen zwei Prinzipien die Ausrichtung am Kunden beziehungsweise der Wertschöpfung erfolgt, orientiert sich die Konzentration auf die Kernkompetenzen an dem Unternehmenszweck.

Es darf bei dem Konzentrationsvorgang nicht versäumt werden, die Unternehmung auch auf Zukunftsaufgaben vorzubereiten.

Kurzfristig gesehen beruht die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens auf dem Preis-Leistungs-Verhältnis seiner aktuellen Produkte. Langfristig muß es darum gehen, schneller und billiger als die Rivalen jene Kernkompetenzen aufzubauen, aus denen überraschende Produkte resultieren.

Die wahren Quellen eines strategischen Vorteils liegen, nach Prahalad/Hamel, in der Fähigkeit des Managements, Technologien und Produktionsfertigkeiten konzernweit zu Kompetenzen zu bündeln.⁹²

Ob ein Unternehmen über Kernkompetenzen verfügt, läßt sich anhand von drei Merkmalen prüfen:⁹³

⁸⁹ Siehe: Herstatt, C.: Praxisbericht: Kompetenzbasierte Diversifikation in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 20.

⁹⁰ Vgl. Hirzel, M.: Lean Management muß in den Köpfen der Manager beginnen. in: Io Management Zeitschrift 62 (1993), Nr. 2, S. 73-77.

⁹¹ Vgl. Sohn 1993, S. 71.

⁹² Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager (1991) H.2 S. 69.

⁹³ Ebd.

1. Eine Kernkompetenz öffnet potentiell den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten.
2. Eine Kernkompetenz muß erheblich zu den vom Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endproduktes beitragen.
3. Eine Kernkompetenz darf von Konkurrenten nur schwer zu imitieren sein.

Ein weiteres Merkmal einer Kernkompetenz ist der Umstand, daß man einen Verlust nur sehr schwer wieder ausgleichen kann.

2.2.2.7 Qualitätsprimat bei ständiger Verbesserung

Das Qualitätsprimat von Lean Management geht bereits aus der MIT-Studie hervor, indem dort qualitätsorientierte Arbeitsprozesse als Voraussetzung für erfolgreiche schlanke Organisationsstrukturen gesehen werden.⁹⁴

Das Lean-Prinzip der Qualitätssicherung wird von einer Reihe untergeordneter Prinzipien begleitet. Zusätzlich findet auch bei der Qualitätsorientierung wieder eine starke Verquickung mit anderen Lean-Prinzipien, wie Kundenorientierung, Teamarbeit oder Rückkopplung statt. Diese komplexe Struktur des Qualitätsprinzips läßt es für sich betrachtet bereits als eigenes Managementkonzept, Total Quality Management, erscheinen. Nach Thienel ist Total Quality Management (TQM) eine übergeordnete Managementphilosophie, die die Konzepte der Total-Customer-Orientierung sowie Kaizen-Programme enthält. Er sieht aber auch die Möglichkeit auf TQM ein Lean Management aufzubauen.⁹⁵ Damit wird die übergeordnete Bedeutung von Lean Management deutlich. Auch Bruch/Kuhnert fassen TQM als einen zentralen Baustein des Lean Management auf.⁹⁶

TQM ist ein Konzept zur systematischen Erreichung eines höchstmöglichen Qualitätsgrades der betrieblichen Produkte und Leistungen. Leitidee des TQM ist es, über laufende und möglichst schnelle Verbesserungen der Qualität zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu gelangen. Qualitätsmanagement ist dabei deutlich von dem bisherigen Begriff Qualitätssicherung abzugrenzen. Ziel ist nicht das Sichern eines Status quo, sondern das dynamische Verbessern von Qualität.

Qualitätspolitik ist als Unternehmenspolitik zu verstehen. Qualitätsziele sind damit als oberste Ziele des Unternehmens zu verfolgen. Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung stellen Entwicklungsinstrumente dar, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern und zu vergrößern.

⁹⁴ Vgl. Womack; Jones; Roos 1991, S. 83.

⁹⁵ Vgl. Thienel, A.: Mit Total Quality Management zu Lean Management, in: QZ - Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung (1993) H. 12, S. 671.

⁹⁶ Vgl. Bruch, H.; Kuhnert, B.: Total Quality Management als Kernelement von Lean Administration, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H. 2, S. 99.

Die Eckpfeiler eines TQM-Konzeptes lassen sich folgendermaßen kennzeichnen: ⁹⁷

- "Total", bei Total Quality Management, meint die Einbeziehung aller Aktivitäten aller Unternehmensmitglieder der gesamten Organisation mit all ihren Produkten, Funktionen, Prozessen, Instrumenten, Systemen, Strukturen und Personalressourcen sowie die Einbeziehung der Zulieferer und des Vertriebs. Durch die Kundenorientierung wirkt letztlich mittelbar auch der Endverbraucher an der Verbesserung der Qualität mit.
- Wie auch schon bei den Leanprinzipien Kunden- und Wertschöpfungs-orientierung, bestimmt auch hier der Kunde die Qualitätsmerkmale.⁹⁸ Für den Absatzerfolg ist allein die subjektive Beurteilung der Qualität durch den Kunden entscheidend, die von seinem vorgesehenen Verwendungszweck des Produktes, den vom Kunden als Kaufentscheidung angesehenen Faktoren und dem von ihm angestellten Vergleich mit Angeboten der Konkurrenz abhängig ist.⁹⁹
- TQM beruht auf der Prävention. Es zielt auf permanente vorsteuernde produkt- und prozeßbezogene Qualitätssicherung. Die Organisation muß vollständig darauf ausgerichtet werden, Fehler bei jeder Leistungserbringung zu vermeiden. Qualität ist somit kein Zufall, sondern das Ergebnis vorausgegangener Planung. Das Grundprinzip der Qualitätssicherung ist die Vorbeugung.¹⁰⁰
- TQM beruht auf der Identität der Durchführung einer Aufgabe und der Verantwortung für das Ergebnis. Die schon bei der Humanzentrierung des Lean Management geforderte Eigenverantwortung für die eigene Arbeit muß durch ein entsprechendes Management-Verhalten mitgetragen werden. Jeder Beschäftigte muß wissen, daß seine Mitarbeit gebraucht und vom Management aufrichtig gewürdigt wird.
- Das Prinzip der ständigen Verbesserung fußt auf der These, daß alles noch weiter verbessert werden kann. Es gibt somit kein endgültiges Ziel eines optimalen Zustands, sondern nur den Weg dorthin. Alle Mitarbeiter beteiligen sich an der Verbesserung.
- TQM fußt auf einem mehrdimensionalen Qualitätsverständnis. Der in der Vergangenheit technisch zentrierte Begriff Qualität ist umfassender geworden. Qualitätsmaßstäbe beziehen sich nicht mehr ausschließlich auf Produkte oder Dienstleistungen,

⁹⁷ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 131, siehe auch: Wildemann 1993, S. 68, Bösenbeg; Metzen 1993, S. 103-127, Runge, J.: Managementsystem zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit - TQM, in: Management in der Rezession: ... Chancen, Vorgehen, Ergebnisse; Tagung Bonn, 22./23. Juni 1993, Düsseldorf 1993, S.132.

⁹⁸ Diese anwenderbezogene Sichtweise wird verdeutlicht durch die Definition von Qualität nach Philip Crosby als "die Erfüllung der vereinbarten Anforderungen, die an die Produkte, Dienstleistungen oder den Leistungserstellungsprozeß gestellt werden". Vgl. Crosby, Ph.B.: Qualität ist machbar. Hamburg u.a. 1986, S. 68.

⁹⁹ Vgl. Engelhardt, W.H.; Schütz, P.: Total Quality Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20.Jg. (1991), S. 395.

¹⁰⁰ Vgl. Crosby 1986, S. 74.

sondern beziehen die Prozesse ihrer Entstehung als wesentliche Komponente mit ein.¹⁰¹ Dies wird besonders deutlich bei Dienstleistungen. Sie sind gerade durch die Interaktion von Kunden und Dienstleister definiert. Im Gegensatz zu den Sachgütern wird bei Dienstleistungen deshalb die Qualität nicht nur am Ergebnis beurteilt, sondern in hohem Maße auch durch den vom Kunden miterlebten Dienstleistungserstellungsprozeß. Aspekte wie Freundlichkeit der Mitarbeiter des Dienstleisters, kompetentes Auftreten, Dauer und Schnelligkeit der Abwicklung bekommen eine entscheidende Bedeutung.¹⁰²

Im Sinne des umfassenden Qualitätsmanagement sind damit sowohl Führungs- als auch Geschäfts- und technische Prozesse zu verstehen. Fehlerfreie Prozesse führen zu fehlerfreien Produkten und Dienstleistungen. Die permanente Prozeßverbesserung steht im Vordergrund und zieht die langfristige Ergebnisverbesserung nach.

- Der Qualitätsverbesserungsprozeß bedarf einer Steuerung. Besondere Bedeutung haben dabei Feedbackprozesse. Es kommt zu einem Prozeß oder Zyklus von Aktion, Feedback, Reflexion hin zur Aktion. Die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Total Quality Management geschieht mit Hilfe von Audits.

Besondere Bedeutung haben diese Rückkopplungsprozesse beim Prinzip der Veränderung in kleinen beherrschten Schritten. Aber auch bei simultanen Vorgängen der Planung und Einführung ist eine ständige Rückkopplung zwischen allen Beteiligten wichtig.

- TQM beinhaltet die Präzisierung und Formulierung von Qualitätspolitik und Unternehmensstrategie in Form einer adäquaten internen und externen informationstechnischen Basis. Die Festlegung von Qualitätsnormen und Teilqualitäten geschieht durch allgemeingültige Standards. Standardisierte Prozesse und Qualitätsnormen ermöglichen dabei die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen und Ebenen. Besonders sinnvoll ist die Standardisierung für alle Wiederholungsprozesse, ähnliche Aufgaben, Problemlösungen und Tätigkeiten.

- Die Ursachen für Fehler müssen, ohne längere Stillstandszeiten, gleich an Ort und Stelle erforscht und abgestellt werden. Die Korrektur soll an der Wurzel und nicht an den Symptomen erfolgen. An der Wurzel ist die Fehlerabstellung am billigsten und im Rahmen einer Massenfertigung auch noch nicht vervielfältigt. Nicht abgestellte Fehler werden zu Störfaktoren für nachfolgende Prozesse. Die sofortige Fehlerbeseitigung ist deshalb zu empfehlen. Genaues mehrmaliges Hinterfragen hilft, den wirklichen Fehlerursachen auf den Grund zu gehen.

- Ein Vorgehen nach der Methode der kleinen beherrschten Schritte dient der Absicherung. Je unsicherer "das Terrain" ist, desto kleiner und sicherer müssen die Schritte

¹⁰¹ Vgl. Bullinger, H.-J.; Meitner, H.; Krämer, M.: Total Quality Management im Büro in: Office Management (1994) H. 1/2, S. 26.

¹⁰² Vgl. Pfeiffer; Weiß; Volz 1994,S. 6-9.

sein. Zur Steuerung ist ein ständiges Feedback nötig. Der ständige Fortschritt, wenn auch in kleinen Schritten, führt darüber hinaus zur Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern. Die Taktik der kleinen Schritte wirkt hierbei als eine Minimax-Methode. Sie minimiert die erhöhte Gefahr des gemeinsamen Scheiterns sowie die Kosten der gegenseitigen Absicherung. Gleichzeitig maximiert sie die gemeinschaftlich erreichbare Geschwindigkeit der technischen, organisatorischen und personellen Entwicklungen im gesamten Unternehmen. Höheres Tempo ist durch die Steigerung der "Schrittfrequenz" erzielbar, ohne Aufwendungen zusätzlicher Kosten zum Schutz gegen "Unfälle".¹⁰³

Die Verbesserungsprinzipien haben durch ihre stetige und allumfassende Struktur die Vorstellung einer lernenden Unternehmung bewirkt.

Lernen bzw. die konsequente Ausgestaltung des Unternehmens als lernendes System ist, nach Nonaka, notwendig, um einen kontinuierlichen Know-how-Erwerb sicherzustellen, denn "in einer Wirtschaft, in der einzig die Ungewißheit gewiß ist, ist Wissen die einzige sichere Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile." Neues Know-how entsteht zunächst immer auf individueller Ebene: "Es ist immer ein einzelner, bei dem neues Wissen beginnt." Ausschlaggebend für die Nutzung des permanent neu entstehenden Know-how-Repertoires ist, wie gut es eine Unternehmung versteht, das individuelle Know-how einem breiteren Kreis von Mitarbeitern zugänglich zu machen.¹⁰⁴

2.2.3 Instrumente des Lean Management

Die Grundprinzipien des Lean Management besitzen den Charakter allgemeiner Orientierungsgrößen für die Gestaltung eines ganzheitlichen Managements. Sie bedürfen der Umsetzung in konkrete organisatorische Strukturen und Handlungsmuster sowie einer Unterstützung durch operative Instrumente. Im folgenden werden viele solcher Instrumente kurz dargestellt. Auf eine ausführliche Darstellung muß hier aus Platzgründen verzichtet werden. Es wird aber auf weiterführende Literatur verwiesen. Bei der Darstellung der Instrumente wurde versucht, die Instrumente den einzelnen Lean-Prinzipien zuzuordnen. Dies ist nicht immer eindeutig möglich.

Instrumente, die speziell im Büro- und Verwaltungsbereich Verwendung finden, werden zum besseren Verständnis von Lean Office in dem Kapitel "2.4.2.1.3 Technik im Lean Office" vorgestellt.

2.2.3.1 Instrumente zum humanzentrierten Management

Coaching

¹⁰³ Vgl. Bösenberg; Metzen, 1993 S. 125.

¹⁰⁴ Vgl. Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager (1992) H.2 S. 95/96.

Unter Coaching versteht man die personenbezogene Einzelarbeit. Ein Coach ist in der Definition von Looss ein vorzugsweise externer Einzelberater für die personenbezogene Arbeit mit Führungskräften. Aber auch für die Gruppenbetreuung ist Coaching sinnvoll. Das hinter solchem Bemühen stehende Ziel kann Looss zufolge sehr unterschiedlich sein, oft ist es zu Beginn des Coaching-Prozesses noch nicht einmal bekannt.

Es kann sich um Leistungssteigerung, um den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse handeln, um das Auswerten von gemachten Erfahrungen, um emotionale Entlastung, um gemeinsames Nachdenken, Konfliktbearbeitungen, Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, die Vorbereitung persönlicher Entscheidungen oder noch andere sehr persönliche Absichten und Fragestellungen.¹⁰⁵

Integrative Individualisierung

Integrative Individualisierung¹⁰⁶ setzt sich zusammen aus der Entscheidung auf Konsensbasis ("Nemawashi"), dem Senioritätsprinzip ("Nenko Joretsu") und der Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen ("Ningen Kankei"). Das Konsensprinzip bei Entscheidungen gewährleistet die Gegenseitigkeit der Verantwortung. In der Gruppe geschieht dies auf direktem Wege.

Jeder trägt seine Ideen und Bedenken zur Entscheidungsfindungsgrundlage bei, bis alle der gemeinsamen Lösung zustimmen können. Der zwingende Konsens sichert nicht nur die hohe Qualität der Entscheidung, sondern garantiert auch, daß alle deren rasche und konsequente Umsetzung mittragen und mitverantworten.¹⁰⁷

Unter integrativem Individualismus wird auch die Fähigkeit verstanden, sich mit seinen Zielen in einer Gruppe durchzusetzen, ohne Mißklang zu erzeugen. Dies setzt spezifische Umgangsformen voraus ("Tatemaie"), bei denen andere Personen nie ihr Gesicht verlieren und trotzdem das durchgesetzt wird, was für richtig gehalten wird.¹⁰⁸

Job enlargement

Job enlargement oder auch Arbeitserweiterung, Arbeitsfeldvergrößerung ist eine Arbeitsgestaltungsmaßnahme, die durch Vergrößerung der Vielfältigkeit der Arbeitsvollzüge auf eine Verringerung der horizontalen Arbeitsteilung und der Monotonie abzielt.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Vgl. Volk, H.: Coaching, in: Office Management 1993, Heft 1/2, S. 63. Für weiterführende Ausführungen siehe Looss, W.: Coaching für Manager - Problembewältigung unter vier Augen. 2. Auflage, Landsberg 1992.

¹⁰⁶ Vgl. Kinias, C.: Mythos Japan und die Realität der "Lean Production", in: io Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992) H. 3, S. 48.

¹⁰⁷ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 80.

¹⁰⁸ Zum japanischen Entscheidungssystem siehe auch Westphal, H.: Lean-Management - Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens, in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S.24-26.

¹⁰⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 12. Aufl., Wiesbaden 1988, S. 2692.

Job enrichment

Job enrichment oder auch Arbeitsbereicherung ist eine Maßnahme der Arbeitsgestaltung, die durch eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums auf eine Verminderung der Arbeitsteilung abzielt. Sie verbindet sich häufig mit einer Förderung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.¹¹⁰

Management by crisis

Führung durch bewußte Herbeiführung von Krisen. Dadurch soll die Leistung, die Flexibilität und die Entscheidungsfreude der Mitarbeiter gefördert werden.¹¹¹

Management by decision rules

Führung durch Vorgabe detaillierter Verhaltensanweisungen und -regeln. Der Mitarbeiter soll im Rahmen einer präzisen Regelvorgabe die vorgegebenen Ziele erfüllen. Hierdurch soll eine exakte Ausrichtung aller Aktivitäten auf das gemeinsame Unternehmensziel erreicht werden.¹¹²

Management by delegation

Führung durch Aufgabenübertragung, d.h. eine weitgehende Delegation von Aufgaben an untergeordnete Hierarchieebenen.¹¹³

Management by exception

Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen. Die Mitarbeiter sollen solange selbständig arbeiten können, wie die vorgeschriebenen Toleranzgrenzen nicht überschritten werden.¹¹⁴

Management by Objectives

Führung durch Zielvereinbarung. Durch gemeinsame Vereinbarung von zu erreichenden Zielen zwischen Mitarbeiter und Führungsebene wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Partizipation an den zu erreichenden Unternehmenszielen eröffnet.¹¹⁵

Management by results

Führung durch Ergebniskontrolle. Vorgegebene Ergebnisgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Stückzahlen werden laufend kontrolliert. Im Gegensatz zum Management by objectives werden die zu erreichenden Zielgrößen von der Führungsebene festgelegt.¹¹⁶

¹¹⁰ Für weiterführende Ausführungen siehe Eschenbach, A.: Job Enlargement und Job Enrichment, Gebrunn bei Würzburg 1977.

¹¹¹ Vgl. Steger, U.: Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S.228.

¹¹² Ebd.

¹¹³ Ebd.

¹¹⁴ Ebd.

¹¹⁵ Ebd.

Task force

Der Einsatz von Teams erfolgt auch im **Projektmanagement**. Häufig werden solche Teams dann als **task forces** bezeichnet. Bei diesem häufig zur Unternehmensplanung verwendeten Konzept werden dem Linienmanager, der als Leiter einer task force fungiert, zur methodischen Unterstützung des Planungsprozesses Planungs-spezialisten für die Dauer des Projekts zugeordnet.¹¹⁷

Training on the job/off the job

Die Leitidee von **Training on the job** ist "**Learning by doing**" bei gleichzeitiger Erfüllung produktiver Arbeitsleistungen. **Job rotation** kann als ein zentraler Baustein von On-the-Job-Trainingseinheiten in Qualifizierungsprogrammen angesehen werden. Hierunter versteht man den planmäßigen Wechsel des Arbeitsplatzes geeigneter Mitarbeiter in einem Unternehmen zur Förderung beruflicher Qualifikation z.B. in der Managementausbildung oder zur Vermeidung monotoner Arbeitsverrichtung. Bei Gruppenarbeit ist Job rotation ein Tätigkeitswechsel zwischen mehreren Teammitgliedern in vorgeschriebener oder frei gewählter Zeit- und Reihenfolge. Die Ziele der Förderung bestimmter Qualifikationen und der Humanisierung der Arbeit gelten auch hier.¹¹⁸

Beim **Off-the-Job-Training**, welches nicht zwangsläufig unternehmensbezogen ist, sondern mehr dem Erlernen von theoretischem Wissen, von fachlichen Grundlagen und Verhaltensweisen dient und wegen seiner innovationsfördernden Inputs komplementär erfolgen sollte, wird neben externen Seminaren auch zunehmend auf interaktive, multimedialgestützte Lernmedien im Unternehmen zurückgegriffen. Die neuen Medien erlauben ein arbeitsplatznahes Selbststudium in Unterlastzeiten.¹¹⁹

Teilautonome Arbeitsgruppen

Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe ist eine Strategie der Arbeitsgestaltung, nach der eine Kleingruppe eine komplexere Aufgabe übernimmt, deren Regelung von der Gruppe teilautonom vorgenommen wird. Dabei sind auch klassische Führungsfunktionen, wie Arbeitsvorbereitung, Arbeitsorganisation und Arbeitsergebniskontrolle, an die Gruppe delegiert. Diese weitreichendste Methode der Verselbständigung der Arbeitnehmer kann im Extremfall sogar auf einen Vorgesetzten verzichten. Da möglichst alle Arbeiten von jedem Mitglied der Arbeitsgruppe beherrscht werden sollten, werden Hierarchien in der Gruppe überflüssig.¹²⁰

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Vgl. Gabler 1988, S. 1881.

¹¹⁸ Vgl. Woll, A.: Wirtschaftslexikon 4. verb. Aufl., München, Wien 1990, S. 369.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Ziele von Gruppenarbeit und strukturelle Grundprinzipien bei der Einführung von Gruppenarbeit sind bei Grün und Singer aufgeführt. Vgl. Grün, J.: Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation

Zur Realisierung der Teamarbeit faßt man unterschiedliche Funktionen zusammen, organisiert diese in Gruppen oder Teams und schafft auf diese Weise autonome Einheiten, denen man die Gesamtverantwortung für ihre Teilbereiche überträgt.

2.2.2.2 Instrumente für Informations- und Kommunikationsprozesse

Groth/Kammel geben eine Reihe einfacher Instrumente zur Verbesserung von Information und Kommunikation im Unternehmen an:¹²¹

- **"Bottom-Up"-Ansatz**

Er bietet eine Sicherstellung, daß Wünsche, Anregungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge auf unteren Ebenen tatsächlich "nach oben" weitergeleitet und bei Entscheidungen berücksichtigt werden.

- **"Zangenstrategie"**

Hierbei wird einerseits der Vorgesetzte verpflichtet, neue Kommunikationsformen zu praktizieren, und andererseits der Mitarbeiter ermuntert, neue Verhaltensweisen bei seinen Vorgesetzten und den Führungskräften einzufordern.

- **Bei Bedarf: kurzdauernder Stehtisch-Konvent in der Montage**

Neben dem Montageband mitten im Werk befindet sich ein Stehtisch, bei dem Schichtleiter, Arbeitsgruppensprecher, Ingenieure und Führungskräfte über Montage- und Qualitätsprobleme reden.¹²²

- **Corporate Communications**

Hierunter versteht man die Entwicklung einer primär nach innen und auf die gewünschten Werte (Teamgeist, gegenseitige Unterstützung, Unternehmensidentität, kooperative Führung usw.) ausgerichteten Informationspolitik.

- **Fest institutionalisierte Dialogveranstaltung**

Festlegung dringender Probleme durch das Top-Management. Eineinhalb Tage stellt sich der Vorstand den wichtigsten Führungskräften zum Dialog. Im Anschluß an das Grundsatzreferat findet eine zwanglose Diskussion der Teilnehmer statt.¹²³

- **Einrichtung eines Meeting-Rooms**

durch Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993) H. 6, S. 51. Siehe auch Singer, G.: Lean durch Team, in: Organisationsentwicklung (1993) H.3, S. 19.

¹²¹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 216/217.

¹²² Dieses Instrument ist realisiert bei Opel in Eisenach.

¹²³ Realisiert bei der Hypo-Bank.

Er dient zur Besprechung von Qualitätsproblemen, Verbesserungsvorschlägen, Absetzungserfordernissen im Wertschöpfungsprozeß etc. Solche Besprechungs-zimmer werden arbeitsplatznah in der Montage eingerichtet.

- **Management by Walking Around, Gemba**¹²⁴

Das Managementprinzip besagt, daß man auch als Manager, anstatt den ganzen Tag am Schreibtisch zu sitzen, in die Fabrik gehen und sich dort auf einer "Factory Tour" vor Ort persönlich nach Problemen umschauchen soll.¹²⁵

- **Offen-Gesagt-Programme**

Direkter Draht zur Unternehmensspitze über die Programmleitung. Das Anliegen wird vertraulich entgegengenommen und, ohne den Namen des Anfragenden zu nennen, weitergeleitet.¹²⁶

- **Open-Door-Prinzip**

Jeder Mitarbeiter kann unangemeldet bei Vorgesetzten vorsprechen, die keinerlei Berührungängste zeigen und für Anregungen und Probleme (beinahe jederzeit) zur Verfügung stehen. Dazu wird beispielsweise das Büro der Produktionsingenieure direkt neben die Hauptmontagelinie plaziert.

- **Verbesserung des formalen Informationsflusses**

Dies dient einer Gewährleistung schneller Übermittlung wichtiger Informationen durch unterschiedliche Kommunikationskanäle sowie einer geregelten Kommunikation in Teambesprechungen und Arbeitskreisen.

- **Visual Management**

Über den Stand wichtiger Features (Quality Costs, Volumina etc.) sowie über Grundsätze der täglichen Arbeit wird der Mitarbeiter in Info-Stellwänden, Werkzeitschriften oder Videos in jeder Halle oder in einem speziellen Informationszentrum informiert.

- **Werkstatt-Informationssysteme, Werker-Informationssystem (WIS)**

Beleglose Übermittlung der produktspezifischen Daten zu den Mitarbeitern in der Produktion.¹²⁷ Die WIS sollten leicht verständlich sein und ergonomische Benutzeroberflächen haben. Dabei müssen diese Systeme nicht nur den physischen Anforderungen der

¹²⁴ Gemba bedeutet die Fabrik oder der Ort der Leistungserbringung.

¹²⁵ Vgl. Niemeier, J.; Schäfer, M.: Von der japanischen Herausforderung lernen, in: Gablers Magazin (1993) H.4, S. 19.

¹²⁶ Realisiert bei IBM.

¹²⁷ Realisiert bei Audi.

Werkstattumgebung entsprechen, sondern auch den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Benutzer aus der Produktion angemessen sein¹²⁸

Kommunikation bei Teamarbeit

Bei der Kommunikation im Team stehen die Gruppenmitglieder in einem Kommunikationsverbund. Dabei sind insbesondere vier Grundregeln zu beachten:¹²⁹

1. Trennung von Person und Sache,
2. richtiges Feedback geben,
3. aktives Zuhören sowie
4. Kommunikation ist mehr als der reine Inhalt.

Die Anordnung der Maschinen um den Arbeitsplatz herum in U-Form (**U-Shaped Factory Layout**) fördert durch die Vermeidung langer Wege die Kommunikation in der Gruppe.

Genjo¹³⁰

Das Genjo-Prinzip fordert eine systematische Sammlung und Auswertung von Daten mit dem Ziel der genauen "Standortbestimmung". Die genaue Information erleichtert darüber hinaus das Auffinden von Verbesserungspotentialen. Genjo erfordert aber auch, die Informationen allen Mitarbeitern öffentlich zugänglich zu machen.¹³¹

Electronic Data Interchange (EDI)

EDI stellt ein zwischenbetriebliches Kommunikationskonzept dar, das die software- und hardwareneutrale Weiterverarbeitung elektronisch übermittelter Daten und Informationen erlaubt.¹³² Der elektronische Datenaustausch gilt als wichtige Basis für den Informations- und Kommunikationsfluß entlang der Wertschöpfungskette.

EDI steht für diejenige zwischenbetriebliche Kommunikation, bei der kommerzielle und technische Daten sowie allgemeine Geschäftsdokumente wie Texte, Abbildungen und Grafiken nach standardisierten Formaten strukturiert und zwischen Computern verschiedener Unternehmen unter Anwendung offener elektronischer Kommunikationsverfahren ausgetauscht werden.¹³³

Offene Systeme als Basis von EDI

¹²⁸ Vgl. Seitz, W.L.: Was überlegtes Management der Informatik für ein schlankes Unternehmen tun könnte, in: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993), H. 12, S. 37-41.

¹²⁹ Vgl. Vetter; Wiesenbauer 1994, S. 231.

¹³⁰ Genjo bedeutet: Die Situation, wie sie heute ist.

¹³¹ Vgl. Niemeier; Schäfer 1993, S. 19.

¹³² Vgl. Picot, A.; Neuburger, R.; Niggel, J.: Electronic Data Interchange (EDI) und Lean Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1993), H.1, S. 20-25.

¹³³ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 223.

Unter einem Offenen System kann eine Mehrzahl heterogener, miteinander vernetzter Computer verstanden werden, die reibungslos, das heißt unabhängig von Faktoren wie Herstellermerkmale, Form der Informationsverarbeitung, Standort des Computers und Betriebssystem, zusammenarbeiten. Die Infrastruktur der offengelegten und standardisierten Schnittstellen ermöglicht das problemlose Erweitern, Ersetzen oder Ausbauen von DV-Komponenten.¹³⁴

Client-Server-Computing

Allgemein wird unter Client-Server-Computing (Client-Server-Architektur; C/S-System) eine kooperative Datenverarbeitung, bei der verschiedene Aufgaben, wie die Datenverwaltung, Online-Transaktionsverarbeitung, Netzwerkmanagement, Benutzeroberflächengestaltung, unter verbundenen Rechnern aufgeteilt werden, verstanden.¹³⁵ Mit Client-Server-Lösungen ist keine neue Technologie verbunden, sondern es kommt eine neue Form der Anwendungsgestaltung zum Tragen.

Client-Server-Architekturen nutzen die Möglichkeit, Computer unterschiedlicher Leistungsklassen und Zweckbestimmungen über verteilte Anwendungsarchitekturen miteinander zu verbinden.¹³⁶ Client/Server-Systeme sind nicht auf die Hardwarezusammenstellung begrenzt, sondern ihre entscheidenden Vorteile liegen in der softwareseitigen Kommunikationsfähigkeit über Rechner- und Betriebssystemgrenzen hinweg. Es geht damit um Softwarearchitekturen, die Services anbieten können und die Interaktion zwischen Dienstsuchenden und -lieferanten herstellen.¹³⁷

Downsizing

Unter Downsizing werden Reduzierungsaktivitäten bezüglich komplexer, ressourcenverschlingender zentralistischer DV-Architekturen verstanden.¹³⁸ Der Downsizing-Ansatz soll die unternehmensweite Integration von Daten und Ressourcen, die Flexibilität in den einzelnen Organisationseinheiten und die Datensicherheit ermöglichen. Es soll sowohl höchste Leistungsfähigkeit für den einzelnen Benutzer beim Arbeiten mit lokalen Programmen auf Basis lokaler Daten gewährleisten als auch die Lösung gemeinschaftlicher Aufgaben in vernetzten Systemen unter Nutzung von Servern für lokale und unternehmensweite Dienste.

Downsizing soll nicht radikal durchgeführt werden. Der Ersatz von Mainframearchitekturen durch verteilte Systeme erfolgt sukzessive. Ziel ist eine anforderungsgerechte Gestaltung der

¹³⁴ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 219.

¹³⁵ Vgl. Hansen, H.R.: Wirtschaftsinformatik I, 6.Aufl., Stuttgart/Jena 1992, S. 340.

¹³⁶ Vgl. Schill, A.: Basismechanismen und Architekturen für Client-Server-Anwendungen, in: HMD-Handbuch der modernen Datenverarbeitung, 30.Jg. (1993), H. 174, S. 9.

¹³⁷ Vgl. Klauke, N.-M.: Document Management und Vorgangsorientierung als Rückgrat des Lean Office, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S. 93.

¹³⁸ Vgl. Knolmeyer, G.: Downsizing, in: Wirtschaftsinformatik, 34. Jg. (1992), H. 1, S. 107.

DV-Anlage durch zweckmäßige Kombination von dezentralen und zentralen Komponenten. Wenn man unter Downsizing aber den radikalen Umstieg auf kleinere Einheiten versteht, kann unter "Rightsizing" die schrittweise flexible Anpassung des DV-Konzeptes an die jeweiligen Umgebungen verstanden werden.¹³⁹

2.2.3.3 Instrumente zur Unternehmenssegmentierung

Responsibility-Center

Responsibility-Center bilden in der Unternehmung ein Netzwerk von Kleinunternehmen, die für sich weitgehend selbständig auf der Basis von Zielvorgaben agieren. Im leanen Unternehmen sind sie wichtige organisatorische Bindeglieder zwischen der Unternehmensleitung und den Teams. Während das obere Management in der horizontal ausgerichteten leanen Organisation das Gesamtkonzept entwickelt und vorgibt, muß das mittlere Management Kompetenzen abgeben und gleichzeitig autorisierte Teams aufbauen. Es unterstützt diese nach Kräften bei der Aufgabenerfüllung der teamspezifischen Beiträge zur Realisierung des gesamten Geschäftsprozesses und fungiert als "Spielmacher".¹⁴⁰

Formen von Responsibility-Centern sind:¹⁴¹

- **Cost Center**

Ein Cost Center ist ein Bereich mit Kostenverantwortung über den wertmäßigen Güterverbrauch mit dem Ziel der Kostenminimierung bei der Erstellung von Sach- oder Dienstleistungen. Die Costcenter nehmen im Auftrag der Geschäftsleitung gesamtunternehmerische Aufgaben wahr. Ihre Leistungen werden mit Deckungsbeiträgen der Profitcenter abgedeckt.

- **Discretionary Expense Center**

Diese sind Bereiche mit Budgetverantwortung ("Verbrauchsverantwortung") über Kosten- oder Ausgabenbudgets. Beispiele wären hier die Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung.

- **Revenue Center**

Dies ist ein Bereich mit Erlösverantwortung. Er ist begrenzt auf Absatzprozesse und betrifft somit Verkaufsabteilungen und Vertriebsgesellschaften.

- **Profit Center**

¹³⁹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 215.

¹⁴⁰ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 76.

¹⁴¹ Vgl. Sager, O.: Profitcenter und Lean Management - Ergänzung oder Widerspruch? In: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993) H. 12, S. 79. Vgl. auch Groth; Kammel 1994, S. 77.

Der Profit Center ist ein Bereich mit Erfolgsverantwortung bezüglich dem Resultat (Betriebsgewinn, Deckungsbeitrag, Cash Flow, ROI etc.). Die Profitcenter verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen gegen Entgelt auf dem externen und dem internen Markt.

- **Service Center**

Die Service Center sind Organisationseinheiten, die vorwiegend einem internen Markt Serviceleistungen oder Vorleistungen bei der Erstellung der Wertschöpfung gegen Verrechnung kostendeckender und konkurrenzfähiger Preise anbieten.

Planungsinselkonzept

Das Planungsinselkonzept ist ein Ansatz, der die beiden Prinzipien Geschäftsprozessoptimierung und Dezentralisierung in einer vernetzt dezentralen Unternehmensorganisation zusammenführt. Eine Planungsinsel ist eine auf Dauer eingerichtete, teilautonome Gruppe von Mitarbeitern, die gemeinsam für die Bearbeitung sachlogisch zusammenhängender Planungs-, Steuerungs- und Ausführungsaufgaben innerhalb einer Prozesskette verantwortlich ist. Zentrales Kriterium der Planungsinsel ist, daß alle zur Planung und Steuerung notwendigen Ressourcen bei ihr angeordnet sind und von ihr eigenverantwortlich disponiert und verwaltet werden.¹⁴²

Fertigungsinseln

Fertigungsinseln werden in der Regel auf Basis gruppentechnologischer Prinzipien konzipiert. Aus einzelnen Werkstückgruppen, die sich unter fertigungstechnologischen Gesichtspunkten ähneln, werden Teilefamilien (Teilespektren) gebildet. Sie werden möglichst komplett in einer räumlich und organisatorisch zusammengefaßten Einheit durch eine Gruppe weitgehend autonom produziert.¹⁴³

2.2.3.4 Instrumente zur Gestaltung der Kundenorientierung

Ausgangspunkt bei der Kundenorientierung ist die Informationsbeschaffung über vorhandene Kundenbedürfnisse, Möglichkeiten hierfür sind:¹⁴⁴

- **Befragungsaktionen** durch individuelle persönliche Befragung oder standardisierte Fragebögen oder regelmäßige gezielte Befragungen ausgewählter Fokusgruppen.

- **Beschwerdemanagement**

Die Einrichtung eines Beschwerdemanagements ermöglicht zumindest die Kommunikation mit den unzufriedenen Kunden. Ein aktives Beschwerde-management umfaßt die Anregung

¹⁴² Vgl. Kruse, C.; Scheer, A.-W.: Dezentrale Prozesskoordination in Planungsinseln, in: Information Management (1994) H. 3, S. 8.

¹⁴³ Für weiterführende Ausführungen siehe Ludwig, J.: Fertigungsinseln, eine Produktionsphilosophie mit Zukunft, Bergisch Gladbach, 1989.

¹⁴⁴ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 175.

zur Beschwerdeführung, die Kanalisierung eingehender Beschwerden, deren Bearbeitung und Analyse sowie die Nutzung der gewonnenen Informationen als Basis für Lernprozesse.¹⁴⁵

- **Auswertung von Berichten**, Anfragen, Vorschlägen, Literatur, Verkäufer- und Kundendienstberichten, Kundenanfragen und -vorschlägen, Fachzeitschriften etc.
- Kontinuierliche **Beteiligung von Kunden** an der Produktentwicklung (Gemeinsame Produkt-, Service- und Prototypentests mit Kunden) und regelmäßige **persönliche Kontakte** zwischen Mitarbeitern verschiedener Ebenen und Funktionen sowie **Schlüsselkunden**. Die zeitweise Beschäftigung von eigenen Mitarbeitern beim Kunden und/oder zeitweise Beschäftigung von Kunden-Mitarbeitern im eigenen Unternehmen wird als Cross Exchange bezeichnet.
- Einrichtung kostenfreier **Telefon-"Hotlines"** als "direkter Draht" zum Service.
- Institutionalisierung von **"Round-Table"-Gesprächen**.
- **"Telefonreport"**: Eingehende Kundenbefragung im Anschluß an Verkauf oder Serviceleistung.

Nachdem man die Kundenbedürfnisse erfahren hat, erfolgt die Produkthanpassung. Wie gut dies gelungen ist läßt sich mit Erhebungsverfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung ermitteln.¹⁴⁶

Value Marketing Konzepte

Konzepte des Value Marketing sind Vorgehensweisen, die sowohl dem Anbieter wie auch dem Käufer einen Nutzen bringen ("Win-Win"-Situation). Formen des Value Marketing sind:¹⁴⁷

- **Target Pricing/Value Pricing**

Der Kundennutzen und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft sind die bestimmenden Kriterien (Targets) des darauf ausgerichteten Produkt-/Leistungsangebots. Kritischer Punkt hierbei ist die Messung des Kundennutzens respektive des Geldäquivalents, das die Zahlungs- und Preisbereitschaft als Obergrenze bestimmt. Der daraus abzuleitende Zielpreis wird diese Obergrenze jedoch unterschreiten müssen, um den Kunden einen Kaufanreiz, einen Vorteil, zu bieten.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Vgl. Hansen, U.; Jeschke, K.: Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 199-223.

¹⁴⁶ Einen Überblick über solche Verfahren geben Groth; Kammel 1994, S. 174.

¹⁴⁷ Vgl. Sebastian, K.-H.; Lauszus, D.: Höherer Kundenwert und höhere Gewinne, in: Gablers Magazin (1994) H.2, S. 28.

¹⁴⁸ Eine zusammenfassende Darstellung und Würdigung dieses Ansatzes findet man bei Simon, H.: Preismanagement, Wiesbaden 1992a und Kucher, E.; Hilleke, K.: Value Pricing through Conjoint Measurement, in: European Management Journal, 1993 H. 11.

- **Produktanreicherung (product augmentation) und Preisbündelung**

"Angereicherte" Produkte werden als "Paket" aus Basisversion mit Sonderausstattungen zu einem fixierten Sondermodell-Preis angeboten.¹⁴⁹ Die möglichen Vorteile seitens des Anbieters resultieren hier daraus, daß es mit Hilfe der Preisbündelung gelingt, die Zahlungsbereitschaft des Kunden besser auszuschöpfen. Für den Kunden besteht der Vorteil darin, daß der Paketpreis im Regelfall niedriger ist als die Summe der Einzelpreise.¹⁵⁰

- **Bonussystem im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen (frequency/club programmes)**

Strategisch steht bei diesen Programmen die Erhöhung der Kundenbindung im Vordergrund. Der Kundenvorteil besteht darin, daß der tatsächlich zu zahlende Produktpreis mit zunehmender Inanspruchnahme sinkt.¹⁵¹

- **Individualisierung des Produktangebotes (customisation)**

Diese Vorgehensweise strebt eine "serienmäßige Individualisierung" an. Dies schafft man mittels Modulbauweisen, durch hochmechanisierte Fertigung bei individuellen Freiheitsgraden oder durch Ausstattungspakete für unterschiedliche Bedarfsrichtungen.¹⁵²

Durch das Eingehen auf die kundenspezifischen Wünsche wird ein höherer Kundenwert erzielt. Das so differenzierte Produkt steht in der Folge weniger stark unter Preisdruck und ermöglicht ein Preispremium.

- **Service-Programme**

Hierbei ist keineswegs nur der technische Kundendienst gemeint, sondern die dem Kunden offerierten Dienstleistungen erstrecken sich von der Beratung, der Planung über die Lieferpolitik bis hin zur Schulung der Mitarbeiter und der Unterstützung der Vermarktungspolitik des Kunden.¹⁵³

- **Das LEA-Product (product downsizing)**

Das LEA-Produkt¹⁵⁴ ist die Reaktion auf eine gestiegene Nachfrage nach preisgünstigen Produkten und Marken der Mittelklasse. Durch den Verzicht auf überflüssigen

¹⁴⁹ Vgl. Simon, H.: Preisbündelung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62.Jg., 1992b H.11, S.1213-1235.

¹⁵⁰ Eine umfassende Darstellung dieses Ansatzes findet man bei Tacke, G.: Nichtlineare Preisbildung, Wiesbaden 1989 und Simon 1992b.

¹⁵¹ Eine gesamthafte Darstellung der vielfältigen Formen nichtlinearer Preisbildung findet man bei Tacke 1989 und Simon, H.; Tacke, G.: Nichtlineare Preisbildung, in: Harvard Manager (1992) H. 4, S. 48-62.

¹⁵² Vgl. Bode, B.: Der neue Volkswagen, in: Absatzwirtschaft (1993) H. 7, S. 20-22, siehe auch Wiersema, F.; Heinrich, K.: Jedem Kunden sein Produkt, in: Absatzwirtschaft (1993) H. 2, S. 40-43.

¹⁵³ Vgl. Simon, H.: Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 3-23.

¹⁵⁴ LEA steht für Less Expensive Alternative.

"technologischen Schnickschnack" und auf personal- und kostenintensive Extras sind die zu realisierenden Kostenvorteile in Produktion, Service und Vertrieb in Preisvorteile an den Kunden weiterzugeben.¹⁵⁵

Business Reengineering/ Reverse Engineering

Der Leitgedanke von Business Reengineering oder auch Reverse Engineering ist das grundlegende Überdenken und radikale Neugestalten der zentralen Geschäftsprozesse, um die gesamte Wertschöpfungskette der Produkte und Dienstleistungen vom Ergebnis ausgehend zu reorganisieren. Das Gestaltungsprinzip lautet: Konsequente Ausrichtung der Kerngeschäftsprozesse am externen Kunden. Ziel von Business Reengineering ist es, entscheidende Verbesserungen der gesamten Unternehmensperformance zu erreichen, die direkt am Markt gemessen werden können in Kriterien wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Preise, Innovationsfreudigkeit und Produktqualität. Geschäftsprozesse haben dabei drei wesentliche Eigenschaften: Sie haben einen externen Kunden, erzeugen für ihn ein Ergebnis von Wert und werden als Regelkreise gestaltet. Die verschiedenen Kundengruppen, die ein Unternehmen bedient, stellen meist unterschiedliche Anforderungen an diesen Geschäftsprozeß. Im Sinne einer kundenorientierten Prozeßorganisation gibt es deshalb Prozeßvarianten, die durch Segmentierung der Kundengruppen ermittelt werden können.¹⁵⁶

Das Konzept folgt dem internen Kundenprinzip, bei dem die gesamte Leistungserstellung nach relevanten Teilergebnissen der Geschäftstätigkeit aufgesplittet wird und der Empfänger der Leistungen als Kunde anzusehen ist.¹⁵⁷

"Noch Besser-Prozeß" der Hypo-Bank

Im "Noch Besser-Prozeß" beschäftigen sich "Noch Besser-Teams", unter Federführung der Mitarbeiter, mit den Arbeitsbedingungen und mit der Thematik Einstellungen und Verhalten gegenüber den Kunden. Der Grad der Zufriedenheit der Kunden mit dem eigenen Service wird regelmäßig mit einem Servicebarometer abgefragt.¹⁵⁸

Key Account Management

Key Account Manager sind in kundenorientierten Organisationsstrukturen für einen oder einige wenige strategisch bedeutsame Schlüsselkunden ("Key Accounts") verantwortlich. Damit soll eine intensive Betreuung des Kunden im Sinne eines langfristig orientierten Beziehungsmanagements erreicht werden.

¹⁵⁵ Vgl. Sebastian; Lauszus 1994, S. 30.

¹⁵⁶ Vgl. Bullinger, H.-J.; Roos, A.; Wiedmann, G.: Amerikanisches Business Reengineering oder japanisches Lean Management? In: Office Management (1994) H. 7/8, S. 17.

¹⁵⁷ Vgl. Wildemann 1993, S. 19.

¹⁵⁸ Vgl. Duesberg, M.S.; Kalleder, H.W.: Markt- und kundenorientierter Service oder: Der Kunde steht im Mittelpunkt, in: Office Management (1994) H. 11, S. 17.

Und zwar durch die Erfüllung der vier Funktionskomponenten Informationsfunktion, Planungs- und Promotorfunktion, Koordinations- und Diplomatenfunktion sowie Kontrollfunktion.¹⁵⁹

Benchmarking

Benchmarking ist der ständige Prozeß des Strebens eines Unternehmens nach Verbesserung seiner Leistungen und Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen in der Branche bzw. im gesamten internationalen Maßstab.

Benchmarking ist damit ein wichtiges Instrument für Unternehmen, die das Ziel verfolgen, ihre Produkte und Leistungsprozesse systematisch zu verbessern und selbst Bestlösungen auf bestimmten Gebieten zu realisieren. Sabisch unterscheidet beim Benchmarking zwischen internem und externem Benchmarking.¹⁶⁰

2.2.3.5 Instrumente zur Wertschöpfungs- und Geschäftsprozeßorientierung

Wertschöpfungskette (value chain)

Dies ist ein Konzept zur Ermittlung der einzelnen Stufen der Wertschöpfung bei der Erstellung von Gütern im Unternehmen. Mit Hilfe dieses Konzeptes soll das Unternehmen in seine einzelnen Teilbereiche aufgegliedert werden mit dem Ziel, potentielle und tatsächliche Wettbewerbsvorteile aufzudecken. Die strategisch relevanten Aktivitäten sollen bewußt verfolgt werden.¹⁶¹

Muda

Hierunter versteht man die Eliminierung jeglicher Verschwendung und Blindleistung, die lediglich Kosten verursachen und zur Wertschöpfung, in der Gestalt von Kundennutzen, nicht beitragen.¹⁶²

Keiretsu-Netzwerke

Auch wenn feststeht, daß Keiretsu-Netzwerke nach japanischem Vorbild der "quasi-vertikalen Integration" hierzulande nicht einfach übernommen werden können, läuft die zunehmende Verbreitung des Lean Management in der Industrie auf das Entstehen von (zum Teil) weitverzweigten Unternehmensnetzwerken entlang der Wertschöpfungskette hinaus.¹⁶³ Ein strategisches Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen

¹⁵⁹ Vgl. Diller, H.: Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 11. Jg. (1989), S. 214.

¹⁶⁰ Vgl. Sabisch, H.: Ständige Verbesserung von Marketingprozessen durch Benchmarking, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 58-69.

¹⁶¹ Vgl. Steger 1994, S. 234.

¹⁶² Vgl. Fieten, R.: Effektive Strukturen für die öffentliche Verwaltung, in: Der Arbeitsgeber (1993) H. 24, S. 930.

¹⁶³ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 152.

zielende Organisationsform zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen dar.¹⁶⁴ Ein derartiges Netzwerk ist das Ergebnis einer die Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten im Sinne von "Make or Buy"-Überlegungen.¹⁶⁵

Make-or-Buy-Analyse

Eine detaillierte Make-or-Buy-Analyse umfaßt einen Vergleich von Kosten der Eigenfertigung gegenüber des Fremdbezuges, bezieht aber auch weitere qualitative Kriterien ein.¹⁶⁶ Sie wird oftmals durch Nutzwertanalysen untermauert und anhand in Frage kommender "Fremdleister" konkretisiert.¹⁶⁷

Als visuelle Entscheidungshilfe dient das Make-or-Buy-Portfolio der Boston-Consulting-Group. Dieser Ansatz stellt den Eigen-Fremdfertigungsanteil (in Prozent) für einzelne Produkte und deren Komplexitätsgrad (beziehungsweise -index) gegenüber. Die Platzierung einzelner Teile verdeutlicht, wo Outsourcing-Bedarf besteht.¹⁶⁸

Parallel Sourcing, Dual Sourcing

Ein ausgewählter Zulieferer wird umfassend für ein bestimmtes Teil in Anspruch genommen. Das gleiche Teil wird aber auch für ein anderes Modell oder für ein anderes Werk von anderen Zulieferern geliefert.

Mit Ablauf einer Vertragsperiode finden Bewertungen mittels Lieferantanalyse- und -beurteilungssysteme statt und die Leistungsfähigsten erhalten den Zuschlag für die nächste Periode. Die Risiken eines Single Sourcing können so vermieden oder verkleinert werden.¹⁶⁹

Global Sourcing

Global Sourcing läßt sich als internationale Beschaffungsmarktbearbeitung im Sinne einer systematischen Ausdehnung des Beschaffungsmanagements auf weltweit vorhandene Bezugsquellen unter strategischer Ausrichtung verstehen.¹⁷⁰ Im Vordergrund steht der

¹⁶⁴ Vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke in Japan. Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisatorischer Beziehungen europäischer Unternehmungen? in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), S. 239.

¹⁶⁵ Vgl. Wildemann, H.: Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), S. 391-413.

¹⁶⁶ Qualitative Kriterien sind zum Beispiel Erhaltung wettbewerbskritischen Know-How-Potentiale, Qualitätsanforderungen, Geheimhaltungsnotwendigkeiten, Risikobewertungen, Konzentration auf strategisch entscheidende Wertschöpfungsaktivitäten, Lieferflexibilität, Produktspezifika, Auswirkungen auf logistische Prozesse.

¹⁶⁷ Vgl. Hahn, D.; Hungenberg, H.; Kaufmann, L.: Optimale Make-or-buy-Entscheidung, in: Controlling, 5.Jg. (1994), S. 75-82.

¹⁶⁸ Vgl. Koch, Hayo: Rein oder raus, in: Manager Magazin (1991) H. 8, S. 118.

¹⁶⁹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 163.

¹⁷⁰ Vgl. Arnold, U.: Global Sourcing - An Indispensable Element in Worldwide Competition, in: Management International Review, 29. Jg. (1989), Nr. 4, S. 14-28.

Versuch, besonders günstige Einkaufspreise zu realisieren. Eine umfassende Darstellung dieses Ansatzes findet man bei Fagan.¹⁷¹

Modular Sourcing

Modular Sourcing dient der wertschöpfungsmaximierenden Zuliefer- und Kundenintegration. Ein größerer Teil der Wertschöpfung kann zum Beispiel von den Zulieferern durch Entwicklungspartnerschaften mit gemeinsamer Optimierung der Kosten und der Fertigungstiefe erbracht werden. Schlanke Unternehmungen teilen die Wertschöpfungs- und die Innovationskette zur Produktherstellung neu auf.¹⁷²

Resident Engineers

Die Zusammenarbeit mit Zulieferern bei der Produktentwicklung kann zum Beispiel über "Resident Engineers" in Simultaneous-Engineering-Teams erfolgen. Auf diese Weise wird verstärkt das Entwicklungs-Know-How der Lieferanten genutzt, und zwar nicht ausschließlich, um innovatives Produkt-Know-how zu erhalten, sondern auch, um Innovationen zu beschleunigen, da der Zulieferer von Anfang an künftige Vorhaben und Vorgaben des Abnehmers kennt und sich an den Wünschen des Endprodukt-Kunden orientiert.¹⁷³

Kanban

Kanban ist ein in Japan entwickeltes System zur flexiblen, dezentralen Produktionsprozeßsteuerung. Auf allen Fertigungsstufen wird eine "Produktion auf Abruf" (Just-in-time-Prinzip) angestrebt, damit Materialbestände reduziert werden können.¹⁷⁴

Just-in-time-Prinzip, Produktionssynchrone Beschaffung

Just-in-time ist ein Prinzip zur dezentralen Planung und Steuerung der Produktion. Die Grundidee ist eine Anpassung der kurzfristigen Kapazitäts- und Materialbedarfsplanung an die aktuelle Fertigungs- und Auftragssituation, so daß die Produktion auf allen Fertigungsstufen, beginnend mit der Rohmaterialbeschaffung bis zur Ablieferung der Endprodukte, auf Abruf erfolgt. Ziel ist die Verringerung der Lagerbestände und der Durchlaufzeiten der Fertigungsaufträge.¹⁷⁵

Kontinuierlicher Materialfluß

¹⁷¹ Vgl. Fagan, M.L.: A Guide to Global Sourcing, in: The Journal of Business Strategy (1991), Mar/Apr., S. 21-25.

¹⁷² Vgl. Bullinger; Fähnrich; Niemeier 1993, S. 12.

¹⁷³ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 158.

¹⁷⁴ Vgl. Wildemann, H.: Produktionssteuerung nach KANBAN-Prinzipien, in: Adam, D. (Hrsg.): Fertigungssteuerung II: Systeme zur Fertigungssteuerung, Wiesbaden 1988, S. 33-50.

¹⁷⁵ Vgl. Wildemann, H.: Das JIT-Konzept als Wettbewerbsfaktor, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 36. Jg. (1987), Nr. 2, S. 52-58.

Weil der kontinuierliche Materialfluß keine Zwischenlager benötigt, führt dies zu einem geringerem Umlaufvermögen, weniger Investitionen in Lagereinrichtungen und zu geringerem Verwaltungsaufwand. Er ermöglicht eine schnellere Reaktion auf Kundenwünsche und Marktänderungen.¹⁷⁶

Beim kontinuierlichen Materialfluß benötigt man minimierte Rüstzeiten (Rapid Setup), fehlerfreie Prozesse, eine Eliminierung von Maschinenstörungen und Ausfällen (Total Productivity Maintenance) und eine Minimierung von Transportwegen und -zeiten (Process Flow Improvement).¹⁷⁷

Prozeßkostenrechnung

Im Lean Management geht es um die Gestaltung von Prozessen, auch in den indirekten Bereichen. Zur Unterstützung von Entscheidungen über die Gestaltung von Abläufen in den indirekten Leistungsbereichen wird die Prozeßkostenrechnung eingesetzt. Sie ermöglicht die Bewertung alternativer Prozesse durch eine prozeßorientierte Kostenermittlung von Qualität, Variantenvielfalt und Komplexität.¹⁷⁸

2.2.3.6 Instrumente zur Komplexitätsreduktion und Konzentration auf die Kernbereiche

Bushido

Das Prinzip der Einfachheit und Ritterlichkeit (Bushido) bedeutet Bescheidenheit, persönliche Bindung und gegenseitige Ehrerbietung. Das Prinzip der Einfachheit soll im Einzelfall dazu führen, daß sich Personen immer vom Grundgedanken des einfachsten Weges (Produktivität) leiten lassen.¹⁷⁹

Scoring-Modelle

Scoring-Modelle, oder auch Nutzwertanalyse, Punktbewertungsmodell, dienen zur Entscheidungsfindung bei mehreren Alternativen und mehreren Zielen. Es wird dabei in fünf Schritten vorgegangen:¹⁸⁰

1. Auswahl der Bewertungskriterien, die anhand der Ziele abgeleitet werden können,
2. Gewichtung der Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung,
3. Messung des Erfüllungsgrades der Kriterien durch die einzelnen Alternativen anhand von Punktzahlen,

¹⁷⁶ Vgl. Bösenberg; Metzen 1993, S. 138.

¹⁷⁷ Ebd.

¹⁷⁸ Vgl. Can; Greverer 1994, S. 71.

¹⁷⁹ Vgl. Scholz 1994, S. 181.

¹⁸⁰ Vgl. Steger 1994, S. 231.

4. Addition der einzelnen Punktwerte jeder Alternative zu einem Nutzenwert sowie
5. Erstellung einer Rangfolge der Alternativen gemäß ihrer Nutzenwerte und Auswahl der Alternative mit dem höchsten Nutzenwert.

ABC-Analyse

Dies ist ein Verfahren zur Schwerpunktbildung durch Dreiteilung:

- A bedeutet wichtig, dringend,
- B bedeutet weniger wichtig und
- C bedeutet unwichtig, nebensächlich.

Das Handeln sollte sich somit immer auf die A-Objekte konzentrieren, weil hier die Kernkompetenzen liegen. Wichtige Anwendungsgebiete der ABC-Analyse sind die Materialwirtschaft, Organisationsanalyse und individuelles Zeitmanagement. Die Bewertung unterliegt aber subjektiven Einflüssen und ist deshalb zu relativieren.¹⁸¹

Portfolioanalyse

Dies ist ein Analyseinstrument zur mehrdimensionalen Darstellung der Marktsituation der "Strategischen Geschäftseinheiten" (SGE) eines Unternehmens. Ziel ist es, Schlußfolgerungen für die Neuorientierung von Strategien zu erhalten. Der Aufbau einer Portfoliomatrix ist nach folgendem Schema aufgebaut: Auf einer Achse wird eine Umweltdimension dargestellt (Chancen/Risiken), auf der anderen die Unternehmensdimension (Stärken/Schwächen). Anschließend werden die SGE des Unternehmens entsprechend ihrer Position in die Matrix eingetragen. Nun kann ein Soll-Portfolio einem Ist-Portfolio gegenübergestellt werden, um strategische Lücken zu erkennen und nötige Strategien abzuleiten. Eines der am häufigsten verwendeten Portfolios ist das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio: Der relative Marktanteil (in Relation zum stärksten Konkurrenten) jeder SGE wird in bezug zum jeweiligen Marktwachstum gesetzt. Weitere Portfolios sind z.B. Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio, das Wettbewerbspositions-Produktlebenszyklus-Portfolio, das Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio, das Anfälligkeitsportfolio und das Innovationsportfolio.¹⁸²

Zero base budgeting (ZBB)

Grundgedanke des ZBB ist, daß sämtliche Teilbereiche eines Unternehmens ihren jeweiligen Finanzierungsbedarf jährlich neu planen und begründen. Damit soll verhindert werden, daß feste Gemeinkostenblöcke dauerhaft entstehen. Das bloße, ineffiziente Fortschreiben von Etats

¹⁸¹ Vgl. Woll, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 6. überarb. u. erw. Aufl., München 1992, S. 1.

¹⁸² Für weitere Ausführungen siehe Vollmer, Th.: Kritische Analyse und Weiterentwicklung ausgewählter Portfolio-Konzepte im Rahmen der strategischen Planung, Frankfurt am Main 1983.

bzw. Budgets wird also vermieden und die Finanzmittel dorthin gelenkt, wo sie am dringendsten benötigt bzw. am stichhaltigsten begründet werden.¹⁸³

Outsourcing

Im Rahmen einer verstärkten Konzentration auf das Kerngeschäft stellt sich die Frage, welche Leistungen auch weiterhin im Unternehmen selbst erstellt und welche von externen Dienstleistern "eingekauft" werden sollen. Die Wortverbindung von "Outside" und "Resourcing" meint die Auslagerung kompletter betrieblicher Aufgabenkomplexe an Dritte.

Im Umkehrschluß bezeichnet dann Inhousing die Eigenerstellung, nachdem eine Make-or-buy-Analyse ergeben hat, daß Leistungen selbst erbracht werden sollten, die bisher vielfach von Dritten bezogen wurden.¹⁸⁴

Outsourcing macht nur dann Sinn, wenn es sich bei den ausgelagerten Funktionen nicht um Kernaufgaben und Schlüsselrisiken der betrachteten Unternehmung handelt. Ortman/Richter sehen in einem konsequenten Outsourcing die Gefahr, daß man die Kooperation der Mitarbeiter für Lean Management verliert, weil sich diese nicht dafür engagieren werden, ihren eigenen Arbeitsplatz wegzurationalisieren.¹⁸⁵

2.2.3.7 Instrumente im Qualitätsverbesserungsmanagement

Kern der TQM-Maßnahmen ist die vorbeugende **Qualitätssicherung** einschließlich der traditionellen ergebnisorientierten **Qualitätskontrolle**. Die Qualitätssicherung umfaßt die **Qualitätsplanung, -führung, -prüfung, -steuerung** und die **Kostenüberwachung**. Sie wird häufig EDV-gestützt und umfaßt dabei alle Aufgabengebiete von der technologischen Vorbereitung bis zur Lagerung. Die Qualitätskontrolle, die primär auf statistischen Methoden beruht, umfaßt in der Regel alle Phasen des Produktionsprozesses. Die Hauptproblematik besteht darin, Qualitätssicherungsmaßnahmen genau da anzusetzen, wo Qualität entsteht, um den Kontrollaufwand zu minimieren.

Mit der Popularisierung von TQM und Lean-Management-Konzepten bekommen heute präventive und proaktive Qualitätsstrategien größere Bedeutung.¹⁸⁶

Betriebliches Vorschlagswesen

Hierunter versteht man die systematische, mit Anreizen verbundene Institutionalisierung der Annahme und Implementierung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter mit der

¹⁸³ Vgl. Steger 1994, S. 234.

¹⁸⁴ Eine Untersuchung über Pro- und Kontraargumente zu Outsourcing findet man bei Groth; Kammel 1994, S. 225.

¹⁸⁵ Vgl. Ortman; Richter 1993, S. 74.

¹⁸⁶ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 138.

Zielsetzung eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und Produkte, Energieeinsparung und anderes zu erhalten.¹⁸⁷

Business Process Management (BPM)

Dies ist eine Methode zur Verbesserung und Vereinfachung von Arbeitsabläufen. Mit BPM können Tätigkeiten strukturiert, Schnittstellen vereinbart, Abläufe über Kennzahlen gesteuert, Zielabweichungen erkannt und Verbesserungen und Prozeßkosten ermittelt werden.¹⁸⁸

Cause & Effect Diagramm with Addition of Cards (CEDAC)

Dies ist eine Problemlösungsmethode für Kleingruppen auf der Basis täglicher Datenerfassung (Stückzahlen, Fehlerquoten) im Verhältnis zur Zielsetzungskurve. Basis ist ein Ursachen- und Wirkungsdiagramm. CEDAC dient der Problemidentifikation, Visualisierung, Diskussion und Problemlösung.¹⁸⁹

Computer Aided Quality Assurance (CAQ)

CAQ ist EDV-unterstützte Planung und Durchführung der Qualitätssicherung (überwiegend produktionsorientiert). Dazu gehört die Erstellung von Prüfplänen, Prüfprogrammen und Kontrollwerten sowie die rechnerunterstützte Durchführung von Meß- und Prüfverfahren.¹⁹⁰

Conjoint-Analyse

Mit psychometrischen Analyseverfahren erfolgt eine Steuerung der Produktentwicklung durch Inbezugsetzung von einzelnen Produktmerkmalen und individuellen Präferenzen.¹⁹¹

Continuous Flow Manufacturing - Short Cycle

CFM - Short Cycle ist eine Methodik zum Erreichen einer andauernden Verbesserung im gesamten Fertigungsunternehmen. Ziel ist es, die Herstellungsprozesse durch signifikante Verbesserung der Durchlaufzeiten, der Kosten und der Qualität wettbewerbsfähiger zu machen - selbst unter wechselnden Marktbedingungen.¹⁹²

Deming-Ansatz

Eine Kombination von statistischen Methoden und Personalführung ergibt ein 14-Punkte-Programm zur Qualitätssicherung.¹⁹³

Fehlerbaumanalyse

¹⁸⁷ Vgl. Kleinmann 1994, S.23.

¹⁸⁸ Vgl. Runge, 1993, S. 126.

¹⁸⁹ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 136.

¹⁹⁰ Vgl. Runge 1993, S. 124.

¹⁹¹ Für weiterführende Information siehe Tscheulin, D.K.: Optimale Produktgestaltung, Wiesbaden 1992.

¹⁹² Vgl. Runge 1993, S. 129.

¹⁹³ Siehe hierzu Scherkenbach, W.W.: The Deming route to quality and productivity, Washington D.C. 1992.

Der Zweck der Fehlerbaumanalyse ist die Ermittlung der logischen Verknüpfungen von Komponenten- oder Teilsystemausfällen, die zu einem unerwünschten Ereignis führen.

Ziel ist die systematische Identifizierung aller möglichen Ausfallkombinationen, die zu einem vorgegebenen unerwünschten Ereignis führen können, und die Ermittlung von Zuverlässigkeitskenngrößen.¹⁹⁴

Taguchi-Methode

Die Taguchi-Methode ist ein Verfahren zur Minimierung der Qualitätsverluste durch Zielwertoptimierung und Streuungsminimierung. Zentrale Komponenten der Methode sind statistische Verfahren, mit denen Qualitätsniveaus bewertet und Bedingungen für eine Minimierung der Qualitätskosten ermittelt werden. Sämtliche Aktivitäten konzentrieren sich auf die kostenbewußte Verbesserung und deren frühestmögliche Realisierung.¹⁹⁵

Ishikawa-Ansatz

Diese mitarbeiterorientierte Qualitätssteuerung zeigt Qualitätshemmnisse mittels einem Ursache-Wirkungs-Diagramm ("Ishikawa-Diagramm"). Es berücksichtigt dabei mitarbeiterbezogene Aspekte, Materialien, Arbeitsmethoden, Maschinenpark und Meßmethoden.¹⁹⁶

Juran-Trilogy

Hierunter versteht man das Gleichgewicht zwischen Wert der Qualität und Kosten für Qualität. Die Vorgehensweise geschieht in drei Stufen:¹⁹⁷

1. Planung von Strategie, Qualität, Kosten,
2. Qualitäts- und Kostensteuerung sowie
3. Verbesserung von Qualität, Kostensituation, Gewinn.

Kaizen (Continuous Quality Improvement)

Kaizen (KAI= Ersatz, Änderung; ZEN= das Gute) sind sämtliche Maßnahmen zur kundenorientierten "ständigen Verbesserung" von Produkt- und Prozeßqualität bis hin zur Verbesserung von Arbeitshandgriffen durch den Mitarbeiter. Ziel ist die Einsparung von Kosten, Zeit, Material und Personal bei gleichzeitiger Erhöhung von Qualität, Prozeßsicherheit und Produktivität.¹⁹⁸

Malcom Baldrige Assessment

¹⁹⁴ Vgl. Arnold, R.; Bauer, C.-O.: Qualität in Entwicklung und Konstruktion- Organisation-Maßnahmen. 2. Aufl. Köln 1990. Siehe auch DIN 25424.

¹⁹⁵ Vgl. Taguchi, G.: Introduction to Quality Engineering, Tokyo, 1988.

¹⁹⁶ Siehe hierzu Ishikawa, K.: What is total quality control? Englewood Cliffs, N.J. 1985.

¹⁹⁷ Siehe hierzu Juran, J.M.: Der neue Juran: Qualität von Anfang an, Landsberg/ Lech 1993.

¹⁹⁸ Vgl. Imai, M.: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München 1992.

In den USA verleiht der Präsident seit 1987 jährlich den "Malcom Baldrige National Quality Award". Um die Gewinner ermitteln zu können wurde eine Methode (Malcom Baldrige Assessment) entwickelt, die eine TQM-Momentaufnahme eines Unternehmens ermöglicht. Die Analyse des Unternehmens erfolgt nach sieben Kategorien, unterteilt in 97 Fragen, und mit Hilfe eines Punktesystems, welches erlaubt, maximal 1000 Punkte zu vergeben. Die Ergebnisse diese Assessments zeigen Verbesserungspotentiale und Positionen relativ zur Konkurrenz auf.¹⁹⁹

Quality Function Deployment (QFD)

Das QFD-Konzept beabsichtigt, Qualität von vornherein in ein Produkt zu bringen, das heißt schon zum Zeitpunkt des Entwurfs. Dies soll durch eine schrittweise Umsetzung von Kundenforderungen und -erwartungen in meßbare bzw. qualitativ beurteilbare Produkt- und Prozeßparameter erreicht werden. Der Kern von QFD ist die Konzentration auf kundenorientierte Qualitätsaspekte bei der Produktentwicklung. Hilfsmittel ist eine strukturierte Darstellung von möglichen technischen Produkteigenschaften und resultierenden Erfüllungsgraden kundenspezifischer Qualitätsmerkmale.²⁰⁰

Normenwerk ISO 9000

Die ISO 9000²⁰¹ ist das Rahmenwerk für Qualitäts-Sicherungssysteme. Es legt die Mindestanforderung, die jedes Unternehmen erfüllen sollte, fest. Hierzu gehören:

- die Elemente eines Qualitäts-Sicherungssystems,
- wie Aufgaben und Verantwortung zu regeln sind,
- daß regelmäßig interne Qualitätsaudits zur Beurteilung der Wirksamkeit des Qualitäts-Sicherungssystems durchzuführen sind und
- daß alle Maßnahmen zur Qualitäts-Sicherung in einem Qualitätshandbuch dokumentiert werden müssen.

Null-Fehler-Strategien

Ziel dieser Methode ist eine Steigerung der Produktqualität über das Maß hinaus, das statistisch auf Grund des Produktionsvolumens zu erwarten wäre.²⁰² Die Fehlervermeidung geschieht im Leistungserstellungsprozeß durch produktionsbezogene Maßnahmen der Motivationsförderung und Eigenverantwortung. Die Null-Fehler-Strategie wird möglichst in den täglichen Arbeitsablauf der Arbeitsgruppen integriert.

¹⁹⁹ Vgl. Runge 1993, S. 124.

²⁰⁰ Vgl. Akao, Y.: QFD-Quality Function Deployment. Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen. Landsberg (Lech) 1992.

²⁰¹ Die ISO 9000 wurde 1987 von der ISO (International Standard Organization) veröffentlicht und 1:1 in die europäische Norm EN 29.000 und die deutsche Norm DIN ISO 9000 übernommen.

²⁰² Vgl. Wild, R.: Productions and Operations Management, 4. Aufl., Oxford 1990, S. 630.

Poka Yoke (Vermeidung unbeabsichtigter Fehler)

Poka Yoke zielt ab auf die Vermeidung von zufälligen, also unbeabsichtigten, Fehlern der Mitarbeiter, die durch Konzentrationsmängel bei den besonderen Bedingungen automatisierter Fertigungsprozesse entstehen, wenn prozessual keinerlei Rücksicht auf physiologische Schwankungen genommen wird. Poka Yoke besitzt drei wichtige Elemente:²⁰³

- ein Detektionssystem mit Sensoren und Überwachungseinrichtungen,
- einen Auslösemechanismus mit Kontakten, Zählern und Bewegungs-detektoren und
- einen Reguliervorgang durch Alarm oder Abschalten.

Root Cause (Five-Why) Analysis, Problem an der Wurzel abstellen

Dies ist eine grobe Analyse von Qualitätsproblemen durch Aufdecken von Ursache-/Wirkungsbeziehungen mittels mehrmaligem Hinterfragen. Zielsetzung ist die Identifikation allgemeiner innerbetrieblicher Probleme der Produktqualität.²⁰⁴

Qualitätskontrolle

Diese vorrangig statistische Qualitätskontrolle wird zur Überwachung von Produkt- und Prozeßqualität eingesetzt (z.B. Zuverlässigkeitsanalyse nach Weibull).²⁰⁵

Qualitätskostenrechnung

Die Ermittlung und Analyse von Prüf-, Fehler- und Fehlerfolgekosten ermöglicht die Überwachung der Wirtschaftlichkeit.²⁰⁶ Durch wertanalytische Methoden ("Value Engineering") werden die Kosten jeder Produktionsphase und Produktionsstufe aufgeschlüsselt und Kostensenkungspotentiale bei Produkten oder Verfahren ermittelt.

Quality Circles (Qualitätszirkel)

Bei Quality Circles handelt es sich um Gruppen von fünf bis zehn Mitarbeitern, die sich regelmäßig (etwa alle 14 Tage während der Arbeitszeit) treffen, um Probleme ihres Arbeitsbereiches zu identifizieren, zu diskutieren, zu analysieren und realistische Lösungen zu entwickeln.²⁰⁷

²⁰³ Vgl. Sondermann, J.R.: Poka-yoke: Hokus-pokus oder notwendiges Element einer Null-Fehler-Strategie? In: QZ-Qualität und Zuverlässigkeit, 36.Jg. (1991), S. 407-411.

²⁰⁴ Vgl. Bösenberg, Metzen 1993, S. 115.

²⁰⁵ Siehe hierzu Bläsing, J.P.: Statistische Qualitätskontrolle, unveränd. Neuauflage, Sankt Gallen 1991.

²⁰⁶ Siehe hierzu Hahner, A.: Qualitätskostenrechnung als Informationssystem zur Qualitätslenkung, München 1981.

²⁰⁷ Siehe hierzu Simon, W.; Hess, M.: Handbuch Qualitätszirkel, Köln 1989.

Quality Steering Teams

Zur Steuerung des TQM werden Quality Steering Teams eingesetzt. Sie setzen Prioritäten, überprüfen den Fortschritt und sprechen Anerkennung aus. Die Überprüfung kann durch Quality Audits erfolgen. Dies sind Kontrollen von Zielen, Strategien, Kosten usw. zur systematischen Überprüfung des gesamten Qualitätsmanagements.²⁰⁸

Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

Zweck dieser Methode ist es, potentielle Fehler an Produkten oder in Fertigungsprozessen bereits bei der Produkt-, Maschinen- beziehungsweise Prozeßplanung und -festlegung zu erfassen und die Fehler im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens, ihrer Bedeutung und ihrer Entdeckungswahrscheinlichkeit zu analysieren. Ziel ist die frühzeitige Fehleridentifikation und -prävention.²⁰⁹

Simultaneous Engineering

Mit Simultaneous Engineering ist gemeint, daß bestimmte Arbeiten parallel/ überlappend durchgeführt werden, um kürzere Zykluszeiten zu erreichen. Da die Forderung nach kurzen Zykluszeiten und kurzen Reaktionszeiten auf Kundenwünsche für das gesamte Unternehmen gilt, spricht man heute anstelle von Simultaneous Engineering eher von dem Unternehmensfaktor "Kurze Zykluszeiten" und von "Time Based Management".²¹⁰

Wertanalyse

Wertanalyse ist eine spezielle Methodik zur Ergebnisverbesserung. Ausgehend von den Funktionen eines Objektes wird durch systematische Analyse und Planung in einem Team unter Anwendung von Kreativitätstechniken eine Verbesserung der Erlös-Kosten-Relation angestrebt. Formalisiert ist die Wertanalyse durch einen Arbeitsplan gemäß DIN 69 910. Ziel ist die Erfüllung vorgegebener Anforderungen mit minimalen Kosten.²¹¹

2.3 Lean Management- Bereiche

Der Schlankeitsgedanke dringt auch in andere betriebswirtschaftliche Domänen vor. Unter dem Dach von Lean Management haben sich inzwischen eine Reihe von Lean-Bereichen gebildet. Eine Sonderstellung bildet dabei Lean Production, weil hier der Ursprung von Lean Management liegt. Anfangs stand der Begriff Lean Production sogar für die neue Management Lehre. Durch Ausdehnung der Lean Idee auf angrenzende Bereiche der Produktion führte der

²⁰⁸ Vgl. Groth; Kammel 1994, S. 136.

²⁰⁹ Für weitere Ausführungen siehe Arnold; Bauer 1990.

²¹⁰ Vgl. Runge 1993, S. 128.

²¹¹ Siehe hierzu VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.): Wertanalyse, 4. völlig Neubearb. Aufl., Düsseldorf 1991.

Begriff aber zu Mißverständnissen, weshalb sich der Oberbegriff Lean Management durchsetzte.

Von der Fertigung über die fertigungsnahen Bereiche kam Lean Management auch in die Verwaltung. Hier entwickelten sich eine Reihe neuer Lean Bereiche, welche man unter der Gruppe Lean Office oder Lean Administration zusammenfassen kann. Der Begriff "Lean Office" wird im Profit-Bereich aber auch oft aus einem arbeitsgestalterischen Blickwinkel zur übergeordneten Beschreibung des Arbeitsplatzes "Büro" verwendet.

Wie man die drei Ebenen im Lean Management und die Lean Bereiche in ein Gesamtgebilde integrieren kann, zeigt Abbildung 1.

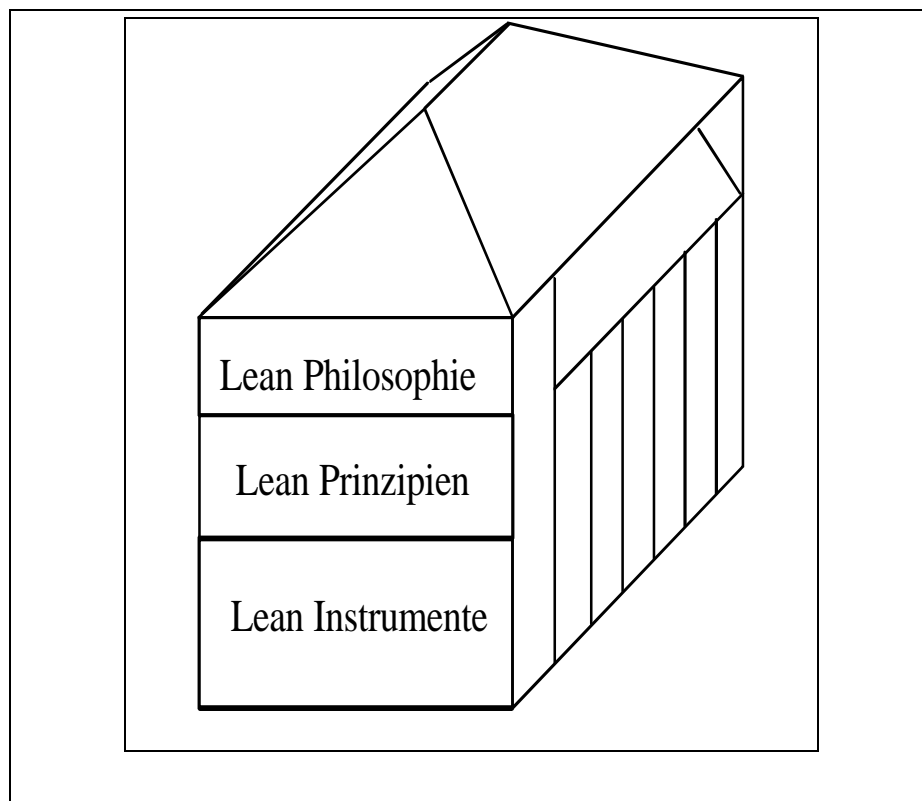


Abb. 1: Das Lean Management Haus

Neben der Fortentwicklung in Produktionsunternehmen gab es auch eine Ausbreitung der Lean Idee im Dienstleistungs- und Non-Profit-Bereich. Beispielhaft zu nennen sind hier Lean Banking²¹² und Lean Insurance²¹³. Neueste Überlegungen gehen in Richtung Lean Government.

²¹² Siehe z.B. Keller, H.U. ; Fisseler, D.: Lean Banking - Die Umsetzung bei der Schweizerischen Kreditanstalt, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 150-161.

²¹³ Siehe z.B. Eggers, B.: Lean Management: Kundenorientierung in der Assekuranz, in: Führung und Organisation (1994) H. 2, S. 104-115.

Im folgenden wird zunächst sehr kurz die Lean Production vorgestellt. Es wird dabei auch auf die doppelte Verwendung des Begriffs "Lean Production" eingegangen. Danach wird auf den Verwaltungsbereich gewechselt.

Die Lean-Aktivitäten auf dem Gebiet der Verwaltung lassen sich in Profit- und Non-Profit-Bereiche gliedern. Den Profit Bereich stellt das Kapitel "Lean Administration in privatwirtschaftlichen Unternehmen" vor. Hierbei wird auf Lean Office als Arbeitsraum in der Lean Administration ausführlicher eingegangen, und es werden die einzelnen Lean-Bereiche in der privatwirtschaftlichen Lean Administration kurz vorgestellt. Den Non-Profit-Bereich behandelt dann das Kapitel "Lean Administration in Non-Profit-Organisationen". Aus der Gesamtzahl der Non-Profit-Organisationen wird der Bereich der öffentlichen Verwaltungen und Betriebe herausgegriffen.

2.3.1 Lean Production

Bei Lean Production²¹⁴ handelt es sich um ein über Jahrzehnte gewachsenes und im weltweiten Wettbewerb bewährtes Erfolgsrezept japanischer Automobilhersteller, wobei Toyota eine gewisse Vorreiterrolle einnimmt.

Der Ausdruck "Lean Production" wird in Literatur und Praxis in verschiedenen Zusammenhängen und mit unterschiedlichen Inhalten verwendet. Von der MIT Forschungsgruppe wurde gesagt: "Schlanke Produktion verschmilzt alle Funktionen vom Top-Management über die Arbeiter bis zu den Zulieferern zu einem integrierten Ganzen, das rasch und effizient auf Kundenwünsche im Markt reagieren kann. Sie kann auch die Produktivität verdoppeln, die Qualität verbessern und gleichzeitig die Kosten niedrig halten."²¹⁵ In diesem Verständnis wurde Lean Production als eine sehr produktive Fertigungsweise in der Automobilindustrie charakterisiert. Bei genauerer Analyse der Lean Production stellte man fest, daß die einfache Übersetzung "schlanke Produktion" nicht ausreichte, da auch produktionsferne Bereiche involviert waren.

Man charakterisierte infolge Lean Production als einen integrierten Unternehmensführungsansatz. Hierfür wurde aber mehr und mehr der Begriff Lean Management verwendet, so daß man sich in neuerer Zeit bei Lean Production wieder auf die Produktion bezieht. Um mehr Präzision in die Bezeichnung zu bekommen, verwendet man heute neben Lean Production auch den Begriff Lean Manufacturing.

²¹⁴ Der Begriff wird dem Mitarbeiter im MIT-Projekt, J.F. Krafcik, zugeschrieben. Vgl. Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos 1991, S. 11. Vgl. auch Krafcik 1988, S. 41-52.

²¹⁵ Vgl. Womack; Jones; Roos 1991.

Die Lean-Prinzipien auf die Fertigung angewandt führen zu folgenden Merkmalen der "schlanken Fertigung":²¹⁶

- Organisation geht vor (High Tech-)Automation ("simple is best"),
- flußorientierte Strukturierung mit präziser Segmentierung,
- Just in time-Betrieb im Sinne voll vernetzter und synchroner Produktion entlang der Wertschöpfungskette,
- größere Übersichtlichkeit und geringerer Flächenbedarf (wenig Nebenflächen) durch bedarfsgerechte Teilebereitstellung,
- systematische Verringerung von Absicherungstechnologie, im Sinne von Puffern, bei gleichzeitigem Einsatz robuster, einfacher Lösungen mit hoher Prozeßsicherheit,
- Anordnung der Maschinen um den Arbeitsplatz herum zur Vermeidung langer Wege ("U-shaped factory layouts"),
- Reduzierung der Komplexität bei geringerer Teilevielfalt und Modulbauweise,
- hohe Flexibilität von Werkzeugen und Maschinen, kurze Rüstzeiten,²¹⁷
- Bestrebungen nach einer Verringerung von Maschinenausfällen, einem höherem Leistungs- und Auslastungsgrad und teamverantwortlicher Instandhaltung ("Total Productive Maintenance"),
- Ausgleichsfertigungen für abwesenheitsbedingte Personalschwankungen, sowie
- ständige "Vor Ort"-Information über den Produktionsstatus.

2.3.2 Lean Administration in privatwirtschaftlichen Unternehmen

2.3.2.1 Lean Office als Arbeitsraum in der Lean Administration

Es wird zunächst auf die wachsende Bedeutung des Büros oder des Verwaltungsbereiches für die privatwirtschaftlichen Unternehmen hingewiesen. Von dieser Erkenntnis ausgehend wird dann die Situation in den nicht-leanen Büros vorgestellt. Diesem Ist-Zustand werden die Verbesserungen durch Lean Office gegenübergestellt. Einen gewichtigen Anteil an diesen Verbesserungen haben moderne Bürotechnologien. Eine Vorstellung wichtiger neuer Techniken erfolgt deshalb auch in einem eigenen Kapitel. Schließlich werden noch Wege zum Lean Office aufgezeigt.

²¹⁶ Vgl. Hentze, J.; Kammel, A.: Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: Das Wirtschaftsstudium (1992) H. 8/9, S. 634.

²¹⁷ Rüstvorgänge sollen von den Montagearbeitern selbst durchgeführt werden.

2.3.2.1.1 Wachsende Bedeutung des Arbeitsraumes Büro

Mittlerweile ist in der Privatwirtschaft erkannt worden, daß schlanke Produktion alleine nicht ausreicht. Vielmehr bedarf es schlanker und effektiver Strukturen in allen Bereichen, vor allem auch in der Verwaltung. Dies ist nicht verwunderlich, denn nach einer Studie des Institutes der deutschen Wirtschaft arbeiten in Deutschland nur noch 19% der Beschäftigten in der eigentlichen Produktion und 81% in Dienstleistung und Verwaltung.²¹⁸ Das Wachstum der Produktivität in den Verwaltungsbereichen der Unternehmen ist aber geringer als in der eigentlichen Produktion. Den Produktivitätssteigerungen in der Fabrik von durchschnittlich fünf Prozent pro Jahr stehen nur zwei Prozent in der Verwaltung gegenüber.²¹⁹

Betrachtet man die Auftragsabwicklung, so entsteht die Bearbeitungszeit oft zu 60 bis 80 Prozent in den indirekten Unternehmensbereichen.²²⁰ Es erscheint deshalb geboten, in indirekten Bereichen, also Bürobereichen, verstärkt die Lean-Management-Prinzipien durchzusetzen.

Aufgaben und Prozesse im Bürobereich umschließen ein breites Feld. Zu nennen sind hier Firmen des Dienstleistungssektors und einzelne Bereiche von Unternehmen, wie etwa die Personal- oder die Marktforschungsabteilung und das Rechnungswesen. Trotz der erheblichen Unterschiede zwischen diesen Tätigkeitsfeldern lassen sich Gemeinsamkeiten aufzeigen, die als charakteristisch für Büroarbeit gelten können:

- Büroarbeit umfaßt im wesentlichen alle Teilprozesse der Information und Kommunikation.²²¹ Diese durchziehen zwar alle Funktionsbereiche von Unternehmen, doch ist der Anteil bei der "eigentlichen" Bürotätigkeit ungleich höher.²²²
- Ein weiteres Spezifikum im Bürobereich ist die Dominanz einer ablauforganisatorischen Steuerung. Der Grund dafür liegt in der Raum-Zeit-Abhängigkeit der Ware Information. Darüber hinaus ist auch die Abhängigkeit von bestimmten Personen, als Träger, Übermittler und Hüter von Information recht hoch. Dementsprechend sind die Effizienz und die Qualität von Informations- und Kommunikationsaktivitäten in erhöhtem Maße von den beteiligten Akteuren und deren raum-zeitlich abgestimmten Zusammenspiel abhängig.²²³

²¹⁸ Vgl. Fieten, R. Effektive Strukturen für die öffentliche Verwaltung, in: Arbeitgeber (1993) H. 24, S. 930.

²¹⁹ Vgl. Wurr, P.: Integrierte Datenverarbeitung. Das schlanke Buero, in: Gablers Magazin (1993) H. 3, S. 3.

²²⁰ Vgl. Groß, M.; Müller, St.; Heusser, Th.: Schlank und rank. Fabrik 2000, in: VDI-Z (11/1992) H. 2, S. 21-25.

²²¹ Kommunikationsvorgänge beanspruchen zirka 70 Prozent der Arbeitszeit im Büro.

²²² Vgl. Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Übertragung auf andere Branchen, in: Io Management Zeitschrift (1992) H. 7/8, S. 64-67. Siehe auch Burkhard, K.; Sager, O.: Lean Production - auch in Dienstleistungsbetrieben, in: Io Management Zeitschrift (1993) H. 2, S. 68-72.

²²³ Vgl. Bruch; Kuhnert 1994, S. 100. Siehe auch Bullinger; Meitner; Krämer 1994, S. 28.

Im folgenden werden unter "Büro und Verwaltung" alle Organisationsteile zusammengefaßt, die bezüglich ihrer Produkt- und Produktionscharakteristik eine ausgeprägte Ausrichtung auf Information und Kommunikation vorweisen.

Immer mehr Unternehmensorganisationen gehören zu dieser Klasse der Büroorganisationen. Die Büroproduktion wird dabei in einem doppelten Sinne immer wichtiger. Zum einen gilt diese Bedeutung für die sogenannte materielle, oder auch operative, Wertschöpfung des Unternehmens. Sie wird durch die Summe der Güter und Dienstleistungen bestimmt, die die im Betrieb arbeitenden Menschen mit Hilfe von Maschinen und anderen Sachmitteln sowie unter Verwendung von Informationen hervorbringen. Zum anderen wirken die Büroprodukte auch auf die sogenannte strategische Wertschöpfung. Sie verkörpert die Summe der erfolgsbezogenen Wirkungen und Potentiale, die das Unternehmen als "wirtschaftendes", d.h. mit knappen Mitteln arbeitendes System, mit seinen Verhaltensweisen erzielt. Beide Wertschöpfungsarten, die sich auch wechselseitig stark beeinflussen und auch umfassende Interdependenzen mit dem Markt aufweisen, verlagern sich zunehmend ins Büro.²²⁴

2.3.2.1.2 Die Situation im "Fat Office"

Viele Bürobereiche, Büroarbeitsprozesse und Büroleistungen zeigen Merkmale einer Vollschlankheit, die den Begriff "Fat Office"²²⁵ rechtfertigen.

Die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen ist mangelhaft. Fehlende oder falsch verstandene Kundenorientierung resultiert im Büro häufig in Leistungen, die den Qualitätskriterien der Abnehmer nur unzureichend entsprechen. Diffuse Vorstellungen über die tatsächlich relevanten kundenseitigen Anforderungen lassen selbst Überengagement in hohem Aufwand enden. Noch dramatischer wird es, wenn im Einzelfall gar kein Abnehmer bekannt ist oder wenn nur mit großer analytischer Mühe ein Verwertungszusammenhang konstruiert werden muß.²²⁶

Fehlende oder falsch verstandene Standardisierung führt zu teilweise massiver Ressourcenverschwendung. Fehlleistungen werden routinemäßig wiederholt, selbst wenn sie als solche bekannt sind. Ein Lernen aus Fehlern und eine flexible Annäherung an optimierte Erfüllungsprozesse wird erschwert durch den unzureichenden Bekanntheitsgrad der Leistungsstruktur von Büroorganisationen.²²⁷

Während die Leistungsstruktur in der Fabrik relativ leicht anhand des Materialflusses nachvollzogen werden kann, reicht im Büro die Einsicht in den Gesamtzusammenhang der

²²⁴ Vgl. Sorg, St.; Herrmann, W.: Erfolgsrezept für höhere Produktivität, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 43.Jg. (1994) H.2, S. 65.

²²⁵ Vgl. Bullinger, H.-J.; Hofmann, J.; Kläger, W: Lean Office, in: Office Management, (1993) H.9, S. 20.

²²⁶ Vgl. Kläger, Wolfram; Hofmann, Josephine: Lean Production - Fat Office? In: Office Management (1993) H.3, S. 38.

²²⁷ Vgl. Steinle, C.: Das Büro als Lean Office, in: Führung und Organisation (1994) H.2, S. 82.

individuellen Leistungsbeiträge "kaum bis zum eigenen Abteilungshorizont". Dies erschwert zwangsläufig die Bündelung von punktuell erreichten Verbesserungen.²²⁸

In den Büroumgebungen haben sich vielfach hocharbeitsteilige Produktionsprozesse entwickelt. Dabei haben sich die nichtwertsteigernden Einzelkomponenten dieser Prozesse überproportional erhöht. Daraus resultieren erhöhter Abstimmungsbedarf, verstärkte Absicherung, unzureichende Hilfsmittel etc., die die Anzahl von Zwischenprodukten, Fehlerquellen, Liege- und Transportereignissen geradezu explodieren lassen. In der Folge zeigten sich verbreitet hohe Durchlaufzeiten, aber auch Qualitätsmängel.²²⁹

Die Papierflut in den Büros ist weitergewachsen. Je nach Wirtschaftszweig sind erst fünf bis zehn Prozent aller Informationen, die Sachbearbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, in elektronischer Form am Arbeitsplatz verfügbar.

Dieser Medienbruch erklärt sich aus dem Phänomen, daß einerseits Daten und Texte im eigenen Hause erfaßt, bearbeitet und gespeichert werden, auf der anderen Seite Informationen, die von Kunden, dem Außendienst und Behörden kommen, in aller Regel Papierdokumente sind.²³⁰

Bisher wurde die Büroproduktion auf sehr pauschale Weise gesteuert. Die genaue Kostenentstehung für Produkte bleibt in Büroumgebungen häufig im dunkeln. Hieraus ergibt sich ein elementares Hemmnis für die Steuerung der Büroproduktion. Es fehlt in der Regel die kritische Sicht der Kosten, die bestimmten Leistungen gegenüberstehen. Umgekehrt bleibt für den Leistungsempfänger, sei es ein externer oder interner Kunde, intransparent, mit welchen Kosten seine Belieferung verbunden ist.²³¹

Metzen sieht als Grund fehlgeschlagener Verbesserungsbemühungen in der Verwaltung, daß man sich bisher immer nur um Verbesserungen in der Effizienz bemüht hat, während die Effektivität nie hinterfragt wurde.²³² Dies hat zur Folge, daß Investitionen im Büro häufig ohne klare Vorstellungen über den realistisch erzielbaren Nutzwert erfolgen. Oft kann die Zielerreichung nicht einmal im Nachhinein effektiv kontrolliert werden. Die Nutzenargumente beschränken sich dann immer häufiger auf "strategische" Vorteile, die hinter den Investitionen der anderen vermutet werden ("we-too-Effekt")²³³.

2.3.2.1.3 Verbesserungen durch Lean Office

²²⁸ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 38.

²²⁹ Vgl. Sorg; Hermann 1994, S. 66.

²³⁰ Vgl. Wurr 1993, S. 4.

²³¹ Vgl. Sorg; Hermann, 1994, S. 65.

²³² Vgl. Metzen, H.: Der Weg zum Lean Office, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S.87.

²³³ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 38.

Ein Grundprinzip im Lean Office ist "Organisation vor Technik".²³⁴ Im Vordergrund steht damit nicht die Automatisierung in Form einer vom Menschen weitgehend unbeeinflussbaren "Verselbständigung" der Büroarbeit, sondern der gut organisierte Mensch.²³⁵ Das Geheimnis einer ständig perfektionierten, innovativen Unternehmens- und Arbeitsorganisation liegt im hochqualifizierten und -motivierten Personal.²³⁶

Die Organisation muß flexibel sein und die Unternehmensstruktur als Ganzes unterstützen. Die Büroarbeiter müssen verstärkt Fähigkeiten zur produktbewußten Gesamtsicht ihrer relevanten Arbeitsumgebung entwickeln.

Die Mitarbeiter im Büro müssen sich aktiv und leistungsorientiert um die Einhaltung integrationsfördernder Produktionsstandards bemühen. Die neue Arbeitsform ist geprägt von teamgebundenen Arbeits- und Kooperationspraktiken. Das "Einmischen" in die Produktionsweise und Ergebnisse des kooperierenden Bürokollegen muß als konstruktiv gemeinte Tugend eingeübt werden.²³⁷

Ein weiteres Lean-Prinzip zur Gestaltung und Entwicklung des Büroproduktionsprozesses ist die Neuausrichtung am Kunden. Am Ende der Leistungsketten steht der externe Kunde. Versteht man den Büroproduktionsprozeß als arbeitsteiligen Prozeß, erhält man auch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Der jeweils nachfolgende Bearbeiter muß/könnte sich im Prinzip als Kunde verhalten, der ein Recht darauf hat, eine Vorleistung zu erhalten, auf der er zeitgerecht und komplikationsfrei seine "Weiterveredelung" aufsetzen kann. Hierfür benötigt er eine Referenzliste für die Qualitäten und Quantitäten, die er vom Liefernden fordern kann. Gleichzeitig trägt der nachfolgende Bearbeiter die Verantwortung dafür, daß der geschaffene Wert, den er weiter veredeln soll, ohne Einbuße erhalten bleibt. Insofern "kauft" er die Vorleistung zu einem bestimmten Wert ein.²³⁸

Im Rahmen einer internen Bearbeitungskette werden Beiträge im Büro zu einer Marktleistung, die letztlich am externen Kunden erbracht wird, zusammengefügt. In vielen Bereichen besteht somit die Chance, die Büroproduktion auf Basis eines bewußt herbeigeführten Marktmechanismus zu optimieren.²³⁹

Grundlage zur Beschreibung und zur Optimierung des Büroproduktionsprozesses ist ein Denken in Geschäftsvorgängen, die sich aus Leistungsketten zusammensetzen.²⁴⁰ Dabei

²³⁴ Ebd.

²³⁵ Vgl. Sorg; St.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 3, in: Office Management (1993) H.1/2, S. 61.

²³⁶ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 38.

²³⁷ Vgl. Sorg; Herrmann 1993, S. 62.

²³⁸ Vgl. Sorg; Herrmann 1994, S. 68.

²³⁹ Vgl. Sorg; Herrmann 1994, S. 70.

²⁴⁰ Vgl. Steinle 1994, S. 78-85.

können unter Beachtung der betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen Marketing, Forschung/Entwicklung, Beschaffung und Produktion typische Bürovorgänge identifiziert werden. Anfrage/Auftrag, Produkt oder Projekt sowie der monetäre Niederschlag als Geschäft stellen charakteristische Vorgänge im Sinne aufeinanderbezogener Leistungsketten dar. Stets läßt sich die für Vorgänge charakteristische Differenz zwischen Vorher und Nachher beziehungsweise Vor- und Endleistung angeben. Eine entsprechende Vorgangsbearbeitung ist dabei eingebettet in ein internes Kunden-Lieferantenverhältnis. Inhaltlich zeigt sich die Vorgangsbearbeitung als wertschöpfungsaddierende Aktivität, die Zeit und Kosten erfordert.²⁴¹

Wertschöpfungsorientierung gehört zum Lean Office. Die rationelle und zugleich kundenfreundliche Bereitstellung von operativer Wertschöpfung, wie z.B. einer effizienten Vermarktung und Abwicklung von Kreditgeschäften, schafft auch strategische Werte, beispielsweise Kundenbindung, mehr Umsatz, Gewinn oder höhere Preisspielräume. Diese strategischen Wirkungen steigern zusätzlich den Erfolg von Büroprodukten, durch z.B. geringeren Ressourceneinsatz oder größere Nachfrage zufriedener Kunden, über ihren operativen Beitrag hinaus. Bei einigen Produkten spielt die operative gegenüber der strategischen Wertschöpfung sogar eine untergeordnete Rolle.²⁴²

Zur optimalen Steuerung der Büroprozesse ist die Notwendigkeit und Preiswürdigkeit einer Leistung im Hinblick auf konkurrierende Ressourcen zu hinterfragen. Je weiter die Bürowertschöpfungskette von der direkten marktlichen Leistung entfernt liegt, umso abstrakter scheint die Frage nach den Kosten oder gar nach einem Wert der Leistung zu sein. Das heißt, auch und gerade für die im internen Kunden-Lieferanten-Verhältnis bestehenden Aspekte des Güterverzehr und der Leistungsqualität sind Maßstäbe zur ressourcensteuernden Wertermittlung zu schaffen und zu praktizieren.

Dieser wesentliche Schritt zur Bewertung des Ressourcenverzehr und der "Preiswürdigkeit" der Büroleistung ermöglicht eine differenzierte Sicht auf die preisbildenden Faktoren. Die transparent werdenden, vermutlich sehr hohen, "Kostenpreise" dürften auf breiter Front den Rückzug der Kundenansprüche im Büro auf ein funktionsgerechtes Maß beschleunigen. Zu hohe Preise zwingen zu einer Diskussion der Produktnotwendigkeit und der notwendigen Produkteigenschaften. Mangelnde Nachfrage nach Büroprodukten aufgrund ihres hohen Kostenpreises bei zugleich geringer funktionaler Leistung wird auch viele fragwürdige Aktivitäten im Büro zwangsläufig tilgen. Als Gegenstück werden notwendige teure Büroprodukte die Bildung von Nachfragegruppen und damit die verstärkte Praktizierung des "shared resources-Gedankens" (Preissenkung durch Kostenteilung) anregen.²⁴³

²⁴¹ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 40.

²⁴² Vgl. Sorg; Herrmann 1994, S. 69.

²⁴³ Vgl. Sorg; Herrmann 1993, S. 62.

Instrumente zur kostenmäßigen Ressourcenverteilung sind Target Costing und die Prozeßkostenrechnung.

Auch für den Bürobereich kann man eine Durchlaufzeit bestehend aus Bearbeitungs-, Rüst-, Liege-, und Transportzeit definieren. Zeitverkürzungen im Transport- und Liegezeitbereich lassen sich recht einfach durch elektronische Medien erreichen.

Geistige Rüstzeiten hingegen stehen in enger Korrelation zur Komplexität der Aufgabe und sind bis zu einem gewissen Grade notwendig. Aber auch sie lassen sich, angemessene Qualifikation der Bearbeiter vorausgesetzt, reduzieren.²⁴⁴

Fehlerbedingte Bearbeitungsschleifen und die Bearbeitungszeiten werden durch eine klare Definition der (Zwischen-)Produkte bei internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen und durch die Vereinheitlichung von Werkzeugen reduziert. Die Zusammenfassung von Bearbeitungsschritten in eine Hand reduziert zudem sowohl die Durchlaufzeit insgesamt als auch die Transport- und Liegezeiten durch die geringere Zahl von Schnittstellen zwischen den Funktionsträgern sowie die Bearbeitungszeit aufgrund abnehmender geistiger und operativer Rüstvorgänge.²⁴⁵

Generell kann von erfüllter Qualität gesprochen werden, wenn dem Empfänger einer Leistung ein anforderungsgerechter Ge- beziehungsweise Verbrauch dieser Leistung ohne jede Einschränkung verschafft wird. Das Besondere an der Qualität von Büroleistungen ist, daß sie vom Kunden als integrierte Einheit aus den zwei Kategorien Prozeß- und Produktqualität wahrgenommen wird.²⁴⁶

- Qualität im Sinne von Produktstandards:

Ob Rechnung, Angebot, Geschäftskorrespondenz, Stellungnahme, Kundenauskunft, Gutachten, Gesprächsprotokoll oder Lieferabnahme; es gibt im Prinzip stets ein klar beschreibbares Produkt. Als ausschlaggebende Bezugsgröße für Produktqualität müssen hier die jeweiligen Kundenerwartungen gelten. Dabei muß die Zielzone stets eine Nuance oberhalb der normalen Zufriedenheit positioniert werden. Aber hoffnungslos übererfüllte Erwartungen bleiben ungenutztes Potential. Die Bestimmungszwecke dieser Produkte und deren Qualitätsanforderungen müssen transparent sein, um für gezielte Kritik und Verbesserungen zur Verfügung zu stehen.²⁴⁷

- Qualität im Sinne von Prozeßstandards:

²⁴⁴ Vgl. Sorg, S.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 2, in: Office Management (1992b) H.11, S. 50.

²⁴⁵ Vgl. Sorg; Herrmann 1994, S. 68.

²⁴⁶ Vgl. Sorg, S.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 1, in: Office Management (1992a) H.10, S. 54.

²⁴⁷ Vgl. Sorg; Herrmann, 1994, S. 66.

Bezugsgröße für Prozeßqualität stellt die Einhaltung beziehungsweise Verbesserung von intern bereits etablierten Standards dar. Auch hier kann ein Zuviel im Einzelfall kontraproduktiv wirken.²⁴⁸ Zur Sicherung der Prozeßqualität sind Qualitätszwischenmeldungen beziehungsweise "Teilabnahmen" wichtig.

Die Schaffung der Rolle eines Prozeßverantwortlichen ist zumindest bei elementaren Büroprodukten der Organisation anzuraten. Dies gilt in umso stärkerem Maße, je höher die Anzahl der Zwischenprodukte und Bearbeitungsstufen ausfällt.²⁴⁹

Vereinbarte und motiviert erlernbare Qualitätskriterien in der Büroproduktion stärken den Willen zur Produktqualität und integrieren die Qualitätskontrolle zum wesentlichen Teil in den Bearbeitungszusammenhang. Qualitätskriterien im Bürobereich sind:²⁵⁰

- Optimales Zusammenwirken im arbeitsteiligen Prozeß,
- Angemessener Bereitstellungszeitpunkt,
- Vermeidung von Redundanzen,
- Abgestimmte Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie
- Befriedigung von Kundenerwartungen und Unternehmenszielen.

Die qualitätsprägenden Größen stehen untereinander in wechselseitiger Beziehung und erfordern daher eine dynamische Behandlung.²⁵¹

2.3.2.1.4 Technik im Lean Office

Zu den Techniken im Bürobereich gehört die Palette der Groupware Produkte, Instrumente des Workflow Management, Document Management- und Archivierungssysteme sowie Bürokommunikations-Systeme.

2.3.2.1.4.1 Groupware

Neben Groupware sind auch Begriffe wie Computer Supported Cooperative Work (CSCW), work group computing und Computer Aided Team (CATeam) üblich.

Groupware ist Hardware und Software für die gemeinsame Nutzung durch mehrere Aufgabenträger zur Unterstützung kooperativen Arbeitens²⁵². Aufbauend auf den Grundmodulen Electronic Mail, Textverarbeitung, Terminplanung und Datenbank werden

²⁴⁸ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 39.

²⁴⁹ Vgl. Sorg; Herrmann 1993, S. 62.

²⁵⁰ Vgl. Bruch; Kuhnert 1994, S. 101.

²⁵¹ Ebd.

²⁵² Vgl. Gappmaier, M.; Heinrich, L.J.: Computerunterstützung Kooperativen Arbeitens (CSCW), in: Wirtschaftsinformatik, 34. Jg. (1992), S340.

durch Verknüpfung und Erweiterung gruppenbezogene Applikationen möglich. Man unterscheidet hierbei zwischen asynchroner und synchroner Kooperation:²⁵³

- Asynchrone Kooperation zielt auf die multimediale Unterstützung von gesamten Bearbeitungsprozessen. Vorgänge, die aus einer Vielzahl von Einzeldokumenten in unterschiedlicher medialer Aufbereitung bestehen, müssen zwischen räumlich verteilten Systemen kommuniziert und eventuell zwischengespeichert werden.
- Bei synchroner Kooperation steht die Echtzeitabstimmung und -bearbeitung von Dokumenten im Mittelpunkt. Dies bedeutet zumeist die Integration verschiedener Medien auf der Darstellungsebene ("What You See Is What I See"), ergänzt um audiovisuelle Kommunikationskomponenten.

Ziel der Groupware ist die Unterstützung der Kooperation (z.B. Gruppenterminverwaltung) und die Steigerung der Produktivität der Teamarbeit durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien²⁵⁴ wie Verteilerlisten, "Schwarzen Brettern" oder "Filtersysteme" für eingehende Nachrichten. Neben der Unterstützung des bloßen Nachrichtenaustauschs ist auch der verbesserte Zugriff auf Informationen und persönliche Gutachten ein Einsatzschwerpunkt der Systeme. Erreicht wird dies durch den Aufbau und die Nutzung von gemeinsamen Informationsbeständen. Im Gegenteil zu Vorgangssteuerungssystemen und Workflow Management geht es hier um die "Unterstützung eher informeller Aufgaben im Rahmen kleinerer, durch Selbstorganisation gekennzeichnete Gruppen".²⁵⁵ Das Ziel ist Just-in-time-Management kooperativer Aufgaben.²⁵⁶

Die Möglichkeiten des Softwareeinsatzes zur Gruppenunterstützung haben zu verschiedenen Forschungsrichtungen geführt, die sich mit den plakativen Namen

- "Entscheidungsraum",
- "Remote-Konferenzen" und
- "asynchrone Unterstützung" bezeichnen lassen.

Die Entscheidungsraumforschung beschäftigt sich mit der Frage, wie "klassische" Sitzungen aller Teilnehmer in einem Raum zu unterstützen sind. Die "Remote-Konferenz"-Forschung untersucht die Unterstützung der Sitzungssituation, wenn die Teilnehmer örtlich verteilt sind.

²⁵³ Vgl. Seitz, W.L.: Was überlegtes Management der Informatik für ein schlankes Unternehmen tun könnte, in: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993), H. 12, S. 37-41.

²⁵⁴ Vgl. Wagner, M.: Von Bürokommunikation zur lernenden Organisation. in: Computerwoche (1992) Nr. 47, vom 20.11.1992, S. 44-46.

²⁵⁵ Vgl. Hasenkamp, U.; Syring, M.: Workflow-Management. in: Office Management (1993) H. 6, S. 33.

²⁵⁶ Vgl. Niemeier, J.; Schäfer, M.; Wiedmann, G.: Bürokommunikation - Innovationsbremse oder Marktbereiter? in: Office Management (1993) H. 3, S. 26-31.

Die Unterstützung der asynchronen Situation²⁵⁷ soll helfen, wenn die Gruppenmitglieder nicht zur gleichen Zeit "zusammen" sind.²⁵⁸

Unter dem Oberbegriff Groupware sind inzwischen eine Reihe von Softwarepaketen auf den Markt gekommen, die das kooperative Arbeiten im Computernetz unterstützen und die Informationszyklen innerhalb von Teamstrukturen verkürzen.²⁵⁹

Groupware alleine reicht nicht. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Gruppenarbeit liegt in einer sorgfältigen Planung der Prozeßabläufe, unter Berücksichtigung aller organisationsrelevanten Rahmenbedingungen. Hierzu gehört neben der Ablauforganisation vor allem die Zuordnung der Mitarbeiter zu den jeweiligen Teams, ihre genaue Rollenzuweisung innerhalb einer Gruppe sowie die Kompetenzverteilung im Rahmen eines Projektes.²⁶⁰ Groupware kann direkte Kommunikationsprozesse nicht ersetzen, da beispielsweise die nonverbale Kommunikation durch elektronische Hilfsmittel dieser Art nicht übertragen werden kann.

Durch Groupware sind Effizienzsteigerungen kleiner Gruppen zu erwarten, und bei Gruppenmitgliedern, die durch erhebliche räumliche Entfernung gehandicapt sind, kann Groupware den rudimentären Zusammenhalt durch Ressourcenteilung und Kommunikationsmöglichkeit gewährleisten.²⁶¹

Im Unterschied zu Vorgangssteuerungssystemen werden bei Groupware zwar Prozesse unterstützt, aber ohne daß der Nutzer bei ihrer Inanspruchnahme auf bestimmte Reihenfolgen und Zeitpunkte festgelegt wird.²⁶² Groupware eignet sich vor allem für unstrukturierte Gruppenprozesse, bei denen weder das angestrebte Endprodukt noch der genaue Weg dorthin im Detail bekannt sind. Generell ist Groupware im Unterschied zu Vorgangssteuerungssystemen ein eher passiver Charakter zuzuschreiben.²⁶³

2.3.2.1.4.2 Workflow Management

Der Ausgangspunkt der Vorgangssteuerungs- und Workflow-Systeme ist prinzipiell gleich. Beide Ansätze unterscheiden sich lediglich darin, daß der Aspekt der Gruppenarbeit beim Workflow Management stärker berücksichtigt wird. Unter Workflow Management versteht man "flexibel gestaltbare, nach einem organisatorischen Regelwerk arbeitende, aktiv

²⁵⁷ Anwesenheit der Teilnehmer zu unterschiedlichen Zeiten (asynchrone Kommunikation).

²⁵⁸ Vgl. Kremar; H.: CATeam - Computer Aided Team, in: Office Management (1994) H. 6, S. 30.

²⁵⁹ Als typischer Vertreter des Groupware-Angebots gilt "Lotus NOTES". Weitere Angebote sind "Kooperation" von NCR und "Pathworks" von DEC .

²⁶⁰ Vgl. Krijom, P.: Lean Management - Das Büro der Zukunft setzt auf Kooperationen, in: Office Management (1994) H.6, S. 67.

²⁶¹ Vgl. Bullinger; Fähnrich; Niemeier 1993, S. 6-19.

²⁶² Vgl. Klauke, N.-M.: Document Management und Vorgangsorientierung als Rückgrat des Lean Office, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S. 93.

²⁶³ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 43.

einwirkende Software, die einen über mehrere Arbeitsplätze gehenden Vorgang steuert und bestehende technische Basiskomponenten einbindet".²⁶⁴ Das Ziel ist, wie auch bei Groupware, das Just-in-time-Management komplexer Bürokommunikationsprozesse.²⁶⁵

Workflow-Management- bzw. Vorgangunterstützungssysteme (VUS) unterstützen die Bearbeitung von Vorgängen durchgehend nach fest definierten Regeln. So werden zum Beispiel Weiterleitungen an nachfolgende Bearbeiter, Wiedervorlagen und ähnliches formalisiert und nach festgelegten Zeiträumen oder an bestimmte Ereignisse gekoppelt ausgelöst. Hierfür wird der Ablauf eines Vorgangs systematisch analysiert und auf eine rechnerlauffähige Prozedur abgebildet. Unterstützbare Vorgänge müssen hierfür eindeutig determinierbar, Entscheidungsregeln definierbar und Abweichungen hiervon unwahrscheinlich sein. Trotzdem sind Umstellungen aufgrund veränderter Prozeßbedingungen prinzipiell möglich.²⁶⁶

Workflow-Systeme unterstützen den Ablauf auf eine eher aktive Weise, denn sie bestimmen wesentlich Art und Zeitpunkt nutzerseitiger Interaktionen und können somit neben einer Anleitungsfunktion auch sehr stark Kontrollcharakter annehmen. Sie bilden Bearbeitungs-Know-how ab und tragen zur personenunabhängigen Dokumentation und Nutzbarkeit von Bewertungen bei. Die Konzentration auf stark strukturierbare Prozesse und der relative Aufwand der formalen Vorgangmodellierung machen ihren Einsatz bis heute vor allem in Bereichen sinnvoll, die stark repetitiven Charakter und einen nennenswerten Durchsatz haben.²⁶⁷

Typische Büroarbeiten, deren Qualität sich durch Vorgangsteuerungssysteme und Dokumentenmanagementsysteme steigern lassen, sind:²⁶⁸

- Kundenbetreuung:
Kundenbezogene Unterlagen lassen sich in einem Dokumentenmanagementsystem strukturiert verwalten.
- Mitunterzeichnung:
Eine häufige Anforderung bei Büroprozessen ist die Weiterbearbeitung, Kenntnisnahme oder Zustimmung von mehreren Beteiligten im Prozeß. Jeder Beteiligte bestätigt seinen Arbeitsanteil durch seine Unterschrift.

²⁶⁴ Vgl. Schönecker, H.G.: Begriffe zum Geschäftsprozeß-Management in: Office Management (1993) H. 7-8, S. 56.

²⁶⁵ Vgl. Niemeier, J.; Schäfer, M.; Wiedmann, G.: Bürokommunikation - Innovationsbremse oder Marktbereiter? in: Office Management (1993) H. 3, S. 26-31.

²⁶⁶ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 42. Siehe auch Seitz, W.L.: Was überlegtes Management der Informatik für ein schlankes Unternehmen tun könnte, in: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993), H. 12, S. 37-41.

²⁶⁷ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 43.

²⁶⁸ Vgl. Bullinger; Meitner; Krämer 1994, S. 28.

- Sekretariatstätigkeit:

Mit dem Einsatz von Textverarbeitung, elektronischer Post, Sprachverarbeitung und Adressdatenbanken wird die Sekretariatsarbeit in den Ablauf von Büroprozessen umfangreicher einbezogen.

Neben anderen Produkten sind beispielsweise "WorkParty" von SNI, "Staff-ware", in Deutschland vertrieben von AIC Software, "COSA" von Software-Ley und "Vorgangsmanager" von Softlab originäre Vorgangssteuerungssysteme. Zu diesem gehören auch "Flow-Path" von Bull, "DECdoc von DEC", "DMS" von NCR, "Businessflow" von COI und "WorkFlow" von FileNet.²⁶⁹

2.3.2.1.4.3 Document Management und Archivierungssysteme

Das einzelne Dokument ist der Basisinformationsträger einer Organisation. Document Management stellt die Grundfunktionalitäten für die organisatorische Handhabung der Dokumente zur Verfügung. Die Grundsatzüberlegungen hierzu beschäftigen sich mit dem Zusammenspiel von Organisation, Bearbeiter, Dokumentinhalt und Aktion. Mit einer intensiven Analyse wird ermittelt, was mit den in Dokumenten enthaltenen Informationen innerhalb der Organisation geschehen soll. Verschiedenste Aktionen, wie z.B. Versenden, Wiederholen, Suchen, Abzeichnen, Registrieren, Archivieren und Drucken, werden vom Document Managementsystem zur Verfügung gestellt.

Im Gegensatz zu den anderen Ansätzen bieten Document Managementsysteme eher grundlegende Organisationsunterstützung als umfangreiche Bearbeitungs- und Steuerungsfunktionalitäten. Ausgehend von diesen Grundfunktionen sollen Vorgangssteuerungs- und Groupwareangebote eingebunden werden. Dabei ist zu beachten, ein kommunikations- und entwicklungsfähiges System aufzubauen. Softwaretechnische Kommunikationsfähigkeit wird durch Client/Server-Technologie erreicht.

Zur besseren Akzeptanz bieten sich logische Elemente klassischer Büroorganisation, wie Mappen, Wiedervorlage und Akten als Abbild der Realität an. Auch die gewohnten Arbeitsmittel, wie Schreibtisch, Eingangs-, Ausgangs- und Papierkorb, sollte der Anwender eines Bürokommunikationssystems wiedererkennen können. Der Prozeß, dem ein Dokument im Unternehmen unterliegt, sollte unterstützt werden. Solange es sich dabei um keine formularisierte Bearbeitung handelt, ist eine vordefinierte Steuerung eher hinderlich.²⁷⁰

Elektronische Archivierungssysteme, die eine bloße Speicherung papierförmiger Dokumente auf elektronischen Datenträgern leisten, bieten neben einer möglichen Kostenreduzierung durch effektivere Raumnutzung und Personaleinsparungen sowie einer schnelleren

²⁶⁹ Vgl. Klauke 1994, S. 93. Eine ausführlichere Beschreibung zu "WorkParty" findet man bei Krijom 1994, S. 67.

²⁷⁰ Vgl. Klauke 1994, S. 98.

Zugriffsmöglichkeit auf eine sehr große Dokumentenmenge und die darin enthaltenen Informationen wenig nennenswerte Vorteile. Gravierende Nachteile können im Rechtsverkehr auftreten, solange die Urkundenfähigkeit elektronischer Dokumente nicht anerkannt ist. Ferner gilt es, die Bearbeitungsmöglichkeit der gescannten "Bilder" entscheidend zu verbessern, um die realitätsgerechte Nutzung der gescannten Dokumentinhalte zu gewährleisten. Sind diese Hürden genommen, werden Archivierungssysteme einen Beitrag zum "Lean Office" darstellen.²⁷¹

2.3.2.1.4.4 Bürokommunikationssysteme

Bürokommunikations-Systeme (BK-Systeme) sind seit etwa fünfzehn Jahren am Markt verfügbar. Sie haben jedoch noch keine weite Verbreitung gefunden. Erst mit dem derzeitigen Preisverfall der Arbeitsplatzcomputer sind BK-Systeme flächendeckend wirtschaftlich einsetzbar. Auch die Funktionalität ist erst heute auf einem Stand, der wesentliche Fortschritte in der Entwicklung klassischer Büroarbeit zu einem Lean Office ermöglicht.²⁷² Neben Arbeitsplatzrechnern sind Dienssysteme erforderlich, die zentrale Funktionen zur Verfügung stellen. Solche Architekturen werden als Client/Server-Systeme bezeichnet. Die Client/Server-Architektur ist ein logisches Modell, das Prozesse im Netz verteilt.²⁷³ Dadurch ist ein kontinuierliches Wachstum der Systeme entsprechend den Anforderungen bei gleichbleibendem Systemverhalten gegenüber den Benutzern möglich.²⁷⁴

Eine Grundanforderung an ein BK-System ist, daß es eine sichere und einfache Kommunikation aller Beteiligten ermöglichen muß.²⁷⁵ Dabei sind auch spezifische Ausprägungen unternehmensübergreifender Kooperationen zu berücksichtigen. Weitere Anforderungen und die dazu bereits existierenden Lösungen sind:²⁷⁶

- Prozeßorientierte Informationsarchitekturen:
E-Mail, Bürokommunikationssysteme, Workflow-Systeme, Dokumentenmanagementsysteme, Groupware
- Datenaustauschformate und Schnittstellen:
Token-Ring, Ethernet, FDDI, Router, Bridges, PABX
- Telekommunikationsnetze und -dienste:
Heterogene LANs, Gateways, ISDN, Datex-P, VBN, MAN/WAN, ATM, B-ISDN

²⁷¹ Vgl. Klauke 1994, S. 93.

²⁷² Vgl. Hogrefe, H.: Lean Management in der öffentlichen Verwaltung, in: Führung und Organisation (1994) H.2, S. 116.

²⁷³ Zu Client/Server-Architektur s.a. Instrumente von Lean Management S. 32.

²⁷⁴ Vgl. Hogrefe 1994, S. 117.

²⁷⁵ Eine Aufzählung funktionaler Anforderungen an ein BK-System findet man bei Hogrefe 1994, S. 116.

²⁷⁶ Vgl. Bullinger; Fröschle; Brettreich-Teichmann 1993, S. 230.

- internationale Verfügbarkeit durch Standardisierung:
JIT, SWIFT, ODETTE, EDI, ISO, ETSI, CCITT, EDIFACT, START
- Verteilte Informationssysteme:
verteilte Datenbanksysteme, Multimediasysteme
- Partizipative Systementwicklung:
Desktop-Video, Videokonferenzen, MIS, Business-TV, CBT, Tele-CBT,
objektorientierte Entwicklungswerkzeuge, Netzwerkmanagement

2.3.2.1.5 Wege zum Lean Office

Für Lean Management im Büro gibt es kein Standardrezept. Die erfolgreiche Reform muß auf die betrachtete Situation zugeschnitten sein. Als Hilfe bieten sich Geschäftsprozesse als methodische Klammer zwischen Büro- und Fabrikorganisation an. Dadurch wird die erforderliche Kunden- und Prozeßorientierung handhabbar.²⁷⁷

Angesichts beschränkter Mittel und kurzfristigem Handlungsdruck sind ausgedehnte Projekte mit dem Anspruch einer vollständigen Erfassung und Modifizierung des Untersuchungsbereichs unrealistisch. Statt einem Totalanspruch ist eine gezielte Unvollständigkeit durch Selektion der wesentlichen Prozeßketten vorzuziehen.

Zweckmäßige Kriterien für die Auswahl sind zum Beispiel:

- die erwartete Erfolgs- und Kostenwirksamkeit organisatorisch-technischer Lösungsansätze,
- die Schlüsselbedeutung der zu optimierenden Prozeßketten oder
- die zu erwartende Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit bei Mitarbeitern und Management.

Der Wertmaßstab "Kunde" erfordert seine möglichst aktive Einbeziehung in den Projektverlauf. Als Einstiegspunkt bieten sich diejenigen Vor-/Endleistungen an, die an einer definierten, organisatorischen Schnittstelle an den internen/externen Kunden übergeben werden. Die konsequente Rückverfolgung ihres Entstehungsweges bestimmt dann sinnvollerweise die Stoßrichtung der weiteren Analyseschritte. Eine solche Rückwärtsstrukturierung des Leistungsgefüges vermeidet bewußt die klassischen, abteilungs- bzw. funktionsorientierten Denk- und Gestaltungsansätze.

Prozeßorientierte Organisations- und Technikplanung müssen im Sinne der angestrebten späteren ständigen Verbesserung und Selbstorganisation angelegt werden. Dies bedeutet, daß Gestaltungsempfehlungen zum Beispiel in Bandbreiten formuliert werden und daß

²⁷⁷ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 36.

entsprechend "offene" Verfahren sich auch in der vorgeschlagenen technischen Unterstützung niederschlagen.²⁷⁸

Die typische Vorgehensweise bei der "Vorgangs-/Geschäftsprozeßanalyse" gliedert sich in fünf Phasen:²⁷⁹

1. Unternehmensziele und Qualitätsziele definieren:

Die Festlegung der Unternehmensziele und die Vorgabe der Qualitätsziele ist eine Aufgabe der Unternehmensführung. Die Unternehmensziele geben einen Ausblick, in welche Richtung sich das Unternehmen verändern möchte. Ausgehend von der im Unternehmen zu erstellenden Leistung sind die Qualitätsanforderungen und die Qualitätsmerkmale, mit denen letztendlich der Erfolg bewertet wird, festzulegen.

2. Büroprozesse erkennen:

Ausgehend von den Kundenanforderungen sind die für das Unternehmen relevanten Büroprozesse festzulegen, welche erforderlich sind, um die Unternehmensziele zu erreichen. Es ist dabei nicht von den bestehenden Büroprozessen auszugehen.

Die Erkennung der relevanten Büroprozesse und deren Prüfung auf Eignung zur informationstechnischen Unterstützung ist oftmals eine schwierige Aufgabe, die am besten in einer Arbeitsgruppe zu lösen ist. Die Arbeitsgruppe sollte sich aus Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen und aller beteiligten Abteilungen zusammensetzen. Bürovorgänge lassen sich nach den Kriterien Strukturiertheit und Wiederholungsart gliedern.

Weitere Kriterien zur Differenzierung von Bürovorgängen sind die Häufigkeit des Auftretens, die organisatorische Komplexität der Arbeit, der Umfang der Kommunikation, entstehende Kosten, die Dauer des Vorgangs oder die Bedeutung für die Kundenzufriedenheit.

3. Soll-Büroprozesse modellieren und optimieren:

Zur Soll-Büroprozeßmodellierung wird man anfangs den Büroprozeß grob in einige Teilprozesse unterteilen. Jeder Teilprozeß wird dann so lange hierarchisch in weitere Teilprozesse zerlegt, bis der Detaillierungsgrad für die Betrachtung ausreichend ist. Parallel zur Modellierung der Büroprozesse ist ein Modell der Aufbauorganisation mit ihren einzelnen Stellen erforderlich. Die Beziehung zwischen den Arbeitsschritten im Büroprozeß und der Aufbauorganisation wird durch Zuordnung von Bearbeitern (Stellen) zu den einzelnen Arbeitsschritten hergestellt.

²⁷⁸ Vgl. Kläger; Hofmann 1993, S. 39.

²⁷⁹ Vgl. Bullinger; Meitner; Krämer 1994, S. 28.

Über die Zuordnung von informationstechnischen Funktionen zu Arbeitsschritten und von Arbeitsschritten zu Stellen ergeben sich Anforderungen an die Qualifikation des Stelleninhabers.

Anschließend ist jeder Teilprozeß und jeder Arbeitsschritt auf seine Notwendigkeit hin zu überprüfen. Überflüssige Arbeitsschritte sind zu eliminieren, notwendige Arbeitsschritte so weit als möglich zu mechanisieren.

4. Maßnahmen planen und durchführen:

Hierfür sind wie bei jeder Projektrealisation ein Zeitplan aufzustellen, Zwischenziele zu bestimmen, die benötigten Mittel zu beschaffen und Verantwortliche für die Durchführung zu benennen. Zur Durchführung gehört auch die Einführung informationstechnischer Produkte zur Unterstützung des Leistungserstellungsprozesses im Büro.

5. Bewertung der Unternehmensziele und Qualitätssteigerung:

Nach Durchführung der Maßnahmen ist die Zielerreichung zu überprüfen. Hinzu kommt die Bewertung der erreichten Qualitätssicherung. Dies erfolgt durch eine Veränderungsuntersuchung der zur Beurteilung der Büroarbeit geeigneten Qualitätsmerkmale. Prinzipiell sind folgende, grundlegenden Qualitätsmerkmale geeignet:

- Vollständigkeit der erzielten Ergebnisse,
- Korrektheit der erzielten Ergebnisse,
- Vertraulichkeit der behandelten Informationen,
- Bearbeitungszeit (Durchlaufzeit) des Büroprozesses und
- Übereinstimmung mit formalen, rechtlichen Anforderungen.

2.3.2.2 Funktionale Lean-Bereiche

In privatwirtschaftlichen Unternehmen haben sich unter dem Oberbegriff Lean Administration bzw. Lean Office bereits spezialisierte "Lean-Bereiche" gebildet. Hierzu gehören Lean Organisation, Lean Computing, Lean Planning, Lean Controlling, Lean Selling bzw. Lean Marketing und Lean Personalmanagement.

2.3.2.2.1 Lean Organisation, Lean Computing und Lean Planning

Lean Organisation

Der Organisator nach altem Berufsverständnis wird seine arbeits- und zeitaufwendigen Ist-Analysen im Lean Organisation aufgeben müssen. Denkbar ist eine Verlagerung seiner Tätigkeit auf produktbezogene Rahmenvorgaben. Hiermit sind Vernetzungsprotokolle, Qualitätskontrolle und Preisprüfung besonders bei Büroprodukten gemeint. Ist ein funktionierender innerbetrieblicher Markt mit internen Kundenbeziehungen vorhanden, wäre

für den Lean Organisator auch eine Tätigkeit als "kleine Kartellbehörde" innerhalb größerer Unternehmen denkbar.²⁸⁰

Lean Computing

Der Lean Managementansatz zielt im Informationsmanagement auf Vereinfachung und mehr Transparenz der Prozesse und Aufgaben. Die Vereinfachung der Datenverarbeitung in den Unternehmen wird mit Downsizing oder auch Rightsizing umschrieben. Einfache und selbsterklärende Informationssysteme sollen ausschließlich an den spezifischen Anforderungen und der Durchgängigkeit der einzelnen Geschäftsprozesse sowie deren Erfolgsfaktoren ausgerichtet sein. Hierdurch soll die Informationsverarbeitung im Unternehmen nach "unternehmerischen" Prinzipien (Profit-Center-Prinzipien) gesteuert und eine enge Verzahnung der Informatikstrategie mit der Unternehmensstrategie erzielt werden. Eine verursachungsgerechte Weiterverrechnung der Informatik-Kosten auf die Anwendungsbereiche dient der Steuerung nach Profit-Center-Prinzipien.²⁸¹

Lean Planning

Das Prinzip einer weitgehenden Delegation von (Teil-)Aufgaben, die der reinen Ausführungshandlung vor- und nachgelagert sind, führt zu einer Verlagerung operativer und teilweise auch taktischer Planungsaufgaben auf ausführende Stellen, die gleichzeitig für die Kontrolle der Zielerreichung zuständig sind.

Als Aufgabe übergeordneter, zentraler Lean Planning-Stellen verbleibt die Erstellung längerfristiger und strategischer Pläne. Die Kontrolle der Umsetzung dieser Pläne erfordert aber bereits bei der Abweichungsanalyse wieder die Zusammenarbeit mit den ausführenden Stellen.

Neu hinzukommen können Probleme im Rahmen der Selbstabstimmung der einzelnen Teams, für die Verfahrens- und Konfliktlösungsregeln von den Lean Planern entwickelt werden müssen. Ferner sind die Voraussetzungen für die operative Abstimmung zwischen den Teams und den Lieferanten zu schaffen.²⁸²

2.3.2.2.2 Lean Controlling

Eine wesentliche Voraussetzung des Lean Management ist nach Pfeiffer/Weiß ein neues Controllingverständnis. Im Kern geht es darum, daß kosten-, qualitäts- und zeitgerechtes

²⁸⁰ Vgl. Sorg; Herrmann 1994, S. 71.

²⁸¹ Vgl. Huber, H.; Poestges, A.: Lean Computing (Teil II), in: Office Management (1993) H.10, S.63.

²⁸² Vgl. Scherm, E.: Lean Planning & Lean Controlling. Planung und Controlling in der "schlanken" Unternehmung, in: Zeitschrift für Planung (1993) H.3, S. 255.

Verhalten nicht erprüft werden kann, sondern am Ort der direkten Wertschöpfung im gesamten Netz der Leistungserstellung "produziert" werden muß.²⁸³

Sieht man entsprechend dem modernen Controllingverständnis dessen Aufgaben in der planungs- und kontrollorientierten Koordination des Führungssystems²⁸⁴, so sind drei Veränderungsrichtungen erkennbar. Bei diesen Veränderungen wird die Bedeutung eines institutionalisierten Controlling für übergeordnete, strategische, die Markt- und Zukunftsorientierung betreffende Belange sowie in koordinativen Aufgaben nicht in Frage gestellt.²⁸⁵

1. Mit dem Lean Management verändern sich sowohl inhaltliche Informations-bedürfnisse als auch Informationsverarbeiter und -empfänger. Die verschiedenen Teams im Lean Management sind in der Lage, ihre erfolgsorientierten Anpassungsprobleme allein und ohne einen Controller in Form direkter Zusammenarbeit zu lösen.

Dies führt dazu, daß Aufgaben von den bisher führungsorientierten Controllingstellen an die neuen Entscheidungsträger redelegiert werden. Das Controlling wird damit auf seinen Kern zurückgeführt.²⁸⁶

Planung und Kontrolle erfordern, unabhängig davon, wo sie durchgeführt werden, eine geeignete Informationsgrundlage. Daraus wird die Aufgabe des Lean Controlling als Institution abgeleitet. Diese Aufgabe ist, "allen Funktionsbereichen die erforderlichen Informationen durch Abstimmung von Informationsbedarf, Informationsaufarbeitung und -verarbeitung sowie -weiterleitung in der erforderlichen Qualität und Quantität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort in systematischer Weise unter Kosten-Nutzen-Aspekten bereitzustellen"²⁸⁷. Das bisher führungsorientierte Controlling muß sich auf diese neuen Ansprüche einstellen und neue Informationen in gewandelter Darstellungsform anbieten. Das Lean Controlling muß die Dezentralisierung geeigneter Controlling-Aufgaben unterstützen und an der Motivation zum Selbstcontrolling in den Teams mitwirken.

2. Mit der Einführung des Lean Management wird gleichzeitig ein hohes Niveau der Produktivität, Qualität und Flexibilität angestrebt. Es bestehen aber grundsätzlich Zielkonflikte zwischen dem Produktivitätsziel einerseits und dem Qualitäts- sowie Flexibilitätsziel andererseits. In der ganzheitlichen Koordination dieser Teilziele liegt ein weiteres Aufgabenfeld des Lean Controlling.

²⁸³ Vgl. Pfeiffer; Weiß 1992, S. 204.

²⁸⁴ Vgl. Horváth, P.: Controlling, 4.Aufl. München 1993, S. 71.

²⁸⁵ Vgl. Can; Grevener 1994, S. 73.

²⁸⁶ Vgl. Scherm 1993, S. 255.

²⁸⁷ Vgl. Welge, M.K.: Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988, S.35. Siehe auch Küpper, H.; Weber, J.; Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60.Jg., 1990, S. 283.

3. Das Lean Controlling muß geeignete Controllinginstrumente bereitstellen. Von großer Wichtigkeit bezüglich gesteigerter Profitabilität, Qualität und Flexibilität ist hierbei die Entwicklung der Prozeßkostenrechnung und des Target Costing.

Außerdem hat die Relevanz nichtmonetärer Kennzahlen zugenommen. Diese liegen nur bei unternehmensweiter Bedeutung und Beeinflußbarkeit im Verantwortungsfeld des zentralen Controlling, andernfalls sind die operativen Einheiten für die Kennzahlenverarbeitung zuständig. Dabei ist die Anforderung an das Controlling zu stellen, sich in Darstellungsweise und Informationszugänglichkeit auf die dezentralen Empfänger in der Lean Company einzustellen.²⁸⁸

2.3.2.2.3 Lean Selling/Marketing

Lean Marketing bedeutet Produktfokus, Dienstleistungsfokus, Optimierung der Organisation, Optimierung der Wertschöpfungsprozesse und die Einführung effizienter Anreizsysteme. Lean Marketing besteht aus acht Bausteinen:²⁸⁹

1. Kundenfokus:

Die richtigen Dinge für die richtigen Kunden zu tun, ist die erste Herausforderung von Lean Marketing. Basis ist eine Kundensegmentierung nach Kundengrößenklassen, nach Lieferanteil, nach Leistungswünschen und letztlich auch nach dem Ertragsbeitrag der Kunden für das Gesamtgeschäft. Als Instrument kann hier die ABC-Analyse verwendet werden.

2. Kundennutzen:

Auf Basis der Kundensegmentierung gilt es, für die einzelnen Kundengruppen die richtigen Bedürfnisse zu ermitteln. Über systematische und regelmäßige Kundenbefragungen läßt sich erfassen, welche Bedürfnisbefriedigung die Marktchancen erhöhen (Motivatoren), welche vernachlässigt werden können (Einsparmöglichkeiten) und wo sich weitere Chancen verbergen (Hygienefaktoren/ versteckte Chancen).

3. Qualität der Leistung:

Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens muß sich an den Bedürfnissen und Bedürfnisstrukturen der Kunden orientieren, um daraus den Handlungsbedarf abzuleiten. Als Ergebnis erhält man Leistungsprofile, die zum einen Schwächen und Verbesserungspotentiale zeigen und zum anderen einen Konkurrentenvergleich ermöglichen.

²⁸⁸ Vgl. Can; Greverer 1994, S. 68.

²⁸⁹ Vgl. Maurer, A.: Schlank und stark im Marketing; Beispiele aus der Praxis, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 52.

4. Produktfokus:

Auch der Produktfokus kann auf Basis der Bedürfnisstruktur der Kunden und der Leistungsmerkmale des Unternehmens analysiert werden.

5. Dienstleistungsfokus:

Neben der Fokussierung auf die richtigen Produkte ist das Angebot selektiver Dienstleistungen wichtig.

6. Prozeßeffizienz:

Im Rückraum der Kundenorientierung müssen die Angebotsprozesse so schnell und effizient wie möglich gestaltet werden.

7. Kundenorientierte Organisation:

Die Organisation muß sich konsequent an der Kundensegmentierung ausrichten. Einen Weg bietet Key Account Management.

8. Leistungsmessung:

Die aufgezeigten Maßnahmen verlieren entscheidend an Wirkung, wenn keine Meßgrößen gefunden werden, um sie über die Zeit zu dokumentieren und die Fortschritte zu quantifizieren. Die Objektivierung über Meßgrößen bringt auch mehr Transparenz in die Prozesse hinein. Aber nur die richtige Meßgröße wird den Prozeß auch richtig erfassen und tatsächlich für Verbesserungen sorgen. Dafür ist es notwendig, Meßgrößen zu definieren, die die Bedürfnisse der Kunden widerspiegeln und damit den ganzen Prozeß abbilden. Gute Kennzahlen für den Verkauf sind z.B. durchschnittliche Marktvolumen je Kundenberater, durchschnittlicher Einlieferungs-anteil je Kunde, die durchschnittliche Besuchszahl pro Arbeitstag je Kundenberater oder die durchschnittlichen Besuchskosten je Besuch.²⁹⁰

Lean Selling bedeutet die Anwendung der Lean-Prinzipien auf die Vertriebsorganisation. Die Verantwortung wird möglichst an die ausführenden Mitarbeiter delegiert. Dies führt zu schnelleren Entscheidungen und höherer Kundenzufriedenheit. Der Innen- und Außendienst im Vertrieb wird in Teams organisiert. Man erhofft sich dadurch eine Verringerung von Schnittstellenproblemen.

Ein konsequentes Outsourcing gehört auch zum Programm von Lean Selling. Durch das Auslagern von z.B. Messeaktivitäten und das Anfertigen technischer Dokumentationen sollen Kosten gespart werden.²⁹¹

²⁹⁰ Vgl. Maurer 1994, S. 57.

²⁹¹ Vgl. Gatermann, M.; Krogh, H.: Vertrieb: Wie Lean Management im Verkauf funktioniert, in: Manager Magazin, (1993) H.10, S. 179.

Unterstützt wird Lean Selling durch neue Techniken wie Computer Aided Selling (CAS). Dazu gehört die Verwendung von Laptops, Modems und Funktelefonen (Mobile Computing).

2.3.2.2.4 Lean Personalmanagement

Aus der Humanzentrierung im Lean Management erwachsen besondere Aufgaben für ein Lean Personalmanagement. Bei der Personalentwicklung ergeben sich weitreichende Forderungen an das Anforderungsprofil der Mitarbeiter. Dies betrifft insbesondere folgende Schlüsselqualifikationen: Kommunikations-, Verantwortungs-, Selbstorganisations-, Partizipations-, Innovations-, und Konsens- sowie Teamfähigkeit. Nur wenn entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vorausschauend getroffen werden, läßt sich vermeiden, daß Unternehmen mit ihren Weiterbildungsmaßnahmen hinter den tatsächlichen Anforderungen zurückbleiben.²⁹² Große Chancen liegen in einer bereits veränderten Berufsausbildung.²⁹³

Im Lean Personalmanagement ist die langfristige Personalplanung Grundlage für den langfristigen Unternehmenserfolg. Jede kurzfristige Sicht von Personalplanung gefährdet das gegenseitige Vertrauen. Die Personalbetreuung verlagert sich mehr vor Ort. Instrumente hierfür sind Personalreferenten-Modelle oder Personalarbeit-by-walking-around. Die Personalarbeit selbst wird als betriebsinterne Dienstleistung verstanden. Die Mitarbeiter, die Vorgesetzten, die Geschäftsleitung und der Betriebsrat sind Kunden der Personalabteilung. In der Arbeit mit Menschen, als Produkt der Personalarbeit, liegt eine große Verantwortung für die Umsetzung der Unternehmenskultur. So ist die Personalabteilung mehr als andere betriebliche Einrichtungen zur Vorbildfunktion aufgerufen.

Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern (Gewerkschaften und Betriebsräte) ist notwendig im Lean Personal Management. Denn gegen die Sozialpartner ist ein Lean Managementkonzept nicht zu realisieren, zumal dies auch den Grundprinzipien von Kommunikation und Kooperation widersprechen würde.²⁹⁴

Üblicherweise sind die Entgeltsysteme ausgerichtet auf den Mitarbeiter als Individuum und seine individuelle Leistung sowie auf Einzelarbeitsplätze und deren Anforderungen. Die Entgeltspolitik im Lean Personalmanagement muß Wege finden, die mehr das kollektive Arbeiten und Ergebnis berücksichtigen. Gleichzeitig muß sie eine langfristige Orientierung aufweisen und vermeiden, daß die Erreichung jahresbezogener Ziele zu Lasten längerfristiger Zielsetzungen geht.²⁹⁵

²⁹² Vgl. Scholz 1994, S. 184.

²⁹³ Vgl. Lehnen, H.G.: Lean Management. Chance und Herausforderung für die Personalarbeit, in: Geldinstitute (1993) H.4/5, S.104.

²⁹⁴ Vgl. Lehnen 1993, S. 101.

²⁹⁵ Vgl. Friedrich, A.: Personalarbeit als Erfolgsfaktor im Lean-Management, in: Personal, (1993) H.3, S. 106.

2.3.3 Lean Administration in Non-Profit-Organisationen

Die öffentlichen Haushalte haben enorme Belastungen durch Personalkosten. Im Jahre 1992 betragen die Personalkosten von Bund, Ländern und Gemeinden in Deutschland insgesamt 316,7 Mrd. DM. Im Jahre 2030 müßten bei konstanter Steuerquote und gleichbleibender Stellenzahl zwei Drittel der Steuereinnahmen in der Bundesrepublik Deutschland für Personal aufgewendet werden. Die Pensionen der Bundesbeamten, Richter und Soldaten sowie ihrer Hinterbliebenen kosteten den Bund allein im Jahre 1994 ca. 14 Mrd. DM.²⁹⁶ Diese Summe wird in den nächsten Jahren bedingt durch Altersstruktur und Lebenserwartung weiter ansteigen.²⁹⁷

Angesichts solcher Zahlen ist es nicht verwunderlich, die Absicht zur Reform der Verwaltung bei allen politischen Parteien, wenn auch mit verschiedenen Hintergründen, vorzufinden.

Von konservativer und liberaler Seite werden mit "Entbürokratisierung", Deregulierung, Privatisierung und Dezentralisierung eher ordnungspolitische Ziele (Abbau von Staatsaufgaben, Entlastung der Wirtschaft von Staatseingriffen) verfolgt. Diese Formel gewann bereits in der zweiten Hälfte des siebziger Jahre mit der Kritik an der sozialdemokratischen Grundkonzeption keynesianischer Wirtschaftspolitik und des Ausbaus wohlfahrtsstaatlicher Leistungen zunehmend an Zustimmung und führte zur konservativ-liberalen "Wende" 1982.

Die anti-etatistischen und anti-bürokratischen Traditionen der politischen Linken haben in der Entbürokratisierungsdiskussion den Schwerpunkt eher auf die verwaltungspolitischen Ziele (Effizienzsteigerung, mehr "Bürgernähe") gelegt, wobei die gesellschaftspolitischen Auswirkungen, wie z.B. die Staatsentlastung auf Kosten sozialbenachteiligter Gruppen, als einzudämmendes Begleitrisiko betrachtet wird.

Der Schutz des Bürgers vor Großbürokratien, die Forderung nach mehr Partizipation an Entscheidungen der Verwaltung und das generelle Bestreben nach Dezentralisierung sind Akzente grüner Politik.²⁹⁸

Auch im Ausland ist die Unzufriedenheit mit den Defiziten des öffentlichen Bereichs über alle politischen Lager verteilt. Waren es im Zuge der weltweit maßgeblichen neokonservativen oder liberalistischen Wirtschaftskräftepolitik (Thatcher, Reagen) vor allem konservative Kräfte, die in Großbritannien und den USA hinter den Reformen standen, so wurde der gleiche Typ

²⁹⁶ Vgl. Hill, H. Kommunikation als Herausforderung für Staat und Verwaltung, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S. 49.

²⁹⁷ Vgl. Färber, G.: Revision der Personalausgabenprojektion der Gebietskörperschaften bis 2030, Speyerer Forschungsberichte 110, 2. Auflage. 1992, S. 42.

²⁹⁸ Vgl. Reichard, C.: Internationale Trends im kommunalen Management, in: Banner, G./ Reichard, C. (Hrsg.), Kommunale Managementkonzepte in Europa, Köln 1993, S. 6.

von Verwaltungsreformen in Australien und Neuseeland von "linken" (Labour)-Kräften umgesetzt.²⁹⁹

2.3.3.1 Mißstand in der öffentlichen Verwaltung

Unwirtschaftlichkeit in der Verwaltung hat mehrere Ursachen. Vielfach haben sich langjährige Entwicklungen ergeben, in denen Abläufe nicht unbedingt unter dem Aspekt der Maximierung der Wirtschaftlichkeit entwickelt wurden. Dies beinhaltet z.B.:³⁰⁰

- Die Einführung unbefriedigender Informations-, Kommunikations- und Zusammenarbeitsstrukturen;
- die Durchführung von Arbeitsschritten, die für das Ergebnis nicht notwendigerweise erforderlich sind;
- die Befassung mehrerer Mitarbeiter mit kleinen Teilaspekten der gleichen Aufgabe, obwohl die abschließende Fallbearbeitung an einer Stelle möglich wäre;
- überflüssige Prüfungen, insbesondere Formalprüfungen;
- Perfektionierungskosten, etwa durch Reinschrift von internen Vermerken im Zentralen Schreibdienst etc.;
- übermäßige Mitzeichnungs- und Beteiligungsstrukturen;
- "Flaschenhals"-Strukturen durch Schlußzeichnung nur bei wenigen Mitarbeitern der oberen Ebene, die dadurch überlastet werden;
- die unzureichende Nutzung von Möglichkeiten der vernetzten EDV, d.h. lediglich Nutzung zur Arbeitsplatzunterstützung.

Metzen sieht den Hauptgrund für Unwirtschaftlichkeit in einem fehlendem Kostenbewußtsein. Denn erstens kennen die Verwaltungsapparate ihre internen Kosten nicht und zweitens kennen sie auch ihre Leistung für das Unternehmen und für das Gesamtsystem nicht.³⁰¹

Ein weiterer Grund für Unwirtschaftlichkeit ist ein falsch ausgerichtetes Anreizsystem. Die Anreize waren bisher so strukturiert, daß unwirtschaftliches Verhalten belohnt und wirtschaftliches Verhalten bestraft wurde.³⁰² Belohnt wurde, wer:

- als Führungskraft immer darauf achtete, alle seine Mittel auszuschöpfen, auf zusätzliche Aufgaben mit Stellenanforderungen reagierte, seine Mitarbeiter durch Scheinbeförderungen

²⁹⁹ Ebd.

³⁰⁰ Vgl. Koetz, A.G.: Organisationsentwicklung in der Finanzkrise: Ansatzpunkte und Abläufe - Kulturrevolution für den bürokratischen Super-Perfektionismus, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994 S. 133.

³⁰¹ Vgl. Metzen 1994, S. 86.

³⁰² Vgl. Koetz 1994, S. 123.

in nichtexistente Führungspositionen hochstufte, sich hierarchisch und quantitativ "Unterbau" verschaffte³⁰³ oder

- als Mitarbeiter sicherstellte, daß anerkannte Leistungsnormen durch ihn nicht überschritten wurden, sich immer vor allem durch "vorschriftsmäßiges" Handeln auszeichnete, Bedenken entwickelte und prüfte sowie
- es in beiden Rollen vor allem vermied, individuell zurechenbare Fehler zu machen, was sich am einfachsten immer durch das Unterlassen von Maßnahmen, das Betonen von Bedenken sowie durch Schaffung perfektionierter Regelwerke sichern läßt.

Das monokratisch-hierarchische Bürokratiemodell konzentriert die Verantwortung immer an der Spitze der einzelnen Organisationsebenen (z.B. Amt, Dezernat, Bürgermeister/Stadtdirektor etc.). Es hat damit das Verwaltungshandeln "nach Anweisung" und nach Vorschrift zur Folge und führt so zur Lähmung menschlicher Antriebskraft und Initiative. Verwaltung und Organisation bleiben aus diesem Grunde oft weit unterhalb ihrer potentiellen Leistungsfähigkeit.³⁰⁴

Baurmann sieht die Ursachen für unzureichende Leistungsfähigkeit der öffentlichen Organisationen in der hochgradigen Regelgebundenheit, starrer hierarchischer Unterordnung und strikter Kompetenzeingrenzung.³⁰⁵ Die Grenzen solcher Organisationen zeigen sich:

- in der Inflexibilität gegenüber einer dynamisch sich verändernden Umwelt, die die Organisation mit unerwarteten Situationen und dauernd wechselnden Anforderungen konfrontiert,
- im desinteressierten und bürokratischen Verhalten, obwohl anpassungsfähiges und innovatives Problemlösungsverhalten motivierter und kompetenter Mitarbeiter gefordert ist, die zu eigenständigem und eigenverantwortlichem Handeln und Entscheiden in der Lage sind,
- in der Entmenschlichung vor allem in den unteren Hierarchieebenen maschinenartig konstruierter Organisationen.³⁰⁶

³⁰³ Vgl. Ruschmeier, L.: Zwischen Alimentation und leistungsgerechter Bezahlung - Gedanken zur Reform des öffentlichen Entlohnungssystems, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S. 195.

³⁰⁴ Vgl. Frey, H.-E.: Agonie des Bürokratiemodells? Wo fehlt der politische Wille, wo hemmen Vorschriften die Reform des öffentlichen (kommunalen) Sektors? In: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S. 35.

³⁰⁵ Vgl. Baurmann, M.: Bürokratie im Rechtsstaat, in: Verwaltungsführung/ Organisation/ Personal (1990), S. 88.

³⁰⁶ Vgl. Heimerl-Wagner, P.: Strategische Organisations-Entwicklung. Inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in und von Organisationen, Heidelberg 1992, S. 32.

2.3.3.2 Ziele und Elemente von Lean Administration in NPO

Bei der Einführung eines Lean Administration Konzeptes handelt es sich nicht um einmalige Umstrukturierungsmaßnahmen, vielmehr dient Lean Administration der permanenten Optimierung von Verwaltungsprozessen. Wichtiges Element ist daher die Schaffung einer Unternehmenskultur, die mit den entsprechenden Instrumenten einen ständigen Lernprozeß initiiert und fördert.³⁰⁷

Lean Administration muß die Mitarbeiter und Führungskräfte der Verwaltung dazu mobilisieren, interne Aufwandsverminderungs- und Leistungsverbesserungsreserven zu entdecken und zu nutzen. Die Ansätze hierzu sollen die Mitarbeiter aus ihrer Kenntnis der Abläufe und Probleme selbst entwickeln und umsetzen.

Fünf wesentliche Ziele in diesem Entwicklungsprozeß sind:³⁰⁸

1. Veränderung in den "Köpfen":

- Erkenntnis von Problemsituationen und einer veränderten Geschäftsgrundlage,
- Bereitschaft zu mehr Leistungsorientierung und Wettbewerb sowie
- abteilungsübergreifendes, ganzheitliches Denken.

2. Veränderungen im Bereich der "kleinen Ärgernisse", die bisher nicht beseitigt wurden.

3. Veränderungen in den Strukturen:

- Wegfall von Ebenen, insbesondere von Zwischenführungsebenen ohne eigentliche Funktion, die in der Zeit des Überflusses u.a. deswegen geschaffen wurden, um Beförderungspositionen zu generieren,
- Wegfall von Organisationseinheiten durch Outsourcing, wenn die entsprechenden Leistungen extern preiswerter eingekauft werden können sowie
- Wegfall von Schnittstellen und Abstimmungen durch das nutzerorientierte Neugestalten der Verwaltung in zweckmäßigeren "Geschäftseinheiten" mit weniger Ämtern, Sachgebieten, Referaten, Abteilungen als bisher.

4. Veränderungen in den Abläufen:

- Entschlackung von überflüssigen Arbeits- und Prüfschritten,
- Konsequente Nutzung der EDV auf Arbeitsplatzebene und darüber,
- Maßnahmen zur Verminderung nicht-ablaufbezogenen Aufwandes, wie Sortieren, Suchen, Ablegen etc.,
- Beschleunigung von Prozessen durch Ablaufvereinfachung oder Parallelisierung von Abläufen sowie

³⁰⁷ Vgl. Hölzel, M.: "Vom Verwalter zum Dienstleister" -Qualifikationsanforderungen an den Lean Administrator, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S.217.

³⁰⁸ Vgl. Koetz 1994, S. 126.

- Qualitätssteigerung durch eine ganzheitliche Sicht von Arbeitsabläufen bei allen Beteiligten und durch Reduktion der bestehenden Arbeitszersplitterung in kleine und kleinste Einheiten.

5. Erhöhung der Arbeitsqualität durch:

- Job enrichment,
- Job enlargement oder
- Job rotation.

Privatisierung ist per se noch kein Ansatz zur Realisierung der Lean Administration. Sie kann aber als ergänzendes Element eingesetzt werden. Bei der Privatisierung kann man zwischen Organisationsprivatisierung, Public-Private-Partnership und Outsourcing unterscheiden.³⁰⁹ In der Organisationsprivatisierung werden öffentliche Aufgaben in privater Rechtsform übernommen. Die private Unternehmung gehört aber zu 100% der öffentlichen Hand. Public-Privat-Partnership bedeutet die Auslagerung bestimmter Funktionen an Private, die diese Funktionen in enger Zusammenarbeit mit der kommunalen oder staatlichen Instanz durchführen. Der öffentliche Sektor bleibt also beteiligt, aber mit beschränkter Rolle. Outsourcing bei Lean Administration bedeutet die Übernahme von Nicht-Kernfunktionen der Verwaltung durch Externe. Externe können dabei durchaus auch andere Verwaltungen sein. Heute sind typische Outsourcing-Beispiele etwa Reinigungsdienste, Kantinen und Fuhrparks.

Die Umsetzung von Outsourcing-Konzepten entlastet die Verwaltungen personell erheblich, andererseits werden Personalkosten in Sachkosten umgewandelt. Die Verfügbarkeit interner Handlungsträger über die entsprechenden Dienste sinkt ab. Ebenso sinkt der Einfluß der Personalvertretungen.

Die Beschäftigungssituation der Mitarbeiter paßt sich derjenigen der Privatwirtschaft an. Dies bedeutet in der Regel Arbeitsverdichtung und Verminderung der persönlichen Absicherung.³¹⁰

Die Outsourcing-Überlegungen werden also vielfach nicht auf besondere Gegenliebe der Betroffenen stoßen. Das Prinzip des "Contracting Out"³¹¹ kann hier erhebliche Produktivkräfte freisetzen.

Ein grundlegendes Element von Lean Administration ist die Entwicklung eines umfassenden Qualitätsbewußtseins und -verständnisses bei den Mitarbeitern aller Bereiche.³¹² Der Maßstab für die Qualität einer Verwaltung ist dabei der Bürgernutzen.³¹³ Dieses Qualitätsdenken muß

³⁰⁹ Vgl. Koetz 1994, S. 130.

³¹⁰ Ebd.

³¹¹ Contracting Out ist das Konkurrierenlassen verwaltungsinterner und privater Anbieter um die Übernahme bestimmter Leistungen.

³¹² Vgl. Bruch; Kuhnert 1994, S.99.

³¹³ Vgl. Fieten, R.: Effektive Strukturen für die öffentliche Verwaltung, in: Der Arbeitsgeber (1993) H. 24, S. 930.

als treibende Kraft den Willen zum Erkennen und zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse haben. Intern arbeitet die schlanke und effektive Organisation ebenfalls nach dem Kunden-Lieferanten-Prinzip, indem interne Arbeiten als Dienstleistungen für Arbeitskollegen begriffen werden. Dabei steht die Harmonisierung des Zusammenwirkens im Vordergrund.³¹⁴

Lean Administration ist nicht eine nach Dezernaten, Abteilungen und Unterabteilungen streng hierarchisch gegliederte große Verwaltung, sondern ein dynamisches Netzwerk von Verwaltungsprozessen und Personen. Neben der stärkeren Dezentralisierung durch Fokussierung der Geschäftseinheiten und Delegation von Verantwortung baut das Konzept der Lean Administration auf der Nutzung von Synergien auf. Abteilungen müssen ihre Kräfte zusammenlegen, um bessere Produkte und Leistungsangebote zu entwickeln. Das Leitmotiv für die Gestaltung dieses Netzwerkes ist das permanente Bestreben nach Optimalität hinsichtlich Qualität, Kosten und Durchlaufzeiten der Bearbeitung von wichtigen Vorgängen. Die Zusammenarbeit in der Organisation vollzieht sich hauptsächlich durch das gezielte Zusammenbringen der sachkompetenten Personen in Projekt- und Problemlösungsgruppen.

So kann in zeitlich befristeten Projektgruppen der Sachverstand aus verschiedenen Fachbereichen unter weitgehender Aufhebung von hierarchischen Beziehungen zusammengezogen werden. Der Teamgeist wird gestärkt und eine Zielorientierung des Handelns gefördert. Eine ähnliche Funktion, meistens ohne konkrete zeitliche Begrenzung, haben fachübergreifende Arbeitsgruppen.³¹⁵

Diese Teams oder Arbeitsgruppen sind verantwortlich für in sich abgerundete Geschäfts- bzw. Verwaltungsprozesse (Komplettvorgänge), ebenso für die Verwendung ihrer Budgets sowie für den gruppeninternen Personaleinsatz. Es geht ihnen um eine ständige Verbesserung der ihnen übertragenen Prozesse. Verbesserungsvorschläge der Gruppenmitglieder sind ausdrücklich erwünscht. Ziel der Lean Administration ist es, durch Funktionsintegration relativ autarke Einheiten zu schaffen, um so unternehmensinterne Schnittstellen zu reduzieren und Reibungsverluste zu senken.³¹⁶

Zu einer erfolgreichen Lean Administration gehört eine grundlegende Umgestaltung des innerbetrieblichen Informationsprozesses. Starre Informationswege und Hierarchien müssen unter Leistungsgesichtspunkten überdacht und flexibilisiert werden. Jeder, der für eine erfolgreiche Steuerung Informationen benötigt, muß diese auch möglichst einfach bekommen.³¹⁷

³¹⁴ Vgl. Masing, W.: Qualitätsmanagement in der Verwaltung, in: Office Management (1994) H. 1/2, S. 32.
Siehe auch: Greve, G. von der Unternehmensberatung Arthur D. Little in: Pfaller, P.: Pfiffige Einfälle, in: Wirtschaftswoche (1993) Nr. 5, S. 50.

³¹⁵ Vgl. Hogrefe 1994, S. 118.

³¹⁶ Vgl. Fieten 1993, S. 930.

³¹⁷ Vgl. Hölzel 1994, S.216.

Durch die neuen Bürokommunikationstechniken verstärkt sich die direkte Kommunikation zwischen Vorgangsbearbeitern. Damit die Leitungsebene weiterhin ausreichend über alle Vorgänge informiert ist, müssen die Informationsflüsse von "unten nach oben" institutionalisiert werden.³¹⁸

Eigeninitiative anstatt Warten auf Anweisungen ist auf allen Ebenen gefordert. Die Tätigkeitsfelder der Sachbearbeiter werden erweitert. Ihnen werden nicht die einzelnen Arbeitsschritte vorgegeben, sondern es werden mit ihnen anspruchsvolle, aber realistische, Ziele vereinbart.³¹⁹

Der erfolgreiche Lean Administrator muß über zwei wesentliche Eigenschaften verfügen: Er muß sich zum einen mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe seiner Dienstleistungen laufend, differenziert und unter Berücksichtigung von Wettbewerbsmaßnahmen auseinandersetzen. Zum anderen muß er die als notwendig erkannten Änderungen in seinem Angebot intern effizient umsetzen können.

Zentrale Organisationseinheiten, die in der Vergangenheit zentralisiert worden sind, um durch eine Spezialisierung der Arbeitskräfte und eine effektive Nutzung technischer Einrichtungen Kosten zu sparen, werden verkleinert, abgeschafft oder im Wege der Auslagerung verselbständigt.³²⁰ In regelmäßigen Zeitabständen wird die Berechtigung der Selbsterstellung hinterfragt.³²¹ Große Verwaltungen und öffentliche Betriebe werden aufgeteilt in kleine, überschaubare und nach Managementmethoden geführte Servicecenter, die vor Ort bürgernah operieren und eine eigene Budgetverantwortung haben.³²²

Die Umsetzung von Lean Administration erfordert über die genannten organisatorischen Veränderungen hinaus neue Führungsstile. Die Führungskräfte der Zukunft sehen ihre Rolle mehr als Coach einer Hochleistungsmannschaft denn als allwissende, autokratische oder patriarchalische Führer alten Stils. Aus Unterebenen, die Direktiven empfangen, werden mitdenkende Mitarbeiter.³²³

2.3.3.3 Änderungen in der Aufbauorganisation bei Lean Administration

Immer wieder sind Verstöße gegen aufbauorganisatorische Grundprinzipien zu korrigieren, die sich in der Vergangenheit aus personenorientiertem Organisieren ergeben haben. So sind

³¹⁸ Vgl. Hogrefe 1994, S. 118.

³¹⁹ Vgl. Fieten 1993, S. 932.

³²⁰ Vgl. Hogrefe 1994, S. 118.

³²¹ Bewertungskriterien für innere Dienste findet man bei Böhny, R.: Innere Dienste - ein notwendiges Übel? In: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993) H. 10, S.74.

³²² Vgl. Fieten 1993, S. 932.

³²³ Vgl. Fieten 1993, S. 934. Siehe auch: Butz, H.-W.: Das Geheimnis von Spitzenleistungen: Ein Buch ohne Siegel, in: Gablers Magazin (1993) H. 6/7, S. 66-69.

1:1:1:n-Unterstellungen aus dem Versuch entstanden, Beförderungsstellen zu schaffen. Ein kleines Beispiel zeigt Veränderungsstrategien:³²⁴

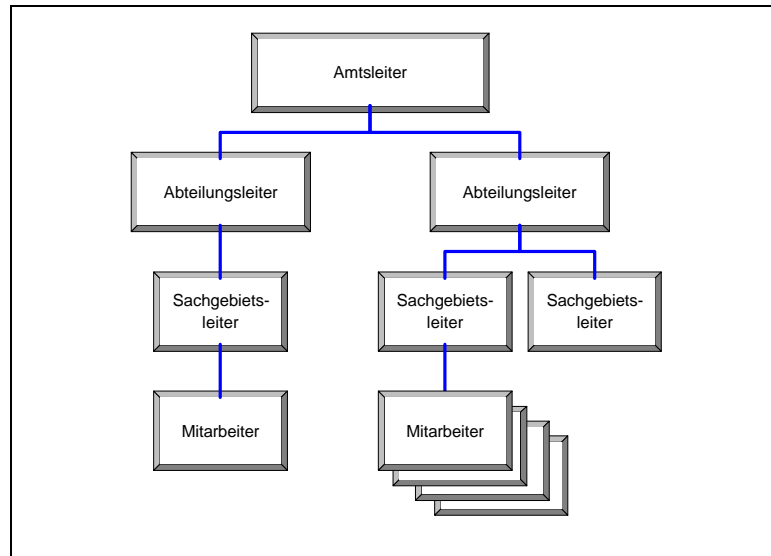


Abb. 2: Ausgangssituation der Aufbauorganisation

In der in Abb. 2 dargestellten Organisation ist faktisch eine Ebene überflüssig. Die Leitungsstellen auf Abteilungsleiterebene haben keine Funktion. Die Sachgebietsleiter könnten dem Amtsleiter direkt unterstellt werden. Eine Zielorganisation könnte wie in Abb. 3 aussehen:

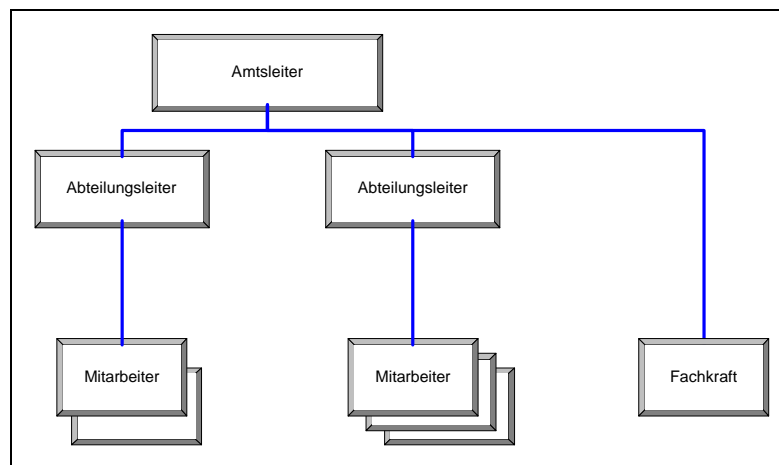


Abb. 3: Aufbauorganisation bei klassischer Optimierung

Sie könnte aber bei Einrichtung autonomer Arbeitsgruppen und Maßnahmen des Job enrichment auch gemäß Abb. 4 aussehen:

³²⁴ Vgl. Koetz 1994, S. 130.

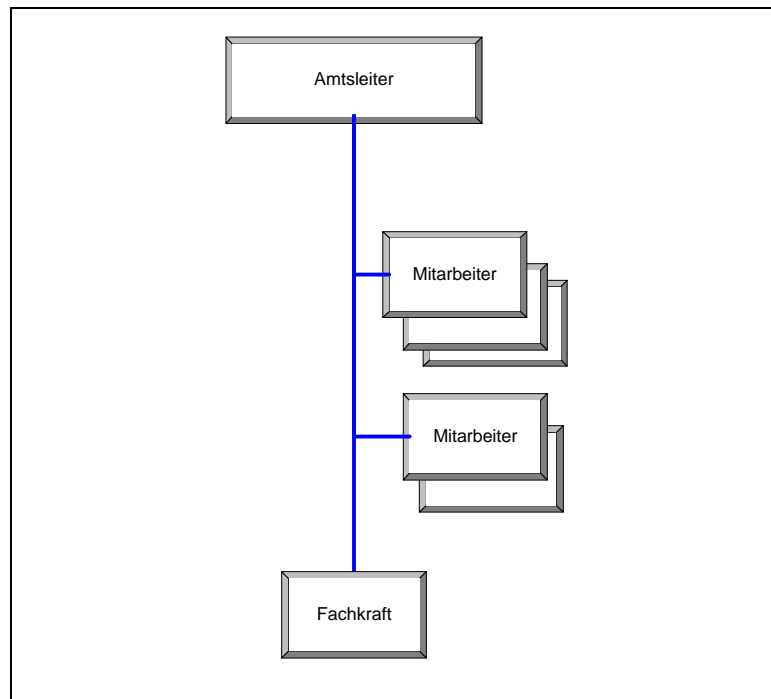


Abb. 4: Aufbauorganisation bei Lean Administration

Die Aufbauorganisation in Abb. 4 ist die eigentliche "Kulturrevolution" im Sinne einer Lean Administration. In einem realen Fall, in dem eine ähnliche Organisation umgesetzt wurde, verringerte sich der Personalbedarf auf der Führungsebene und die Organisation wurde mit dem Wegfall der einen Führungsebene, und der Erhöhung der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter auch produktiver.³²⁵

Derartige Ansätze stoßen naturgemäß auf relativ hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern der unteren Ebene, aber auf Bedenken bei den Führungskräften und Zwischenführungskräften. Der Modell-Amtsleiter hat sich mit zwei Führungsebenen sicher den nötigen Unterbau für eine Beförderung und auch eine gewisse Ruhe vor dem Tagesgeschäft geschaffen. Nun wird er wieder persönlich als Fach- und Führungskraft gefordert. Die Zwischenführungskräfte werden schlichtweg überflüssig und verlieren an Status und Privilegien.

2.3.3.4 Wege der Reform

Bei der Einführung des Lean Administration Konzepts sollten im ersten Schritt solche Prozesse, Kostenstellen o.ä. den Schwerpunkt bilden, bei denen das größte Wertschöpfungspotential innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens liegt. Zuviel Aktion und Perfektion an relativ unbedeutenden Bereichen kann dem Prozeß viel an Schwung und Enthusiasmus nehmen und wäre ein nichtoptimaler Mitteleinsatz.³²⁶

³²⁵ Vgl. Koetz S. 132.

³²⁶ Vgl. Hölzel 1994, S.214-217.

Der Reformprozeß kann nach Koetz und Grandke in drei Phasen ablaufen.³²⁷

1. "Auftauen" verfestigter Alt-Strukturen:

Die Konzeptionsentscheidung wird gefällt. Die Motivation der Mitarbeiter wird geweckt.

2. Bewegen und Verändern:

Neue Instrumente und Verhaltensweisen werden entwickelt und erprobt durch Analyse der Situation und Konzeption neuer Strukturen.

3. "Einfrieren":

Verfestigen gewonnener neuer Strukturen (Implementierung).

Dieses Phasenmodell gibt nur einen groben Reformablauf vor. Detaillierter ist dagegen der Zehn-Stufen-Plan zur schlanken Verwaltung von Weber.³²⁸

Schritt 1: Politiker und Behördenleiter müssen jede einzelne öffentliche Aufgabe daraufhin überprüfen, ob diese tatsächlich nur von der öffentlichen Hand angeboten werden kann (Frage der Privatisierung).

Schritt 2: Bei unverzichtbaren Aufgaben sollen Fachleute systematisch analysieren, wer diese am besten übernehmen kann.

Schritt 3: Für auszugliedernde Aufgaben müssen Ausstiegspfade entworfen werden. Gleichzeitig müssen die bisherigen Aufgabenträger anderen staatlichen Aufgaben zugeordnet werden.

Schritt 4: Die Ziele der verbleibenden Aufgaben der öffentlichen Hand müssen transparenter formuliert werden.

Schritt 5: An die Zielbestimmung schließt sich eine systematische Analyse der Geschäftsprozesse in den Verwaltungen an. Damit lassen sich die wesentlichen Kostentreiber bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben identifizieren und Gegenmaßnahmen finden.

Schritt 6: Alle Vorschriften, die für die Arbeitsabläufe im öffentlichen Dienst existieren, sind auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen.³²⁹

Schritt 7: Um die Verwaltung flexibler zu machen, sollte die Zahl der bindenden Verwaltungsvorschriften verringert werden.

³²⁷ Vgl. Koetz 1994, S.137 und Grandke, G.: Die Stadt als Dienstleistungsunternehmen - das Sanierungskonzept der Stadt Offenbach am Main, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt/M., NewYork 1994, S. 96.

³²⁸ Vgl. Weber, J.: Der lange Marsch, in Balzer,A.; Krogh, H.: Öffentlicher Dienst - Wir können auch anders, in: Manager Magazin (1994) H. 3, S.136.

³²⁹ Ziel im Schritt 6 und 7 ist die Beseitigung von hemmenden und überflüssigen Regeln.

Schritt 8: Zur Umsetzung schlanker Verwaltungsstrukturen benötigt der öffentliche Dienst Spielraum für Experimente. Pilotprojekte sind erforderlich, um Lean Administration Konzepte auf ihre Tauglichkeit zu testen. Es sollte versucht werden, Menschen zu finden, die die Konzepte als ihre persönliche Aufgabe ansehen. Die Rahmenbedingungen dafür sollten allerdings zentral vorgegeben werden.

Schritt 9: Die Erfahrungen mit Pilotprojekten müssen in konkrete Regeländerungen münden, von denen kein Administrationsbereich verschont bleibt.

Schritt 10: Die Umwelt der öffentlichen Verwaltung unterliegt einer Dynamik. Der öffentliche Dienst kann dabei nur mithalten, wenn er permanente Veränderungen als wesentliches Ziel akzeptiert. Dieses Prinzip der ständigen Verbesserung müssen alle Mitarbeiter beherzigen, damit der Veränderungsschwung aus den vorherigen Schritten erhalten bleibt.

Wichtig bei der Reform der Verwaltung ist, daß eine möglichst umfangreiche Mitwirkung der Betroffenen an der Gestaltung ihrer zukünftigen Arbeitssituation gesichert wird, um so fachlich umsetzbare und allgemein akzeptierte Ergebnisse zu erhalten.

2.3.3.5 Beispiele für die Einführung von Lean Administration

Praxisbeispiele für Lean Administration finden sich vor allem im kommunalen Bereich. Grund dafür könnte sein, daß hier der Leidensdruck aufgrund der hohen Verschuldung vieler Kommunen besonders hoch ist. Es gibt nach Frey keine Stadt über 100.000 Einwohner ohne Millionendefizite.³³⁰

Seit Anfang 1992 arbeiten vier Ämter der Stadt Nürnberg, darunter der städtische Tiergarten, nach dem Konzept der dezentralisierten Ressourcenverantwortung. Der Tiergarten wurde dabei sogar nur mit einem reduzierten Budget von 6,5 Mio DM ausgestattet. Der Leiter und seine Crew durften aber von nun an den Zoo selbst managen. Das Ergebnis war ein Puffer von 300.000DM für das kommende Jahr durch unternehmerisch denkende Tierpfleger, die in eigenverantwortlichen Gruppen arbeiten und optimale Tierpflege mit "pfiffigen" Aktionen für die Besucher kombinierten. Die 100 Mann starke Crew ist motiviert, wodurch sich der Krankenstand schlagartig um 50% verringerte.³³¹

Ein weiteres Beispiel für Lean Administration ist die Duisburger Stadtverwaltung. Neben dem Ziel, ein 60 Millionen Sparprogramm zu realisieren, versprach man sich in Duisburg auch einen besseren Standortfaktor für die Ansiedlung neuer Arbeitgeber zu bekommen. Zur Einführung der Lean Administration bediente man sich mehrerer Elemente:

³³⁰ Vgl. Frey 1994, S. 26.

³³¹ Vgl. Frey 1994, S. 38 und siehe auch Pfaller S. 50.

Der Entsorgungsausschuß im Amt für Stadtentsorgung und Wasserwirtschaft erhält erweiterte Kompetenzen vom Stadtrat. Im Rahmen des vom Stadtrat vorgegebenen Etats darf das Amt selbständig wirtschaften. Diese Förderung der Eigenverantwortung führt zu höherer Motivation und zu einer Zeiteinsparung.

Die Etatzuteilung erfolgt in der Lean Administration mit Prioritätensetzung. Hierfür wurde ein Kennzifferncontrolling eingeführt. Zusätzlich werden zweimal jährlich stichprobenartig Bürgerbefragungen durchgeführt, um die Kundenorientierung nicht zu verlieren.

Outsourcing führte dazu, daß private Caterer in den Schulküchen das Essen bereiten. Dies führt zu 1 Millionen DM Einsparungen pro Jahr. Andere Bereiche, wie die Behördendruckerei und Tiefbauamtbauhöfe, müssen noch zeigen, daß sie neben privaten Anbietern konkurrieren können. Diese bloße Konkurrenz hat bereits zu Personalabbau in den betroffenen Abteilungen geführt.

Beim Bauamt wurden neben einer Arbeitsbereicherung auch leistungsbezogene Prämien eingeführt. Gleichzeitig hat man den Prozeß der Baugenehmigung durch das Konzept "Vereinfachtes Genehmigungsverfahren" erheblich verkürzt. Eine Ämterverschmelzung von Haupt- und Organisationsamt mit dem Beschaffungsamt brachte die Einsparung einer Amtsleiterstelle und der kompletten Ebene der Abteilungsleiter. Insgesamt erbrachte das Konzept der Lean Administration in Duisburg eine Personaleinsparung von 500 Stellen. Das sind 35 Millionen vom 60 Millionen Sparprogramm.³³²

Weitere Beispiele für Lean Administration im kommunalen Bereich sind die Verwaltungsgemeinschaft Mellrichstadt, die Kreisverwaltung Cottbus-Land³³³ und die Stadtverwaltung Offenbach.³³⁴

Pilotprojekte von Lean Administration auf Länderebene gibt es in Rheinland-Pfalz und Bayern. Unter dem Projektnamen "Finanzamt 2000" wurde die Ablauforganisation beim Finanzamt in Kirchheimbolanden vereinfacht. Eine Steuererklärung, deren Bearbeitung einst neun Wochen dauerte, ist jetzt nach drei Wochen erledigt. Die Bauverwaltung von Rheinland-Pfalz wurde

³³² Vgl. Balzer/ Krogh S. 143-150.

³³³ Siehe hierzu ausführlich Pfaller, P.: Öffentliche Verwaltung: Pfiffige Einfälle, in: Wirtschaftswoche (1993) H.5, S. 50-53.

³³⁴ Siehe hierzu ausführlich Grandke 1994, S. 93-98.

umgestaltet. Der Abbau einer Hierarchieebene und die Zusammenlegung von Ämtern verkürzten die Bearbeitungszeiten und sparten Planstellen.

In Bayern sollen viele Verwaltungsvorschriften nur noch für begrenzte Zeit gelten. Wenn sich nach einer bestimmten Frist die Notwendigkeit der Vorschriften nicht konkret nachweisen läßt, entfallen sie automatisch.³³⁵

³³⁵ Vgl. Balzer, A.; Krogh, H.: Öffentlicher Dienst, in: Manager-Magazin, (1994) H.24, S. 136-137.

3 Die zentrale Hochschulverwaltung an der Universität Kaiserslautern

Zunächst wird der Begriff Non-Profit-Betrieb erklärt und die Vielzahl von Non-Profit-Organisationen (NPO) in einer Übersicht dargestellt. Die Universität gehört zur Gruppe der staatlichen NPO, welche der Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben dienen.

Zur fachlichen Ergänzung werden dann Ergebnisse einer Studie zu den zentralen Hochschulverwaltungen in Nordrhein-Westfalen vorgestellt. Zentrale Hochschulverwaltung bedeutet, daß es sich hier nur um die sog. "Kanzlerverwaltung" handelt.

Um die Veränderungen in der zentralen Hochschulverwaltung bewerten zu können, werden zunächst die Zustände vor und nach der Reform beschrieben. Hierbei beschränkt sich die genaue Darstellung der Organisation der zentralen Hochschulverwaltung auf die Bereiche Personal, Finanzen und Studenten. Das sind die Abteilungen drei bis acht vor der Reform.³³⁶

Im folgenden wird nur von "dem Mitarbeiter" gesprochen. Diese Formulierung wird neutral verstanden und umfaßt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des betreffenden Bezugs.

3.1 Die Universitätsverwaltung als Non-Profit-Betrieb

Als nicht-erwerbswirtschaftliche (Nonprofit) Organisationen (NPO) werden alle jene Organisationen und Institutionen bezeichnet, welche ganz oder teilweise auf sog. Nicht-Märkten agieren. Sie verkaufen nicht-individuell nutzbare Güter und Dienstleistungen gegen mindestens kostendeckende Preise, um auf anderen Gebieten Gewinne und Rentabilität zu erzielen (wie die Profit-Unternehmung). Unter diese Abgrenzung zur Unternehmung fallen die öffentlichen Verwaltungsbetriebe und die privaten NPO. Zu letzteren zählen Vereine, Verbände, Stiftungen usw.³³⁷

NPO unterscheiden sich in Zwecksetzung, Aufgaben und Struktur von Erwerbswirtschaften. Ihr markantestes und namensprägendes Merkmal ist die Nicht-Gewinnorientierung, "wodurch - positiv ausgedrückt- ihre Bedarfswirtschaftlichkeit (Erbringen spezifischer Leistungen) zum Hauptzweck erhoben wird".³³⁸ Neben der Bedarfswirtschaftlichkeit wird auch der Ausdruck Sachziel-Dominanz verwendet.

³³⁶ Diese Abgrenzung geschieht in Absprache mit dem Kanzler der Universität. Die Veränderungen der Reform passieren in diesem Bereich.

³³⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon auf CD-ROM, Suchbegriff Nonprofit Organisation.

³³⁸ Vgl. Schwarz, P.: Nonprofit-Organisationen, in: Die Unternehmung (1985) H. 2, S. 91.

NPO müssen trotz fehlender Gewinnorientierung bestrebt sein ökonomisch zu wirtschaften. Sie müssen sich dabei am Minimumsprinzip, den nötigen Aufwand für ein bestimmtes gefordertes Ergebnis möglichst gering zu halten, orientieren.

Einen Überblick über die vielfältigen Formen von NPO gibt die Abbildung 5.

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben, Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Verwaltungen • Öffentliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> - Verkehr, Post, Energie - Krankenhaus, Heim, Anstalt - Schule, Universität - Museum, Theater, Bibliothek
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverband • Arbeitnehmerorganisation • Berufsverband • Konsumentenorganisation • Genossenschaft
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine • Freizeitvereine • Kirche, Sekte • Privatclub • Spirituistischer Zirkel
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Partei • Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisation • Politisch orientierter Verein • Organisierte Bürgerinitiative
	Karitative NPO	Erbringen karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte • Entwicklungshilfe-Organisationen • Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

Abb. 5: Überblick über die Formen von Non-Profit-Organisationen³³⁹

³³⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon auf CD-ROM, Suchbegriff Nonprofit Organisation.

NPO lassen sich unterteilen in staatliche und private NPO. Private NPO untergliedern sich in wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und karitative NPO. Nach Schwarz ist die Nicht-Erwerbswirtschaftlichkeit eine dimensionale Größe. Denn "je geringer die faktische Bindung des Top-Managements durch Grundsatzentscheide der politischen Willensbildung in Trägerschaftsorganisationen ist, und je weniger die Elemente der Nicht-Markt-Ökonomik das Aktionsfeld der Organisation einschränken, desto ähnlicher sind die Führungsprobleme denjenigen von Erwerbswirtschaften" und desto geringer ist auch der Grad der Nicht-Erwerbswirtschaftlichkeit.³⁴⁰

Die staatlichen NPO dienen zur Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben. Hierzu gehören die öffentlichen Verwaltungen und Betriebe wie z.B. Schulen und Universitäten.

Die oft vorgetragene Kritik der Langsamkeit, Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit trifft nicht nur Öffentliche Verwaltungen, sondern die NPO schlechthin. Durch Anwendung moderner Managementmethoden wird versucht, Bürokratien zu dynamisieren in Richtung zukunftsorientierter Bewältigung komplexer Gestaltungsprobleme sowie erhöhter Flexibilität und Arbeitszufriedenheit.³⁴¹

Die Frage der Übertragungsmöglichkeit von Lean Management auf die zentrale Hochschulverwaltung verfolgt die gleiche Absicht.

3.2 Studie zu den Hochschulverwaltungen in Nordrhein-Westfalen³⁴²

Der komplette Titel der Studie von 1992 ist: "Untersuchung der Organisation und Struktur der Bereiche Personal- und Stellenverwaltung einschließlich Organisation der Verwaltung, Haushalt/Beschaffung und Studentenverwaltung an den Hochschulen Nordrhein-Westfalens". Erstellt wurde die Studie von der Unternehmensberatung Mummert + Partner und in Auftrag gegeben vom Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen.³⁴³

³⁴⁰ Ebd.

³⁴¹ Vgl. Schwarz 1985, S. 100.

³⁴² Vgl. Mummert + Partner, Unternehmensberatung GmbH, Abschlußbericht der Studie: Untersuchung der Organisation und Struktur der Bereiche Personal- und Stellenverwaltung einschließlich Organisation der Verwaltung, Haushalt/Beschaffung und Studentenverwaltung an den Hochschulen Nordrhein-Westfalens, Köln 1992.

³⁴³ Im folgenden wird hierfür nur die Bezeichnung Studie verwendet.

Die Untersuchung wurde an sieben Hochschulen des Landes durchgeführt. Sie beschränkt sich auf die zentralen Hochschulverwaltungen ("Kanzlerverwaltungen"). Ausgenommen waren somit die akademischen Selbstverwaltungen.

Wie bereits aus dem Titel der Studie ersichtlich beschränkt sich die Untersuchung zusätzlich noch auf die Kerngebiete der zentralen Hochschulverwaltungen:

- Studentenverwaltung,
- Personal- und Stellenverwaltung sowie
- Haushalt und Beschaffung.

Langfristige Ziele des Ministeriums sind Einsparungen durch rationellere Gestaltung im Organisations- und Personalbereich an den Hochschulen. Zielsetzungen der Untersuchung waren denn auch:

- Erfassung und Beschreibung des Ist-Zustandes,
- Aufgabenkritische Beurteilung des Ist-Zustandes,
- Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für eine rationelle Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Definition von Instrumenten zur Aufgabenbewältigung sowie
- Erarbeitung von bedarfsgerechten Personalausstattungen.

Für alle Ziele wurden weitere Unterziele festgelegt.

Für eine einheitliche Aufbauorganisation entwickelten die Gutachter in ihrer Studie ein Basismodell, welches in Abbildung 6 gezeigt wird.

Bei der Umsetzung der Aufbaustruktur sollten hochschulspezifische Besonderheiten wie:

- individuelle Aufgabenstellungen sowie
- Zusammenfassung von Abteilungen oder Dezernaten aufgrund der geringen Anzahl zugeordneter Mitarbeiter berücksichtigt werden.³⁴⁴

³⁴⁴ Bei der vorliegenden Studie wurden nur die drei Kernbereiche der zentralen Hochschulverwaltung untersucht. Die Aussagen zu den nicht detailliert geprüften Bereichen haben somit nur einen hinweisenden Charakter.

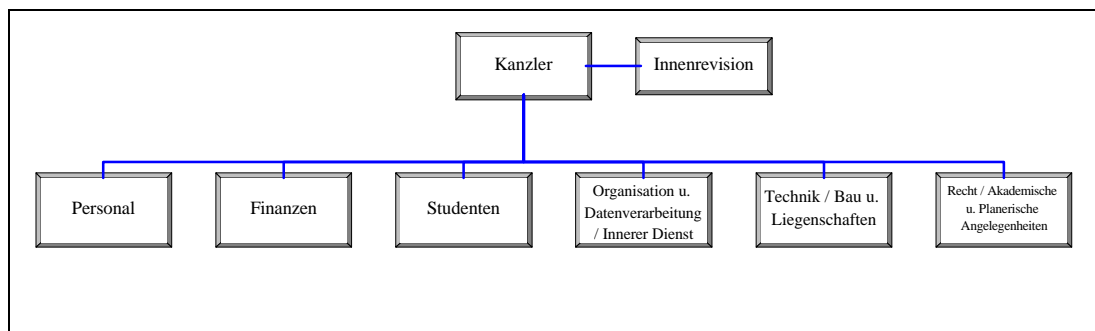


Abb. 6: Basismodell für die Aufbauorganisation der zentralen Hochschulverwaltung

Die reorganisatorischen Maßnahmen zur Aufbau- und Ablauforganisation erfordern eine Veränderung der Anforderungsprofile der Mitarbeiter. In der Studie wurden folgende abteilungsübergreifende Richtlinien vorgeschlagen:³⁴⁵

- Reduzierung der Zuarbeitungsfunktionen mit einfacher Qualifikation,
- Stärkung der eigenverantwortlichen Arbeit durch ganzheitliche Qualifikation,
- Höherqualifizierung durch DV-Einsatz (Verlagerung von Routinearbeiten auf die DV, Rundumsachbearbeitung) sowie
- Abbau von Überqualifizierungen.

Für das Finanzdezernat der Musteraufbauorganisation wird in der Studie eine interne Gliederung in die Abteilungen

- Haushaltswesen / Drittmittelwesen,
- Beschaffungswesen,
- Rechnungswesen und
- Kassenwesen vorgeschlagen.

Zur Verbesserung des Haushaltswesens wird in der Studie empfohlen, die Eigenverantwortlichkeit der Sachbearbeiter zu erhöhen. Dies soll durch die Erweiterung von Bewirtschaftungsbefugnissen und realistische inflationsbereinigte Entscheidungswertgrenzen geschehen. Eine Verbesserung der Informationsbasis bei der Haushaltsplanung, Haushaltsaufstellung und der bedarfsgerechten Mittelverteilung dient einer besseren Wirtschaftlichkeit. Des weiteren empfehlen die Gutachter eine Veränderung des Haushaltsrechts in Richtung Flexibilisierung, Deregulierung, Dezentralisierung des Haushaltsrechts zur "Entbürokratisierung" und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Ministerium, durch

³⁴⁵ Vgl. Mummert + Partner 1992, S. 48.

- eine gesetzliche Änderung des Haushaltsrechts und der entsprechenden ergänzenden Bestimmungen,
- Delegation von zusätzlichen Entscheidungsbefugnissen an die Hochschule,
- rechtzeitige Bereitstellung und flexiblere Verwendung von Haushaltsmitteln,
- eine grundlegende, den heutigen Bedürfnissen des Hochschulwesens angepaßte, Änderung eines wesentlichen Teils des Haushaltsrechts,
- Reduzierung von Einzelregelungen sowie
- Ausbau der DV-Unterstützung.

Für das Drittmittelwesen empfiehlt die Studie eine Weiterentwicklung der vorhandenen Standard-DV-Systeme um eine differenzierte haushaltstechnische Projektverwaltung und eine organisatorische Bündelung von Verwaltungsaufgaben bei Drittmittelprojekten in forschungsnahen Organisationseinheiten.

Im Beschaffungswesen wird eine Änderung der Einkaufspolitik durch eine:

- Reduzierung der Lieferantenzahl und Artikelvielfalt,
- Verstärkung der Direktbelieferung und
- eine analytische Lieferantenbeurteilung vorgeschlagen.

Zur Erzielung von Größenvorteilen wird die Zentralisierung von allen Beschaffungsaufgaben innerhalb einer Hochschule und der Ausbau der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit bei Beschaffungen vorgeschlagen. Auch im Beschaffungswesen führt eine größere Eigenverantwortlichkeit bei den Sachbearbeitern durch Erhöhung der Beschaffungswertgrenzen zur Reduzierung von Abstimmungsnotwendigkeiten und Verkürzung der Arbeitsabläufe.

Neben einem Ausbau der DV-Unterstützung empfehlen die Gutachter in der Studie auch eine Hinterfragung der Wirtschaftlichkeit bei Reparaturrentscheidungen.

Beim Rechnungs- und Kassenwesen liegen Verbesserungsmöglichkeiten im Abbau von redundanten Mehrfachprüfungen durch DV-technische Verknüpfungen. Wie schon bei den anderen Finanzabteilungen empfiehlt die Studie auch hier eine größere Eigenverantwortung bei den Sachbearbeitern durch eigenverantwortliche Rundumsachbearbeitung von Mittelbewirtschaftungsaufgaben an DV-gestützten Mischarbeitsplätzen.

Das Personaldezernat der Musteraufbauorganisation gliedert sich intern in die vier Abteilungen:

- Personalangelegenheiten für Beamte,
- Personalangelegenheiten für Tarifbeschäftigte,
- Personalrechtliche Nebengebiete sowie
- Personalwirtschaft.

Die vorgeschlagene statusbezogene Gliederung wird primär durch die Zielsetzung zur Vermeidung von redundantem Fachwissen, Förderung der Spezialisierung und einer verbesserten Betreuung der zugeordneten Mitarbeiter geprägt.

Bezogen auf die Gesamtausgaben der betrachteten Hochschulen nehmen die Personalausgaben eine prägende Stellung (ca. 60%) im Haushalt ein. Die Ressource Personal gilt es somit optimal zu verwalten und zu betreuen, da sich Einsparungs- und Synergieeffekte hier besonders stark auswirken.

Die Empfehlungen der Unternehmensberatung für die Personalsachbearbeitung und die Stellenverwaltung konzentrieren sich überwiegend auf die zukünftige Intensivierung des DV-Einsatzes sowie auf eine Optimierung der Ablauforganisation. Bei der Aufbauorganisation sollen zur Reduzierung der Organisationsvielfalt einheitliche Strukturen definiert werden. Signifikante zukünftige Organisations-merkmale für die Personalsachbearbeitung sind:

- Aufbauorganisatorische Strukturierung der Personalangelegenheiten nach dem Mitarbeiterstatus (Beamte und Tarifbeschäftigte).
- Verwaltung des Drittmittelpersonals inkl. Titelverantwortung innerhalb der für Tarifbeschäftigte verantwortlichen Organisationseinheit.
- Durchführung der "Personalnebengebiete" zentral in einer "Querschnittsabteilung" der Personalverwaltung

Zur Stärkung des Servicegedankens und zur Intensivierung der Dienstleistungsorientierung wird in der Studie eine Zusammenfassung aller relevanten Betreuungsfunktionen innerhalb der Studentenverwaltung vorgenommen. Dies führt in der Musteraufbauorganisation zu einer Gliederung in vier Abteilungen:

- Studentische Angelegenheiten / Förderungswesen,
- Studienberatung / Kultur und Hochschulsport,
- Zentrales Prüfungsamt sowie
- Akademisches Auslandsamt.

Zu den studentischen Angelegenheiten gehören neben dem Förderungswesen vor allem die Aufgaben des Studentensekretariats. In der Studie wird zur Verbesserung der Arbeitsabläufe vorgeschlagen, die periodisch wiederkehrenden Rückmeldungen am besten abzuschaffen oder aber auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Die durch die Rückmeldung erwünschte Datenbeschaffung sollte auf automatisiertem Weg erfolgen. Solch eine Verbesserung käme auch dem Kunden (Student) zugute und erbrächte einen Imagegewinn für die Hochschulverwaltung.

Ein Ausbau der DV-Unterstützung wird auch bei den Prüfungsämtern vorgeschlagen. Zur Organisation des Arbeitsablaufs schlägt die Studie den Abbau der Prüfungsanmeldungen und eine Erleichterung des Prüfungsrücktritts vor. Hierbei können Prüfungsämter in Abhängigkeit

von bestimmten Strukturmerkmalen fakultativ als "Zentrales Prüfungsamt" oder als dezentrale "Schwerpunktprüfungsämter" geführt werden. Eine Atomisierung der Prüfungsaufgaben auf eine Vielzahl von einzelnen Prüfungsämtern soll vermieden werden.

Beim Akademischen Auslandsamt schlägt die Studie neben einem Ausbau der DV-Unterstützung eine Verlagerung von Standardfunktionen des Akademischen Auslandsamtes in die anderen Abteilungen der Studentenverwaltung vor.

Im verbesserten Einsatz von modernen DV-Elementen sehen die Gutachter in der Studie die Möglichkeit zu Personaleinsparungen. Der Grad der Einsparung ist dabei in den einzelnen Bereichen von der Art der Verwaltungstätigkeit abhängig. Geringe Einsparungspotentiale liegen im Bereich der betreuenden und beratenden Verwaltungsfunktionen, bei denen aber der Service-Charakter durch Einsatz geeigneter DV-Techniken und Optimierung der Arbeitsabläufe auch noch verbessert werden kann.

3.3 Zustand vor der Reform vom 01.01.1995

Der Zustand der Zentralen Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern vor der Reform vom 01.01.1995 wird repräsentiert durch den Organisations- und Geschäftsverteilungsplan vom 01.01.1992.

Die Leitung der Hochschulverwaltung ist die Aufgabe des Kanzlers mit Unterstützung seines Vertreters. Der Hochschulleitung sind zehn Abteilungen unterstellt. Die Unterteilung erfolgt nach Sachaufgaben. Im einzelnen sind dies:

- Abteilung 1: Sonderbereiche der Hochschulleitung
- Abteilung 2: Rechtsangelegenheiten, Akademische- und Studentenschaftsangelegenheiten, Fort- und Weiterbildung
- Abteilung 3: Investitionen , Innerer Dienstbetrieb, Innenrevision, Poststelle
- Abteilung 4: Haushaltsangelegenheiten
- Abteilung 5: Beschaffungsangelegenheiten, Inventarisierung
- Abteilung 6: Personalangelegenheiten
- Abteilung 7: Studien- und Prüfungsangelegenheiten
- Abteilung 8: Förderungsangelegenheiten
- Abteilung 9: Sicherheit, Entsorgung, Hörsaalvergabe
- Abteilung 10: EDV-Zentrale Hochschulverwaltung

Jede dieser zehn Abteilungen hat einen eigenen Abteilungsleiter, zu dessen Aufgaben:

- Organisations- und Ablaufvorschläge,

- Personalvorschläge bezüglich Einstellung, Beförderung bzw. Höhergruppierung,
- Personalführung,
- Vorgesetzteneigenschaft gegenüber den der Abteilung zugewiesenen Mitarbeitern in Form von Weisungsbefugnis, Überwachung bzgl. Einhaltung der Arbeitszeit sowie der Arbeitsleistung, Stellungnahme zu Dienstbefreiung und Urlaub u.a.,
- Entscheidungen bzgl. Raum- und Ausstattungsfragen und EDV- Grundsatzentscheidungen,
- Vertretung der Abteilung gegenüber anderen Stellen sowie
- Bearbeiten von Beschwerden, Eingaben, Petitionen gehören.

Die Ebene unter den Abteilungen besteht aus zwei bis sieben Hauptsachgebieten, wobei das erste Hauptsachgebiet jeder Abteilung immer der Person des Abteilungsleiters zugeordnet ist. Die Abteilungsleiter haben somit neben Führungsaufgaben auch Sachaufgaben zu erfüllen. Diese beschränken sich allerdings zumeist auf Angelegenheiten von grundsätzlicher, grundlegender oder hervorgehobener Bedeutung. In den Abteilungen 3 und 4 haben die Abteilungsleiter neben dem ersten Hauptsachgebiet noch ein weiteres übernommen. Die Abteilung acht hat eine Sonderstellung, weil hier die zwei Hauptsachgebiete unterhalb der Abteilungsleiterstelle vom Abteilungsleiter und einem weiteren Mitarbeiter gemeinsam besetzt sind.

Einen Überblick über die Organisationsstruktur vor der Reform gibt die Abbildung 7. Die genaue Darstellung der Organisation beschränkt sich dabei auf die Bereiche Personal, Finanzen und Studenten. Das sind die Abteilungen drei bis acht vor der Reform. In der Abbildung werden die Abkürzungen HSG für Hauptsachgebiet und SG für Sachgebiet verwendet.

Durch die Organisation nach Sachaufgaben ist nicht jeder Organisationseinheit eine Person zugeordnet, sondern die meisten Personen besitzen mehrere Aufgaben. Als Beispiel sei hier die Abteilung 5, Beschaffungsangelegenheiten und Inventarisierung, herausgegriffen.³⁴⁶ Vergleiche hierzu Abbildung 8.

Die Abteilung 5 besteht aus 19 Personen. Der Abteilungsleiter übernimmt zusätzlich noch die Leitung im Hauptsachgebiet 5.1 und die beiden Sachgebiete 5.1.1 und 5.1.2. Ähnliche Zuordnungen finden sich auch bei den Mitarbeitern der Hauptsachgebiete 5.2 bis 5.4.

Einzelne Organisationseinheiten, außer der Abteilungsleiterposition, können auch von mehreren Personen bearbeitet werden. Es ist auch möglich, daß einzelne Personen mehrere Sachgebiete aus verschiedenen Hauptsachgebieten bearbeiten.

³⁴⁶ Für die Abteilungen 3 und 4 sowie 6 bis 8 befinden sich die Darstellungen zur Personalzuordnung im Anhang.

Als Beispiel siehe hierzu das Sachgebiet 5.3.2, welches von zwei Personen aus verschiedenen Hauptsachgebieten bearbeitet wird.

Die Abteilung 5, Beschaffungsangelegenheiten, Inventarisierung, besteht im ganzen aus vier Hauptsachgebieten und acht Sachgebieten, diese sind:

- HSG 5.1: Hervorgehobene Beschaffungsangelegenheiten/ Nebengebiete
 - SG 5.1.1: Beschaffungsangelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung
 - SG 5.1.2: Kleinaufträge, Rechnungskartei, Zentrales Schreibzimmer der Abteilung
- HSG 5.2: Beschaffung I, Warenannahme, Büromaterial
 - SG 5.2.1: Beschaffung I
 - SG 5.2.2: Zentrale Warenannahme, Büromateriallager
- HSG 5.3: Beschaffung II, Beschaffung III
 - SG 5.3.1: Beschaffung II
 - SG 5.3.2: Beschaffung III
- HSG 5.4: Beschaffung IV, Inventarisierung
 - SG 5.4.1: Beschaffung IV
 - SG 5.4.2: Zentrale Inventarisierung

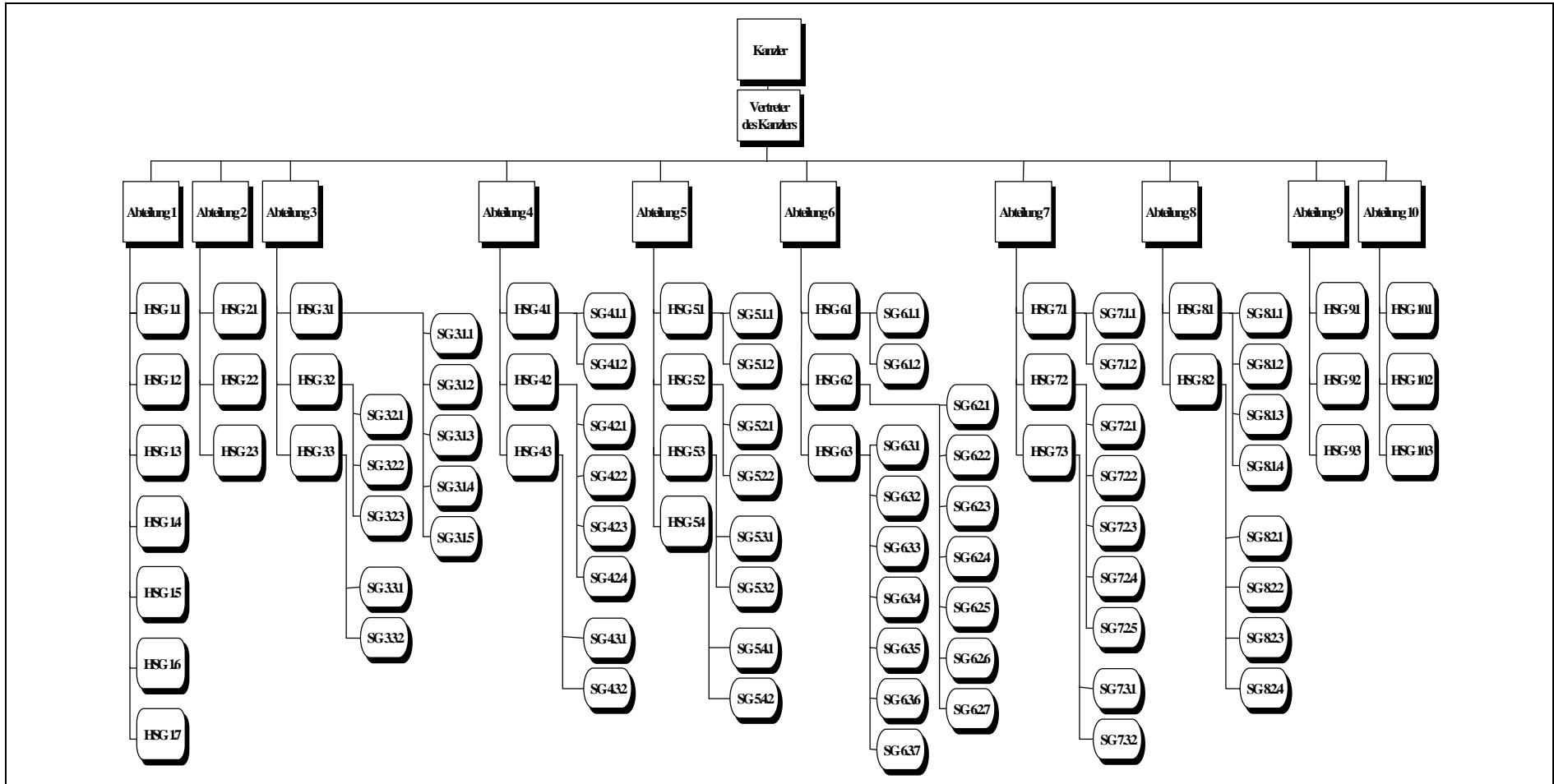


Abb. 7: Überblick der Organisation nach Sachaufgaben vor der Reform

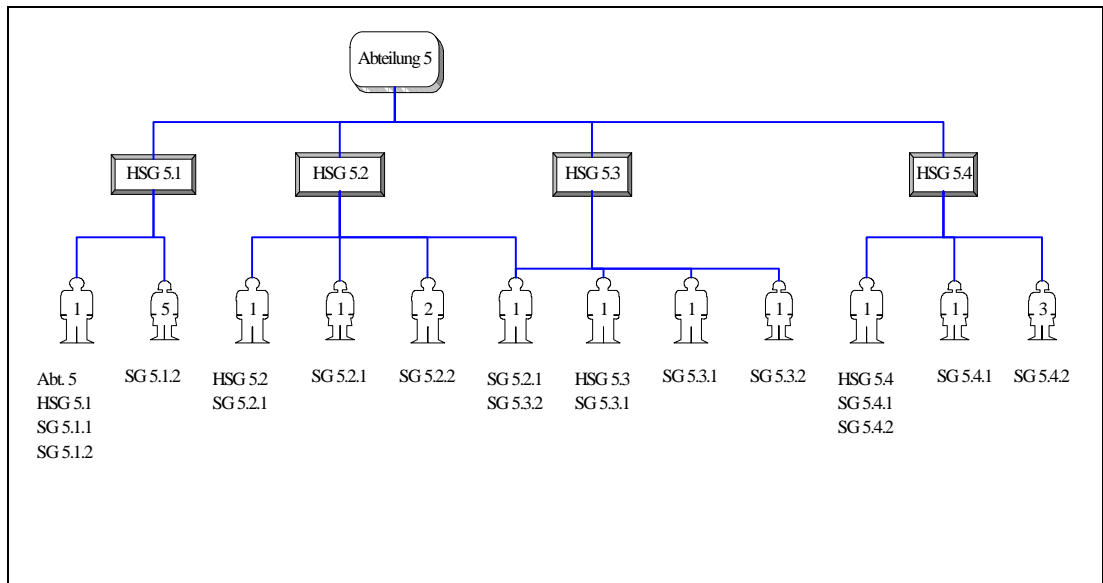


Abb. 8: Aufbauorganisation der Abteilung 5 vor der Reform

Da aus dem Organigramm in Abb. 7 nicht der Personalbedarf ersichtlich ist, zeigt Abbildung 9 den gesamten Personalbedarf aller zehn Abteilungen. Er liegt nach dem Geschäftsverteilungsplan mit Kanzler und Vizekanzler bei 120 Personen.

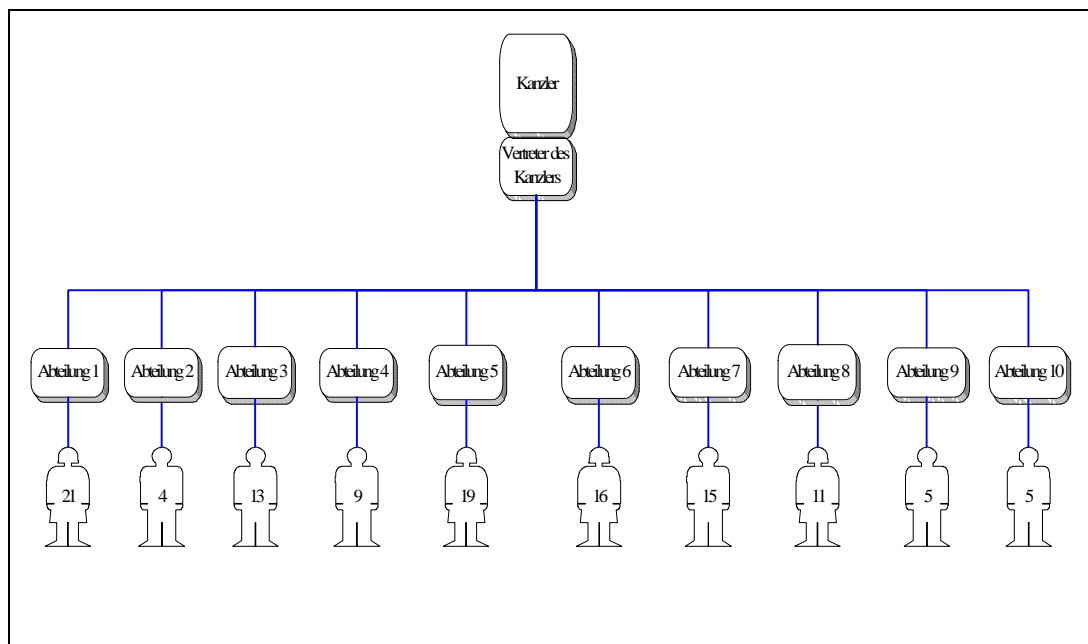


Abb. 9: Personalbedarf aller Abteilungen

3.4 Veränderungen durch die Reform vom 01.01.1995

An der Leitung der Zentralen Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern hat sich durch die Reform vom 01.01.1995 nichts verändert. Kanzler und Vizekanzler gibt es nach wie vor. Allerdings hat der Kanzler zwei Stabsstellen zur Unterstützung bekommen. Die erste Stabsstelle ist das neu geschaffene Hochschulcontrolling. Die zweite Stabsstelle bildet die Innenrevision. Diese war zuvor der Abteilung 3, Investition/ Innerer Dienstbetrieb/ Innenrevision/ Poststelle untergliedert.

Die größte Veränderung der Reform ist die Zusammenlegung verschiedener Abteilungen und die Einführung einer neuen Organisationsebene. Einen Überblick über die veränderte Organisationsstruktur gibt Abbildung 10.

Unterhalb der Hochschulverwaltungsleitung ist eine neue Hauptabteilungsebene eingeführt worden. Es gibt vier Hauptabteilungen:

- In der Hauptabteilung Finanzen sind die Abteilungen Investitionen, Haushalt/ Drittmittel und Beschaffung/ Inventarisierung zusammengefaßt. Dies waren die früheren Abteilungen 3, 4 und 5.
- Die Hauptabteilung Personal entspricht der früheren Abteilung 6, Personalangelegenheiten.
- In die Hauptabteilung Studenten sind die beiden Abteilungen Studien- und Prüfungsangelegenheiten sowie Förderungsangelegenheiten eingegangen. Dies waren die früheren Abteilungen 7 und 8.
- Die Hauptabteilung Recht besteht aus der vorherigen Abteilung 2, Rechtsangelegenheiten, Akad.- und Studentenschaftsangelegenheiten, Fort- und Weiterbildung.

Die Sonderbereiche der Hochschulleitung und die Abteilung EDV-Zentrale Hochschulverwaltung sind unverändert geblieben. Die Abteilung Sicherheit, Entsorgung, Hörsaalvergabe heißt jetzt Arbeits- und Umweltschutz.

Neues Personal wurde nur für die Hochschulcontrollingstelle benötigt. Die Ebene der Hauptabteilungen wird aus den Reihen der dazugehörigen Abteilungsleiter besetzt. Für die Betreffenden kommt nun zu den bisherigen Aufgaben, wie Sachbereich, Hauptsachbereich, Abteilungsleiter noch der Hauptabteilungsleiter hinzu.

Unterhalb der Abteilungsleiterebene hat sich fast nichts verändert. Lediglich der Sachbereich Fort- und Weiterbildung ist von der Abteilung für Rechtsangelegenheiten in die Abteilung Personalhaushalt umgesetzt worden. Auf operativer Ebene hat sich durch die Reform vom 01.01.1995 nichts geändert. Der Arbeitsablauf und die örtlichen Gegebenheiten haben sich nicht verändert.

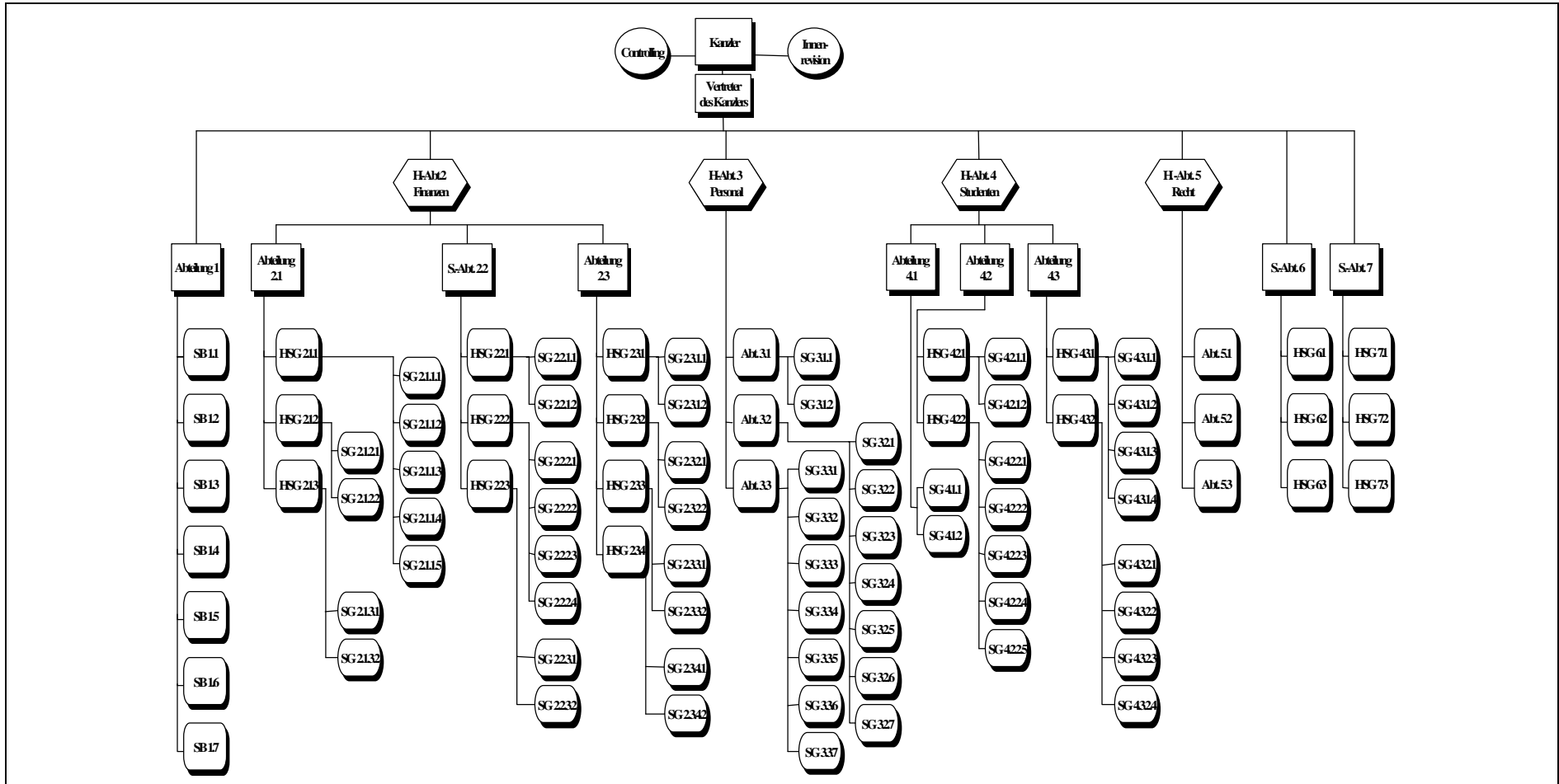


Abb. 10: Überblick über die Organisation nach Sachaufgaben nach der Reform

4 Ergebnis

In diesem Kapitel wird die Frage beantwortet, ob die Zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern durch die Reform vom 01.01.1995 zur Lean Management Organisation verändert wurde. Hierfür erfolgt zunächst eine Bewertung anhand der Lean Management Prinzipien. Anschließend wird versucht weitere Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne von Lean Management aufzuzeigen.

4.1 Bewertung der Veränderungen nach Lean Management

Prinzipien

Die Bewertung erfolgt nach den sieben Lean Management Prinzipien:

- Humanzentrierung,
- Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen,
- Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Strukturen mit flacher Hierarchie,
- Außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung,
- Wertschöpfungsorientierte Prozeßgestaltung,
- Konzentration auf die Kernkompetenzen sowie
- Qualitätsprimat bei ständiger Verbesserung.

Außer dem Prinzip der Prozeßgestaltung wird kein Lean-Prinzip durch die Reform berührt. Eine Humanzentrierung liegt bei der Reform nicht vor. Die Hauptursache dafür ist, daß auf der operativen Ebene nichts verändert wird. Eine höhere Eigenverantwortung, Ansätze von Teamarbeit oder Arbeitsbereicherung gibt es bei der Reform nicht.

Eine Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen wird vor allem durch Veränderungen im operativen Bereich verwirklicht. Durch die Zusammenlegung artverwandter Bereiche unter eine gemeinsame Hauptabteilung verbessert sich nur der Informationsfluß entlang der Leitungswege, aber nicht die Informationswege an der Basis.

Zur Unternehmenssegmentierung mit flacher Hierarchie ist festzustellen, daß die Hierarchie durch das Einfügen einer zusätzlichen Ebene nicht flacher wird. Würden für die Hauptabteilungen zusätzliches Personal eingestellt, wäre dies der klassische Fall einer nicht-leanen Organisation, wie er im Kapitel "2.3.3.3 Änderungen in der Aufbauorganisation bei Lean Administration" beschrieben wurde. Dezentrale Strukturen, wie sie mit den Instrumenten der Humanzentrierung erreicht werden können, wurden nicht aufgebaut.

Veränderungen zur außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung sind aus den gemachten organisatorischen Umstellungen nicht ersichtlich. Da die Veränderungen die operativen Bereiche nicht betroffen haben, gibt es auch keine Verbesserungen bezüglich der Leistungserstellung untereinander. Die außerbetriebliche Kunden-orientierung wird in der Reform nicht berücksichtigt.³⁴⁷

Zum Prinzip der Wertschöpfungs- und Prozeßorientierung läßt sich eine geringe Verbesserung durch die Reform feststellen. Es ist bei der Reform erkannt worden, daß die Abteilungen Investitionen, Haushaltsangelegenheiten, Beschaffungsangelegenheiten vom Wertschöpfungsablauf her zusammen gehören. Es sind hier bei weitem noch keine Wertschöpfungsprozesse identifiziert und dementsprechend der Arbeitsablauf organisiert worden, doch kann die Zusammenlegung der genannten Abteilungen unter eine gemeinsame Hauptabteilung als erste Bewegung in diese Richtung gewertet werden. Das gleiche gilt für die Hauptabteilung Studenten. Es kann aber keineswegs von leanen Strukturen gesprochen werden.

Zur Konzentration auf die Kernkompetenzen finden bei der Reform keine Veränderungen statt. Die vorherigen Bereiche werden alle übernommen, es werden keine Teilaufgaben ausgelagert. Das Streben nach ständiger Verbesserung der Qualität wird aus den einfachen organisatorischen Umstellungen nicht ersichtlich.

Zusammenfassend kann die Reform nicht als Veränderung in Richtung Lean Management gewertet werden. Hierfür hat sich zu wenig bezüglich der Lean Prinzipien verändert. Wichtige Lean Bereiche, wie die Förderung der Mitarbeiter in eigenverantwortlicher Teamstruktur zur Dezentralisierung der Aufgaben oder die Ausrichtung am Kunden sind unberücksichtigt.

4.2 Verbesserungsansätzen im Sinne von Lean Management in der Hochschulverwaltung

Verbesserungen in der zentralen Hochschulverwaltung im Sinne von Lean Management müssen sich an den sieben Lean Prinzipien orientieren.

Zum Prinzip der Humanzentrierung gehören Verbesserungen durch

- Fortbildung,
- Organisation in Gruppen und
- höhere Eigenverantwortung durch job enlargement und job enrichment.

³⁴⁷ Eine an der Universität Kaiserslautern durchgeführte Umfrage unter den Studenten über die Zufriedenheit der für die Studenten direkt zuständigen Verwaltungsbereiche wäre ein Lean Instrument zur Kundenorientierung.

Die Fortbildungsmaßnahmen zur Höherqualifizierung der Mitarbeiter sollten vorrangig bei den Mitarbeitern auf operativer Ebene ansetzen, damit diese Mitarbeiter dann als eigenverantwortliche Gesamtsachbearbeiter den Arbeitsablauf durch schnelle Entscheidungsfindung verkürzen. Ein größeres Gesamtverständnis kann dabei nur hilfreich sein. Techniken, die dies unterstützen sind job enlargement und job enrichment. Job rotation kann zur Höherqualifizierung auch eingesetzt werden.

Solche Gesamtsachbearbeiter sind für alle Kernbereiche der Hochschulverwaltung denkbar. In Sachgebieten, die für eine Person als Gesamtsachbearbeiter zu umfangreich sind, könnte man Teams aus mehreren sich ergänzenden Sachbearbeitern bilden.

Große Bedeutung haben die Mitarbeiter auf der operativen Ebene bei der Einführung von Lean Management-Elementen. Sie sind die Fachkräfte bei der Prozeßgestaltung und haben durch ihre direkte Nähe zum Kunden auch das beste Verständnis für dessen Wünsche im Unternehmen.

Eine Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen bedeutet in der Hochschulverwaltung vorrangig die Verwirklichung moderner DV-Verknüpfungen. Der schnelle und einfache Informationsaustausch erspart Doppelarbeit und kann somit Arbeitsabläufe verkürzen. So bietet z.B. ein belegloser Datentransfer zwischen Rechnungsstelle, Hochschulkasse und Kreditinstituten eine Reduzierung von Doppelarbeit bei der Datenerfassung (z.B. Haushalts- und Bewirtschaftungsdaten).

Im Sinne einer von mehreren Hochschulen zusammen praktizierten Beschaffung kann auch eine Verknüpfung zu anderen Hochschulen sinnvoll sein.

Sind die technischen Bedingungen realisiert, können Daten aus DV-Anwendungen als potentielle Quellen für hochschulinterne und übergreifende Berichtssysteme genutzt werden (insbesondere Hochschulinformationssysteme und andere hochschulübergreifende Anwendungen).

Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Struktur ist in verringertem Maß auch bei der Hochschulverwaltung möglich. Ein Beispiel wäre die Bündelung von Verwaltungsaufgaben bei Drittmittelprojekten in forschungsnahen Organisations-einheiten.

Um die Hierarchie flacher zu gestalten müßte mehr Verantwortung auf untere Bereiche verlagert werden. Diese Organisationsform läßt sich am besten in Zusammenarbeit mit Teamarbeit, Höherqualifizierung und job enlargement bzw. job enrichment verwirklichen.

Außerbetriebliche Kundenorientierung bezieht sich bei der Hochschulverwaltung vorrangig auf Studenten, als Hauptnutzergruppe der Hochschulen. Die Situation ist dabei etwas anders als im gewöhnlichen privatwirtschaftlichen Kunden-Lieferanten-Verhältnis, da die Studenten die Leistungen der Hochschule nicht direkt bezahlen und somit auch nicht direkt bewerten.

Indirekt kann eine Bewertung der Hochschule aber über die getroffene Hochschulwahl zu Studienbeginn oder bei Hochschulwechsel auch später erfolgen.³⁴⁸

Als Bindeglied zu den Studenten ist die Studentenverwaltung von besonderer Bedeutung für eine Hochschule. Die Qualität in der Studentenverwaltung beeinflusst die Studentenzahlen und umgekehrt beeinflussen die Studentenzahlen auch unmittelbar das Arbeitsvolumen in der Studentenverwaltung. Jeder Student muß die Leistungen der Studentenverwaltung im Verlaufe seines Studiums regelmäßig in Anspruch nehmen, insbesondere das Studentensekretariat ist für neue Studenten erste Anlaufstelle an der Hochschule. Im Rahmen einer Kundenorientierung muß man versuchen, z.B. durch Reduzierung von Bearbeitungszeiten, einen verbesserten und beschleunigten Kundenservice zu schaffen. Konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Kundenservice können der Studie aus Nordrhein-Westfalen entnommen werden³⁴⁹.

Die Situation der internen Kundenorientierung in der Hochschulverwaltung ist vergleichbar mit Verwaltungen von Profitorganisationen ohne Profitcenter mit direkter innerbetrieblicher Leistungsverrechnung. Ziel ist dabei, durch besonders zügige und kundengerechte Leistungen den internen Arbeitsablauf zu beschleunigen und Unwirtschaftlichkeiten zu vermeiden.

Besondere Bedeutung kommt bei der Hochschulverwaltung als Dienstleistungsbetrieb der Ware Information zu. Der Wert einer Information ist oftmals an Raum, Zeit und bestimmte Personen gebunden. Fehlt eine Komponente kann der ganze Wert der Ware Information verloren gehen und die Arbeit zur Erstellung war umsonst.

Zur Prozeßgestaltung wurde bereits auf die ansatzweise Prozeßberücksichtigung bei der Organisationsreform hingewiesen. Dies kann aber nur als erster Schritt gesehen werden. Die eigentliche Prozeßgestaltung muß sich auf der operativen Ebene abspielen. Neben dem Finanzbereich sollten auch weitere Bereiche intensiver auf ihre Prozeßtauglichkeit hin untersucht werden. So könnte man versuchen, bei der Studentenverwaltung integrative Prozesse zwischen Prüfungsamt, Studenten-sekretariat, Förderungsabteilung und Auslandsamt einzuführen.

Lean Managementelemente zur Wertschöpfungsorientierung lassen sich bedingt durch Änderungen in der Einkaufspolitik erzielen. Techniken, wie Reduzierung der Lieferantenzahl und Artikelvielfalt, Verstärkung der Direktbelieferung und eine analytische Lieferantenbeurteilung, tragen zu einer langfristig ausgerichteten Kunden-Lieferantenbeziehung bei. Eine Integration der Zulieferer in dem Umfang, wie es z.B. in der Automobilindustrie stattfindet, ist im Fall einer Hochschulverwaltung nicht möglich.

³⁴⁸ Bei einer Studienplatzzuteilung über die ZVS ist ein späterer Hochschulwechsel auch noch möglich. Anzeigen über Studienplatzwechsel geben dabei Auskunft über den "Wert" der jeweiligen Hochschule.

³⁴⁹ Die bereits erwähnte Umfrage unter Studenten zur Qualität der Studentenverwaltung kann zur Kundenorientierung genutzt werden.

Die Einbeziehung von Zulieferern kann auch genutzt werden, um sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Diese müßten zuerst bestimmt werden. Anschließend wird geprüft, welche eigenen Leistungen nicht zu den Kernkompetenzen gehören und welche davon man auch extern erbringen lassen könnte. Fragen des Datenschutzes und der Ausfallsicherheit können hier restriktiv wirken. Ist eine Auslagerung nicht möglich, so kann bereits der Wirtschaftlichkeitsvergleich mit externen Anbietern zu Verbesserungen führen.

Die Frage nach den Kernkompetenzen kann auch abteilungsintern gestellt werden und Anstöße zu Umverteilungen von Aufgaben zwischen den Abteilungen geben.

Die Arbeit in der Verwaltung besteht in erster Linie aus Informations- und Kommunikationsprozessen. Qualität bezieht sich hier zum einen auf die Information selbst (Produktqualität) und zum anderen auf die Vermittlung an den Kunden (Prozeßqualität). Die Qualitätsmaßstäbe bestimmt der Kunde. Bei der internen Kundenorientierung kann dies durch einfache Absprachen oder Rückfragen geschehen. Beim externen Kunden Student kann dies durch gezielte Umfragen geschehen. Beispielhaft ist hier die im Januar 1995 an der Universität Kaiserslautern durchgeführte Umfrage bei den Studenten zur Qualität der Studentenverwaltung zu erwähnen. Eine Umfrage in regelmäßigen Zeitabständen stellt darüber hinaus sicher, daß man Veränderungen bei den Kundenanforderungen rechtzeitig erkennt.

5 Zusammenfassung

Lean Management im expliziten Sinne ist eine neue Managementlehre der 90er Jahre. Implizit existiert Lean Management durch seine Elemente aber schon länger.

Die Grundphilosophie von Lean Management ist, unter ständiger Beachtung der Umweltveränderungen, die richtigen Dinge für das Unternehmen richtig zu tun. Dies bedeutet einen ständigen Verbesserungsprozeß und kann nie als abgeschlossen gelten.

Wichtiges Element von Lean Management sind die Prinzipien, die da sind:

- Humanzentrierung,
- Kommunikationskultur mit kurzen Informationswegen,
- Unternehmenssegmentierung durch dezentrale Strukturen mit flacher Hierarchie,
- Außer- und innerbetriebliche Kundenorientierung,
- Wertschöpfungsorientierte Prozeßgestaltung,
- Konzentration auf die Kernkompetenzen sowie
- Qualitätsprimat bei ständiger Verbesserung.

Diese Prinzipien werden durch eine Vielzahl von Instrumenten weiter operationalisiert.

Neben der Dimension Philosophie, Prinzipien und Instrumente gibt es die Dimension der Lean Management Bereiche. Hierzu gehört die Lean Production im Produktionsbereich und Lean Office bzw. Lean Administration im Verwaltungsbereich. In privatwirtschaftlichen Unternehmen haben sich unter dem Oberbegriff Lean Office bzw. Lean Administration weitere spezialisierte "Lean-Bereiche" gebildet. Hierzu gehören Lean Organisation, Lean Computing, Lean Planning, Lean Controlling, Lean Selling bzw. Lean Marketing und Lean Personalmanagement.

Mit der Lean Production nahm die "leane Entwicklung" ihren Anfang und breitete sich von dort über angrenzende Verwaltungsbereiche in Dienstleistungsbetriebe und Non-Profit-Betriebe aus.

Büro- und Verwaltungsbereiche gibt es in privatwirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen. In privatwirtschaftlichen Organisationen gewinnt der Arbeitsraum Büro relativ zur Produktion zunehmend an Bedeutung. Eine Produktivitätssteigerung in diesem Bereich ist das Ziel von Lean Administration/ Lean Office.

Nachteilig im "Fat Office" sind die teilweise starke Arbeitsteilung, fehlende Kundenorientierung und fehlendes Kosten- und Qualitätsbewußtsein. Die Ware im Büro- und Verwaltungsbereich ist die Information. Produktqualität bedeutet hier die raum-zeitlich adäquate Befriedigung der Kundenanforderung bezüglich der Information.

Verbesserungen im Lean Office werden durch die Anwendung der Lean Prinzipien und Lean Instrumente bewirkt. Besondere Lean Instrumente im Verwaltungsbereich sind Groupware, Workflow Management, Document Management und Bürokommunikationssysteme.

Spezifische Mißstände bei Non-Profit-Verwaltungen sind durch die übertriebene Spezialisierung, Reglementierung und Verfestigung althergebrachter Strukturen verursacht. Dieser Bürokratismus führt zu Redundanzen in der Aufbauorganisation.

Zur Gruppe der staatlichen Non-Profit-Organisationen, welche der Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben dienen, gehört auch die zentrale Hochschulverwaltung der Universität.

Die zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern wurde auf Basis der Organisationspläne und des Geschäftsverteilungsplans vorgestellt.

Auf dieser Grundlage wurde die organisatorische Reform vom 01.01.1995 der zentralen Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern bewertet. Als Ergebnis ist festzustellen, daß die Reform keine Verbesserung im Sinne von Lean Management bringt. Als Hauptursache wurde dafür die fehlenden Veränderungen auf operationaler Ebene ausgemacht.

Von diesem Ergebnis ausgehend wurden Verbesserungsansätze aus Lean Management-Sicht vorgestellt. Hierzu zählen Organisation in Gruppen, höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Entwicklung von Gesamtsachbearbeitern durch Job enlargement und Job enrichment. Ein weiterer Verbesserungsansatz ist eine verstärkte Kundenorientierung sowohl für den externen Kunden Studenten, als auch für interne Kunden nach dem "Interne-Kunden-Prinzip". Hier kann dann auch ein verändertes Qualitätsbewußtsein bezüglich der bearbeiteten Information Verbesserungen bringen. Andere Verbesserungsansätze sind Prozeßgestaltung, Konzentration auf die Kernkompetenzen mit einhergehender Auslagerung, dezentrale Organisationsstrukturen und Möglichkeiten von hochschulübergreifender Zusammenarbeit. Bei allen Verbesserungsansätzen ist aber zu betonen, daß damit im wesentlichen Veränderungen auf operativer Ebene verbunden sind.

Literaturverzeichnis

- Akao, Y.: QFD-Quality Function Deployment. Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen. Landsberg (Lech) 1992.
- Arnold, R.; Bauer, C.-O.: Qualität in Entwicklung und Konstruktion, 2. Aufl. Köln 1990.
- Arnold, U.: Global Sourcing - An Indispensible Element in Worldwide Competition, in: Management International Review, 29. Jg. (1989), H.4, S. 14-28.
- Back, K.W.; Neary, B.U.: Gruppendynamik und Sozialpsychologie, 1992.
- Balzer, A.; Krogh, H.: Öffentlicher Dienst, in: Manager-Magazin, (1994) H.24, S. 132 - 155.
- Baurmann, M.: Bürokratie im Rechtsstaat, in: Verwaltungsführung/ Organisation/ Personal, (1990), S. 84-94.
- Bläsing, J.P.: Statistische Qualitätskontrolle, unveränd. Neuauflage, Sankt Gallen 1991.
- Bode, B.: Der neue Volkswagen, in: Absatzwirtschaft (1993) H. 7, S. 20-22.
- Böhny, R.: Innere Dienste - ein notwendiges Übel? In: Io Management Zeitschrift Jg. 62 (1993) H. 10, S. 73-75.
- Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, 4.Aufl. Landsberg/ Lech 1993.
- Bruch, H.; Kuhnert, B.: Total Quality Management als Kernelement von Lean Administration, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S. 99-103.
- Bullinger, H.-J.; Hofmann, J.; Kläger, W: Lean Office, in: Office Management, (1993) H.9, S. 16-21.
- Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Niemeier, J.: Informations- und Kommunikationssysteme für "schlanke Unternehmungen", in: Office Management (1993) H.1/2, S. 6-19.
- Bullinger, H.-J.; Frösche, H.-P.; Brettreich-Teichmann, W.: Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen für innovative Unternehmen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1993) H.4, S.225-234.
- Bullinger, H.-J.; Meitner, H.; Krämer, M.: Total Quality Management im Büro in: Office Management (1994) H. 1/2, S.26-31.

- Bullinger, H.-J.; Roos, A.; Wiedmann, G.: Amerikanisches Business Reengineering oder japanisches Lean Management? In: Office Management (1994) H. 7/8, S. 14-20.
- Burkhard, K.; Sager, O.: Lean Production - auch in Dienstleistungsbetrieben, in: Io Management Zeitschrift (1993) H. 2, S. 68-72.
- Butz, H.-W.: Das Geheimnis von Spitzenleistungen: Ein Buch ohne Siegel, in: Gablers Magazin (1993) H. 6/7, S. 66-69.
- Can, K.; Grevener, H.: Lean Management - Neue Herausforderung für das Controlling, in: Kostenrechnungs-Praxis (1994) H. 1, S. 68-73.
- Crosby, Ph.B.: Qualität ist machbar. Hamburg u.a. 1986.
- Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Übertragung auf andere Branchen, in: io Management Zeitschrift, (1992) H.7/8, S. 64-67.
- Diller, H.: Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 11. Jg. (1989), S. 213-223.
- DIN 25424, Fehlerbaumanalyse, Teil 1 und 2.
- DIN ISO 9000, Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung.
- Domsch, M.: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970.
- Drucker, P.F.: The New Productivity Challenge, in: Harvard Business Review (1991) H.11/12, S. 69-79.
- Duesberg, M.S.; Kalleder, H.W.: Markt- und kundenorientierter Service oder: Der Kunde steht im Mittelpunkt, in: Office Management (1994) H. 11, S. 16-19.
- Eggers, B.: Lean Management: Kundenorientierung in der Assekuranz, in: Führung und Organisation (1994) H. 2, S. 104-115.
- Engelhardt, W.H.; Schütz, P.: Total Quality Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20.Jg. (1991), S. 394-399.
- Engels, W.: Verwaltung 2000, in: WirtschaftsWoche (1995) H. 5, S. 114.
- Eschenbach, A.: Job Enlargement und Job Enrichment, Gebrunn bei Würzburg 1977.
- Eversmann, M.: Schlank werden durch Dezentralisierung, in: Gablers Magazin (1993) H.2, S. S. 23-25.

- Fagan, M.L.: A Guide to Global Sourcing, in: The Journal of Business Strategy (1991), Mar/Apr., S. 21-25.
- Färber, G.: Revision der Personalausgabenprojektion der Gebietskörperschaften bis 2030, in: Speyerer Forschungsberichte 110, 2. Aufl. 1992, S. 42.
- Fieten, R: Effektive Strukturen für die öffentliche Verwaltung, in: Der Arbeitsgeber (1993) H.24, S. 930-935.
- Ford, H.: Mein Leben und Werk, 24. Aufl., Leipzig 1923.
- Frey, H.-E.: Agonie des Bürokratiemodells? Wo fehlt der politische Wille, wo hemmen Vorschriften die Reform des öffentlichen (kommunalen) Sektors? In: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994, S. 23-48.
- Friedrich, A.: Personalarbeit als Erfolgsfaktor im Lean-Management, in: Personal, (1993) H.3, S. 104-106.
- Gabler Wirtschaftslexikon 12. Aufl., Wiesbaden 1988.
- Gabler Wirtschaftslexikon auf CD-ROM, Suchbegriff Nonprofit Organisation.
- Gappmaier, M.; Heinrich, L.J.: Computerunterstützung Kooperativen Arbeitens (CSCW), in: Wirtschaftsinformatik, 34. Jg. (1992), S. 340-343.
- Gatermann, M.; Krogh, H.: Vertrieb: Wie Lean Management im Verkauf funktioniert, in: Manager Magazin, (1993) H.10, S. 178-193.
- Grandke, G.: Die Stadt als Dienstleistungsunternehmen - das Sanierungskonzept der Stadt Offenbach am Main, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt/M., NewYork 1994, S. 93-98.
- Greve, G. in: Pfaller,P.: Pfiffige Einfälle, in: Wirtschaftswoche (1993) Nr. 5, S. 50.
- Grochla, E.: Unternehmungsorganisation, 9. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1983.
- Groß, M.; Müller, St.; Heusser, Th.: Schlank und rank. Fabrik 2000, in: VDI-Z (11/1992) H. 2, S. 21-25.
- Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management, Wiesbaden 1994.
- Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern, in: Io Management Zeitschrift, 62.Jg. (1993), H.3, S. 71-75.

- Grün, J.: Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation durch Gruppenarbeit, in: Io Management Zeitschrift, 62.Jg. (1993) H. 6, S. 50-54.
- Hahn, D.; Hungenberg, H.; Kaufmann, L.: Optimale Make-or-buy-Entscheidung, in: Controlling, 5.Jg. (1994), S. 75-82.
- Hahner, A.: Qualitätskostenrechnung als Informationssystem zur Qualitätslenkung, München 1981.
- Hansen, H.R.: Wirtschaftsinformatik I, 6.Aufl., Stuttgart, Jena 1992.
- Hansen, U.; Jeschke, K.: Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 199-223.
- Hasenkamp, U.; Syring, M.: Workflow-Management, in: Office Management (1993) H.6, S. 32-36.
- Heimerl-Wagner, P.: Strategische Organisations-Entwicklung. Inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in und von Organisationen, Heidelberg 1992.
- Hentze, J.; Kammel, A.: Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: Das Wirtschaftsstudium (1992) H.8/9, S. 631-639.
- Herstatt, C.: Praxisbericht: Kompetenzbasierte Diversifikation in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S.20-26.
- Hill, H. Kommunikation als Herausforderung für Staat und Verwaltung, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994 S. 49-66.
- Hinterhuber, H.H.; Krauthammer, E.: Flache Hierarchien und individuelle Arbeitsplatzsicherheit in der Rezession, in: Management-Zeitschrift IO (1993) H.6, S. 45-49.
- Hirschbach, O.: Lean Management - hat das europäische Management versagt? In: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 106-115.
- Hirzel, M.: Lean Management muß in den Köpfen der Manager beginnen, in: Io Management Zeitschrift, 62.Jg. (1993) H.2, S. 73-77.
- Hogrefe, H.: Lean Management in der öffentlichen Verwaltung, in: Führung und Organisation (1994) H.2, S. 116-120.

- Hölzel, M.: "Vom Verwalter zum Dienstleister" -Qualifikationsanforderungen an den Lean Administrator, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994 S. 211-220.
- Horváth, P.: Controlling, 4.Aufl. München 1993.
- Huber, H.; Poestges, A.: Lean Computing (Teil II), in: Office Management (1993) H.10, S. 63-68.
- Imai, M.: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München 1992.
- Ishikawa, K.: What is total quality control? Englewood Cliffs, N.J. 1985.
- Jehle, E.: Wertanalyse, Ein System zum Lösen komplexer Probleme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20.Jg. (1991) H.6, S.287-294.
- Juran, J.M.: Der neue Juran: Qualität von Anfang an, Landsberg/ Lech 1993.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin 1989.
- Keller, H.U. ; Fisseler, D.: Lean Banking - Die Umsetzung bei der Schweizerischen Kreditanstalt, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 150-161.
- Kinias, C.: Mythos Japan und die Realität der "Lean Production", in: Io Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992) H.3, S. 48-61.
- Kläger, Wolfram; Hofmann, Josephine: Lean Production - Fat Office? In: Office Management (1993) H.3, S. 36-44.
- Klauke, N.-M.: Document Management und Vorgangsorientierung als Rückgrat des Lean Office, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S. 93-98.
- Kleb, R.-H.; Svoboda, M.: Trends und Erfahrungen im Lean Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.4, S. 249-254.
- Kleinmann, P.: Scklanke Organisationsstrukturen, in: Personalwirtschaft (1994) Sonderheft, S. 21-24.
- Knolmeyer, G.: Downsizing, in Wirtschaftsinformatik, 34. Jg. (1992), H.1, S. 107-108.
- Koch, Hayo: Rein oder raus, in: Manager Magazin (1991) H. 8, S. 118-124.

- Koetz, A.G.: Organisationsentwicklung in der Finanzkrise: Ansatzpunkte und Abläufe - Kulturrevolution für den bürokratischen Super-Perfektionismus, in: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994 S. 133-144.
- Krafcik, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review (1988) H.1, S. 41-52.
- Kremar, H.: CA Team - Computer Aided Team, in: Office Management (1994) H.6, S. 29-33.
- Krijom, P.: Lean Management - Das Büro der Zukunft setzt auf Kooperationen, in: Office Management (1994) H.6, S. 66-68.
- Kruse, C.; Scheer, A.-W.: Dezentrale Prozeßkoordination in Planungsinselfn, in: Information Management (1994) H.3, S. 6-11.
- Kucher, E.; Hilleke, K.: Value Pricing through Conjoint Measurement, in: European Management Journal (1993) H.11.
- Küpper, H.; Weber, J.; Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, 60.Jg. (1990), S. 281-293.
- Lehnen, H.G.: Lean Management. Chance und Herausforderung für die Personalarbeit, in: Geldinstitute (1993) H.3, S. 144-148 + H.4/5, S. 100-104.
- Lehner, F.: Ohne Humankapital geht es nicht, in: Produktion v. 17.6.92, S. 20.
- Looss, W.: Coaching für Manager - Problembewältigung unter vier Augen. 2. Auflage, Landsberg 1992.
- Ludwig, J.: Fertigungsinseln, eine Produktionsphilosophie mit Zukunft, Bergisch Gladbach, 1989.
- Maier, F.: Die Mohren können gehen, in: TopBusiness (1992) H.7, S.16-28.
- Masing, W.: Qualitätsmanagement in der Verwaltung, in: Office Management (1994) H.1/2, S. 32-33.
- Maurer, A.: Schlank und stark im Marketing; Beispiele aus der Praxis, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 52-57.
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, Wien 1973.
- Mendius, H.G.: Lean Management - Zur Übertragbarkeit des japanischen Erfolgsrezepts, in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S. 75-100.

- Metzen, H.: Der Weg zum Lean Office, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.2, S. 86-92.
- Metzen, H.: Die Literaten des Wandels, in: Manager Magazin (1993) H.2, S. 142-151.
- Moldaschl, M.: Japanisierung der deutschen Industrie? in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S. 35-59.
- Müller-Mehrbach, H.: Philosophie-Splitter für das Management, 1992.
- Müller-Mehrbach: In Anlehnung an Berkley: Was nicht bewußt wird, ist nicht passiert: in: Technologie & Management 39.Jg. (1990) H.3, S. 42-45.
- Mummert + Partner Unternehmensberatung GmbH: Abschlußbericht der Studie: "Untersuchung der Organisation und Struktur der Bereiche Personal- und Stellenverwaltung einschließlich Organisation der Verwaltung, Haushalt/Beschaffung und Studentenverwaltung an den Hochschulen Nordrhein-Westfalens, Köln 1992.
- Niemeier, J.; Schäfer, M.: Von der japanischen Herausforderung lernen, in: Gablers Magazin (1993) H.4 S. 17-22.
- Niemeier, J.; Schäfer, M.; Wiedmann, G.: Bürokommunikation - Innovationsbremse oder Marktbereiter? In: Office Management (1993) H.3, S. 26-31.
- Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager (1992) H.2 S. S. 95-104.
- Ortmann, R.G.; Richter, K.: Das neue Erfolgskonzept Lean Management: Herausforderung und Erfahrungen, in: Information Management (1993) ,H.4, S. 70-79.
- Pfaller, P.: Oeffentliche Verwaltung: Pfiffige Einfälle, in: Wirtschaftswoche (1993) H.5, S. 50-53.
- Pfeiffer, W.; Weiss, E.: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992.
- Pfeiffer, W.; Weiss, E.; Volz, Th.: Begriff und Prinzipien des Lean Management, in: Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht -DSWR (1994) H.1/2, S. 3-9.
- Picot, A.; Neuburger, R.; Niggel, J.: Electronic Data Interchange (EDI) und Lean Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1993), H.1, S. 20-25.

- Prahalad, C.K.; Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvardmanager (1991) H.2 S. 66-87.
- Reichard, C.: Internationale Trends im kommunalen Management, in: Banner, G./ Reichard, C. (Hrsg.), Kommunale Managementkonzepte in Europa, Köln 1993, S. 3-24.
- Reiß, M. Unternehmensübergreifende Integration, in: Hanssen, R.A., Kern, W. (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, ZfbF Sonderheft Nr. 30, 1992, S. 119-147.
- Runge, J.: Managementsystem zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit - TQM, in: Management in der Rezession: ... Chancen, Vorgehen, Ergebnisse; Tagung Bonn, 22./23. Juni 1993, Düsseldorf 1993, S. 131-147.
- Ruschmeier, L.: Zwischen Alimentation und leistungsgerechter Bezahlung - Gedanken zur Reform des öffentlichen Entlohnungssystems, in: In: Steger, U. (Hrsg.): Lean Administration, Frankfurt, New York 1994 S. 191-220.
- Ryf, B. Überlegene Organisationsgestaltung. Erfolgsfaktoren Effizienz, Kundennähe und Motivation, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (1994) H.1, S. 11-17.
- Sabisch, H.: Ständige Verbesserung von Marketingprozessen durch Benchmarking, in: Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, Thexis, 1994, S. 58-69.
- Sager, O.: Profitcenter und Lean Management - Ergänzung oder Widerspruch? In: Io Management Zeitschrift 62.Jg. (1993) H.12, S. 77-82.
- Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation, in: Personalführung (1992) H. 4, S. 286-295.
- Schanz, G.: Organisationsgestaltung, München 1982.
- Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco etc. 1985.
- Scherkenbach, W.W.: The Deming route to quality and productivity, Washington D.C. 1992.
- Scherm, E.: Lean Planning & Lean Controlling. Planung und Controlling in der "schlanken" Unternehmung, in: Zeitschrift für Planung (1993) H.3, 1993, S. 249-260.
- Schildknecht, H.: Organisation im Wandel am Beispiel der Asea Brown Boveri Schweiz, in: Fuchs, J. (Hrsg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen, Wiesbaden 1992, S. 93-111.
- Schill, A.: Basismechanismen und Architekturen für Client-Server-Anwendungen, in: HMD-Handbuch der modernen Datenverarbeitung, 30.Jg. (1993), H.174. S. 8-24.

- Scholz, C.: Informationsdeterminanten, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Stuttgart 1988, S.195-205.
- Scholz, C.: Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (1994) H.4, S. 180-186.
- Scholz, C.: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York 1987.
- Schönecker, H.G.: Begriffe zum Geschäftsprozeß-Management in: Office Management (1993) H.7-8, S. 56.
- Schwarz, P.: Nonprofit-Organisationen, in: Die Unternehmung (1985) H.2, S. 90-111.
- Sebastian, K.-H.; Lauszus, D.: Höherer Kundenwert und höhere Gewinne, in: Gablers Magazin (1994) H.2, S. 27-31.
- Seitz, W.L.: Was überlegtes Management der Informatik für ein schlankes Unternehmen tun könnte, in: Io Management Zeitschrift 62.Jg. (1993), H.12, S. 37-41.
- Shewart, W.A.: Economic Control of Quality of Manufactured Products, New York 1931.
- Simon, H.; Tacke, G.: Mit nichtlinearer Preisbildung zu höherem Gewinn, in: Harvard Manager (1992) H.4, S.48-62.
- Simon, H. Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59.Jg. (1989), S. 70-93.
- Simon, H.: Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S.3-23.
- Simon, H.: Preisbündelung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62.Jg. (1992b) H.11, S. 1213-1235.
- Simon, H.: Preismanagement, Wiesbaden 1992a.
- Simon, W.; Hess, M.: Handbuch Qualitätszirkel, Köln 1989.
- Singer, G.: Lean durch Team, in: Organisationsentwicklung (1993) H.3, S. 16-26.
- Sohn, K.-H.: Lean Management, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1993.
- Sondermann, J.R.: Poka-yoke: Hokus-pokus oder notwendiges Element einer Null-Fehler-Strategie? In: QZ-Qualität und Zuverlässigkeit, 36.Jg. (1991), S. 407-411.
- Sorg, S.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 1, in: Office Management (1992a) H.10, S. 47-55.

- Sorg, S.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 2, in: Office Management (1992b) H.11, S. 49-57.
- Sorg, St.; Herrmann, W.: Umfassende Qualität im Büro als Schlüsselfrage der Unternehmenszukunft. Teil 3, in: Office Management (1993) H.1/2, S. 53-62.
- Sorg, St.; Herrmann, W.: Erfolgsrezept für höhere Produktivität, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 43.Jg. (1994) H.2, S. 64-72.
- Staal, R.: Qualitätszirkel-Handbuch für Praktiker, Stuttgart 1987.
- Steger, U.: Lean Administration, Frankfurt, New York 1994.
- Steinle, C.: Das Büro als Lean Office, in: Führung und Organisation (1994) H.2, S. 78-85.
- Suzaki, K., The New Shop Floor Management Empowering People for Continuous Improvement, New York 1993.
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke in Japan. Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisatorischer Beziehungen europäischer Unternehmen? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), S. 131-254.
- Tacke, G.: Nichtlinearer Preisbildung, Wiesbaden 1989.
- Taguchi, G.: Introduction to Quality Engineering, Tokyo, 1988.
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München Berlin 1913.
- Thienel, A.: Mit Total Quality Management zu Lean Management, in: QZ - Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung (1993) H.12, S. 671-679.
- Tscheulin, D.K.: Optimale Produktgestaltung, Wiesbaden 1992.
- VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.): Wertanalyse, 4. völlig Neubearb. Aufl., Düsseldorf 1991.
- Vetter, R.; Wiesenbauer, L.: Teamarbeit- Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt, in: Zeitschrift für Organisation (1994) H.4, S. 226-231.
- Volk, H.: Coaching, in: Office Management (1993) H.1/2, S. 63-65.
- Volk, H.: Wenn alle da sind, aber kaum einer Lust hat, in: Office Management (1993) H.12, S. 69-71.
- Vollmer, Th.: Kritische Analyse und Weiterentwicklung ausgewählter Portfolio-Konzepte im Rahmen der strategischen Planung, Frankfurt am Main 1983.

- Wagner, M.: Von Bürokommunikation zur lernenden Organisation. in: Computerwoche (1992) H.47, vom 20.11.1992, S. 44-46.
- Warnecke, H.-J.: Die fraktale Fabrik. Berlin 1992.
- Weber, J.; Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, 60.Jg. (1990), S. 281-293.
- Weber, J.: Der lange Marsch, in Balzer, A.; Krogh, H.: Öffentlicher Dienst - Wir können auch anders, in: Manager Magazin (1994) H. 3, S.133-153.
- Welge, M.K.: Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988.
- Westphal, H.: Lean-Management - Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens, in: WiSo-Führungskräfte Akademie Nürnberg (WFA) (Hrsg.): Lean-Management. Ideen für die Praxis, Erlangen 1992, S. 15-34.
- Wiersema, F.; Heinrich, K.: Jedem Kunden sein Produkt, in: Absatzwirtschaft (1993) H.2, S. 40-43.
- Wild, R.: Productions and Operations Management, 4. Aufl., Oxford 1990.
- Wildemann, H.: Das JIT-Konzept als Wettbewerbsfaktor, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 36.Jg. (1987) H.2, S. 52-58.
- Wildemann, H.: Das Konzept "Lean Management", in: Wildemann, H. (Hrsg.) Lean Management, Frankfurt am Main 1993a, S.17-49.
- Wildemann, H.: Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62.Jg. (1992), S. 391-413.
- Wildemann, H.: Produktionssteuerung nach KANBAN-Prinzipien, in: Adam, D. (Hrsg.): Fertigungssteuerung II: Systeme zur Fertigungssteuerung, Wiesbaden 1988, S. 33-50.
- Wildemann, H.: Vermeidung von Blindleistung durch Geschäftsprozeßorganisation, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Lean Management Frankfurt am Main 1993b, S.35-49.
- Woll, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 6. überarb. u. erw. Aufl., München 1992.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, New York 1991.
- Wurr, P.: Integrierte Datenverarbeitung. Das schlanke Büro, in: Gablers Magazin (1993) H.3, S3-S5.

Anhang

Im Anhang werden die einzelnen Hauptsachgebiete und Sachgebiete der betrachteten Abteilungen vorgestellt und die dafür realisierte Personalstruktur grafisch dargestellt. Abteilung 5 wurde bereits im Kapitel 3.2 gezeigt. Die Bezeichnungen entsprechen denen vor der Reform. Da unterhalb der Abteilungsleiterenebene fast nichts verändert wurde, kann die Struktur der Abteilungen auch zur Beschreibung der unteren Organisationsebenen nach der Reform verwendet werden.

Abteilung 3, Investitionen, Innerer Dienstbetrieb, Innenrevision, Poststelle, besteht aus drei Hauptsachgebieten und zehn Sachgebieten:

- HSG 3.1: Investitionen:
 - SG 3.1.1: Investitionsangelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung
 - SG 3.1.2: Ersteinrichtungen
 - SG 3.1.3: Großgeräte
 - SG 3.1.4: Bes. Beschaffungsprogramme
 - SG 3.1.5: Sonstige Finanzierungsangelegenheiten

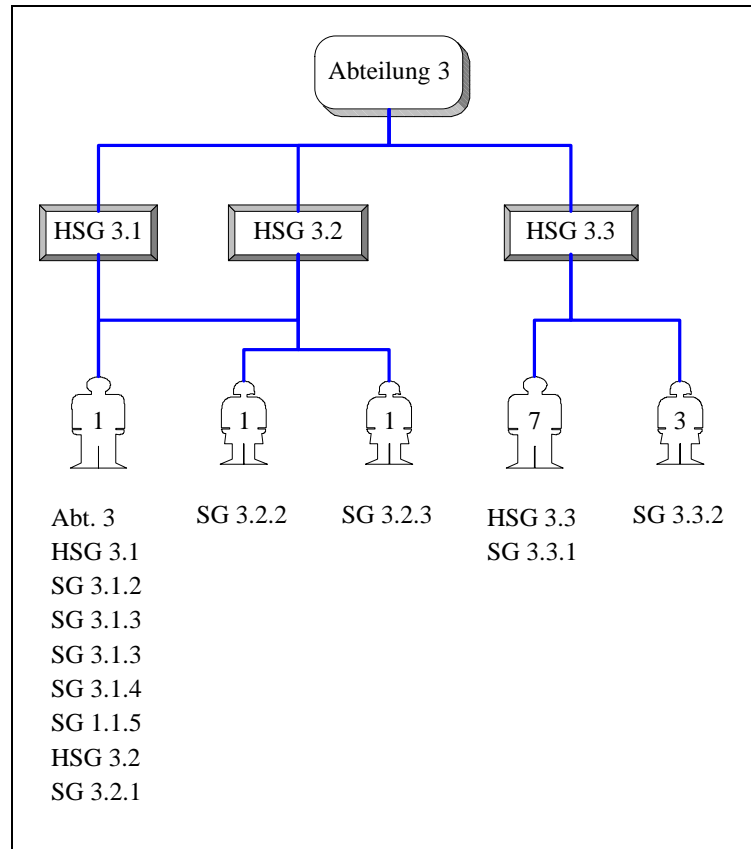


Abb. 11: Aufbauorganisation der Abteilung 3 vor der Reform

- HSG 3.2: Innerer Dienstbetrieb, Innenrevision
 - SG 3.2.1: Innerer Dienstbetrieb
 - SG 3.2.2: Zentralregistratur
 - SG 3.2.3: Innenrevision
- HSG 3.3: Poststelle, Telefonzentrale
 - SG 3.3.1: Poststelle
 - SG 3.3.2: Telefonzentrale

Abteilung 4, Haushaltsangelegenheiten, besteht aus drei Hauptsachgebieten und acht Sachgebieten:

- HSG 4.1: Haushalt, Mittelüberwachung, Zahlstelle
 - SG 4.1.1: Haushaltsangelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung
 - SG 4.1.2: Zahlstelle
- HSG 4.2: Mittelbewirtschaftung, Drittmittel, Liegenschaften
 - SG 4.2.1: Mittelbewirtschaftung, besondere Haushaltsangelegenheiten
 - SG 4.2.2: Drittmittelobjekte
 - SG 4.2.3: Anweisungsstelle
 - SG 4.2.4: Liegenschaften
- HSG 4.3: Buchung, Abschlüsse
 - SG 4.3.1: Buchungsstelle
 - SG 4.3.2: Monatsabschlüsse, Telefon/ Telefax, Allg. Verw.- und Schreibarbeiten

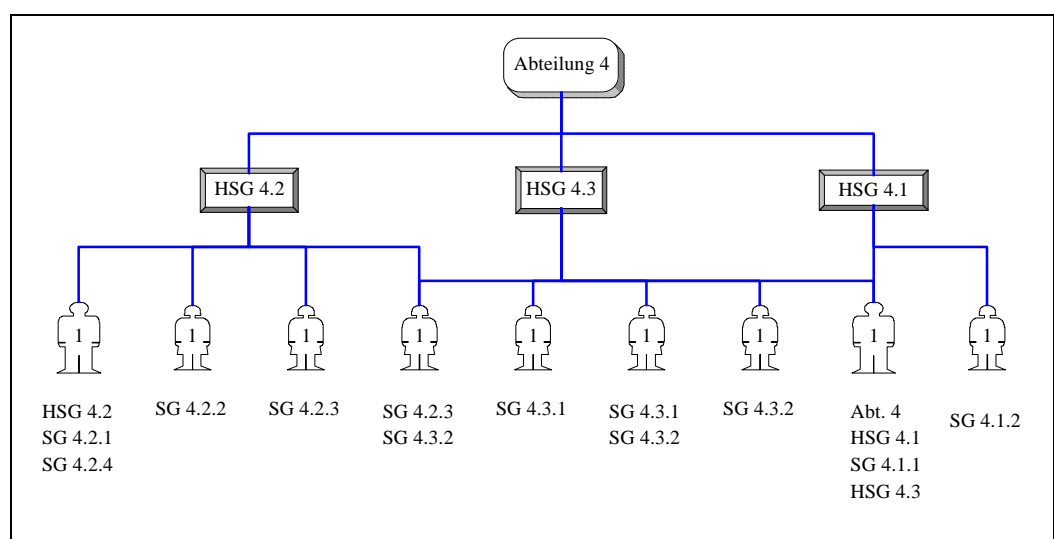


Abb. 12: Aufbauorganisation der Abteilung 4 vor der Reform

Abteilung 6, Personalangelegenheiten, besteht aus drei Hauptsachgebieten und 16 Sachgebieten:

- HSG 6.1: Personalhaushalt, Rechtsangelegenheiten
 - SG 6.1.1: Personalhaushalt
 - SG 6.1.2: Rechtsangelegenheiten der Personalverwaltung
- HSG 6.2: Beamtenrechtliche Angelegenheiten und Sondergebiete des öffentlichen Dienstrechts
 - SG 6.2.1: Personalangelegenheiten der wissenschaftlichen Beamten, Honorarprofessoren, Vertreter von Professuren; Umzugskosten und Trennungsgeld
 - SG 6.2.2: Personalangelegenheiten der nichtwissenschaftlichen Beamten und der wissenschaftlichen Mitarbeiter (at); Nebentätigkeitsrecht für alle Bediensteten
 - SG 6.2.3: Personal- und Vergütungsangelegenheiten der wissenschaftlichen Hilfskräfte (Landeshaushalt); Besoldungs- und Vergütungsangelegenheiten der Beamten und wissenschaftlichen Mitarbeiter (at)
 - SG 6.2.4: Reisekosten
 - SG 6.2.5: Urlaub, Arbeitsbefreiung
 - SG 6.2.6: Ausbildungsleiter der Zentralen Hochschulverwaltung
 - SG 6.2.7: Beihilfen

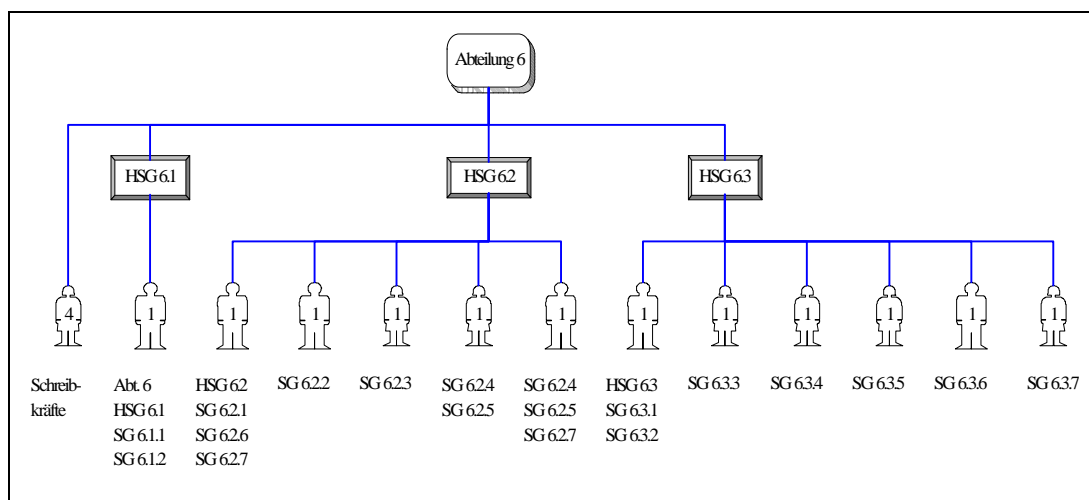


Abb. 13: Aufbauorganisation der Abteilung 6 vor der Reform

- HSG 6.3: Arbeits- und tarifrechtliche Angelegenheiten
 - SG 6.3.1: Hervorgehobene Angelegenheiten des Arbeits- und Tarifrechts; Personalratsangelegenheiten
 - SG 6.3.2: Personalangelegenheiten der wissenschaftlichen und technischen Angestellten (Landeshaushalt)

- SG 6.3.3: Personalangelegenheiten der nichtwissenschaftlichen Verwaltungs- und Bibliotheksangestellten, Arbeiter, Aushilfs- und Vertretungskräfte (Landeshaushalt)
- SG 6.3.4: Lehrbeauftragte; Personalangelegenheiten der Auszubildenden, Praktikanten, Umschüler; Vorsorgeuntersuchungen
- SG 6.3.5: Personalangelegenheiten der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter (Drittmittel); Gastwissenschaftler
- SG 6.3.6: Personalangelegenheiten der wissenschaftlichen Hilfskräfte, Vergütungsangelegenheiten im Rahmen der universitären Zuständigkeit (Drittmittel)
- SG 6.3.7: Vergütungsangelegenheiten im Rahmen der universitären Zuständigkeiten

Abteilung 7, Studien- und Prüfungsangelegenheiten, besteht aus drei Hauptsachgebieten und neun Sachgebieten:

- HSG 7.1: Kapazitäten; Rechtsangelegenheiten in Studien-, Prüfungs- und Kapazitätsfragen
 - SG 7.1.1: Numerus clausus Angelegenheiten
 - SG 7.1.2: Widerspruchs- und Gerichtsverfahren

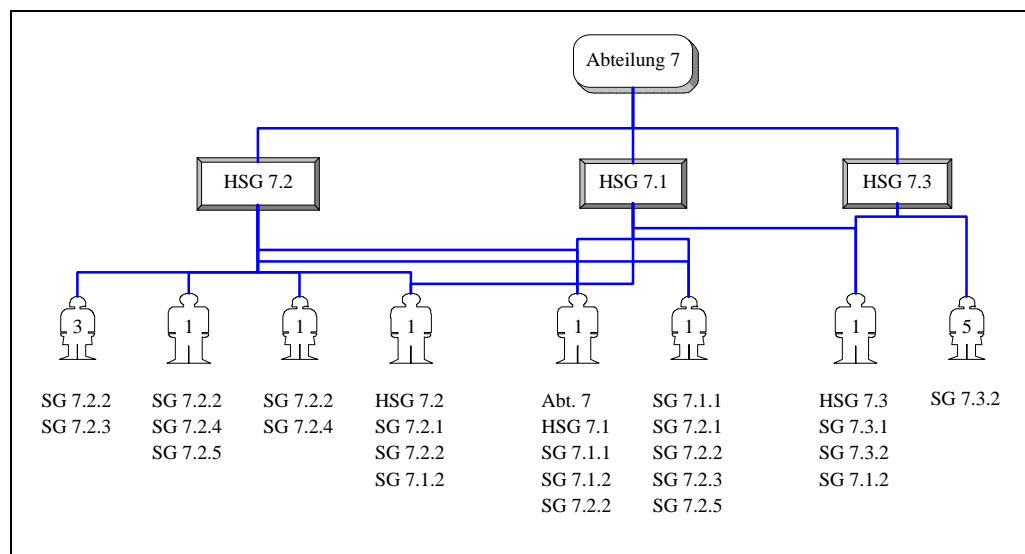


Abb. 14: Aufbauorganisation der Abteilung 7 vor der Reform

- HSG 7.2: Studienangelegenheiten
 - SG 7.2.1: Zulassungsangelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung
 - SG 7.2.2: Zentrale Studienberatung
 - SG 7.2.3: Studentensekretariat
 - SG 7.2.4: Ausländer
 - SG 7.2.5: Vorlesungsverzeichnis

- HSG 7.3: Hochschulprüfungen
 - SG 7.3.1: Prüfungsangelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung
 - SG 7.3.2: Prüfungsangelegenheiten der Studiengänge³⁵⁰

Abteilung 8, Förderungsangelegenheiten, besteht aus zwei Hauptsachgebieten und acht Sachgebieten:

- HSG 8.1: Ausbildungsförderung (BAföG)
 - SG 8.1.1: BAFöG-Angelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung I
 - SG 8.1.2: BAFöG-Angelegenheiten von hervorgehobener Bedeutung II
 - SG 8.1.3: BAFöG-bezogene Gruppenfunktionen
 - SG 8.1.4: Fallbearbeitung nach Buchstaben³⁵¹
- HSG 8.2: Graduiertenförderung, Graduiertenkollegs, Stipendien
 - SG 8.2.1: Graduiertenförderung
 - SG 8.2.2: Graduiertenkollegs
 - SG 8.2.3: Stipendien
 - SG 8.2.4: Härtefonds des Freundeskreises

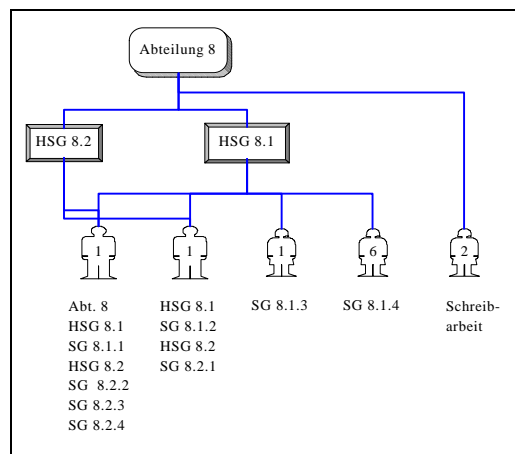


Abb. 15: Aufbauorganisation der Abteilung 8 vor der Reform

³⁵⁰ Es erfolgt hier eine weitere Unterteilung nach den Studiengängen Maschinenwesen, Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen, Architektur/ Bautechnik und Bauingenieurwesen.

³⁵¹ Die aktuelle Aufteilung der Sachgebiete richtet sich jeweils nach dem Personalbestand und den betrieblichen Bedürfnissen.