



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

# Mechanistisch vs. organisch

## Wie geht Lean Management richtig?

**In der Lean-Community ist man überzeugt, dass der organische Lean-Ansatz der einzig richtige sei. Lean-Implementierungen, die einem eher mechanistischen Ansatz folgen, seien „falsch“. Doch ganz so einfach ist das nicht...**

**D**er Bestseller „Der Toyota Weg“ von Jeffrey Liker ist zweifelsohne eines der einflussreichsten Wirtschafts-Bücher des 21.

Jahrhunderts. Auf dem Alternative Leadership Forum 2023 in Herrieden stellte Jeffrey Liker die wichtigsten Änderungen der Neuauflage dieses Werkes vor. Neben der Integration von „Scientific Thinking“ in das 4-P-Modell (Philosophy, Process, People, Problem Solving) ist insbesondere die Unterscheidung zwischen mechanistischem und organischem Lean Management von Bedeutung.

Im 21. Jahrhundert benötigen wir anpassungsfähige Unternehmen, die flexibel, selbsterneuerungsfähig, resilient und permanent lernend sind – also lebende organische Systeme. Viele Führungskräfte behandeln ihre Organisation jedoch mechanistisch, getrieben von einem Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle, sowie

von der Annahme, dass Entscheidungen, die sie treffen, automatisch auf allen Ebenen darunter wie geplant umgesetzt werden. Sie und ich wissen, dass das nicht der Realität entspricht. Ähnlich verhält es sich mit der irreführenden Annahme, dass sich eine Lean-Transformation planen und kontrollieren lasse, wie das Ausrollen eines neuen Computerbetriebssystems.

### Merkmale für mechanistisches Lean:

- Einsatz eines umfangreichen Lean-Werkzeugkoffers
- Entwicklung einer detaillierten Roadmap
- Durch Lean-Experten bzw. eine interne Lean-Truppe getrieben
- Top-Down durchgesetzt
- Projektbasierte Vorgehensweise
- Ein-Weg-Kommunikation von oben nach unten
- Die Überzeugung, dass es einen klaren und besten Weg gibt, um Lean zu implementieren
- Ziel: ROI für jedes eingesetzte Werkzeug

### Merkmale für organisches Lean:

- Die Ausrichtung an Purpose und Vision des Unternehmens
- Führungskräfte, die vorangehen und ihre Aufgabe in der Entwicklung der Mitarbeiter sehen

- Lernen durch Experimentieren
- Lean nicht als Projekt, sondern als Reise
- Zwei-Wege Kommunikation
- Ziel: kontinuierliche Verbesserung durch alle Mitarbeiter zur Bewältigung von Herausforderungen auf allen Ebenen

Die Folge von mechanistischem Lean sind Mitarbeiter, die nicht einbezogen werden und damit wenig Engagement zeigen. Es gibt wenig Lernerfahrung und damit wenig Mitarbeiterentwicklung. Letztlich sind die Verbesserungen nicht nachhaltig und die Ergebnisse schlecht bis mittelmäßig. Die Folge von organischem Lean sind hingegen Menschen, die sich stark engagieren, Bestehendes ständig hinterfragen, kontinuierlich verbessern und damit eine anpassungsfähige, innovative und lernende Organisation aufbauen.

### Wie geht Lean denn nun richtig?

Meine wichtige Erkenntnis ist: Keiner dieser beiden Ansätze ist richtig oder falsch. Vielmehr ist entscheidend, sich am Ist-Zustand des Unternehmens zu orientieren. Der mechanistische Ansatz führt schnell zu messbaren Ergebnissen und erfüllt damit die Interessen des Topmanagements. Er funktioniert in Unternehmen, in denen die Führungskräfte mechanistisch handeln. Für organisches Lean müssen die Führungskräfte einen coachenden Führungsstil beherrschen und die Mitarbeiter Meta-Skills wie z. B. eine wissenschaftliche Denkweise aufgebaut haben. In traditionell aufgestellten Unternehmen mit mechanistischen Strukturen würde die Implementierung von Lean nach organischen Prinzipien scheitern. Es geht also darum, anfangs die richtige Balance, den richtigen Einstiegspunkt zwischen den beiden Extremen zu finden und sich langfristig in Richtung organisches Lean zu entwickeln. Wie wird Lean in Ihrem Unternehmen praktiziert und was sind Ihre Ziele? Schreiben Sie mir gerne dazu. ■

DER  
AUTOR

Prof. Dr. Constantin May,  
Herausgeber YOKOTEN  
constantin.may@cetpm.com