

Lean-Teamwork in deutschen Unternehmen

Erfolgreiche Gruppenarbeit nur via professionelle Einführung



Prof. Dr. Michael Reiß, Lehrstuhlinhaber am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart, ist der Autor dieses Beitrags.

Das Thema Gruppenarbeit hat die Personalführung in den letzten dreißig Jahren mehrmals beschäftigt. Momentan konzentrieren sich die Aktivitäten auf Teamwork als Erfolgsfaktor des Lean Management. Zwar läßt sich noch nicht abschätzen, wie erfolgreich diese Gruppeninitiativen letztendlich sein werden. Eine Schlußfolgerung kann man jedoch aus den auf Hochtouren laufenden Teamwork-Projekten bereits jetzt ziehen: Nicht die „Entdeckung“ eines geeigneten Gruppenmodells, sondern dessen praktische Umsetzung entscheidet über Erfolg

oder Mißerfolg. Professionalität in Sachen Einführung ist besonders deshalb vonnöten, weil die aktuellen Lean-Teamwork-Konzepte nur mit Hilfe von neuen Einführungskonzepten implementiert werden können.

Lean-Teamwork als Herausforderung

Einmal mehr werden derzeit Personalabteilungen, benachbarte Stabsabteilungen, Betriebsräte und Fachvorgesetzte mit dem Problem der Gruppenorganisation konfrontiert. Großangelegte Projekte zu „Neuen Arbeitsstrukturen“, „Teamorientierter Produktion“ und „Kontinuierlicher Verbesserung“ binden die Kapazitäten von Personalentwicklungsexperten, externen Beratern, Moderatoren, von Vorgesetzten als Multiplikatoren und von Abteilungsleitern mit Mentoren- bzw. Patenfunktion. Das Einzugsge-

biet der Gruppenarbeit ist nicht auf die Fabrik beschränkt, sondern erfaßt auch die fertigungsnahen Gemeinkostenbereiche (Konstruktion, Service-Bereiche) sowie die Verwaltungsbereiche (Lernstatt und Qualitätszirkel im Büro). Die aktuellen Team-Initiativen bilden einen integralen Bestandteil der Schlankeitswelle. Für die Mehrzahl der Lean-Reformer fungiert Gruppenarbeit als Zugpferd und zugleich als Prüfstein für den Erfolg der Lean-Aktivitäten insgesamt.

Eine Status-Betrachtung der laufenden Team-Projekte ergibt ein recht heterogenes Bild. Für die Mehrheit der Branchen liegt die Phase des Entwurfs geeigneter Gruppenkonzepte bereits ein gutes Jahr zurück. Nur in den wenigsten Fällen wurde das Konzipieren einer firmenspezifischen Team-Struktur als simples Kopieren von japanischen Kaizen-Vorbildern verstanden.

S U M M A R Y

When it comes to introducing lean teamwork, each of the project managers in charge must master the standard repertoire of implementation in the areas of information policies, skill-acquisition campaigns, motivation programs and project organization. They must adopt not just the "work harder" slogan but also the principle of "work smarter". Early experience acquired with the introduction of leanness indicate that the challenge can only be mastered by additional competence in the field of "introduction" strategies.

- Lean-Teamwork als Herausforderung
- Informationspolitik
- Qualifizierungsoffensiven
 - Motivationsprogramme
 - Projektorganisation
 - Mosaik- und Plattform-Strategie
 - Professionalität der Team-Implementierung

Dennoch werden im Einführungsprozeß gerade in großen Häusern meist japanische Gurus sowie Experten aus Pionier-Unternehmen hinzugezogen. Die „Lean-Aktivisten“ befinden sich momentan mitten in der Einführungsphase. Im Rahmen dieser Implementierungs-, Umsetzungs- oder auch Realisierungsprojekte haben die Vorreiter (vor allem die Automobilhersteller und deren Systemlieferanten) die Pilotphase weitestgehend abgeschlossen. Sie nehmen jetzt die stufenweise Flächendeckung in Angriff, für die sie sich entsprechende Meilensteine gesetzt haben. Bei Mercedes z.B. soll die Gruppenarbeit bis 1995 auf 50 Prozent und bis 2000 auf 100 Prozent aller Beschäftigten in der Produktion angewandt werden.

Das „durchwachsene“ Spektrum von Erfahrungen im Einführungsprozeß dokumentiert, daß nicht die Entwurfsarbeit am Schreibtisch, sondern die Einführungsarbeit auf der „Gruppenbaustelle“ über Erfolg oder Mißer-

folg des Investments in neue Arbeitsstrukturen entscheidet. Bei der Arbeit auf der Baustelle erleben die Projektverantwortlichen diverse Überraschungen: Einige davon erzeugen Eu-Streß, wenn Personalleute beispielsweise hautnah miterleben, wie-

”

Selbst wenn bestimmte Formen der Gruppenarbeit bereits erfolgreich implementiert wurden, ist noch ein weiter Weg zur lean-spezifischen Teamarbeit.

”

viel „Power“ in den Selbstorganisationskräften der Mitarbeiter steckt. Andere Überraschungen verursachen eher Di-Streß: So erhöht die konjunkturelle Schieflage zwar den Leidensdruck und damit die Reformbereitschaft. Der Einführungsprozeß selber leidet jedoch eher unter der schlech-

ten Konjunktur. Kurzarbeit verzögert beispielsweise die termingerechte Abarbeitung von Schulungsprogrammen. Der Zwang zum Abbau von Überkapazitäten behindert den Ausbau der Pilotstandorte, die ja als Vorbilder fungieren sollen. Die beträchtliche Spannweite der Einführungserfahrungen geht letztlich auf das Konto von zwei Schlüsselfaktoren.

Neue Gruppenkonzepte: Da in westlichen Führungssystemen seit geraumer Zeit mit Gruppenkonzepten gearbeitet wird, besteht die Neigung, Lean-Teamwork mit einem dieser Gruppenkonzepte in Verbindung zu bringen oder gar kurzzuschließen. Nichts ist naheliegender, als z.B. die bei uns installierten Lernstattkonzepte zum Vehikel des KVP-Ansatzes zu machen. Vor unbedachten Verschmelzungen dieser Art muß jedoch gewarnt werden. Das Funktionsprinzip von Lean-Teamwork unterscheidet sich grundsätzlich von den Funktionsprinzipien der etablierten Projektarbeit so-

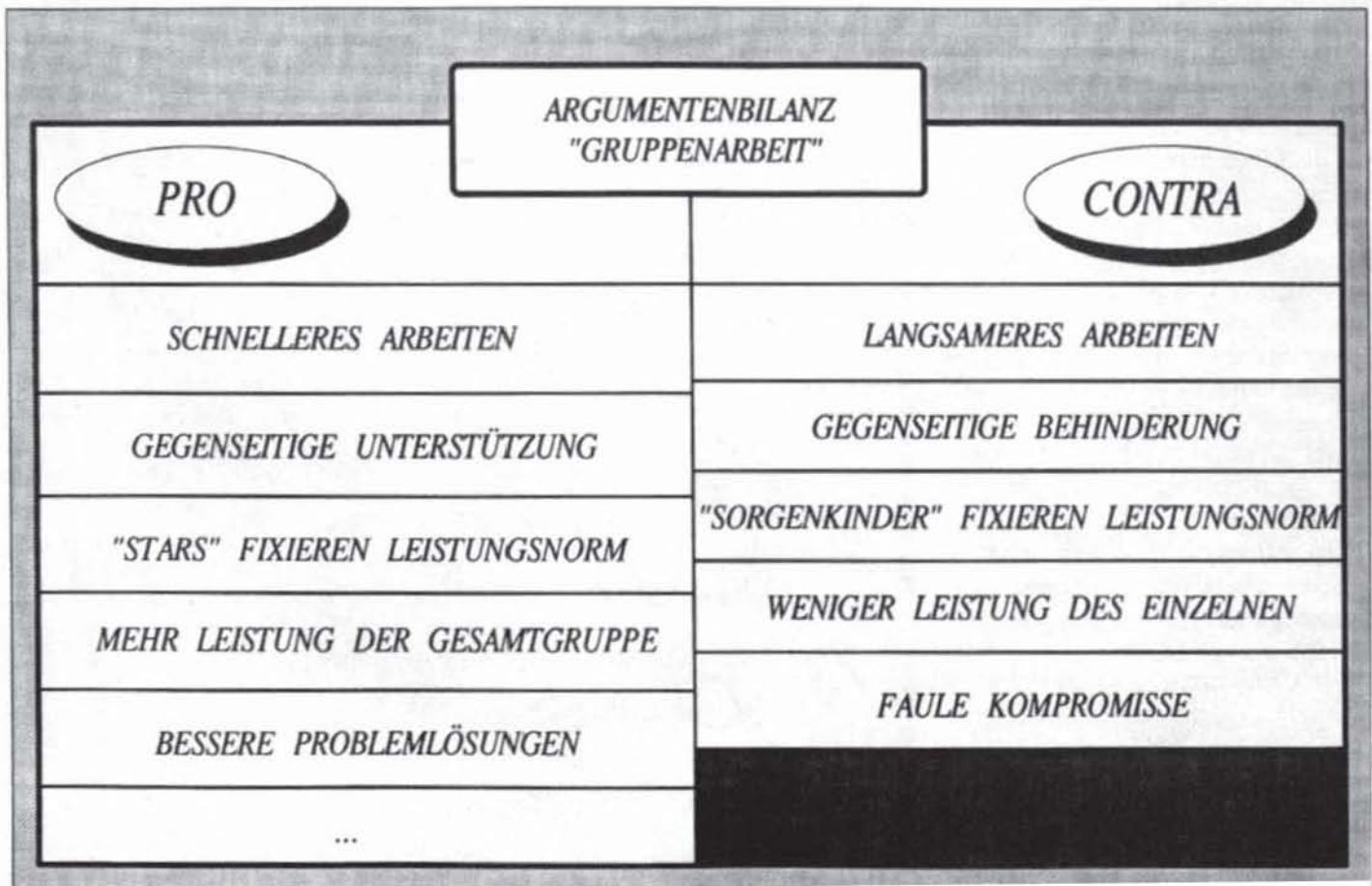


Abb. 1: Informationen durch Argumentenbilanzen

wie Zirkel- und Lernstattorganisation. Ein lean-gerecht arbeitendes Team funktioniert wie ein ergebnisverantwortliches Center. Nur wenn an der Basis eine Verantwortung für Qualität, Verbesserungen, Termine, Kosten und u.U. auch Erlöse durch die einzelnen Teams übernommen wird, kann die bürokratische Schwerfälligkeit eines fremdorganisatorisch arbeitenden Gebildes überwunden werden. Zu diesem Zweck müssen die Teams durch Delegation von Kompetenzen autonom und durch Zuteilung von Ressourcen (eigenes Know-how auf den Gebieten der Instandsetzung, Qualitätssicherung, Arbeitsplanung usw.) autark gemacht werden. Eben diese Merkmale fehlen aber den Zirkel- und Lernstattkonzepten. Für den Implementierungsalltag heißt das im Klartext: Selbst wenn bestimmte Formen der Gruppenarbeit bereits erfolgreich implementiert wurden, ist es noch ein weiter Weg zur lean-spezifischen Teamarbeit.

Neue Einführungskonzepte: Die Fachwelt geht in Sachen Implementierung davon aus, daß auch den besonders anspruchsvollen Einführungsvorhaben – wie beispielsweise der Gruppenarbeit – dann Erfolg beschieden ist, wenn sich die Beteiligten nur genügend Mühe geben. Zu diesem Zweck sollten diese sich auf den Gebieten Propaganda, Schulung, Anreize und Partizipation ins Zeug legen, kurzum also den vorhandenen Fundus an klassischen Promotion-Aktivitäten voll ausschöpfen. Das intrinsische Anreizpotential der Gruppenarbeit sorgt – so die herrschende Meinung – außerdem für einen günstigen Rückenwind. Der wird aber in aller Regel überschätzt. Zwar handelt es sich bei den Gruppenprinzipien des Miteinander und der Partnerschaft, des gemeinsamen Lernens usw. um Aspekte, zu denen kaum jemand grundsätzlich nein sagt, sieht man einmal von den prinzipiell auf Opposition programmierten Mitarbeitern und von den eindeutigen Verlierern der Gruppenarbeit ab.

Dennoch stellt Teamarbeit ein doppeltes „Abenteuer“ dar: Zum einen für die, die die Selbstorganisation (statt Fremdorganisation) zulassen und damit den „Einfluß von unten“ fördern, etwa bei der Wahl von Gruppensprechern. Zum anderen für die, die Ver-

antwortung übernehmen. Der Abenteuercharakter zeigt sich spätestens dann, wenn sich die Übernahme einer rudimentären Unternehmerverantwortung in den variablen Entgeltbestandteilen (Aktionsprämien, Verhaltensentgelten, Nutzungsentgelten usw.) bemerkbar macht.

Fazit: Jeder verantwortliche Projektleiter muß das Standardrepertoire der Implementierung in den Sparten Informationspolitik, Qualifizierungsoffensiven, Motivationsprogramme und Projektorganisation beherrschen. Dabei darf er sich aber nicht nur an der Maxime „Work harder!“ orientieren, sondern muß außerdem nach dem Grundsatz „Work smarter!“ vorgehen. Erste Erfahrungen bei Lean-Implementie-

rungen beweisen nämlich, daß sich die lean-spezifischen Herausforderungen nur mit zusätzlicher Kompetenz auf dem Sektor „Einführungspolitik“ meistern lassen.

Informationspolitik

Ein Pflichtbestandteil jedes Einführungsprojekts ist die zielgruppen-gerechte Information aller Betroffenen über die neue Arbeitsform. Firmen sollten hier zu Aufklärungszwecken alle Medienregister ziehen, wie beispielsweise VW, wo zur Einführung diverse Plakate, Faltblätter, spezifische Zeitungen, Videos/Songs, Folien, Info-Theken bzw. Info-Zentren sowie Briefkästen und Telefonauskünfte einge-

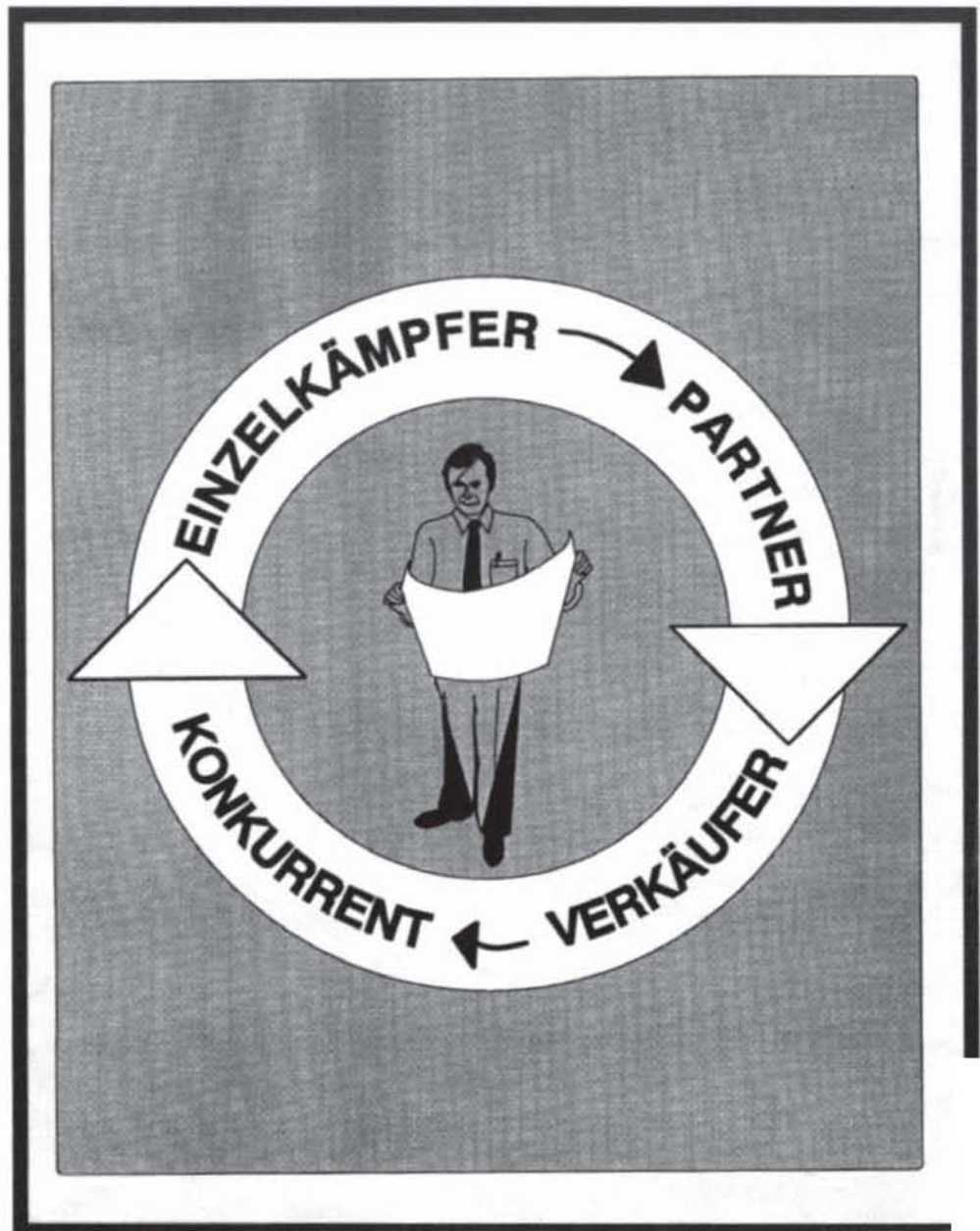


Abb. 2: Rollenflexibilität von Mit-Unternehmen

setzt werden. Vor dem Hintergrund der angedeuteten „Inflation“ an unterschiedlichen Gruppenkonzepten sind spezifische Informationsaktivitäten zur Vermeidung von Verwechslungen unbedingt erforderlich. Alle diesbezüglichen Kick-off-Veranstaltungen, Direktkontakte, Dialogveranstaltungen, Workshops und Präsentationen sollten speziell auf das einzuführende neue Gruppenkonzept zugeschnitten sein.

Abzulehnen ist nicht zuletzt jede Form von einseitiger Propaganda, die nur auf die Vorzüge der Teamarbeit abstellt. Die Aufklärung über diese neue Arbeitsform sollte mit Hilfe von Argumentenbilanzen erfolgen, die Pro und Contra gegenüberstellen und so auch zu den möglichen Schwachstellen der Gruppenarbeit Stellung beziehen (vgl. Abb. 1).

Qualifizierungsoffensiven

Im Mittelpunkt eines Trainingsprogramms für Teamarbeit stehen neben den erweiterten Fachkompetenzen (als unverzichtbare Voraussetzung für Arbeitserweiterung und Rotation in der Gruppe) die überfachlichen Qualifikationen, sprich Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Die letztgenannte Qualifikationssparte wird herkömmlicherweise mit Kooperations- bzw. Teamfähigkeit gleichgesetzt. Diese Sichtweise ist falsch, sie wird

weder dem Grundanliegen von Lean Management noch den effektiven Realitäten in vielen Lean-Reformunternehmen gerecht. In einigen Häusern wird derzeit weniger „Kooperation“ als vielmehr „Konkurrenz“ großgeschrieben: Die Wettkampfsituation zwischen alten und neuen Standorten wird bewußt provoziert, Mitarbeiter bewerben sich nach einem geregelten Verfahren

”

***Mit-Arbeiter in Centern
tragen als Mit-Unternehmer
auch eine unternehmerische
Verantwortung.***

”

um attraktive Jobs bei neuen Projekten. Mitunter werden auch in japanischer Manier die Vergleichszahlen aus anderen Abteilungen und Werken gezielt verbreitet und damit neben dem unternehmungsübergreifenden auch ein unternehmensinternes Benchmarking initiiert.

Das Qualifizierungsziel läßt sich vor diesem Hintergrund zutreffender mit „Rollenflexibilität“ umschreiben (vgl. Abb. 2). Die Kundenorientierung – ein Grundprinzip des Lean Management – verlangt von einem Mit-Unternehmer, daß er sich je nach Kontext entweder betont partnerschaftlich verhält oder aber das psychologisch und betriebswirtschaftlich geschulte Durchset-

zungsverhalten eines Verkäufers an den Tag legt.

Motivationsprogramme

Um Team-Bereitschaft bei den Betroffenen bemüht man sich herkömmlicherweise mittels einer Kombination von zwei streng getrennten Maßnahmen (vgl. Abb. 3). Die Gewinner der Teamarbeit (z. B. Werker mit erweiterten und angereicherten Arbeitsinhalten) werden über die intrinsischen Vorteile ihres neuen Tätigkeitsfeldes motiviert, Verlierer der Gruppenarbeit (vor allem Meister und Einsteller) werden entschädigt. Im Falle von Lean-Teamwork mit ergebnisabhängigen Entgeltanteilen greift diese Zweiteilung zu kurz. Mit-Arbeiter in Centern tragen als Mit-Unternehmer auch eine unternehmerische Verantwortung. Unternehmer sind aber je nach Geschäftslage potentiell sowohl Gewinner als auch Verlierer der Teamarbeit. Sie müssen dementsprechend durch spezifische Maßnahmen der Beratung und Betreuung an ihren Unternehmerstatus herangeführt werden.

Projektorganisation

Es versteht sich von selbst, daß die Organisation des Einführungsprozesses den Grundregeln eines professionellen Projektmanagements gehorchen muß. Die Erfüllung dieses formalen Pflichtenheftes garantiert jedoch noch keinen Projekterfolg. Auch die einleuchtende Partizipationsformel

KLASSISCHE IMPLEMENTIERUNGSREGELN

*BETROFFENE SIND EFFEKTIV ENTWEDER
"VERLIERER" ODER "GEWINNER" DER NEUERUNG*



VERLIERER
Widerstand schwächen
durch...

- o Geheimhalten
- o Umschulen
- o Entschädigen
- o Umgehen



GEWINNER
Begeisterung stärken
durch...

- o Aufklären
- o Trainieren
- o Animieren
- o Einspannen

MODERNE IMPLEMENTIERUNGSREGELN

*BETROFFENE SIND POTENTIELL SOWOHL
"VERLIERER" ALS AUCH "GEWINNER" DER NEUERUNG*



UNTERNEHMER
Akzeptanz herbeiführen
durch...

- o Beraten
- o Fördern
- o Betreuen
- o Fordern

Abb. 3: Klassische und moderne Motivationsregeln der Implementierung

„Betroffene = Beteiligte“ trägt den nachfolgend skizzierten Eigenheiten von Lean-Projekten nicht ausreichend Rechnung.

Neue Rollen: Der Betriebsrat hat einen sicheren Stammplatz in jedem Projekt zur Einführung von Gruppenarbeit. Erfahrungen bei der Einführung von schlanker Teamarbeit zeigen, daß so mancher Betriebsrat seine Rolle neu ausfüllt. Betriebsräte bringen gerade in Sachen Gruppenarbeit oft nicht nur (als sog. Machtopponenten) die Interessen der Arbeitnehmer, sondern (als sog. Fachpromotoren) neue Ideen zur optimalen Gestaltung eines Teamkonzepts ein. Für den Projektablauf erweist sich dieses Rollenverständnis oft dann als problematisch, wenn sich die Geschäftsleitungen

”

**Qualitätszirkel werden
gemeinhin als Basis angesehen,
auf der das Kaizen-Prinzip
aufsetzen kann.**

”

durch solche Ratschläge bevormundet fühlen.

Neue Betroffene: Der Hierarchieabbau, der ja eng mit der Delegation von Kompetenzen an Gruppen gekoppelt ist, macht u.U. auch die Leitenden zu Betroffenen der neuen Führungsstrukturen. In einigen Firmen sind deshalb auch die Sprecherausschüsse in Umstrukturierungsprojekten eingebunden.

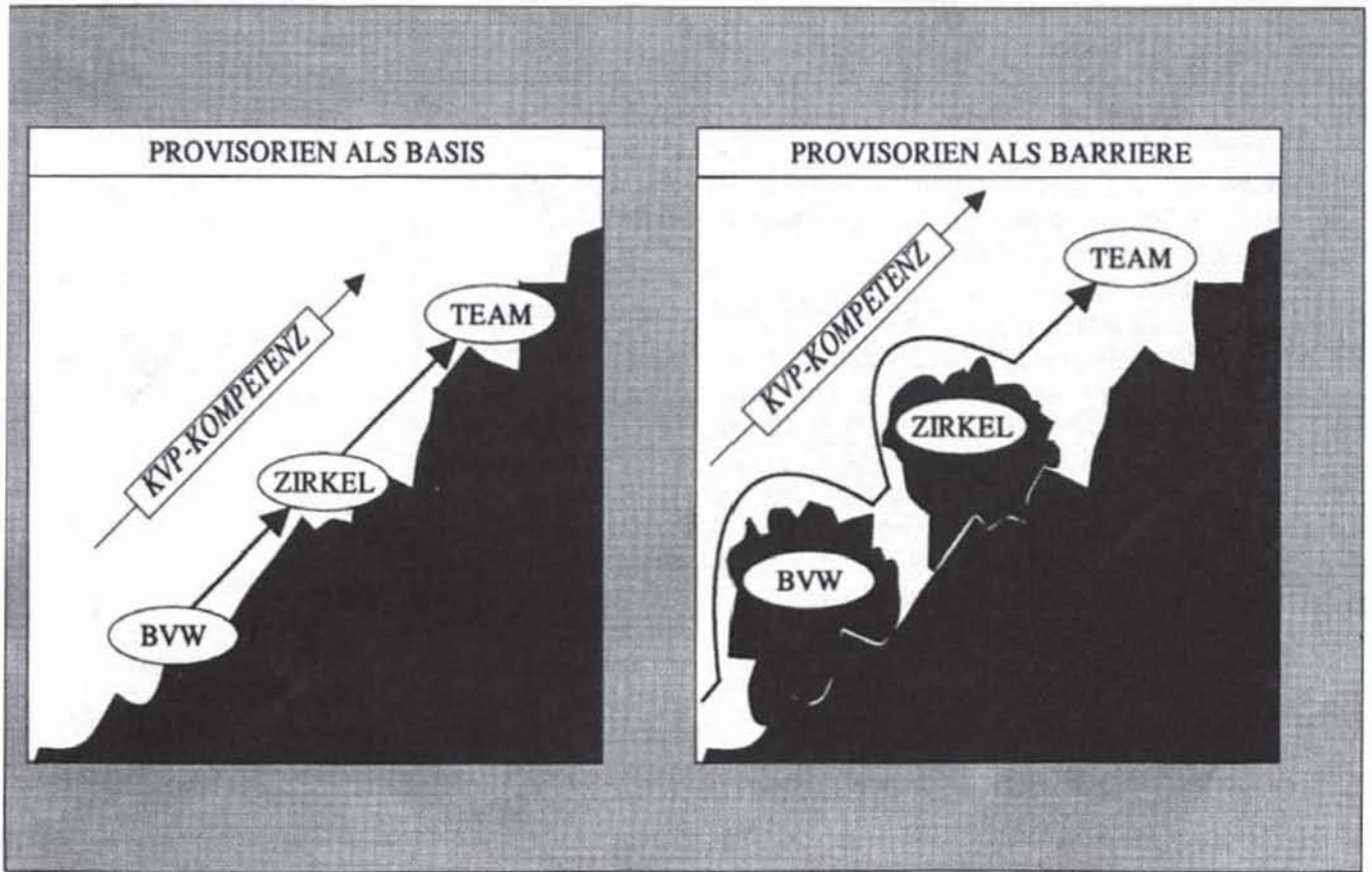
Neue Fronten: Die klassische Frontenbildung zwischen Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung gibt es sicherlich auch bei der Einführung der Gruppenarbeit, beispielsweise bei Versuchen, nicht nur KVP, sondern auch die Weiterbildung tarifvertraglich zu verankern (etwa bei IG Metall gemäß Tarifreform 2000) oder bei der diffizilen Ablösung von Akkordentlohnung durch Prämienlohnsysteme. In zahlreichen Lean-Projekten existieren jedoch noch weitere, beachtenswerte Frontverläufe. Außer auf die Interessengegensätze zwischen Führungskräften (Machtverlust) und Betriebsräten ist hier insbesondere auf Gegensätze zwischen alten Stand-

orten (Stammwerke) und neuen Standorten (Lean-Musterbetriebe auf der grünen Wiese) zu achten. Rivalitäten sowohl zwischen den betreffenden Werksleitungen als auch zwischen den werkseitigen Arbeitnehmervertretungen müssen bei der Projektorganisation einkalkuliert werden.

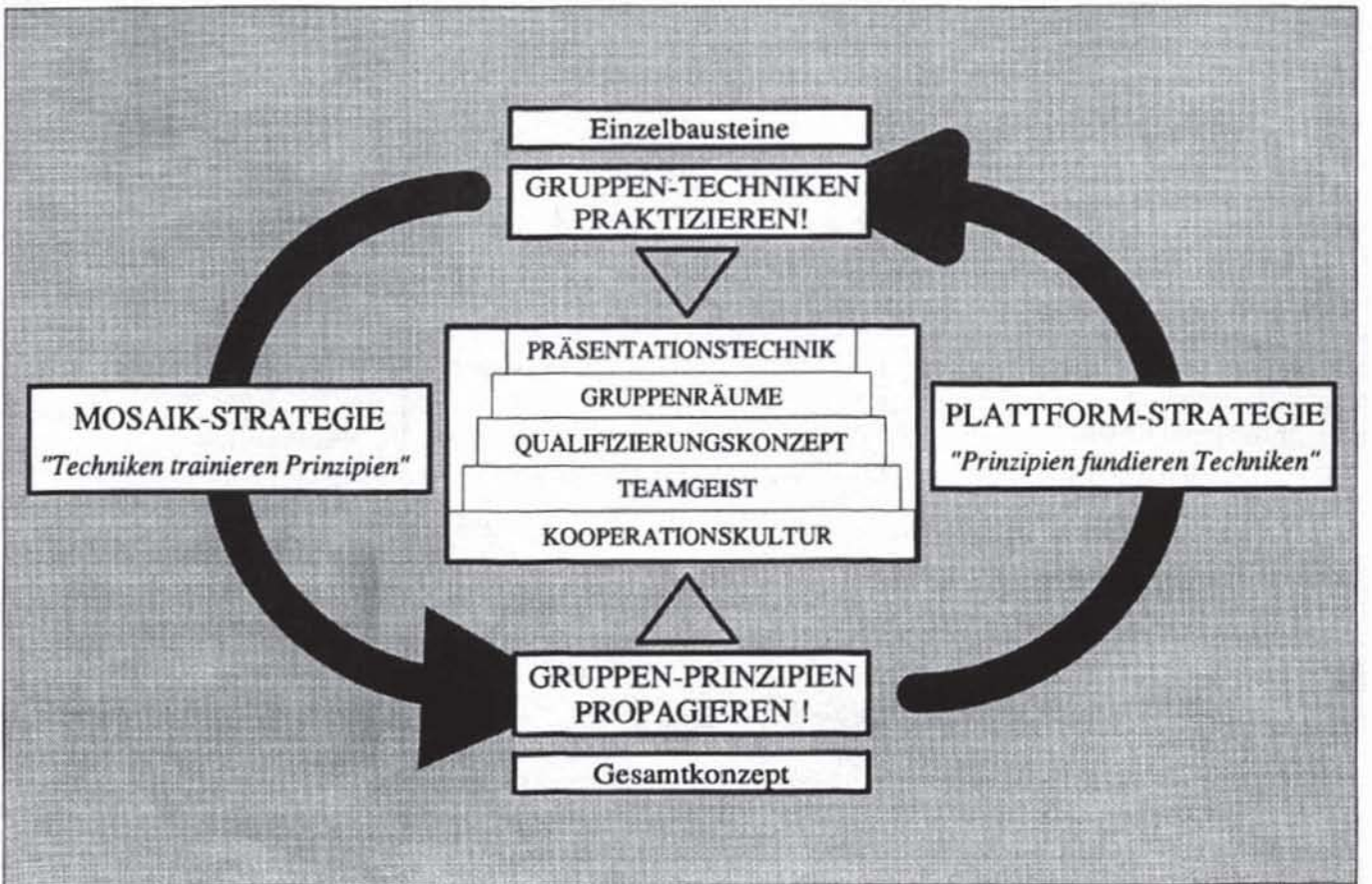
Altbestand: Basis versus Barriere

Schwierig gestaltet sich häufig die richtige Einschätzung des vorhandenen Altbestandes an bereits praktizierten Gruppenkonzepten, sprich Wertanalyse-Teams, Projektgruppen, Lernstatt und Qualitätszirkel. Aus der Warte des Lean Management stellen diese Gruppenformen gewissermaßen Provisorien dar, also Zwischenlösungen auf dem Weg zu Teams, die nach dem KVP-Prinzip arbeiten und lernen (vgl. Abb. 4). Die meisten Unternehmen verfügen über solche Provisorien in Form des traditionellen betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) und der Zirkelarbeit.

Qualitätszirkel werden gemeinhin als Basis angesehen, auf der das Kaizen-Prinzip aufsetzen kann. In der „Forming-Phase“ der Gruppenorganisation gilt folglich das Motto „Erst Zirkel, dann Team!“. In der sich anschließenden „Performing-Phase“, also nach erfolgreicher Einführung von Teams, gilt umgekehrt die Devise „Erst Team, dann Zirkel!“. Nur wenn sich bestimmte Probleme nicht „on the job“ im Team lösen lassen, wird die Problemlösung subsidiär in die Zirkelarbeit ausgelagert. Zahlreiche Firmen, und zwar vornehmlich die besonders engagierten Pionier-Unternehmen, machen derzeit die schmerzliche Erfahrung, daß derartige Provisorien auch eine Barriere auf dem Weg zu KVP darstellen können. So sind die fremdorganisatorischen Prinzipien des BVW ein Fremdkörper in einem Kaizen-Ideenmanagement, das betont selbstorganisatorisch funktioniert. Jede Betriebsvereinbarung zum BVW erweist sich im nachhinein als Hemmschuh bei der Umsetzung der KVP-Prinzipien. Unternehmen wie beispielsweise BMW implementieren deshalb ein KVP-Ideenmanagement („Aktionsbonus“) parallel zum weiterhin praktizierten BVW-Ideenmanagement („Ideenmotor“).



Ab. 4: Provisorien: Basis oder Barriere auf dem Weg zu KVP?



Mosaikstrategie und Plattformstrategie

Die Einführung von Teamarbeit deckt ein ganzes Spektrum von untereinander verbundenen Stellgrößen der Gruppenarbeit ab. Hierzu zählen u.a. die teaminterne Rollenverteilung, Außenvertretung der Gruppe, Rekrutierung von Gruppenmitgliedern, Entgeltkonzepte, Anreizsysteme für das Ideenmanagement und Gruppenkultur. Diese Parameter bauen teilweise aufeinander auf. So repräsentieren die „Gruppen-Prinzipien“ wie beispielsweise ständige Verbesserung, Teamgeist (Wir-Gefühl, „Gemeinsam gewinnen“, „Wir auf neuen Wegen“) und die im Hause herrschende Kooperationskultur („Alle für einen, einer für alle“) die Plattform für bestimmte Gruppenstrukturen und diese ihrerseits den Unterbau für spezifische Gruppentechniken, etwa Präsentationstechniken (vgl. Abb. 5).

Aus diesem leicht nachvollziehbaren Verbund sollte man allerdings nicht schlußfolgern, daß in einem Team-Projekt zuerst einmal eine tragfähige Kooperationskultur implementiert werden muß, bevor man an die Einführung bestimmter Visualisierungstechniken denken kann. Eine solche „Plattform-Strategie“ der Einführung hätte zur Folge, daß sich die Laufzeit von Lean-Projekten extrem verlängern würde: Toyota hat zum Aufbau seines legendären Toyota Production Systems immerhin dreißig Jahre gebraucht. In Betracht kommt letztlich nur eine parallele Vorgehensweise. Hierbei werden einzelne Mosaik-Bausteine eines Gruppenkonzepts direkt eingeführt. Ein Nebeneffekt dieser Einführungsmaßnahmen ist die Herausbildung bestimmter Team-Prinzipien (Zuverlässigkeit, Vertrauen, Solidarität usw.). Gleichzeitig werden diese abstrakten Prinzipien „gepredigt“, um auf diesem Wege die konkret praktizierten Gruppenstrukturen und -techniken „kulturell“ zu fundieren.

Ausblick: Professionalität der Team-Implementierung

Professionelle Implementierung folgt dem Motto „Klasse statt Masse!“. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung von Team-Konzepten ist nicht die Zahl der freigestellten Pro-

jektmitarbeiter, externen Berater oder der in Angriff genommenen Projekte. Ein „Quantitätsehrgeiz“ bei der Einführung kann sogar schaden, wenn er in einen „Aktionismus“ mündet. Erfolgsentscheidend ist vielmehr die Klasse des Einführungsinvestments. Sie äußert sich u.a. in einer konzentrierten Implementierung, die beispielsweise die Schnittstellen zwischen den einzelnen Parametern der Gruppenarbeit (Rollenverteilung, Entgelt, Qualifizierung usw.) im Projektablauf berücksichtigt und außerdem eine differenzierte Implementierung. Differenzierung stellt ein Plädoyer für einen firmenindividuellen Lernprozeß bei der Einführung von maßgeschneiderten Team-Konzepten dar und erteilt allen Standard-Schemata für die Team-Implementierung eine klare Absage.

Literatur:

- Berggren, Ch.: Von Ford zu Volvo, Berlin 1991
- Breisig, Th.: It's Team Time, Köln 1990
- Bühner, R./Pharao, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung integrierter Gruppenarbeit in der Fertigung, in: CIM-Management 8 (1992) 6, S. 50-55
- Domsch, M./Kunzmann, E.-M.: Bewertung der Arbeit von Kleingruppen in der Produktion, in: Die Betriebswirtschaft 52 (1992) 2, S. 217-232
- Hartwich, E.: Total Quality Management und sein Einfluß auf die Unternehmenskultur, in: Personalführung (1992) 3, S. 170-180
- Hohmann, R.: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal (1992), S. 302-305
- Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept?, in: Lüthje, B./Scherrer, Ch. (Hrsg.): Jenseits des Sozialpakts: Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993, S. 86-95
- Laur-Ernst, U. (Hrsg.): Neue Fabrikstrukturen – Veränderte Qualifikationen, Berlin 1990
- Lindinger, Ch./Ruhnau, J.: Notwendige Vorgehensweise bei Umstrukturierungsprozessen, in: Personalführung (1993) 2, S. 116-124
- Palaß, B.: Viel-Harmoniker, in: Manager Magazin (1992) 11, S. 306-321
- Reiß, M.: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, in: Zeitschrift für Personalforschung (1993) 7, S. 171-194
- Stürzl, W.: Lean Production in der Praxis. Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Paderborn 1992
- Wirth, E.: Förderung von Änderungsprozessen durch moderierte Gruppenarbeit, in: Personalführung (1993), S. 126-133