

HR-Kompetenz allein reicht nicht

Moderne Produktionssysteme zeichnen sich nicht durch die Automatisierung von Arbeitsabläufen, sondern deren kontinuierliche organisatorische Veränderung und Optimierung aus. Damit ändern sich in modernen Produktionsunternehmen auch die Kompetenzanforderungen an Personalexperthen.



Lange Zeit wurde der Faktor Arbeit gerade in den Produktionsbereichen als Störgröße betrachtet, die möglichst durch Technisierung und Automatisierung auszuschalten war. Die Auseinandersetzung mit den Prinzipien und Methoden des Lean-Manufacturing hat jedoch deutlich gemacht, dass effiziente und sichere Prozesse auch ohne Roboter und Computer zu erreichen sind. Letztere erhöhen vielfach nicht nur erheblich die Fixkosten, sie sind selbst in einem Maße unsicher und störanfällig, dass sich mit einigem Recht sagen lässt: Maschinen bummeln und streiken mehr als Arbeiter. Und so sprechen überzeugte Protagonisten des Toyota Produktionssystems nicht zufällig vom »König Arbeiter«, wenn sie zu verdeutlichen versuchen, worum es bei der Gestaltung von Produktion und Arbeit eigentlich geht: um die Schaffung aller technischen, organisatorischen und auch personellen Voraussetzungen für möglichst reibungslose, fehlerfreie, verschwendungsarme und damit effektive und effiziente Arbeitsabläufe.

Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen, findet man jedoch nur selten Organisationsspezialisten. Ihre Aufgabe ist es, die Optimierung organisatorischer Strukturen und Abläufe ständig zu forcieren und methodisch zu unterstützen. Dies ist nicht allein den allgegenwärtigen Sparzwängen geschuldet: Nur wenige Unternehmen haben bisher erkannt, welche Wettbewerbsvorteile sich erzielen lassen, wenn die ständige Überprüfung und Optimierung des Werkzeugs Organisation nicht allein den Führungskräften als operative Daueraufgabe überlassen wird. Führungskräfte brauchen Spezialisten, die sie bei ihren Führungsaufgaben unterstützen. Es lassen sich dabei drei Kategorien von Spezialisten unterscheiden:

1. Spezialisten für harte Faktoren: Ihre Kernkompetenz leitet sich in erster Linie aus ihrem fertigungstechnischen und fertigungsorganisatorischen Know-how ab. Wichtig sind auch ihre praktischen Erfahrungen mit der Gestaltung von Produktions- und Arbeitsabläufen, logistischen Pro-

zessen sowie Qualitäts- und Instandhaltungsprozessen. Sie beherrschen aufgrund ihrer ingenieurwissenschaftlichen und/oder betriebswirtschaftlichen Ausbildung die wesentlichen betriebswirtschaftlichen und zeitwirtschaftlichen Methoden und Instrumente, die für eine wirtschaftliche Steuerung und Bewertung technischer und organisatorischer Veränderungen unerlässlich sind.

2. Spezialisten für weiche Faktoren: Zu ihrer Kernkompetenz gehören Führung- und Kommunikationsthemen wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, die Entwicklung und Umsetzung von Leitbildern, die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Personen und Bereichen und die vielschichtigen Motivations- und Akzeptanzthemen. In dieser Kategorie sind in- und externe Psychologen, Pädagogen und Sozialwissenschaftler anzutreffen, deren Kompetenzen gerade bei der Organisationsentwicklung oder im Change-Management gefragt sind.

3. Spezialisten für Arbeits- und Sozialrecht: Ihre Kernkompetenz resultiert aus

Kompakt

- Bei der Gestaltung von Produktion und Arbeit geht es um die Schaffung aller technischen, organisatorischen und auch personellen Voraussetzungen für möglichst reibungslose, fehlerfreie, verschwendungsarme und damit effektive und effiziente Arbeitsabläufe.
- Soll in Unternehmen die Nutzung des Faktors Arbeit umgestaltet werden, setzt dies von den Beteiligten aller Bereiche die Beherrschung harter und weicher Faktoren sowie eine ausreichende Konzeptions- wie auch Umsetzungskompetenz voraus.
- Sach- und Beziehungsthemen sind untrennbare Teile eines Produktionssystems. Sie müssen daher ganzheitlich, im Sinne systemischer Prozessoptimierung (SPO) bearbeitet werden.

juristischen Kenntnissen und Erfahrungen. Ihr Aufgabengebiet umfasst den Umgang mit dem Betriebsverfassungsgesetz, der Arbeitsgesetzgebung und Tarifverträgen sowie die Entwicklung und Verhandlung von Betriebsvereinbarungen. Es handelt sich mehrheitlich um Juristen, deren Fachgebiet sich betrieblich weder den harten, noch den weichen Faktoren eindeutig zuordnen lässt. Man könnte hier von den politischen Faktoren des Veränderungsprozesses sprechen. Da es sich im Grunde um nichts anderes als die unmittelbare arbeitspolitische Regulierung sozialer Beziehungen im Unternehmen handelt, sind die Spezialisten für das Arbeits- und Sozialrecht letztlich eher den weichen Faktoren zuzurechnen.

Mit System gegen Funktionsblindheit

Arbeitsteilung und Spezialisierung bieten den Vorteil der Vertiefung von Kenntnissen und Erfahrungen auf einzelnen Fachgebieten; sie haben aber zugleich den Nachteil der Funktionsblindheit. Diese führt dazu, dass Spezialisten die Dinge nur noch durch ihre Brille sehen und betreiben. Dieses Risiko besteht vor allem bei organisatorischen Veränderungsprozessen. Harte und weiche Faktoren greifen hier unmittelbar ineinander. Zu trennen sind sie nur in der Theorie, nicht aber in der Praxis. Die Einführung eines Produktionssystems berührt nicht nur Fragen der Materialbelieferung, der vorbeugenden Wartung oder der Qualitätssicherung. Ebenso wichtig sind Fragen der Zusammenarbeit, der Führung, der Motivation und nicht zuletzt des Interessenmanagements. Grundsätzlich sind diese Themen inhaltlich so eng miteinander verschränkt, dass es wenig nützt, sie künstlich voneinander trennen und streng separiert behandeln zu wollen. Sach- und Beziehungsthemen sind Teil eines Systems und müssen daher auch entsprechend, nämlich im Sinne systemischer Prozessoptimierung (SPO), bearbeitet werden (vergleiche Abbildung, Seite 24).

Der Erfolg systemischer Prozessoptimierung hängt also davon ab, dass vielfältige Kompetenzen zusammengeführt werden. Die Umsetzung darf nicht einseitig nur von Spezialisten für harte oder weiche Faktoren vorangetrieben werden. Ideal sind Allround-Spezialisten, die sämtliche harten wie weichen Faktoren organisatorischer Veränderung mehr oder weniger beherrschen – allerdings sind solche Allrounder rar. Es gibt einige Ingenieure und Betriebswirte, die Kurse zu Change-Management, Führung und Kommunikation absolvieren. Juristen, Psychologen oder Pädagogen aus den Personal- und OE-Bereichen, die Kurse zu Just-in-Time (JiT), Total-Productive-Maintenance (TPM) oder Total-Quality-Management (TQM) besuchen, findet man leider deutlich seltener. Entsprechend laufen Experten für weiche Faktoren Gefahr, von den Fachabteilungen nicht als Partner in Veränderungsprozessen ernst genommen zu werden. Ihnen bleiben dann bestenfalls Aufgaben als Moderatoren von Kommunikationsprozessen oder Verhandler bei Betriebsvereinbarungen. Leider bescheiden sich Personaler und Organisationsentwickler oft mit diesen Aufgaben. Was sie dabei übersehen ist, dass ihre Bereiche zusehends an organisatorischer Gestaltungskompetenz und -kraft und damit an Zukunftsfähigkeit verlieren.

Gefordert ist eine moderne praktische Personalarbeit

Die Nutzung des Faktors Arbeit umzugestalten hat nicht nur für die Unternehmen eine immense strategische Bedeutung. Es geht dabei auch um die zukünftige Rolle aller beteiligten Bereiche – nicht zuletzt der Personalbereiche. Nur wer in diesem Umgestaltungsprozess die harten und weichen Faktoren gleichermaßen beherrscht und über eine ausreichende Konzeptions- wie auch Umsetzungskompetenz verfügt, wird eine realistische Chance haben, zu den Treibern und nicht zu den Getriebenen der weiter anstehenden Veränderungen zu gehören. Im Bezug auf moderne Produktionssysteme stellen sich die Ansatzpunkte einer praktischen Personalarbeit wie folgt dar:

Ziele präzise definieren, kommunizieren und steuern:

Jede organisatorische Veränderung beginnt mit der Definition der Ziele und Zielparameter, die Kontroll- und Steuerungsfunktion haben. Dies gilt auch für die Einführung eines Produktionssystems. Nehmen wir etwa die Stückkostensenkung durch Produktivitätssteigerung. Grundlage des Zielparameters Produktivität ist die Personalbemessung, die sich in geleisteten Stunden ausdrücken lässt. Mit der Senkung der Stundenumfänge, etwa durch Verringerung der Mehrarbeit, kann die Produktivität deutlich gesteigert werden. Aufgabe des Personalressorts ist es, die Personalbemessung:

- unter Beteiligung der Linienvorgesetzten und Mitarbeiter durchzuführen,
 - die Kennzahlen systemtechnisch zu verarbeiten,
 - die Personalvorgaben bis in die Werkshallen zu kommunizieren und
 - einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich durchzuführen und zu kommunizieren.
- Dieses Vorgehen setzt voraus, dass:
- ein Personalressort als organisatorische Funktionseinheit existiert,
 - die sachlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen,
 - die erste Leitungsebene (Geschäftsführung) den HR-Bereich in die Zielfindung und das Zielcontrolling einbindet.

Ziel- und Interessenkonflikte moderieren:

Von der Einführung eines Produktionssystems sind sämtliche Bereiche in der Prozesskette eines Unternehmens betroffen. Nicht nur die direkten Produktionsbereiche werden in die organisatorischen Veränderungen einbezogen. Auch die indirekten Bereiche Qualitätssicherung, Logistik oder auch Instandhaltung und Planung müssen häufig ihre Aufgaben, Rollen und

Anzeige

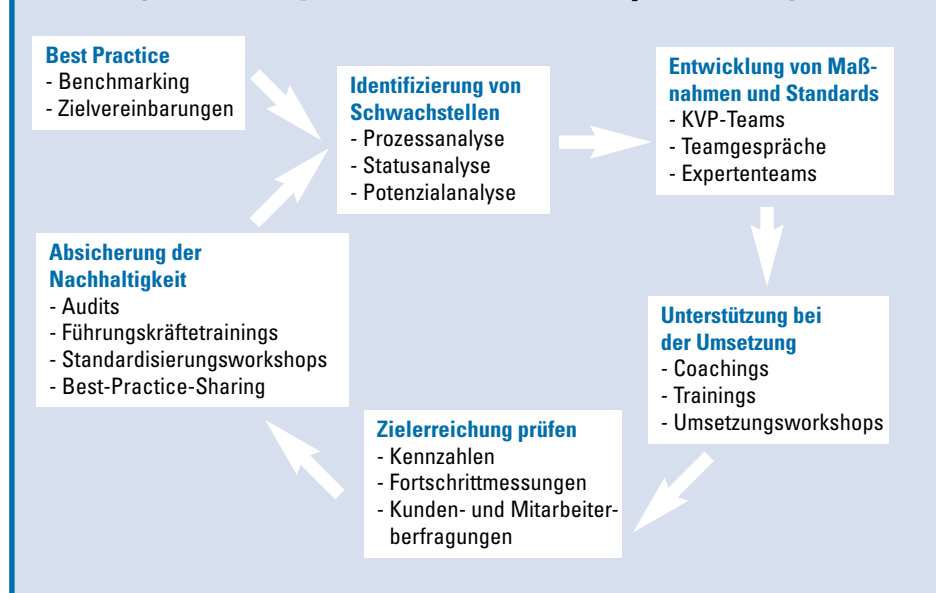
Regelkreis Systemische Prozessoptimierung (SPO)

Abbildung: SPO erfordert ein gestuftes, ganzheitliches Vorgehen, bei dem harte wie weiche Faktoren mit Hilfe entsprechender Methoden und Werkzeuge synchron bearbeitet werden.

Verantwortlichkeiten überprüfen und ändern. Veränderung schafft unterschiedliche Interessenlagen und Widerstände, vor allem dann, wenn es durch die Verschiebung von Aufgaben, Kompetenzen, Personal und Budgetmitteln Gewinner und Verlierer geben kann. Der Personalbereich muss hier als Moderator von Ziel- und Interessenkonflikten aktiv werden, die notgedrungen mit der Einführung eines Produktionssystems einhergehen. Er unterstützt so die Geschäftsleitung dabei, unterschiedliche Teilinteressen in ein Gemeininteresse zu überführen, ohne das jede organisatorische Veränderung Gefahr läuft, im Kleinkrieg der Interessen zu versanden. Es kommt darauf an, die übergeordneten Ziele der Veränderung im Auge zu behalten und bis auf die Mitarbeiterebene in die Bereiche zu kommunizieren.

Interessenarrangements zwischen potenziellen Gewinnern und Verlierern sind nur möglich, wenn die Vorteile der Veränderungen für die betroffenen Bereiche wie auch für das gesamte Unternehmen in den Vordergrund gestellt werden. Ein solches Political-Engineering beschäftigt sich intensiv mit allen veränderten Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, vor allem auf

der Ebene des Managements. Ziele und Vorgehensweisen werden frühzeitig besprochen, kein Problem wird verschwiegen und es wird eine gemeinsame Umsetzungsstrategie entwickelt.

Dies ist nur möglich, wenn sachgerechte Lösungen erarbeitet werden. Sie müssen nicht nur alle Beteiligten zufrieden stellen, sondern auch erkennbar für Verbesserungen in den alltäglichen Arbeitsabläufen sorgen. Dies wiederum setzt voraus, dass die Moderatoren der Veränderung auf allen betroffenen Arbeitsgebieten über ausreichende Fachkenntnisse verfügen. Und sie müssen in der Lage sein, die mit den Sachthemen verbundenen Ziel- und Interessenkonflikte zu erkennen und einer Lösung zuzuführen.

Solche Ziel- und Interessenkonflikte bei der Einführung von Produktionssystemen sind keineswegs nur zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, sondern vor allem auch innerhalb des Managements und des Betriebsrats zu lösen. Daher macht es letztlich auch keinen Unterschied, ob ein Konfliktthema zwischen Produktion und Logistik oder zwischen Produktion und Betriebsrat zu lösen ist. Die ausreichende Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen ist

nur ein Ziel von vielen, denen bei der Einführung eines Produktionssystems Rechnung zu tragen ist. Dass die Verfolgung dieses Ziels in besonderer Weise rechtlich kodifiziert ist, bedeutet weder, dass Political-Engineering sich im Management der Interessen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat erschöpft, noch dass dieser Dimension von Interessenmanagement eine höhere Bedeutung zukäme als jeder anderen. Worauf es ankommt, ist eine möglichst breit angelegte Interessen- und Konfliktlösungskompetenz. Sie schließt die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ein, erschöpft sich aber nicht in ihr.

Zu lösen sind insbesondere auch Ziel- und Interessenkonflikte zwischen Fachabteilungen, die aufgrund einer höheren organisatorischen Veränderungsdynamik eher zu- als abnehmen. Hier reichen juristische Kenntnisse alleine nicht mehr aus, zumal die Arbeitsbeziehungen etwa zwischen Produktion und Instandhaltung kaum rechtlichen Regelungen, wohl aber arbeitsbezogenen Standards unterliegen. Diese muss man kennen und beherrschen, wenn solche Konflikte zu lösen sind. Arbeitsprozessuale Kenntnisse sind für ein professionelles Interessenmanagement daher mindestens ebenso wichtig wie arbeitsrechtliche Kenntnisse. Manches arbeitsrechtliche Problem stellt sich gar nicht erst, wenn es auf arbeitsprozessualer Ebene, etwa durch die Entwicklung von sachgerechten Kompetenzstandards, zu einer intelligenten und tragfähigen Lösung gekommen ist.

Kompetenzstandards entwickeln und umsetzen: Kompetenzstandards sind allgemeingültige Kompetenzen, die für alle Beschäftigtengruppen vom Management bis zum Produktionsarbeiter verbindlich entwickelt und angewendet werden müssen. Sie bestehen aus:

- den Aufgabenstandards, die aus den einzelnen Modulen des Produktionssystems erwachsen (Teamarbeit, Zielvereinbarungen oder auch Kontinuierlicher Verbesserungsprozess),
 - den Methodenstandards, die die Werkzeuge zur Anwendung des Produktionssystems umfassen und
 - den Qualifikationsstandards, die aus den Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Beherrschung des Produktionssystems bestehen.
- Die Vorteile der Entwicklung und Anwendung von Kompetenzstandards liegen darin, dass alle Zielgruppen, egal ob Management, Betriebsrat, Produktionsarbeiter oder Angestellte das gleiche Wissen über das Produktionssystem haben. Daraus resultiert:
- eine größere Handlungssicherheit,
 - eine schnellere Einarbeitungszeit,
 - kürzere Lernsequenzen,
 - eine vereinfachte Kommunikation zwischen den Beteiligten und insgesamt
 - eine schnellere Einführung des Produktionssystems.

Wir haben es in modernen Produktionssystemen mit Normen und Standards zu tun, die im Sinne flexibler Standardisierung jederzeit den sich veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Sie erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Personen und Bereichen und reduzieren das zwischen ihnen angelegte Konflikt-

potenzial. Diese Normen und Standards mitzuentwickeln und ständig zu pflegen, ist eine weitere Kernaufgabe der Personalbereiche, die sich aktiv in die systemische Gestaltung der Produktions- und Arbeitsprozesse ihrer Unternehmen einbringen wollen.



Autor

Dr. Michael Lacher,
Volkswagen Coaching GmbH, Leiter Niederlassung Kassel, michael.lacher@volkswagen.de



Autor

Dr. Roland Springer,
Geschäftsführer IIM GmbH, Stuttgart, roland.springer@iim-stuttgart.de