



Bild 1

Nachdem lange einseitig die Automatisierung in Vordergrund stand, geht es jetzt vor allem darum, die Voraussetzungen für reibungslose, fehlerfreie und effiziente Arbeitsabläufe zu schaffen.



„Harte“ und „weiche“ Faktoren bei der Umsetzung von Produktionssystemen

Systemische Prozessoptimierung als Gestaltungsaufgabe

Michael Lacher, Kassel und Roland Springer, Stuttgart

Die Praxis von Lean Manufacturing, beispielsweise in der Automobilindustrie, zeigt: Organisatorischen Innovationen kommen bei der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung von Arbeitsplätzen eine deutlich höhere Bedeutung zu als in der Vergangenheit. Nicht die Automatisierung von Arbeitsabläufen, sondern deren kontinuierliche organisatorische Veränderung und Optimierung steht heute im Vordergrund.

Diese Vorgehensweise zeigt sich in der Automobilindustrie nicht nur am Beispiel des Toyota-Produktionssystems (TPS), sondern auch an anderen Produktionssystemen [1], zum Beispiel beim DaimlerChrysler-Produktionssystem (DCPS) oder bei Volkswagen. Das schließt Automatisierung zwar nicht aus, beraubt sie aber des besonderen Stellenwerts, den sie nicht nur in der deutschen Automobilindustrie über lange Zeit besessen hat.

Primat des Faktors Arbeit

Nachdem der Faktor Arbeit gerade in den Produktionsbereichen über lange Zeit als eine (Stör-)Größe betrachtet

wurde, die es nach Möglichkeit mittels Technisierung und Automatisierung auszuschalten galt, hat die Beschäftigung mit den Prinzipien und Methoden von Lean Manufacturing deutlich gemacht, dass effiziente und sichere Prozesse auch ohne Roboter und Computer zu erreichen sind. Letztere erhöhen vielfach nicht nur erheblich die Fixkosten, sondern sind selbst in einem Maße unsicher und störanfällig, dass man mit einigem Recht sagen kann: Maschinen bummeln und streiken mehr als Arbeiter.

Überzeugte Protagonisten des Toyota-Produktionssystems sprechen daher nicht zufällig vom „König Arbeiter“, wenn sie deutlich machen wollen, wozu es bei der Gestaltung von Produktion und Arbeit eigentlich geht: die Schaffung aller technischen, organisatorischen und auch personellen Voraussetzungen für möglichst reibungslose, fehlerfreie, verschwendungsarme und damit effektive und effiziente Arbeitsabläufe, **Bild 1**.

Nur selten findet sich jedoch – vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen – Organisationsspezialisten, deren Aufgabe es ist, die Optimierung organisatorischer Strukturen und Abläufe ständig zu forcieren und methodisch zu

unterstützen. Dies ist nicht allein in den allgegenwärtigen Sparzwängen begründet. Bis heute haben nur wenige Unternehmen erkannt, welche Wettbewerbsvorteile sich erzielen lassen, wenn die ständige Optimierung des Werkzeugorganisation nicht nur zu einer Daueraufgabe der operativen Führungskräfte gemacht wird. Den Führungskräften sollten auch Spezialisten zur Seite gestellt werden, die sie bei dieser Führungsaufgabe unterstützen.

Harte und weiche Faktoren im Veränderungsprozess

Klassifizierung der „Spezialisten“

In- und außerhalb der Unternehmen lassen sich drei Kategorien von Spezialisten voneinander unterscheiden.

– Auf der einen Seite gibt es Spezialisten, deren Kernkompetenz sich in erster Linie aus ihrem fertigungstechnischen und -organisatorischen Know-how und ihren praktischen Erfahrungen mit der Gestaltung von Produktions- und Arbeitsabläufen, logistischen Prozessen, Qualitätsprozessen und Instandhaltungsprozessen speist. Darüber hinaus beherrschen sie die wichtigsten betriebswirtschaftlichen und zeitwirtschaftlichen Methoden und Instrumente, die für eine wirtschaftliche Steuerung und Bewertung technischer und organisatorischer Veränderungen unerlässlich sind. Sie verstehen sich selbst meist als Spezialisten für die „harten Faktoren“ und werden von ihrem Umfeld aufgrund ihrer ingenieurwissenschaftlichen und/

Autoren

Dr. Michael Lacher, Jahrgang 1950, ist Leiter der Niederlassung Kassel der Volkswagen Coaching GmbH.

Dr. Roland Springer, Jahrgang 1954, ist Geschäftsführer des Instituts für Innovation und Management (IIM GmbH) in Stuttgart. Internet: www.iim-consult.de

BEST PRACTICE

Benchmarking
Zielvereinbarungen

IDENTIFIZIERUNG VON SCHWACHSTELLEN

Prozessanalyse
Statusanalyse
Potenzialanalyse

ENTWICKLUNG VON MAßNAHMEN UND STANDARDS

KVP-Teams
Teamgespräche
Expertenteams

ABSICHERUNG DER NACHHALTIGKEIT

Audits
Führungskräfte-Trainings
Standardisierungs-Workshops
Best Practice Sharing

UNTERSTÜTZUNG BEI DER UMSETZUNG

Coaching
Trainings
Umsetzungs-
Workshops

ZIELERREICHUNG PRÜFEN

Kennzahlen
Fortschrittmessungen
Kunden- und
Mitarbeiterbefragungen

Bild 2

Bei der Einführung eines Produktionssystems müssen vielfältige Themen im Sinne systemischer Prozessoptimierung bearbeitet werden.

Bild: IIM

oder betriebswirtschaftlichen Ausbildung auch als solche akzeptiert.

– Daneben hat sich eine zweite Kategorie von Spezialisten etabliert, deren Kernkompetenz sich (ihrem Selbstverständnis nach) aus der Erfahrung im Umgang mit „weichen Faktoren“ in Veränderungsprozessen speist. Gemeint sind damit Führungs- und Kommunikationsthemen wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, die Entwicklung und Umsetzung von Leitbildern, die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Personen und Bereichen sowie die vielschichtigen Motivations- und Akzeptanzthemen. In dieser Kategorie finden sich vermehrt Psychologen, Pädagogen und Sozialwissenschaftler, denen besondere Kompetenzen in der Organisationsentwicklung beziehungsweise im Change Management zugeschrieben werden.

– Als dritte Kategorie sind die arbeits- und sozialrechtlichen Spezialisten zu nennen, deren Kernkompetenz sich hauptsächlich aus ihren juristischen Kenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit dem Betriebsverfassungsgesetz, der Arbeitsgesetzgebung und Tarifverträgen sowie der Entwicklung und Verhandlung von Betriebsvereinbarungen speist. Mehrheitlich sind es Juristen, die mit ihren Spezialkenntnissen ein Fachgebiet abdecken, das sich weder eindeutig den harten noch eindeutig den weichen Faktoren zuordnen lässt.

Verzahnung der Faktoren berücksichtigen

Arbeitsteilung und Spezialisierung bieten den Vorteil der Vertiefung von Kenntnissen und Erfahrungen auf einzelnen Fachgebieten; sie haben aber zugleich den Nachteil der „Funktionsblindheit“, die dazu führt, dass Spezialisten die Dinge nur noch aus ihrer speziellen Brille sehen und betreiben. Dieses Risiko besteht nicht zuletzt bei organisatorischen Veränderungsprozessen, bei denen harte und weiche Faktoren unmittelbar ineinander greifen und nur in der Theorie, nicht aber in der Praxis voneinander zu trennen sind.

Die Einführung eines Produktionssystems berührt nicht nur Fragen der Materialbelieferung, der vorbeugenden Wartung oder der Qualitätssicherung, sondern ebenso Fragen der Zusammenarbeit, der Führung, der Motivation und nicht zuletzt des Interessenmanagements und des Political Engineering im Unternehmen. Diese Themen sind meist auch inhaltlich eng miteinander verzahnt. Sach- und Beziehungsthemen spielen ineinander, sind Teil eines Systems und müssen daher auch im Sinne systemischer Prozessoptimierung (SPO) entsprechend bearbeitet werden, **Bild 2**.

Der Erfolg systemischer Prozessoptimierung hängt unter anderem davon ab, dass vielfältige Kompetenzen zusammengeführt werden. Ideal sind Allround-Spezialisten, die sämtliche harten wie auch weichen Faktoren organisatori-

scher Veränderung mehr oder weniger beherrschen. Solche Spezialisten sind aber äußerst selten.

Auftretende Probleme

In aller Regel ist festzustellen, dass die Spezialisten für harte Faktoren sich eher darum bemühen, auch Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der weichen Faktoren zu sammeln als umgekehrt. Ingenieure und Betriebswirte aus den unterschiedlichen Fachabteilungen absolvieren weit häufiger Seminare und Kurse zu Change Management, Führung und Kommunikation sowie zu arbeitsrechtlichen Themen als umgekehrt Juristen, Psychologen und Pädagogen aus den Personal-, Bildungs- und OE-Bereichen Seminare und Kurse zu „Just-in-Time“ (JIT), „Total Productive Maintenance“ (TPM) oder „Total Quality Management“ (TQM), **Bild 3**.

In der Folge laufen diese Bereiche Gefahr, als Partner in den Veränderungsprozessen von den Fachabteilungen nicht richtig ernst genommen und bestenfalls als Moderatoren von Kommunikationsprozessen sowie als Verhandler von Betriebsvereinbarungen genutzt zu werden. Nicht wenige Personalverantwortliche und Organisationsentwickler beschränken sich dann auf diese Aufgaben – mit der Folge, dass ihre Bereiche an organisatorischer Gestaltungskompetenz und an Zukunftsfähigkeit zusehends verlieren.

Ausgewählte Ansatzpunkte einer aktiven Personalarbeit

Die Umgestaltung der Nutzung des Faktors Arbeit ist nicht nur von immenser strategischer Bedeutung für die Unternehmen wie auch für die Beschäftigung, sie entscheidet auch über die zukünftige Funktion und Rolle aller beteiligten Bereiche, nicht zuletzt der Personalbereiche. Nur wer in diesem Umgestaltungsprozess alle Faktoren gleichermaßen beherrscht sowie über eine ausreichende Konzeptions- wie auch Umsetzungscompetenz verfügt, hat eine realistische Chance, zu den Treibern und nicht zu den Getriebenen der weiter anstehenden Veränderungen zu gehören. Einige Ansatzpunkte zeigen, was dies für die praktische Personalarbeit bedeutet.

Ziele präzise definieren, kommunizieren und steuern

Jede organisatorische Veränderung, auch die Einführung eines Produktionssystems, beginnt mit der Definition der Ziele und Zielparame-ter. Ein Beispiel ist die Stückkostensenkung durch Produktivitätssteigerung. Grundlage des Zielparame-ter Produktivität ist die Personalbemessung, die sich in geleisteten Stunden ausdrücken lässt. Mit der Senkung der Stundenumfänge, etwa durch die Reduktion der Mehrarbeit, kann die Produktivität erheblich gesteigert werden. Die Aufgabe des Personalressorts ist es, die Personalbemessung

- unter Beteiligung der Linienvorgesetzten und Mitarbeiter durchzuführen,
- die Kennzahlen systemtechnisch zu verarbeiten,
- die Personalvorgaben bis in den „shop floor“ zu kommunizieren und
- den regelmäßigen Soll/Ist/Abgleich durchzuführen und zu verbreiten.

Dieses Vorgehen setzt freilich voraus, dass

- das Personalressort als organisatorische Funktionseinheit überhaupt existiert,
- die notwendigen sachlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen,
- die erste Leitungsebene (Geschäftsführung) den Personalbereich in die Zielfindung und das Zielcontrolling einbindet.

Ziel- und Interessenkonflikte moderieren

Von der Einführung eines Produktionssystems sind sämtliche Bereiche in der Prozesskette eines Unternehmens

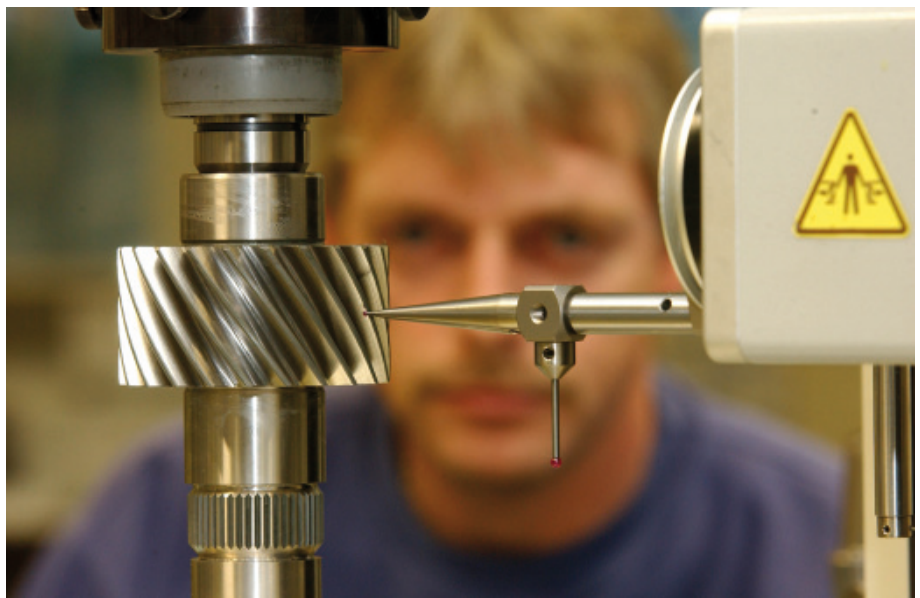


Bild 3

Die Praxis zeigt, dass sich Juristen oder Psychologen beispielsweise aus dem Personalbereich sel-ten in Themen wie „Total Quality Management“ weiterbilden, um Allround-Wissen aufzubauen.

Bild (2): VW

betroffen. Nicht nur die direkten Produktionsbereiche werden in die organisatorischen Veränderungen einbezogen, sondern auch die indirekten Bereiche wie die Qualitätssicherung, die Logistik oder auch die Instandhaltung und die Planung müssen häufig ihre Aufgaben, Rollen und 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 kann hier als Moderator aktiv werden. Er unterstützt die Geschäftsleitung bei der Überführung unterschiedlicher Partial- in ein Gemeininteresse, ohne dass jede organisatorische Veränderung Gefahr läuft, im „Kleinkrieg der Interessen zu versanden“. Dabei kommt es vor allem darauf an, die übergeordneten Ziele der Veränderung im Auge zu behalten und bis auf die Ebene der Mitarbeiter zu kommunizieren.

Im „Political Engineering“ [2] sollten die veränderten Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten vor allem auf der Ebene des Managements intensiv bearbeitet werden, indem frühzeitig über Ziele und Vorgehensweisen gesprochen, kein Problem verschwiegen sowie gemeinsam eine Umsetzungsstrategie entwickelt wird. Sachdienliche Lösungen müssen erarbeitet werden, die nicht nur alle Beteiligten zufrieden stellen, sondern auch für Verbesserungen in den alltäglichen Arbeitsabläufen sorgen. Dies wiederum setzt voraus, dass die Moderatoren der Veränderung über ausreichende Fachkenntnisse auf allen betroffenen Arbeitsgebieten verfügen, zugleich aber auch in der Lage sind, die mit den Sachthemen verbundenen Ziel- und

Interessenkonflikte zu erkennen und einer Lösung zuzuführen.

Konflikte entstehen auf vielen Ebenen

Ziel- und Interessenkonflikte sind bei der Einführung von Produktionssystemen keineswegs nur zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, sondern vor allem auch innerhalb des Managements und meist auch innerhalb des Betriebsrats zu lösen. Daher macht es letztlich keinen Unterschied, ob ein Konfliktthema zum Beispiel zwischen Produktion und Logistik oder zwischen Produktion und Betriebsrat zu lösen ist. Die ausreichende Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen ist ein Ziel von vielen – auch wenn sie in besonderer Weise rechtlich kodifiziert ist.

Wichtig ist eine möglichst breit angelegte Interessen- und Konfliktlösungs- kompetenz, die die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat mit einschließt. Zu lösen sind insbesondere auch Ziel- und Interessenkonflikte zwischen Fachabteilungen, die aufgrund einer höheren organisatorischen Veränderungsdynamik eher zu- als abnehmen. Hier reichen juristische Kenntnisse allein nicht mehr aus, zumal die Arbeitsbeziehungen zum Beispiel zwischen Produktion und Instandhaltung kaum rechtlichen Regelungen, wohl aber arbeitsbezogenen Standards unterliegen. Diese müssen bekannt sein und beherrscht werden, wenn Konflikte zwischen diesen Bereichen zu lösen sind.

Arbeitsprozessuale Kenntnisse sind für ein professionelles Interessenmanagement daher mindestens ebenso wichtig wie arbeitsrechtliche Kenntnisse – zumal sich manches arbeitsrechtliche Problem erst gar nicht stellt, wenn es auf arbeitsprozessualer Ebene, zum Bei-

spiel 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 [3]. Sie bestehen aus

- den Aufgabenstandards, die aus den einzelnen Modulen des Produktionssystems erwachsen (Teamarbeit, Zielvereinbarungen, 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 sind vor allem das gleiche Wissen über das Produktionssystem für alle Zielgruppen (Management, Betriebsrat, Produktionsarbeiter, Angestellte). Die Ergebnisse sind:

- eine größere Handlungssicherheit,
- eine schnellere Einarbeitungszeit,
- kürzere Lernsequenzen,
- eine vereinfachte Kommunikation zwischen den Beteiligten,
- eine schnellere Einführung des Produktionssystems.

Die Normen und Standards lassen sich im Sinne flexibler Standardisierung jederzeit den sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Sie erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Personen und Bereichen und reduzieren das zwischen ihnen angelegte Konfliktpotential. Sie zu entwickeln und ständig zu pfe-

gen, ist eine weitere Kernaufgabe von Personalbereichen, die sich aktiv in die systemische Gestaltung der Produktions- und Arbeitsprozesse ihrer Unternehmen einbringen wollen.

Literatur

[1] Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 2002.

[2] Springer, R.: *Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderung*. Heidelberg/New York/Tokyo: Springer-Verlag, 2003.

[3] *Kompetenzentwicklung für ganzheitliche und standardisierte Produktionssysteme*. In: Hoffmann, Th. (Hrsg.): *Einfache Arbeit für wenig Qualifizierte*. RKW-Schriftenreihe: Fachinformation Band 2.



IIM GmbH
Zeppelinstr. 10
73760 Ostfildern

Tel: 0711/459975-0
Fax: 0711/459975-11
E-Mail: info@iim-stuttgart.de
www.iim-consult.de