

Die Lerngeschwindigkeit in einer Unternehmung als Erfolgsfaktor

Horst Wildemann

Inhaltsverzeichnis:

1. Organisatorisches Lernen: Ein Konzept zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter
2. Methoden zur Steigerung der Lerngeschwindigkeit
 - 2.1 GENESIS - lernen durch Verschwendungs- und Blindleistungsanalysen
 - 2.2 Fabrik als Labor und Produktklinik - lernen durch die Wertgestaltung von Prozessen und Produkten
 - 2.3 Gruppenarbeit - lernen durch Arbeitsorganisation
 - 2.4 Anreizsysteme - lernen durch Zielvereinbarung und Teilhabe am Erfolg
3. Chancen und Risiken der Steigerung der Lerngeschwindigkeit

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann
Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik
Leopoldstraße 145
80804 München

Die Lerngeschwindigkeit in einer Unternehmung als Erfolgsfaktor

Zeit, Qualität und Kosten sind die drei Erfolgsfaktoren, die über Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen entscheiden können. Als Differenzierungskriterium im Wettbewerb bietet sich ein weiterer Faktor an: die Lerngeschwindigkeit von Organisationen. Zwei Aspekte erscheinen hier relevant. Zum einen drückt das Lerntempo die Fähigkeit aus, Stimuli aus der Umwelt aufzugreifen und in marktfähige Kundenlösungen umzuformulieren. Neben dieser Eigenschaft, neues Wissen zu verarbeiten, tritt als zweiter entscheidender Faktor die Geschwindigkeit für die Umsetzung von Verbesserungen auf. Danach erlangen diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die in der Lage sind, schneller als die Konkurrenz Produktivitätsreserven zu mobilisieren. Es ist erst wenigen erfolgreichen Unternehmen gelungen, neue Konzepte wie Produktkliniken, Gruppenarbeit und innovative Anreizsysteme, die zu einer Leistungssteigerung führen, durchgängig umzusetzen. Die Gründe hierfür sind vielschichtiger Art und erstrecken sich über alle Hierarchiestufen. Sie reichen von Denkblockaden und Konstruktionsfehlern in der Organisation über Verhaltenswiderstände im mittleren Führungskreis bis hin zu Machtbarrieren im Topmanagement. Zur Schaffung eines kundenorientierten und von allen Mitarbeitern getragenen Unternehmens sind modulare Strukturen, kontinuierliche Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, persönliche Verantwortung, ausgezeichnete Qualität und zeitliche Zielerfüllung erforderlich. Die Methoden des organisatorischen Lernens sind zwischenzeitlich in vielen Unternehmen bekannt. Sie haben aber noch nicht zu den für die Umsetzung

zwingend notwendigen konkreten Handlungsempfehlungen geführt. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist letztlich eine Frage, wie schnell Lernprozesse in der Produktion, in der Administration und in den Produzenten-Lieferanten-Beziehungen vollzogen werden. Gefordert sind Konzepte, die über eine zielgerichtete Bündelung von Aktivitäten zu einer Erhöhung der Lerngeschwindigkeit führen.

1 Organisatorisches Lernen: Ein Konzept zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter

Lernende Organisationen erhalten ihre Impulse aus vier Richtungen: Lernen vom Kunden, Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer, Lernen aus eigenen Erfahrungen sowie systematisches Problemlösen. Das Lernen vom Kunden beinhaltet die Erfassung der Kundenanforderungen, die zu Zielanpassungen in der Organisation führen. Standen früher der Preis und die Produktqualität im Vordergrund, so wandeln sich heute die Präferenzen der Kunden in Richtung kürzere Lieferzeiten und höhere Servicequalität. Lernen von den Kunden ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Letztere ist insbesondere in Marktsegmenten relevant, in denen nicht -substituierbare, kundenspezifische Produkte angeboten werden. Zur Unterstützung des Lernens vom Kunden eignet sich die Methode Quality Function Deployment.

Lernen von Kunden wird weiterhin durch die durchgängige Einführung von Kundenprinzipien erreicht und durch die Erzeugung von Marktdruck in allen Teilen der Organisation unterstützt. Durchgängige Kundenorientierung bedeutet, daß jede Stelle im Unternehmen Kunde in Bezug auf die von einer vorgelagerten Stelle gelieferten Leistungen ist. Demnach gilt es in allen vorgelagerten Stellen die internen Kundenanforderungen zu erkennen und diese bestmöglichst zu erfüllen. Um marktwirtschaftliche Prinzipien in der Organisation umzusetzen, besitzt jeder Kunde ein Vetorecht über die von ihm abzunehmenden Leistungen. Dieses Prinzip dient dazu, Qualität abzuliefern und

unterstützt eine kosten- und zeitorientierte Denkweise bei der Durchführung der verschiedenen Geschäftsprozesse im Unternehmen.

Lernprozesse können sich an den Leistungen des Klassenbesten orientieren. Als Methode, um von der Konkurrenz und den erfolgreichen Praktiken anderer zu lernen, bietet sich der Benchmarking-Ansatz an. Benchmarking stellt einen Prozeß zur Ermittlung von herausragenden Methoden und Aktivitäten dar. Die Bestleistungen können sich auf Produkterstellung, Prozeßbeherrschung, Dienstleistungsangebote und Methodeneinsatz beziehen. Zielsetzung ist es, aus dem Vergleich des eigenen Unternehmens mit solchen Unternehmen, die eine wettbewerbsrelevante Aktivität ausgezeichnet beherrschen, marktorientierte Zielvorgaben zu ermitteln und gleichzeitig Wege zur Erreichung dieser Ziele aufzuzeigen.

Das Lernen aus eigenen Erfahrungen bedeutet Erfolge und Fehlschläge im eigenen Unternehmen zu untersuchen, systematisch zu bewerten und die Befunde für jeden Mitarbeiter transparent zu machen. In diesem Sinne schlägt sich eine lernende Organisation in einer veränderten Controlling-Konzeption nieder. Zur Sicherung eines ständigen Informationsaustausches zwischen organisatorischen Einheiten bieten sich Instrumente der Visualisierung und der gegenseitigen Auditierung an. Beide Instrumente eignen sich im Gegensatz zu herkömmlichen Controlling-Konzepten nicht nur zur Steuerung von Ergebnissen, sondern auch zum Controlling von Leistungsprozessen. Zielsetzung der Visualisierung, also der bildlichen Darstellung von Informationen über Arbeitsabläufe und -ergebnisse, ist es, die Transparenz über Ziele, Prozesse und Leistungen als Grundlage des Lernens voneinander im Unternehmen zu erhöhen. Die Visualisierung ermöglicht den Mitarbeitern eine unmittelbare Selbstkontrolle der Zielerreichung und bildet die Basis für eine gegenseitige Kontrolle über Gruppen und Hierarchieebenen hinweg. Visualisierung stellt somit auch ein Hilfsmittel der gegenseitigen Auditierung dar. Im Gegensatz zu herkömmlichen Auditierungsansätzen, bei denen eine feste Instanz andere Organisationsbereiche oder Abteilungen auditiert, beurteilen sich bei der gegenseitigen Auditierung verschiedene Organisationseinheiten abwechselnd.

Lernen durch Nutzung der Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter betont den aktiven Charakter organisatorischer Lernvorgänge. Das Einbeziehen der

Fähigkeiten der Mitarbeiter trägt zur Komplexitätshandhabung bei. Das Überangebot an Informationen läßt sich durch dezentrale Kompetenzen und Selbstorganisation auf ein überschaubares Ausmaß reduzieren. Auf diese Weise wird Komplexität durch eine systemeigene "Ordnung der Ordnung" beherrscht, also durch eine selbstorganisierende statt einer fremdorganisierten Organisation. Nicht nur das vorhandene Wissen der Mitarbeiter steht im Vordergrund, sondern gleichfalls die permanente Aktualisierung und Verbreiterung der Wissensbasis ist Gegenstand organisatorischer Lernprozesse. Die Nutzung vorhandener Problemlösungskapazitäten äußert sich in der Erledigung der übertragenen Aufgaben mit Blick auf die Kundenbedürfnisse, unabhängig davon, ob es sich um externe oder interne Kunden handelt. Die Nutzung von Problemlösungskapazitäten geht jedoch über eine rein kundenorientierte Verrichtung einzelnen Tätigkeiten hinaus. Sie schließt vielmehr einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Verbesserung von Strukturen, Methoden und Arbeitsabläufen ein.

2 Methoden zur Steigerung der Lerngeschwindigkeit

2.1 GENESIS - lernen durch Verschwendungs- und Blindleistungsanalysen

Der Wettbewerbsfaktor Geschwindigkeit bei der Einführung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen steht im Vordergrund von Verbesserungsprogrammen wie GENESIS. GENESIS (Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung) basiert auf einem praxiserprobten Workshop-Konzept, bei dem Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen zur kurzfristigen Schaffung schlanker Strukturen vor Ort geboten werden. GENESIS bewirkt innerhalb von vier Tagen sofortige Produktivitätssteigerungen und stellt eine kurzfristig wirksame Einführungsstrategie von Lean-Prinzipien in Produktion, Organisation und Zulieferung sicher. Hauptzielsetzung der Workshops ist eine fundamentale Neuausrichtung von einzelnen Abschnitten der Wertschöpfungskette und die Beseitigung jeglicher Art von Verschwendung. Die Einbeziehung der Erfahrungen und der Problemlösungska-

pazitäten der Mitarbeiter vor Ort, selbständiges Denken und Handeln, Lern- und Leistungsbereitschaft sind wesentliche Voraussetzungen zur Verbesserung der Arbeitsqualität und -produktivität. Das GENESIS-Programm hilft durch interdisziplinäre Teams, die sich zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe jenseits von Hierarchien und Schnittstellen verpflichten. Die Teilnehmer bringen die Erfahrungen der betrieblichen Zusammenhänge und Kenntnisse über Probleme ein. Durch das Zusammenwirken aller Beteiligten in kleinen Gruppen und in einer kommunikativen Lern- und Arbeitsatmosphäre entstehen kurzfristig realisierbare Verbesserungsvorschläge. Die Teilnehmer haben die Aufgabe, nach einem fixierten Schema innerhalb von 4 Tagen (vgl. Abb. 1), Prozesse zu analysieren und Verschwendung zu eliminieren. Zur Beschleunigung der einzelnen Arbeitsschritte liegt jeder Phase des GENESIS-Programmes eine standardisierte Vorgehensweise zugrunde. Die Erhebung der Grunddaten, der Prozeß der Problemgewichtung, die Ursachenanalyse, und der Lösungsentwicklung werden durch die Anwendung von spezifischen Methoden, Checklisten und Standardformularen unterstützt. Weiterhin kann die Bildung kleinerer Arbeitsgruppen erfolgen, die parallel unterschiedliche Analyseschwerpunkte bearbeiten und auch bei der Erarbeitung der Problemlösungen zusammenbleiben. Durch die Arbeitsteilung wird gewährleistet, daß die gesamte Untersuchungsbreite in der erforderlichen Tiefe abgedeckt wird.

1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
<p>Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auftrag - Ziele - Terminrahmen <p>Vorgehensweise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prinzip - Ablaufplan - Formblätter, Instrumentarien <p>Ist-Datenerfassung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigramm - Mitarbeiter- und Kostenstruktur - Leistungsverrechnung - Felzeiten - Layout - Formulare, EDV-Listen etc. <p>Aufbereitung der Ist-Daten (2 Gruppen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungsprofil - Prozesskette 	<p>Zwischenpräsentation Leistungsprofil / Prozesskette</p> <p>Ortsbegehung durch Gesamtteam</p> <p>Schwachstellenanalyse</p> <p>Brainstorming / Ideenfindung</p> <p>Bewertung Ideenfindung</p> <p>Prioritäten für die Umsetzung festlegen</p> <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristig (Tage) - mittelfristig (Wochen) - langfristig (Monate) 	<p>Prozesskette überarbeiten und neue Abläufe festlegen</p> <p>Vorschläge den Mitarbeitern des untersuchten Bereichs vorstellen, Kritik und Ideen aufnehmen</p> <p>Kurzfristige Verbesserungen umsetzen</p> <p>Verantwortliche für weitere Verbesserungen benennen</p>	<p>Weitere Umsetzung und Verfeinerung der Lösungen</p> <p>Bewertung der Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktivität - Qualität - Durchlaufzeit - Flächen / Entfernung - Bestände <p>Vorschläge und Ergebnisse aufbereiten</p> <p>Ergebnisse der Teams präsentieren (max. 30 Minuten pro Team)</p>

Abb. 1: Ablauf und Inhalte eines GENESIS-Programms

GENESIS-Workshops eignen sich hervorragend als Initialzündung für die Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im Rahmen des Produktivitätsmanagements. Die Teilnehmer erlernen an konkreten Beispielen die operative Anwendung von Methoden zur Problemanalyse und -lösung und erhalten damit einen Nachweis für die Wirksamkeit der Methoden. Dadurch versetzt GENESIS die Mitarbeiter in die Lage, die gewonnenen Erfahrungen in Folgeprojekten selbständig nach dem Schneeballprinzip auf andere Bereiche zu übertragen. Das Verbessern einer Vielzahl von kleinen Dingen führt auf breiter Ebene zu einer besseren Ausführung der Arbeit. Ziele gelangen nach dem Erreichen zu einem höheren Anspruchsniveau und bewirken eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung. Unterstützt wird der Prozeß durch die Visualisierung der Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen und Ergebnisse für alle Mitarbeiter. Für die erfolgreiche Ausweitung der Erschließung weiterer Einsparungspotentiale im Unternehmen sind zusätzliche Workshops erforderlich, in die weitere Mitarbeiter aus anderen Bereichen einbezogen werden. Nach dem Schneeballprinzip übernehmen Teilnehmer der ersten GENESIS-Workshops Folgeprojekte. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen höchstmöglichen Diffusionsgrad durch das Unternehmen. Ein Erfolgscontrolling der Projekte erfolgt durch regelmäßige Auditierung (vgl. Abb. 2).

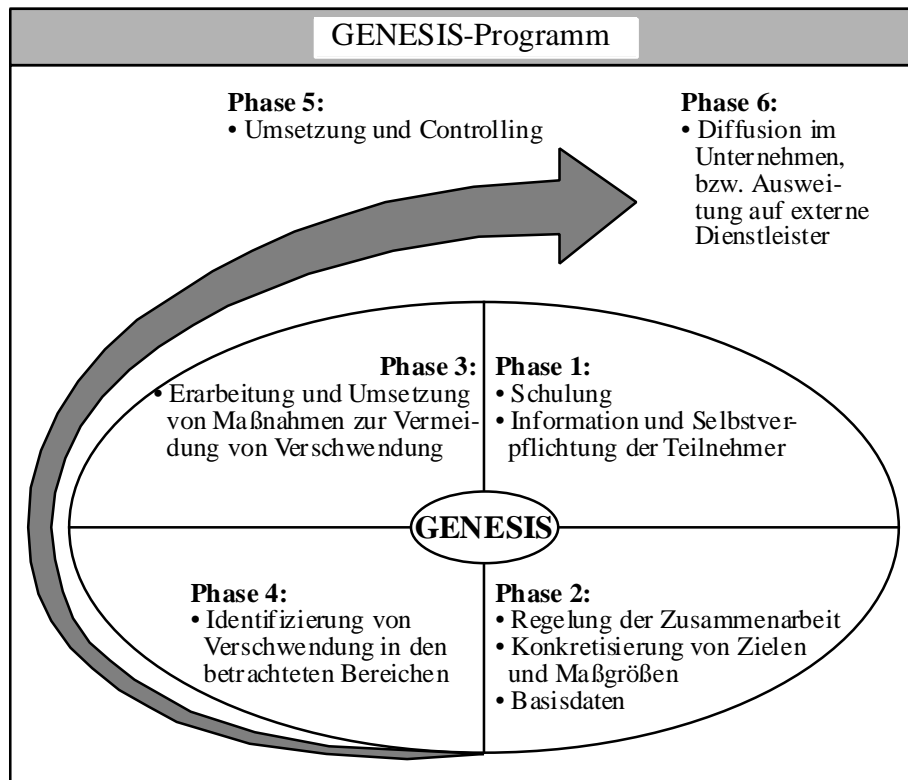


Abb. 2: Phasen des GENESIS-Programmes

Da die Umsetzung von GENESIS-Maßnahmen eindeutig im kurzfristigen Bereich liegt, erhalten die Teilnehmer umgehend eine Rückkopplung über die erreichten Ergebnisse, was sich hochgradig motivierend für weitere Aktivitäten auswirkt.

2.2 Fabrik als Labor und Produktklinik

Lernen durch die Wertgestaltung von Prozessen und Produkten

Kreativitäts- und Innovationsmanagement ersetzt Produktivitätsmanagement mehr und mehr. Lernorte dienen als Keimzellen organisatorischer Lernprozesse. Konzepte wie Produktkliniken und die Fabrik als Labor integrieren als Lernorte die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens und schaffen damit die Voraussetzung für einen organisatorischen Lernprozeß.

Das Entwickeln und Verändern von Organisationen und die gezielte Verhaltensbeeinflussung von Personen ist selbst ein Lernprozeß, der - je schneller durchlaufen - zu umso deutlicheren Wettbewerbsvorteilen führen kann. Als Lösungsansatz wird vorgeschlagen, das gesamte Unternehmen als Labor zu gestalten, in dem Neues ausprobiert und weiterentwickelt werden kann. Die Innovation darf nicht mehr alleine aus Planungs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kommen, sondern muß aus dem Kreativitätspotential aller Mitarbeiter entstehen. Zur zentralen Managementaufgabe wird die Organisation von Veränderungen und die Beschleunigung des Verbesserungsprozesses. Dies erfordert das Schaffen von Freiräumen, wo Neues ausprobiert werden und wachsen kann. Eine Priorisierung einzelner Instrumente führt weder zur ständigen Verbesserung, noch lassen sich Lohnhöhe, Fertigungszeit oder Fertigungstiefe, Automation oder Arbeitszeiten als Hindernisse für einen ständigen Verbesserungsprozeß anführen. Zur Erhöhung der Organisationsproduktivität ist eine Organisation zu schaffen, die Engpässe vermeidet und die Voraussetzungen für den Einsatz von Instrumenten ermöglicht sowie zu einer ständigen Kommunikation aller am Wertschöpfungsprozeß Beteiligten führt. Dies soll durch die Organisation der "Fabrik als Labor" erreicht werden. Starre hierarchische Strukturen verringern die Lerngeschwindigkeit von Organisationen. Eine Voraussetzung für Lernprozesse sind flache Hierarchien, in denen den Entscheidungsträgern die Konsequenzen ihres Handelns unmittelbar verdeutlicht werden. Absicherungsstrategien und Redundanzen sowie lange Entscheidungswege behindern die Weiterentwicklung von Organisationen, da sie keine individuellen Lernprozesse unterstützen, sondern kollektives "Un-Lernen" fördern: jeder weigert sich, seine Verhaltensweise zu ändern, kann aber die Ursachen dafür auf vor- und nachgelagerte Hierarchieebenen abwälzen. Flache Hierarchien dagegen bedingen, daß jede Handlung und Entscheidung in ihrer Wirkung unmittelbarer und verantwortlicher zu sehen ist. Absicherung durch eine Vielzahl von Stufen zwischen Ausführendem und dem Urteil des Kunden ist für das Lernen in Organisationen kontraproduktiv.

Eine Voraussetzung für Lernprozesse in einer als Labor gestalteten Fabrik sind flexible Organisationsstrukturen, die die richtige Balance zwischen Chaos und Ordnung ermöglichen, in der Innovationen entstehen können. Flexible Organisationsstrukturen zeichnen sich durch die Merkmale zeitlicher Begren-

zung, Überschaubarkeit und Objektorientierung aus. Im Bereich der Produktentwicklung handelt es sich hierbei um Formen der Projektorganisation, die zeitlich begrenzt für die Entwicklung eines Produktes gebildet und nach der Markteinführung wieder aufgelöst werden. Als weiteres Beispiel von flexiblen Organisationseinheiten lassen sich Fertigungssegmente aufführen. Diese sind produktorientierte, kleine, überschaubare Einheiten, in der Produkte oder Produktkomponenten autonom hergestellt werden. Fertigungssegmente können bei großer Ähnlichkeit des angebotenen Produktspektrums für mehrere Produktgenerationen angelegt sein oder bei geringer Ähnlichkeit des Produktspektrums nach der Einstellung der Fertigung einer Produktgeneration aufgelöst werden. Weitere Formen der flexiblen Organisation stellen spezifische Problemlösungsgruppen wie Qualitätszirkel und Lernstatt dar. Wichtigstes Element flexibler Organisationsformen ist die Teamarbeit. Diese ist durch kurze Rückkoppelungswege gekennzeichnet. Je kürzer die Rückkoppelungswege sind, umso schneller können Lernprozesse stattfinden und ein permanentes Lernen institutionalisiert werden.

Für eine ständige Anregung zur Verbesserung von Produkten und Prozessen wird als Konzept die Einrichtung einer "Produktklinik" vorgeschlagen. Der Grundgedanke der Produktklinik besteht darin, daß eigene aktuelle Produkte und Prozesse, aufbauend auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten, direkt auf physischer Ebene mit den Mitbewerbern verglichen werden. Nach einer systematischen Analyse von Funktionen und Leistungsgrößen werden die Lücken des eigenen Produktes auf Teilfunktionsebene analysiert und auf die zugehörigen Funktionsträger zurückgeführt. Die eigenen Lösungsansätze werden mit den Bestlösungen des jeweiligen Wettbewerbers verglichen und es wird versucht, die Einzelkonzepte kurz- oder langfristig auf das eigene Produktkonzept zu übertragen oder anzupassen. Unterstützt durch unternehmensintern verfügbares Expertenwissen werden auf diesem Wege neue Produkte, Abläufe und Strukturen geschaffen sowie neue Zulieferanten für Einkaufsteile gefunden (vgl. Abb. 3).

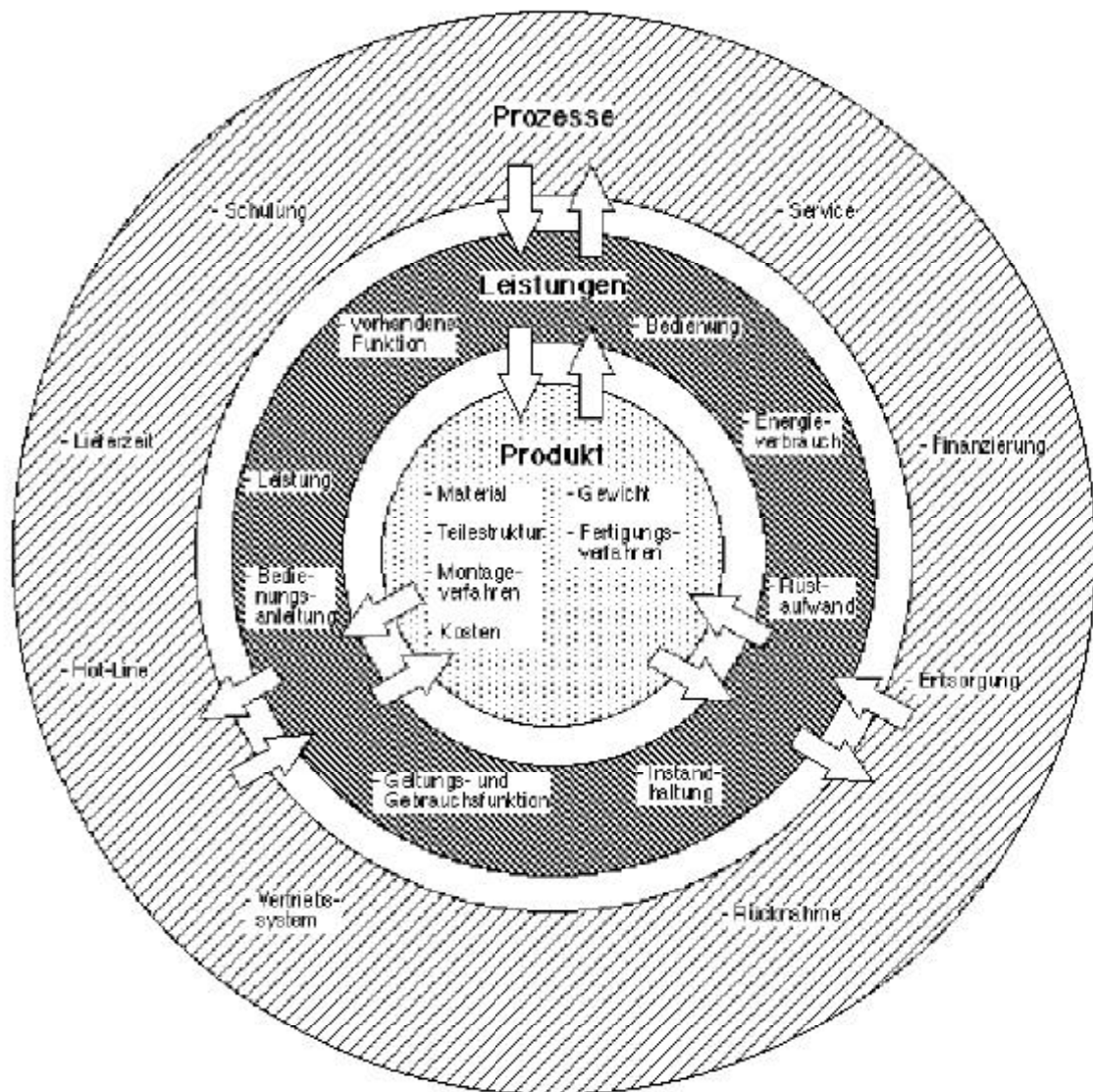


Abb. 3: Untersuchungsebenen der Produktklinik und der Fabrik als Labor

Den einzelnen Beteiligten bietet sich durch die Produktklinik die Möglichkeit, einen Lernprozeß zu durchlaufen, der durch die methodische Aufbereitung zu einem umfassenden Lernprozeß im Unternehmen führt. Durch den Grundgedanken der Produktklinik - die Analyse von bekanntem technischen und organisatorischen Wissen und die anschließende Synthese der Best-Practice-Lösungen - wird sowohl die Effektivität wie auch die Effizienz des Innovationsprozesses im Unternehmen gesteigert, als auch die komplette Wertschöpfungskette verändert. Bei gravierenden Produktivitätsnachteilen kann die Option einer Standortverlagerung bewältigt werden. Als konstitutive Merkmale der Produktklinik lassen sich nennen:

- Lernen am konkreten Ort,
- Arbeiten im interdisziplinären Team,
- räumliche Darstellung des Projektes,
- Berücksichtigung der externen Einflußgrößen,
- methodisch unterstützte Auswertung,
- Quantifizierung der Unterschiede,
- offene Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen,
- konstruktives Aufnehmen fremder Lösungskonzepte und
- direkte Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen.

Die mit der Produktklinik realisierbaren Wirkungen zielen in zwei Richtungen. Einerseits werden die Unterschiede in Produkten, Abläufen und Strukturen gegenüber der Konkurrenz quantifiziert und dienen intern als Maßstab für die zu erreichende Verbesserung von Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität. Der Vertrieb kann die Daten zur argumentativen Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb nutzen. Außerdem wird durch die Zusammenführung der Vorteile klassischer Formen des Wissenstransfers ein Lernort im Unternehmen geschaffen, der als Keimzelle neuer Produkte, Abläufe und Strukturen fungiert. Die Praxisfälle haben außerdem die Auswirkung auf die Lerngeschwindigkeit verdeutlicht. Die Zusammenführung von in- und externem Know-how führt im Ergebnis zu mehr als einer Addition von Wissen. Vielmehr werden die internen Wissensträger durch Kenntnisnahme der Vorteile anderer Lösungsansätze animiert, in anderen Dimensionen zu denken. Das führt dazu, daß Bestlösungen nicht im Sinne einer reinen Imitation kopiert werden, son-

dern eigene Ideen einfließen, die zu einer Know-how-Generierung auf höherem Niveau führen. Neben dem Lernen in Fachdisziplinen werden die beteiligten Mitarbeiter durch die interdisziplinäre Zusammensetzung zu einem fachübergreifenden Lernprozeß animiert, der durch die Bildung eines DV-gestützten funktionsneutralen Produkt-Daten-Modells zu einer für alle Mitarbeiter nutzbaren Informationsquelle wird und damit eine umfassendere Personalqualifikation ermöglicht. Die positive Einstellung bei der Kenntnisaufnahme der Wettbewerbslösungen kann mit der für organisatorisches Lernen notwendigen Rückkoppelung von Handlung und Umwelt gleichgesetzt werden. Allerdings werden die Rückkoppelungswege deutlich verkürzt, so daß ein permanentes Lernen institutionalisiert wird. Die dadurch erreichbare schnelle Evolution der Wissensbasis führt dazu, daß vorhandenes Wissen anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt und aus vorhandenem Wissen durch Kombinationen Neues kreiert wird.

2.3 Gruppenarbeit - lernen durch Arbeitsorganisation

Arbeitsteilung und Spezialisierung in traditionellen Führungs- und Organisationsstrukturen haben dazu geführt, daß Problemlösungskapazität und Kreativität der Mitarbeiter durch ihren unmittelbaren Aufgabenbereich im Unternehmen nur noch zum geringsten Teil genutzt werden. Im Rahmen der Arbeitsorganisation sind durch Gruppenarbeit erweiterte Handlungs- und Dispositionsspielräume zu schaffen, die die Mitwirkung aller Mitarbeiter am Verbesserungsprozeß fördern. Um dieser Forderung gerecht zu werden, sind Problemlösungsaktivitäten nicht nur in der Sekundärorganisation in Form von reinen Problemlösungsgruppen oder crossfunktionalen Teams zu berücksichtigen; Problemlösung sollte als eigenständige Aufgabe permanenter Arbeits- und Problemlösungsgruppen in die Primärorganisation integriert werden.

Diese Arbeitsgruppen sind auf Dauer angelegt und fest in der Primärorganisation des Unternehmens verankert. Die Problemlösungsaktivitäten in den Arbeitsgruppen sind ausschließlich auf bereichs- und gruppenbezogene Verbesserungen und Probleme ausgerichtet. Die Gruppenmitglieder erhalten eine ganzheitliche Arbeitsaufgabe zur Verantwortung. Neben der Erweiterung des Arbeitsinhaltes hinsichtlich der direkten Funktionen erfolgt eine Beteiligung der Mitarbeiter an dispositiven Tätigkeiten wie Arbeitsverteilung, Fertigungs-

fortschrittsüberwachung und Betriebsmittelüberprüfung. Die Übertragung von dispositiven Tätigkeiten auf Mitarbeiter bedeutet, daß diese Aufgaben übernehmen, die sich auf den gesamten Fertigungsprozeß beziehen und nicht nur auf die eigenen Arbeitsgänge oder auf die für die Bearbeitung notwendigen Arbeits- und Betriebsmittel und Informationen.

Im Rahmen der Gruppenarbeit werden Planungs-, Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsbefugnisse, wie für die Mitwirkung und Optimierung bei der Aufgabenverteilung, für die Anforderung und den Einsatz von Arbeitsmitteln sowie für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen an die Gruppe übertragen, wodurch das Führungssystem entlastet wird. Möglichst viel Verantwortung für Planung und Kontrolle an die Mitarbeiter zu delegieren und sie damit zu höherer Produktivität zu motivieren, entspricht der Grundphilosophie von Arbeits- und Problemlösungsgruppen. Gewandelte Wertvorstellungen äußern sich darin, daß sich die Mitarbeiter nicht mehr mit herkömmlichen, repetitiven Tätigkeiten zufriedengeben, sondern auch Verantwortung übernehmen wollen. Die Verantwortung hinsichtlich Menge, Qualität, Kapazitätsnutzung, Terminen sowie sonstiger beeinflussbarer Kosten liegt innerhalb eines vorgegebenen Rahmens gemeinsam bei allen Gruppenmitgliedern. Dabei führt auch die Nichtwahrnehmung einer übertragenen Verantwortung zu Konsequenzen. Zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen sowie zur Lösung organisatorischer, technischer und personeller Probleme des Tagesgeschäftes sind Gruppengespräche erforderlich. Die Festlegung von Dauer und zeitlicher Lage dieser Gespräche liegt bei der Gruppe selbst oder erfolgt in Absprache mit dem disziplinarisch Vorgesetzten, wobei sichergestellt sein muß, daß die Arbeit in vor- und nachgelagerten Bereichen nicht beeinträchtigt wird. Ebenfalls darf der mögliche Stückzahlausstoß innerhalb der Arbeitszeit nicht reduziert und die Qualität nicht beeinträchtigt werden, d.h. Gruppengespräche sind bei längeren Produktionsunterbrechungen, bei geplanter Stückzahlenabsenkung innerhalb der Schichtzeit, ansonsten außerhalb der Schichtzeit durchzuführen. Die für Gruppengespräche anfallenden Aufwendungen werden durch Verbesserungen im Arbeitsablauf bzw. in den Arbeitsergebnissen kompensiert.

Der zeitliche Dispositionsspielraum von Arbeitsgruppen reicht von starren Arbeitszeitsystemen bis hin zu zeitautonomen Arbeitsgruppen. Im ersten Fall

besitzen die Mitarbeiter keinen Einfluß auf die Festlegung von Dauer und Lage der Arbeitszeit in der Gruppe. Zunehmende Zeitautonomie wird den Mitarbeitern bei flexiblen Gleitzeitmodellen, Baukastensystemen und Teilzeitmodellen eingeräumt; hier bestehen Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter hinsichtlich Beginn und Ende sowie Dauer der Arbeitszeit. Bei sehr flexiblen Modellen, wie zeitautonomen Arbeitsgruppen, wird sowohl die Lage als auch die Dauer der Arbeitszeit autonom von den Gruppen festgelegt. Wie bei den Problemlösungen muß eine Anbindung der Gruppenziele an die Bereichs- und Unternehmensziele erfolgen. Die zu erreichenden Ziele können entweder von den direkten Vorgesetzten vorgegeben werden oder im Rahmen einer Zielvereinbarung gemeinsam von Vorgesetzten und Gruppen festgelegt werden. Die autonome Bestimmung von Zielen durch die Gruppe ist bei permanenten Arbeits- und Problemlösungsgruppen in Bezug auf den Leistungserstellungsprozeß nicht sinnvoll, da in diesem Falle die Gefahr einer Suboptimierung besteht.

Viele "klassische" Führungsfunktionen wie Planen, Probleme lösen, Entscheidungen treffen, Koordinieren und Kontrollieren gehen in Arbeitsgruppen auf die Gruppe über. Die Übertragung dieser Aufgaben und Kompetenzen an die Gruppe führt zu einer verstärkten Selbstorganisation in der Gruppe, die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter wird eingesetzt. In den Unternehmen führt die Einführung von Gruppenarbeit im Rahmen einer Reorganisation zu einer flacheren Hierarchie durch Wegfall einer oder mehrerer Hierarchieebenen. Gruppenarbeit bewirkt einfachere Entscheidungsprozesse und eine veränderte Entscheidungsqualität. Entscheidungen, die innerhalb einer Gruppe getroffen werden, zeichnen sich durch eine höhere Entscheidungsqualität und eine schnellere Umsetzung aus. Die Entscheidungen sind weniger anfällig für Fehler, da eine Überprüfung durch eine größere Zahl von Gruppenmitgliedern erfolgt. Die Übernahme von Verantwortung für das Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses in der Gruppe läßt sich durch Selbstcontrolling sowie die Einrichtung eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses zu anderen Teams erreichen. Ziel ist eine permanente Verbesserung des Leistungserstellungsprozesses im Sinne einer Kundenorientierung.

Lernwille und die Motivation zur Mitwirkung am Veränderungs- und Verbesserungsprozeß sind durch Führungsverhalten und die entsprechende Ausrich-

tung von Anreizsystemen zu unterstützen. Einen entscheidenden Einflußfaktor auf die Motivation des Personals und für Nutzung des Problemlösungspotentials der Mitarbeiter stellt der Führungsstil der Vorgesetzten dar. Ein kooperativer oder partizipativer Führungsstil wird dabei den Anforderungen einer intrinsischen Motivation durch einen wesentlich erweiterten Entscheidungsspielraum der Gruppenmitglieder und einer Ausdehnung ihres Tätigkeitsspektrums am ehesten gerecht. Der hohen Bedeutung der intrinsischen Motivation für das Verhalten der Gruppenmitglieder, die durch die Arbeitsinhalte selbst entsteht, wird durch einen autoritären Führungsstil nicht Rechnung getragen.

2.4 Anreizsysteme - lernen durch Zielvereinbarung und Teilhabe am Erfolg

Die Ausgestaltung der Führung im Rahmen der Implementierung des organisatorischen Lernens bedeutet, in selbstorganisatorischen Prozessen die Übernahme der Funktion eines „Change Agent“. Es ist die wechselnde Balance zwischen der Überwindung änderungshemmender Kräfte und der Aktivierung änderungsfördernder Kräfte herzustellen, so daß Innovationen zielgerichtet entwickelt, angepaßt und eingeführt werden können. Das Führungsverständnis muß auf der Erkenntnis basieren, daß technische und soziale Innovationen letztlich von Verhaltensweisen aller betroffenen Mitarbeiter, ihren Fähigkeiten und vom Willen und der Möglichkeit zur Veränderung bestehender Systeme in ihrem Erfolg bestimmt sind. Unter dem Aspekt der arbeitsteiligen Erfüllung stellenübergreifender Aufgaben durch hierarchisch gleichgestellte Organisationsmitglieder, sind günstige Kooperationsbedingungen zwischen Abteilungen herzustellen, damit übergreifende Nutzeneffekte erschlossen werden können.

Die konsequente Verfolgung von Konzepten zur Steigerung der Lerngeschwindigkeit impliziert damit die Notwendigkeit der Kopplung von Lohnbestandteilen an vereinbarte Ziele. Dies hat zur Folge, daß leistungsgebundene Honorare vereinbart werden. Der Zeitfaktor wird in der Praxis zwar berücksichtigt, aber auch die Qualität der Arbeit, der Ruf und die Zuverlässigkeit werden bezahlt. Es wird also mehr die Qualität der Leistung oder des Produkts, denn die aufgewendete Zeit honoriert. Eine solche Verlagerung ist

notwendig, um die Frage zu beantworten, wofür die Zeit eingesetzt wird und nicht, wieviel Zeit eingesetzt wird. Insofern hängen Entlohnungsfragen unmittelbar mit der Form der Arbeitszeiten zusammen. Eine Entlohnung nach Zielvereinbarungen setzt mehr Zeitautonomie, also mehr Freiheit voraus. Wird die Arbeitszeit verrechnet, können die Mitarbeiter nur mehr verdienen, wenn sie länger arbeiten; wird die Qualität der Leistung in Rechnung gestellt, erhalten diejenigen eine Prämie, die rationeller oder besser arbeiten. Damit verändern sich auch die Controllingssysteme, weil nun jeder die Verantwortung dafür trägt, daß er seine Zeit produktiv nutzt. Diesem Entlohnungskonzept liegt die Sichtweise zugrunde, daß die Entlohnung gemeinsam mit anderen Faktoren motivationsfördernd wirkt, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: der Mitarbeiter kennt die an ihn gestellten entgeltrelevanten Anforderungen; der Mitarbeiter ist an der Festlegung der Anforderungen und zu erreichenden Ziele in ihrer Höhe beteiligt und identifiziert sich mit diesen. Bei einer Entlohnung nach Zielvereinbarung erhalten die Mitarbeiter zusätzlich zum tariflichen Grundlohn Boni, die sich am Erfüllungsgrad vereinbarter Ziele orientiert. Die verstärkte Nutzung der Kreativität der Mitarbeiter spiegelt sich darin wider, daß sie aktiv in den Prozeß der Zielvereinbarung einbezogen werden. Die Möglichkeit der Dynamisierung der Ziele gestattet eine direkte Kopplung zwischen Entlohnung und organisatorischen Lernprozessen, da ausgehend vom jeweils erreichten Niveau im Verbesserungsprozeß, neue Ziele definiert und neue Vorgaben für bestehende Ziele vereinbart werden können.

3 Chancen und Risiken der Steigerung der Lerngeschwindigkeit

Eine Steigerung der Lerngeschwindigkeit im Unternehmen durch Einsatz von Konzepten wie Gruppenarbeit, Produktklinik, Controlling, GENESIS-Workshops, neue Anreizsysteme erlaubt es, Effekte zu realisieren, die bislang als gegensätzlich und nicht miteinander kompatibel betrachtet wurden, und zwar in überschaubaren Zeiträumen. In der Vergangenheit wurde die Steige-

rung der Produktivität mit einem Verlust an Flexibilität durchgesetzt. Die Steigerung der Effizienz hängt jedoch in erster Linie von der Kompetenz und dem Know-how der Mitarbeiter zusammen, die durch kontinuierliche Lernprozesse wesentlich unterstützt werden können. Durch Problemlösungsgruppen und Produktkliniken entstehen neuen Lernorte. Gruppen- und Teamarbeit werden zum zentralen Nukleus einer lernenden Organisation. Sie bilden die Voraussetzungen dafür, Prinzipien der Selbstregulation und der Rückkopplung ebenso in organisatorische Prozesse einzubauen wie die Integration ursprünglich ausdifferenzierter Funktionen. Das Lernen bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf individuelle Qualifikationen und Kompetenzen, sondern auf individuelle Zusammenhänge und organisatorische Netzwerke. Wird vorhandenes Wissen effizient genutzt, so können sich die primären Aktivitäten der Mitarbeiter auf die Lösung innovativer Fragestellungen konzentrieren. Organisatorisches Lernen bewirkt eine Produktivitätssteigerung in Sinne einer kontinuierlichen, unabhängig von den Marktzyklen durchzuführenden Verbesserung der Input-Output-Relationen (vgl. Abb. 4).

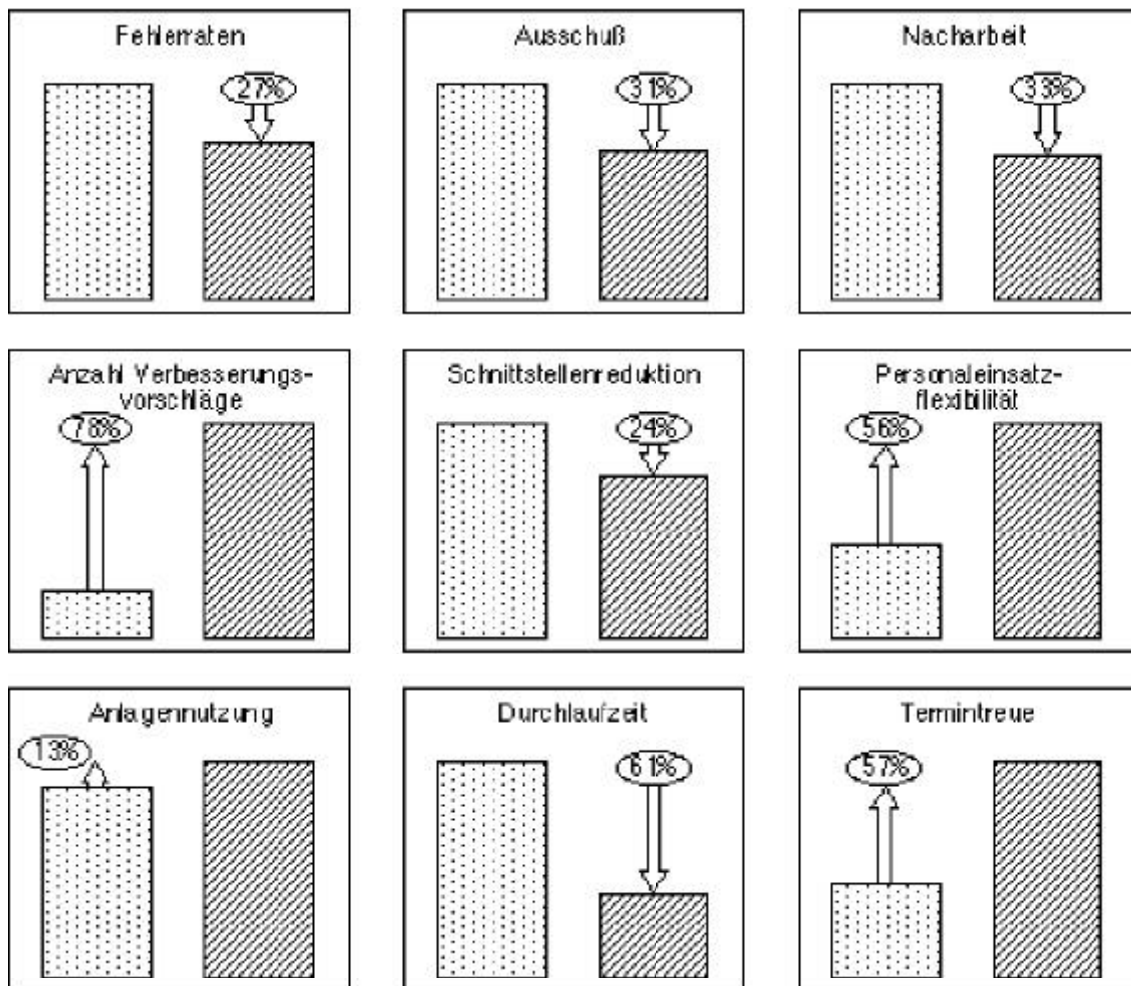


Abb. 4: Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Gruppenarbeit (n=354)

Durch die laufende Verbesserung aller Geschäftsprozesse werden die marktrelevanten Erfolgsfaktoren deart positiv beeinflusst, daß zusätzliche Beschäftigung und Wertschöpfung geschaffen und damit eine Produktivitätssteigerung verwirklicht wird. Produktivität im diesem Sinne kann als effiziente Erfüllung von bestehenden und zukünftigen Marktanforderungen aufgefaßt werden. Organisatorisches Lernen führt zu quantifizierbaren Wirkungen, die sich unmittelbar in Wettbewerbsvorteilen niederschlagen. Die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen hat eine signifikante Reduzierung der Durchlaufzeiten in den Geschäftsprozessen zur Folge. Untersuchungen des Verfassers zeigen Zeiteinsparungspotentiale von 20 bis 80%. Ausgangspunkt

für diese Produktivitätssteigerung ist die konsequente Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung. Insbesondere die Durchführung von Viertages-Workshops ist geeignet, in kürzester Zeit erhebliche Produktivitätsfortschritte zu realisieren.

Die Anwendung dieser Workshops in 138 Fällen (direkte und indirekte Bereiche) zeigt folgende Ergebnisse:

- Steigerungen der Produktivität zwischen 5% und 39% (Ø 25%),
- Reduzierung der Durchlaufzeiten zwischen 5% und 83% (Ø 39%),
- Ausschußsenkung zwischen 10% und 92% (Ø 47%),
- Einsparung von Kosten zwischen 25 TDM und 2,4 Mio DM (Ø 500 TDM) und
- Flächeneinsparung zwischen 5% und 48% (Ø 25%).

Die Mitwirkung an Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen führt bei den Mitarbeitern zu einem steigenden Interesse an der eigenen Tätigkeit und zu einer erhöhten Arbeitsmotivation, die sich direkt in einer höheren Wirtschaftlichkeit niederschlägt. Problemlösungsgruppen und Verbesserungsprogramme sind geeignet, eine höhere Akzeptanz von Veränderungen, Entscheidungen und Zielen bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Die mit der Produktklinik realisierbaren Wirkungen zielen in zwei Richtungen. Einerseits werden die Unterschiede in Produkten, Abläufen und Strukturen gegenüber der Konkurrenz quantifiziert und dienen intern als Maßstab für die zu erreichende Verbesserung von Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität. Andererseits führt die integrierte Betrachtung von Produkten und Prozessen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Produktklinik ebenfalls zu einem deutlich meßbaren Lernprozeß. Produktbenchmarking und Produktzerlegung ergaben klar quantifizierte Daten (vgl. Abb. 5), die für die weiteren getroffenen Maßnahmen eine von allen Beteiligten akzeptierte Basis bilden. So gehen von den Ergebnissen der Produktklinik positive Effekte auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens aus. Der Vertrieb erhält darüber hinaus für seine Verhandlungen mit Kunden eine Argumentationshilfe, um Vorteile des eigenen Produktes gegenüber dem Wettbewerb herausstellen zu können.

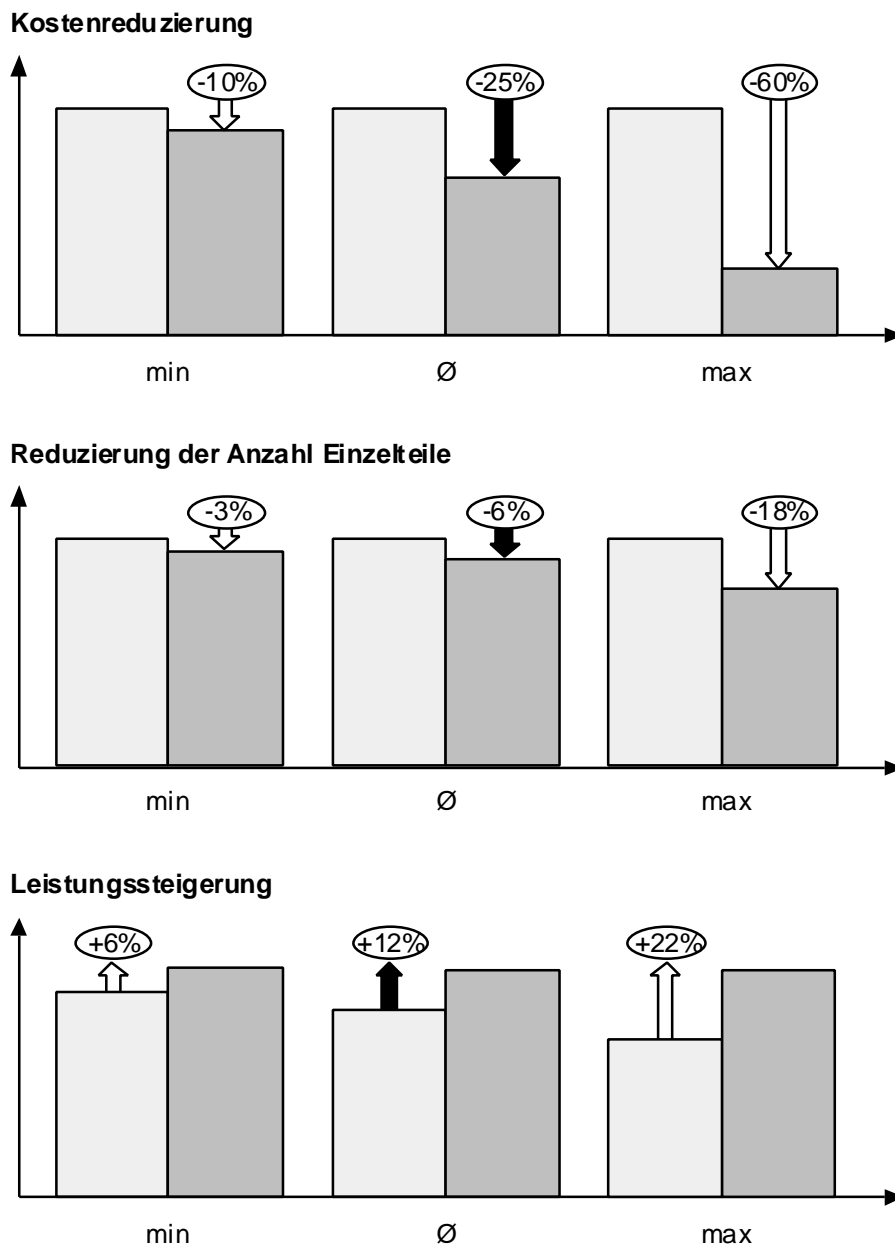


Abb. 5: Wirkungen der Produktklinik

Evolutionsprozesse bergen allerdings auch Risiken. Die Steigerung der Entwicklungsdynamik von Unternehmen ist nur bis zu einem gewissen Maß möglich und sinnvoll. Werden Organisationsveränderungen, Produkt- und Prozeßinnovationen und soziale Veränderungen in zu kurzer Folge realisiert oder nicht aufeinander abgestimmt, besteht die Gefahr, daß nur Kerngruppen in den Veränderungsprozeß einbezogen werden und die Basis für eine umfassende Systemoptimierung fehlt. Damit treten Erfahrungs- und Lerneffekte nur bei wenigen Personen auf, eine Nutzung der Problemlösungsfähigkeit aller Mitarbeiter unterbleibt. Risiken bestehen auch darin, über die erzielbaren und kurzfristig realisierbaren Erfolge, beispielsweise durch autonom initiierte und gesteuerte Workshops, die Bedeutung einer fundierten analytischen Basis zu unterschätzen. Auch für Nichtbeteiligte ist die Nachvollziehbarkeit der Veränderungen zu gewährleisten und die Begründung für getroffene Maßnahmen jederzeit transparent zu machen, so daß Suboptima vermieden werden können. Nachdem Veränderungsprozesse immer auch emotional und machbezogen sind, ist ein weiterer Risikofaktor der subtile Aufbau von Gegenmacht und Beharrungskräften, insbesondere dann, wenn sich das Machtgefüge ändert und Gegner von Innovationen über weitreichende informelle Beziehungen und Einflußmöglichkeiten in der Organisation verfügen. Es ist davon auszugehen, daß auch von vielen Mitarbeitern getragene und vorangetriebene Restrukturierungen von Führungskräften mit dem Ziel der Machterhaltung und Vergrößerung des Einflußbereiches nicht mitgetragen oder schlimmstenfalls bewußt hintertrieben werden. Daher kommt der Auswahl und Zusammensetzung der in Veränderungsprozesse einbezogenen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle zu. Perspektiven, die sich für die Beteiligten nach der Veränderung ergeben, sind ebenso aufzuzeigen wie die Schaffung des Verständnisses für ihre Notwendigkeit und den zu erwartenden Nutzen.

Die aufgezeigten Konzepte zur Steigerung der Lerngeschwindigkeit stellen eine Investition in die Humanressourcen dar, wodurch Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, die von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sind. Es sind mit diskontinuierliche Leistungssteigerungen in großem Umfang und in nahezu allen Bereichen möglich. Diese setzen allerdings heterogene Maßnahmen und gezielte Anstrengungen zur Steigerung der Lerngeschwindigkeit auf allen Lernebenen der Organisation voraus, die erheblich von der Willensstär-

ke und Hartnäckigkeit der vom Veränderungsbedarf überzeugten Personen abhängt.

Literatur:

Albach, H.: Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, in ZfB 59(1989) 12, S. 1338-1351

Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, Frankfurt, New York 1992

Brinkmann, E.P./Heidack, C.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Bd. 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Aufl., Freiburg i.B. 1987

Hartz, P.: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt/New York 1994

Heidack, C.: Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung, Ansätze zu einer Lernkonzeption in der beruflichen Weiterbildung, in: Heidack, C. (Hrsg.): Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung, Berlin 1987, S. 9-28

Wildemann, H.: Arbeitszeitmanagement, St. Gallen 1992

Wildemann, H. (Hrsg.): Schnell lernende Unternehmen: Konzepte und Fallstudien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen in Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität, München 1995

Wildemann, H.: Fertigungsstrategien: Einführungsstrategien für eine schlanke Produktion und Zulieferung, 3. Aufl., München 1997

Wildemann, H.: Fertigungsstrategien, 2. neub. Aufl., München 1995

Wildemann, H.: Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 5. Aufl., Zürich-München 1998

Wildemann, H.: Produktionscontrolling: Systemorientiertes Controlling schlanker Produktionsstrukturen, 4. Aufl., München 1998

Wildemann, H.: Personal- und Führungskräfteaudit. Leitfaden zur Analyse des Managementpotentials und der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter; 1. Aufl., München 1998

Wildemann, H.: Produktklinik - Wertgestaltung von Produkten und Prozessen, TCW-report Nr. 2, München 1998

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaet>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8