

# **Implementierung integrierter Gruppenkonzepte - ein kritischer Erfolgsfaktor des Lean Management**

**Michael Reiß**

<b>1</b>	<b>Gruppenarbeit als Herausforderung</b>	<b>109</b>
1.1	Stellenwert der Gruppenarbeit im Lean Management	109
1.2	Ambivalenz der Gruppenarbeit als Herausforderung	110
1.3	Gruppendschungel als Herausforderung	115
1.4	Implementierungsfallen als Herausforderung	119
<b>2</b>	<b>Implementierungsansätze zur Gruppenarbeit</b>	<b>122</b>
2.1	Implementierung des Gruppenarbeitsprinzips	122
2.2	Implementierung eines Gruppengebäudes	125
2.3	Implementierung einer lean-gerechten Gruppenorganisation	128
<b>3</b>	<b>Lean-Implementierung: neue Führungskonzepte und neue Einführungskonzepte</b>	<b>129</b>
	Literaturverzeichnis	133

# 1 Gruppenarbeit als Herausforderung

## 1.1 Stellenwert der Gruppenarbeit im Lean Management

Teamarbeit repräsentiert nach einhelliger Meinung einen kritischen Erfolgsfaktor des Lean Management (vgl. Abbildung 1). Die besondere Relevanz der Gruppenarbeit ergibt sich aus der Tatsache, daß Teamarbeit eine **Plattform-Funktion** für alle Lean-Erfolgsfaktoren besitzt, die direkt mit den unternehmensinternen Humanressourcen in Verbindung stehen.

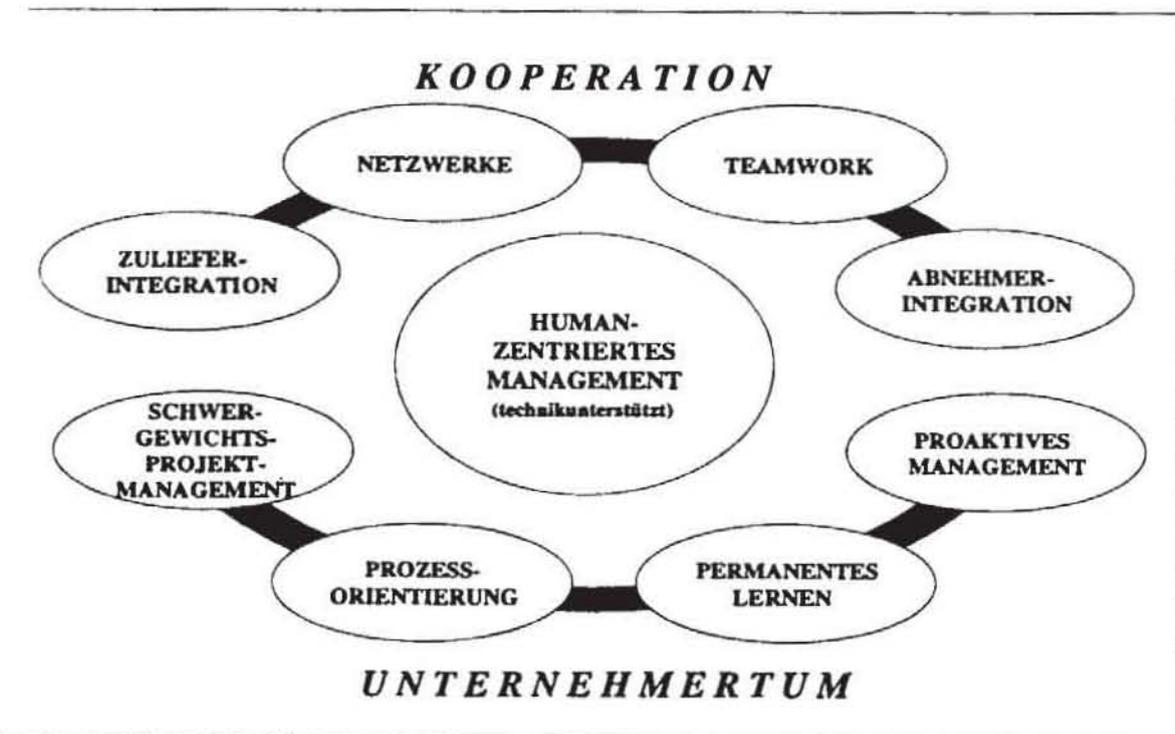


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren des Lean Management

Teams fungieren im Rahmen eines organisationalen Lernkonzepts als Herberge für das permanente Lernen im Sinne von Kaizen (CIP: Continuous Improvement Process bzw. KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß). Auch proaktives Management in Gestalt von TQM (Total Quality Management) und TPM (Total Productive Maintenance) wird in Gruppen betrieben. Schließlich ist auch der mächtigste "Shusa" (Schwergewichts-Projektmanagement) relativ hilflos, wenn er nicht innerhalb der prozeß-parallelierten Produktentwicklung (Simultaneous Engineering) auf Projektgruppen aus teamfähigen Mitgliedern zurückgreifen kann. Die zentrale Bedeutung der Teamarbeit hat dazu geführt, daß viele westliche Unternehmen ihren Einstieg in das Lean Management über diesen Lean-Baustein vornehmen. Vor diesem Hintergrund erscheint die

Vermutung plausibel, daß der Erfolg einer Einführung von Gruppenarbeit über das Schicksal der Bemühungen um Schlankeit insgesamt (vgl. Abbildung 2) entscheidet. Nur wenn der Implementierung (Einführung, Umsetzung, Durchsetzung, Realisierung) der Gruppenarbeit Erfolg beschieden ist, kann die Lean-Bewegung so etwas wie einen Kulturwandel im westlichen Management bewirken.

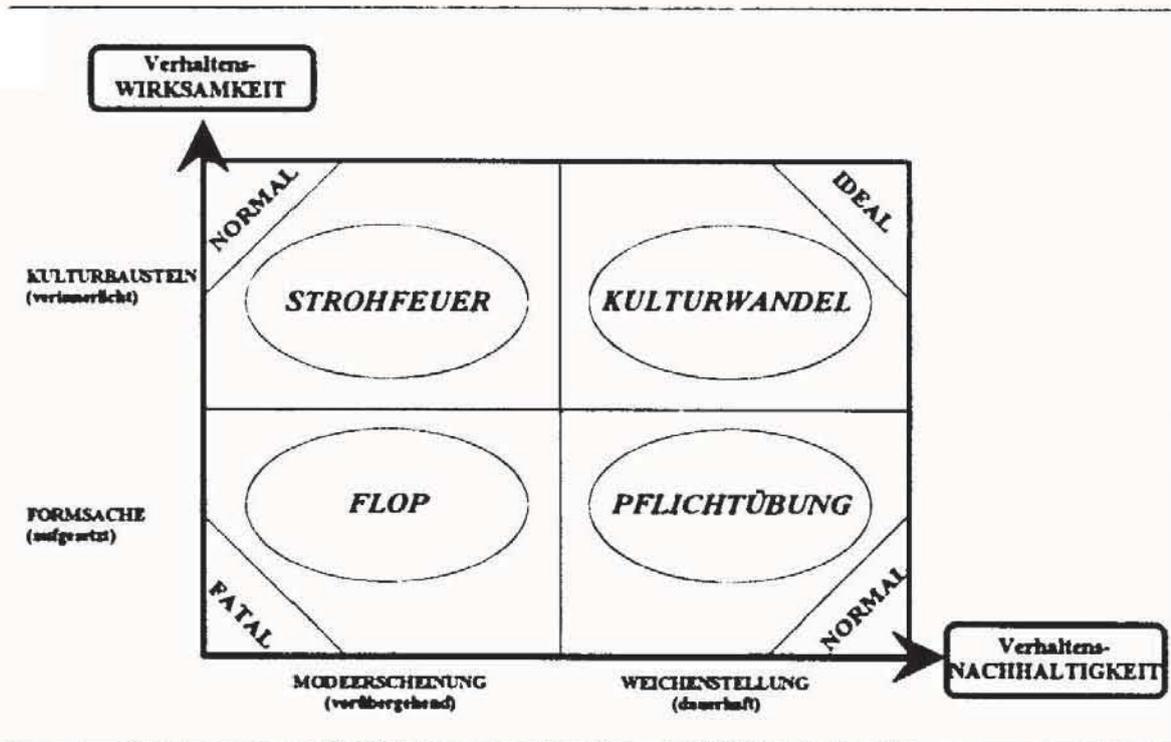


Abbildung 2: Schicksale des Lean Management

Jeder Lean-Erfolgsfaktor (vgl. Abbildung 1) beinhaltet für die Architekten einer Lean Company zugleich diverse Herausforderungen. Das gilt auch für den Erfolgsfaktor "Teamwork". Jede der drei Domänen, aus denen sich die Strukturierung der Gruppenarbeit zusammensetzt, birgt jeweils spezifische Herausforderungen (vgl. Abbildung 3). Das Spektrum reicht von der grundsätzlichen **Ambivalenz** der Gruppenarbeit (vgl. Abschnitt 1.2) über die Schwierigkeiten des Handlings eines **Gruppendschungels** (vgl. Abschnitt 1.3) bis hin zu **Implementierungsfallen**, durch die der Umsetzungsprozeß kompliziert wird (vgl. Abschnitt 1.4).

## 1.2 Ambivalenz der Gruppenarbeit als Herausforderung

Naturgemäß werden in der Domäne "Gruppe als Baustein eines Gruppengebäudes" diffizile **Grundsatzfragen** aufgeworfen. Hier muß man sich der Frage stellen, ob das Arbeiten in Gruppen anstelle des Prinzips der Einzelarbeit mög-

licherweise keinen integralen Baustein, sondern einen Fremdkörper in unseren individualistisch angelegten Führungsmodellen darstellt. Zwar werden derart grundsätzliche Vorbehalte durch die auch bei uns um sich greifende "Teamideologie"<sup>1</sup> immer stärker unterdrückt.

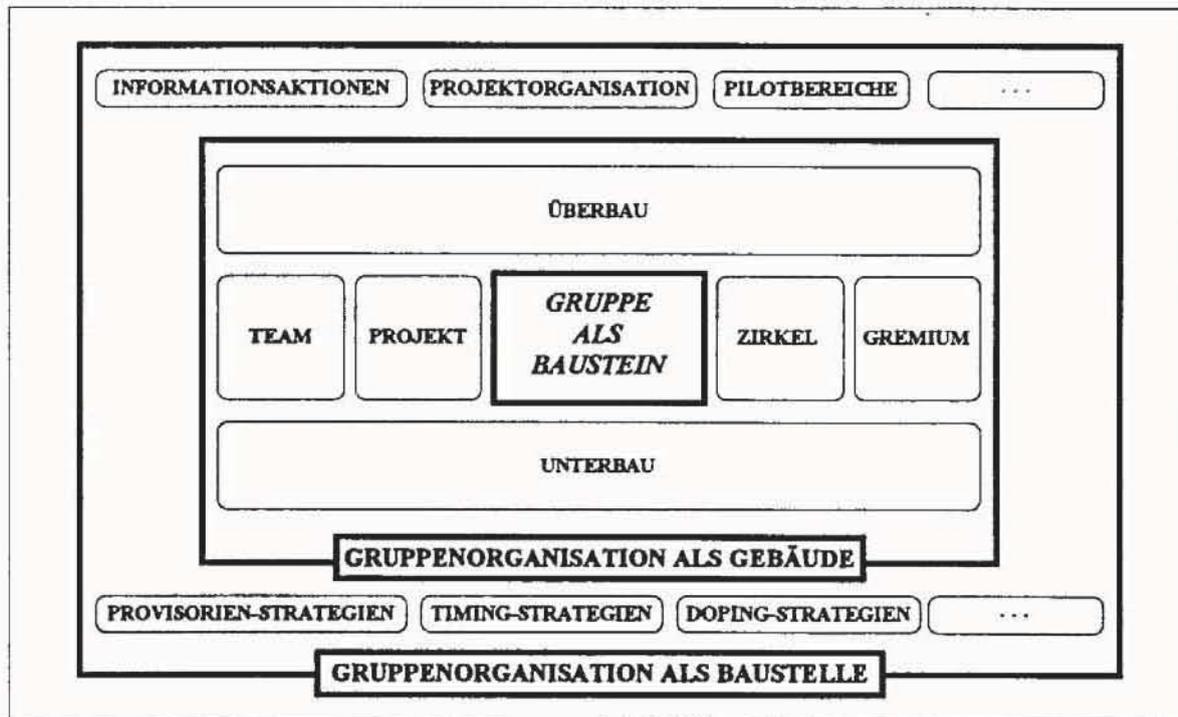


Abbildung 3: Domänen der Gruppenorganisation

Andererseits ist bekanntlich bereits unser Alltagsverstand von der Ambivalenz der Gruppenarbeit geprägt, wie aus der Gegenüberstellung von Alltagsmaximen wie "Viele Köche verderben den Brei!" und "Nur gemeinsam sind wir stark!" hervorgeht. Diese kritische Haltung findet sich auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Gruppenphänomenen. Hier wird nachdrücklich auf die negativen Gruppeneffekte verwiesen, die zusammen mit den positiven Gruppeneffekten in eine aussagefähige Bewertung der Gruppenarbeit als Organisationsprinzip eingehen müssen (vgl. Abbildung 4).

In unserer westlichen "Ellenbogen-Kultur" stellt die Idee der **Gruppenverantwortung** eine grundsätzliche Herausforderung dar (vgl. Abbildung 5). Im Lean Management wird ja primär die Gruppe für Qualität, Nutzungsgrad der Anlagen, Verbesserungsvorschläge innerhalb eines KVP-Ideenmanagements u.ä. verantwortlich gemacht. Hier ist zu klären, wie diese kulturell eher fremdartige Variante der (Gruppen-)Verantwortung in die uns vertrauten Kategorien der persönlichen **Eigenverantwortung** und der **Fremdverantwortung** (Außenbestimmung, Schuldzuschreibung, blaming usw.) eingebettet ist. Die Verhaltenstheorie operiert in diesem Zusammenhang mit den beiden Konstrukten der

1 Vgl. Sinclair (1992), S. 612.

internalen und der externalen Attribution, ohne damit dem Hybrid-Phänomen der Gruppenverantwortung ausreichend gerecht zu werden<sup>2</sup>. Folge: Im Entwurfs- und Einführungsprozeß eines gruppenbasierten Führungsmodells muß neben den Chancen des Gruppenprinzips ("Gruppenverantwortung beinhaltet Eigenverantwortung") auch dessen Risiken ("Gruppenverantwortung heißt Fremdverantwortung") Rechnung getragen werden.

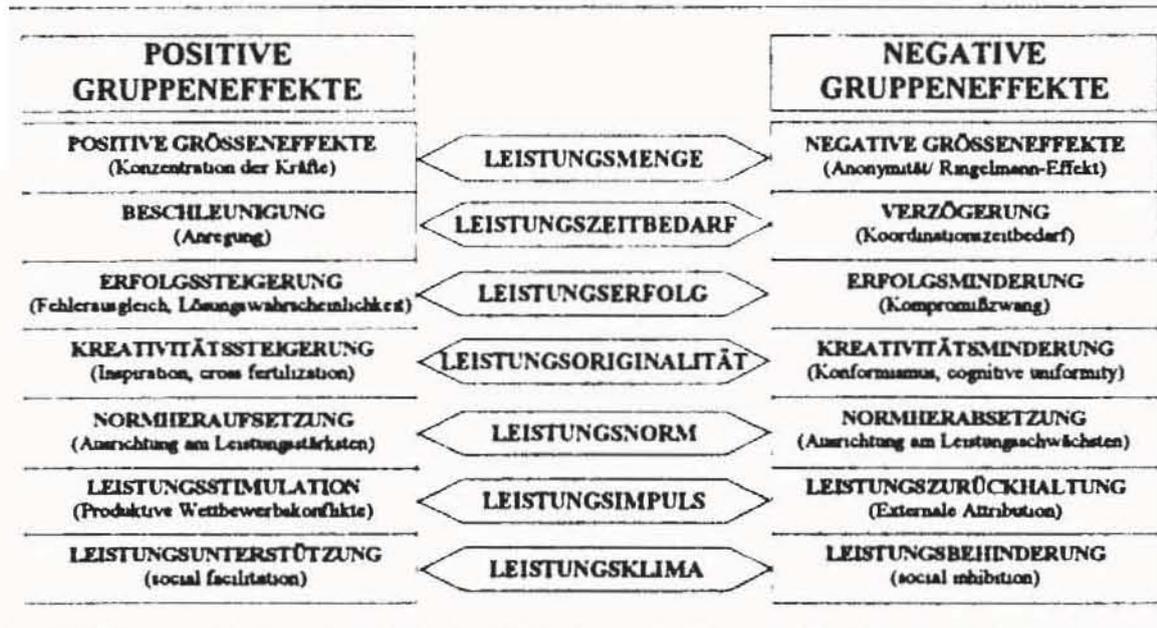


Abbildung 4.: Positive und negative Gruppeneffekte

Besondere Aufmerksamkeit verdient das Ausmaß des mit der Gruppenverantwortung einhergehenden Risikos. Wer uneingeschränkt der Gruppenverantwortung das Wort redet, muß sich den Vorwurf gefallen lassen, daß er Hand in Hand mit der möglichen Schwächung der Eigenverantwortung eine äußerst wettbewerbsrelevante westliche Stärke aufs Spiel setzt.

Die untersuchte Ambivalenz der Gruppenverantwortung repräsentiert nun eine zwar wichtige, aber keinesfalls lean-spezifische Herausforderung der Teamarbeit. Grundsätzliche Einführungsprobleme sind jedoch auch bei der Lean-Teamarbeit im engeren Sinne, sprich im Zusammenhang mit KVP, Gemba, shopfloor management, teamorientierter Produktion usw. zu bewältigen. Die für Lean-Teamwork typischen Spannungsfelder lassen sich allerdings schlecht lokalisieren. In der aktuellen "team-euphorischen" Phase steht die Auseinandersetzung mit Gruppenarbeit nicht im Zeichen von möglichen Zielkonflikten, sondern primär von Zielharmonien (vgl. Abbildung 6).

<sup>2</sup> Vgl. Reiß/Corsten (1992), S. 166 ff.

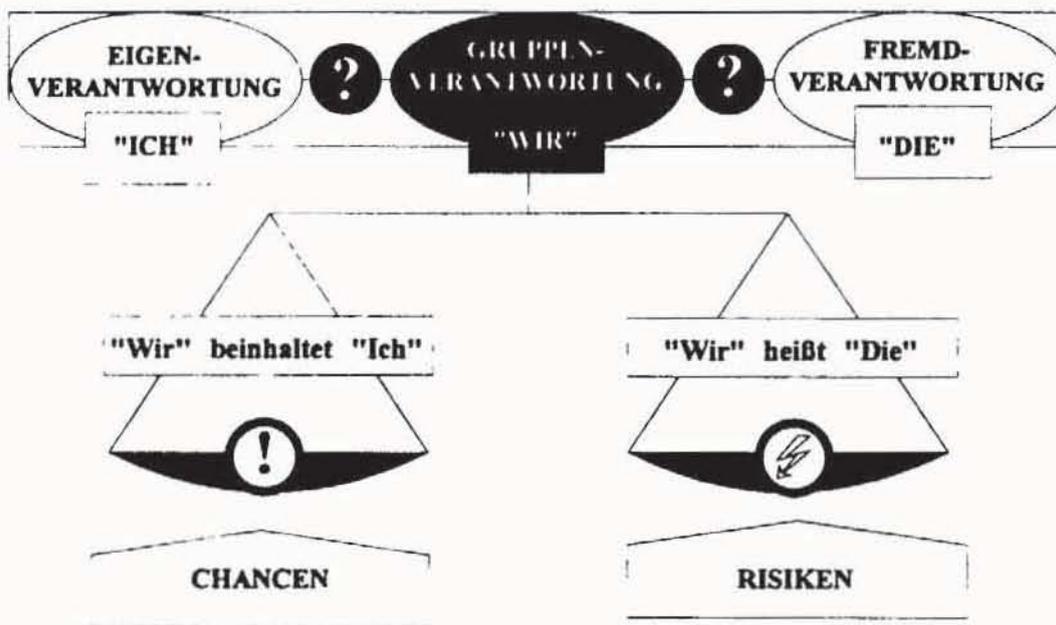


Abbildung 5: Chancen und Risiken der Gruppenverantwortung

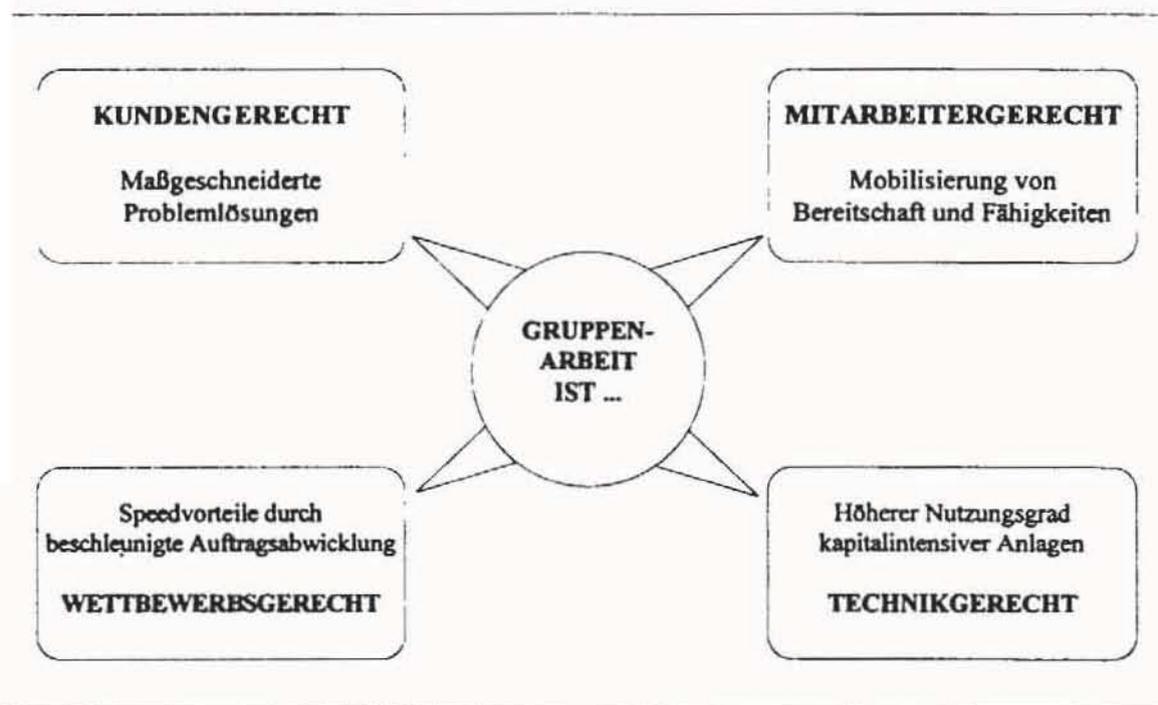


Abbildung 6: Zielharmonie in der Gruppenarbeit

Wer sich mit dem Zielsystem der Gruppenarbeit jedoch unvoreingenommen auseinandersetzt, wird durchaus mit Formen von Zielkonflikten konfrontiert und kann sich der Harmonie-Vorstellung in dieser uneingeschränkten Form nicht anschließen. Besonders im Zusammenhang mit den lean-spezifischen Lernkonzepten müssen gewisse Spannungen einkalkuliert werden (vgl. Abbildung 7).

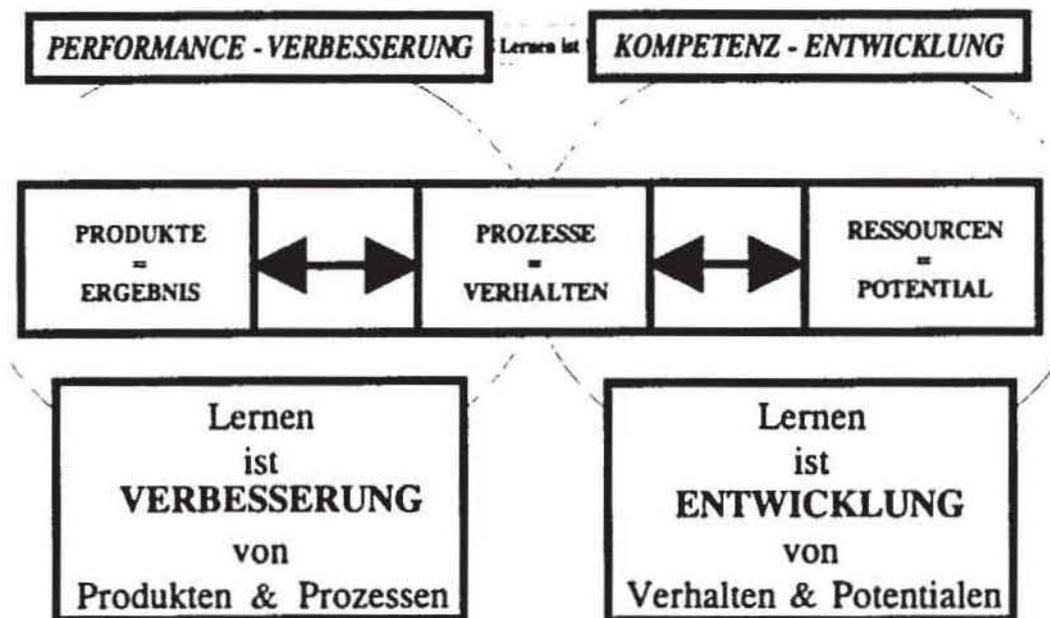


Abbildung 7: Lernkonzepte im Lean-Management

Im Lean-Management wird "Lernen" in erster Linie als "Verbesserung" von Produkten und Prozessen verstanden. Das dominante Lernkonzept ist performanceorientiert und operiert folglich mit Prozeß- und Outputkriterien als Maßstäben für den Lernerfolg (etwa Vermeidung von Ausschuß, Reduktion von Rüstzeiten, bessere Raumnutzung und optimierte Interaktionsprozesse). Alle Führungskräfte, die Verantwortung für die Humanressourcen wahrnehmen, seien sie nun Personalmanager, Arbeitnehmervertreter oder Fachvorgesetzte, betrachten Lernen eher aus der Ressourcen-Perspektive. Demgemäß definieren sie den Lernerfolg als **Entwicklung** von Mitarbeiter-Potentialen und Verhaltensweisen (Personnel bzw. Management Development). Hierbei geht es ihnen um die Weiterentwicklung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Unterschiede in der Schwerpunktsetzung erweisen sich dann als nebensächlich, wenn Performance-Verbesserung und Kompetenz-Entwicklung immer Hand in Hand gehen. Dieses gegenseitige Förderungsverhältnis kann jedoch keine Allgemeingültigkeit beanspruchen (vgl. Abbildung 8).

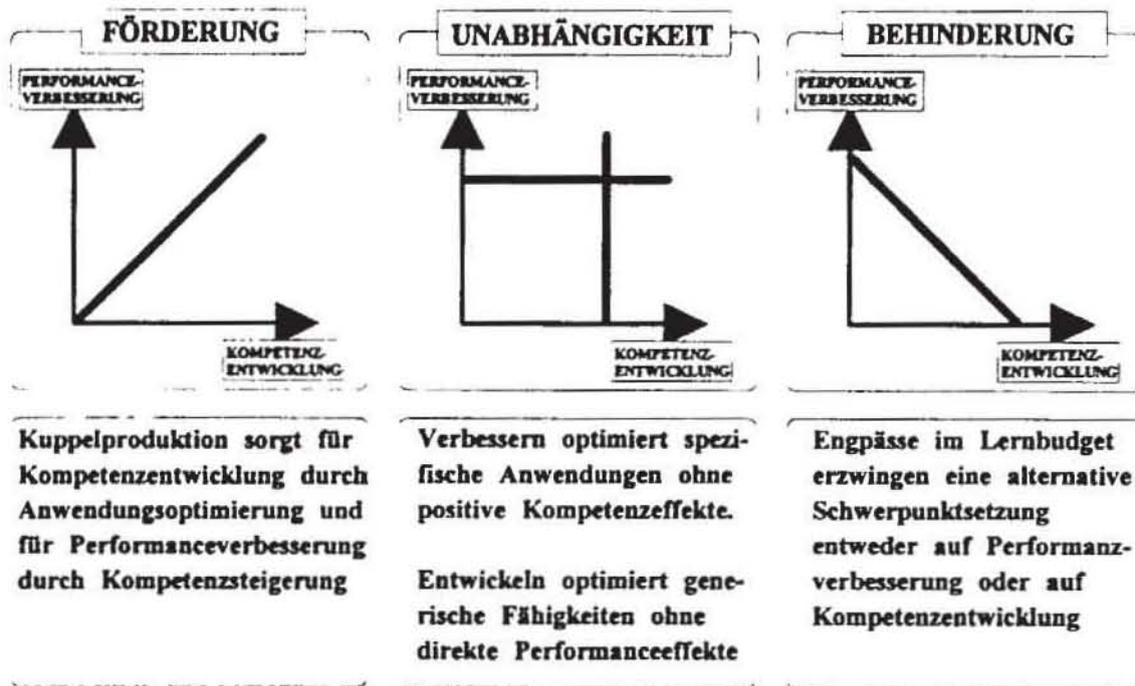


Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen Lernkonzepten

So mancher Gewerkschaftsvertreter kritisiert an KVP, daß hier Lernprozesse durchgemacht werden, die primär dem Unternehmen dienen, indem sie den Output verbessern. Die Qualifizierung der beteiligten Mitarbeiter ist aber so unternehmens- oder gar arbeitsplatzspezifisch, daß keine fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten erworben werden, die sich auf andere Beschäftigungsverhältnisse übertragen ließen. Mitunter kann es noch schlimmer kommen. Vor dem Hintergrund enger werdender Lern- und Trainingsbudgets werden vornehmlich Lernprozesse "on the job" bzw. "near the job" unterstützt, die Mittel für eine Fort- und Weiterbildung "off the job" (Seminarschulung usw.) hingegen gekürzt.

### 1.3 Gruppenschungel als Herausforderung

Bei Teamwork handelt es sich zwar um einen Erfolgsfaktor des Lean Management, keinesfalls aber um eine Erfindung der Lean-Bewegung. Für Lean-Implementierungen resultiert hieraus eine pragmatische Konsequenz: Der Kontext, in den KVP, Ergebnis-, Qualitäts- und Anlagennutzungsverantwortung usw. eingepflanzt werden sollen, stellt keine Nullbasis-Konstellation in Sachen Gruppenarbeit dar. In jedem Lean-Reform-Unternehmen trifft man vielmehr auf einen "Altbestand" an bereits implementierten Gruppenkonzepten. Dieser Altbestand geht teilweise auf das Konto unternehmensindividueller Initiativen.

Engagierte Pionier-Unternehmen haben in der Vergangenheit kräftig in den Auf- und Ausbau von Projektarbeit, Qualitätszirkel, Liefersitzungen, Rüstzeitenreduzierungs-Team, Wertanalyse-Teams, Vorschlagssgruppen, Auftragszentren und ähnliches mehr investiert. Teilweise stellt der vorhandene Bestand auch das Resultat von früheren Wellen in der Gruppenarbeit dar (etwa Teilautonome Gruppen, HdA-Programm, Zirkel- und Lernstattarbeit), die westliche Industrieunternehmen auf breiter Front in den letzten 20 Jahren "heimgesucht" haben<sup>3</sup>.

Nichts wäre nun unangebrachter, als in dieser Fülle von Gruppenkonzepten einen rundherum günstigen Kontextfaktor für die Implementierung von Teamarbeit zu sehen. Wer mit Blick auf die Einführung lean-spezifischer Teamkonzepte den Standpunkt "Gruppe=Gruppe" vertritt, dessen Erkenntnisstand in Sachen Gruppenarbeit entspricht dem der allseits bekannten Alltagsweisheit, nach der "nachts alle Katzen grau sind". Bei Tage besehen, erscheint die Gruppenlandschaft jedoch als ein Gruppendschungel. Dieser beheimatet eine bunte Vielfalt von Gruppen, die sich hinsichtlich Arbeitsweise, Funktionsprinzip und Spielregeln signifikant voneinander unterscheiden. Die Differenzen zwischen den einzelnen Gruppenkonzepten fallen mitunter größer aus als zwischen Gruppenarbeit einerseits und Einzelarbeit andererseits. Gefährliche Verwechslungen zwischen japanischer und westlicher Teamarbeit<sup>4</sup> oder zwischen Zirkeln und teilautonomen Gruppen sind vorprogrammiert.

Eine solche Dschungelsituation erweist sich als unvereinbar mit zentralen Grundanliegen des Lean-Ansatzes, insbesondere einer reduzierten Verschwendung und einer verbesserten Transparenz. Nur wer den Gruppendschungel in der Griff bekommt, kann ein Gruppengebäude konstruieren, das sich als Herberge für lean-gerechte Gruppenarbeit eignet (vgl. Abbildung 2). Alle konstruktiven Bemühungen um eine integrative und damit ganzheitliche Architektur eines Gruppengebäudes müssen an der Analyse des bestehenden Integrationsbedarfs ansetzen.

Im Rahmen einer solchen Analyse des Integrationsbedarfs zeichnet sich auf der horizontalen Dimension des Gruppengebäudes (vgl. Abbildung 3) ein Spektrum von Gruppen ab, die sich sowohl hinsichtlich ihrer dominanten Aufgabenstellung (Tätigkeitsschwerpunkte: Abwicklung, Verbesserung bzw. Entwicklung sowie Zusammenarbeit bzw. Abstimmung entweder abteilungsintern=lokal oder unternehmensweit=global) als auch ihrer Arbeitsweise ("off the job", "near the job" und "on the job") voneinander unterscheiden (vgl. Abbildung 9).

3 Vgl. Breisig (1990), S. 24; Heeg (1988), S. 144.

4 Vgl. Jürgens (1993), S. 20 ff.

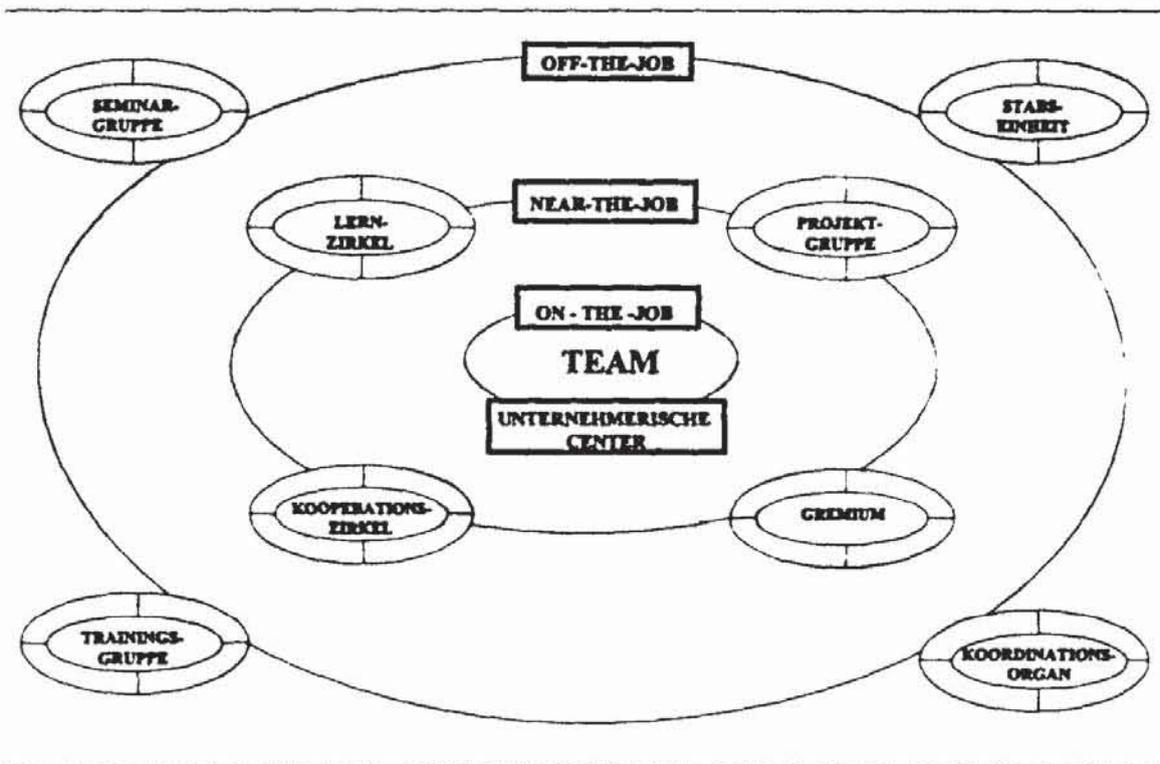


Abbildung 9: Spektrum der Gruppenkonzepte

Auf einer vertikalen architektonischen Dimension (vgl. Abbildung 3) wird erkennbar, daß jedes der Gruppenkonzepte nicht nur aus den betreffenden Teams (im engeren Sinne), Projektgruppen, Zirkeln, Synergie-Gremien, Laborgruppen (T-Groups usw.) selbst besteht, sondern zusätzlich zu dieser Basisstruktur noch einen "Überbau" und einen "Unterbau" umfaßt (vgl. Abbildung 10).

Als für die Implementierung von lean-spezifischen Gruppenkonzepten besonders relevant erweist sich die Unterscheidung zwischen zwei wesensverschiedenen "Blutgruppen" von Gruppen, die in westlichen Unternehmen durchweg anzutreffen sind (vgl. Abbildung 11). Hier stehen sich die nach dem Familienprinzip konzipierten "Clans" (z.B. Qualitätszirkel) mit der für sie charakteristischen Innenorientierung und die als ergebnisverantwortlich agierende Einheiten konzipierten "Center" (z.B. Ergebnis- bzw. Business-Teams) gegenüber. Es bedarf keiner besonderen Begründung, daß lean-gerechte Gruppenarbeit nach den Grundprinzipien der "Center" funktioniert, d.h. kundenorientiert, mit einer möglichst weitreichenden Integration aller Lern- und Abstimmungsprozesse in

das Tagesgeschäft auf der Basis der erforderlichen Autarkie dieser ergebnisverantwortlichen Organisationseinheiten<sup>5</sup>.



Abbildung 10: Ebenen der Gruppenorganisation

<sup>5</sup> Vgl. Wildemann (1990), S. 613; Bühner/Pharao (1992), S. 51; Sims/Dean (1985), S. 30 f.

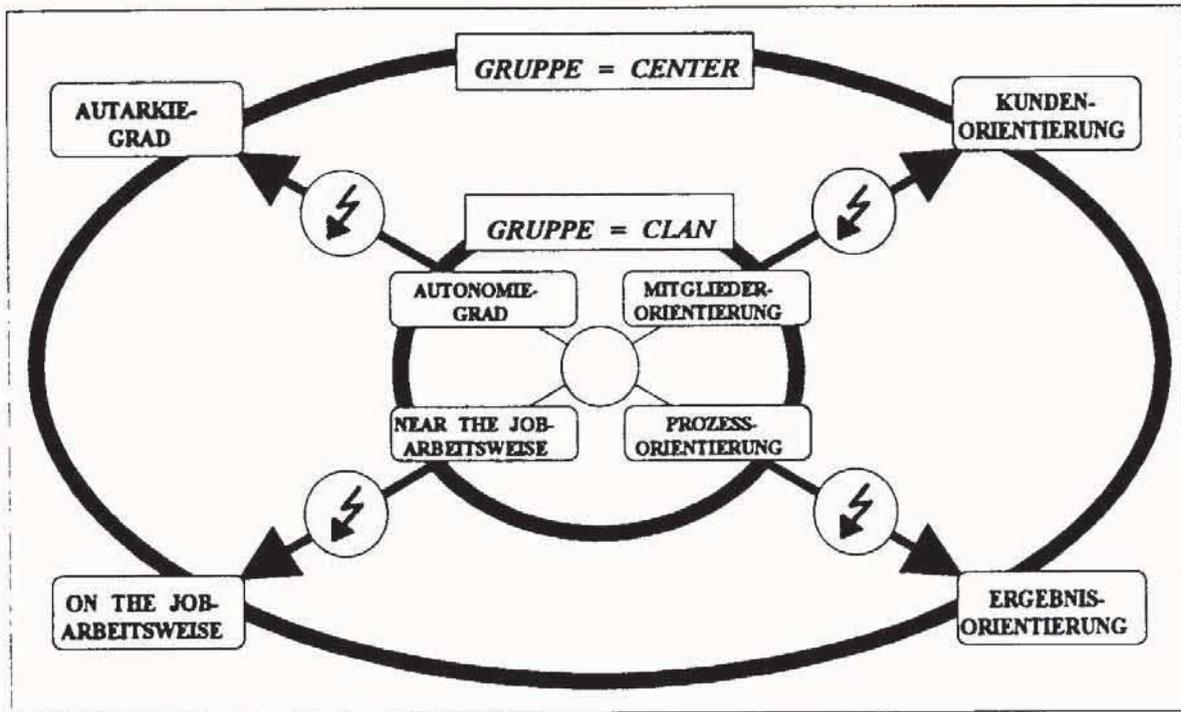


Abbildung 11: Clan-Konzept versus Center-Konzept

#### 1.4 Implementierungsfallen als Herausforderung

Implementierung bezeichnet die politische Seite einer Lean-Reform. Hier geht es nicht um perfektionierte Lean-Konzepte, die der Lean-Architekt am Schreibtisch kreiert, kopiert oder optimiert. Der Einführungsprozeß geht vielmehr "vor Ort" in der Interaktion mit den Betroffenen vorstatten. Barrieren im jeweiligen spezifischen Kontext schränken die Mach- und Umsetzbarkeit ein, und zwar besonders bei "revolutionären" Änderungen wie dem Lean Management. Derartige Barrieren und damit Grenzen der Machbarkeit lassen sich aber meist nicht vom Schreibtisch aus, sondern erst auf den "Baustellen" identifizieren und lokalisieren (vgl. Abbildung 12).

Gemeinhin werden Barrieren auf eine feindliche Haltung der Betroffenen gegenüber der einzuführenden Neuerung zurückgeführt. Derartige Widerstände lassen sich ohne Zweifel dann nicht überwinden, wenn die Implementatoren zu wenig aktiv sind. Diese herkömmliche Sichtweise der Herausforderungen für die Lean-Implementierung erweist sich als zu eng. Schwierigkeiten im Umsetzungsprozeß resultieren nicht nur aus zu wenig Engagement, sondern paradoxerweise auch aus einem intensiven Engagement. In diesen Fällen legen sich die Implementierungsverantwortlichen gewissermaßen selber Steine in den Weg. Außerdem sind einige Schwierigkeiten nicht so offensichtlich wie etwa

mangelnder Wille oder mangelndes Wissen bei den Lean-Reformern. Sie sind vielmehr versteckt und lassen sich deshalb am besten als "Implementierungsfallen" charakterisieren. Die Beschaffenheit solcher Fallen sei an folgendem Beispiel illustriert:

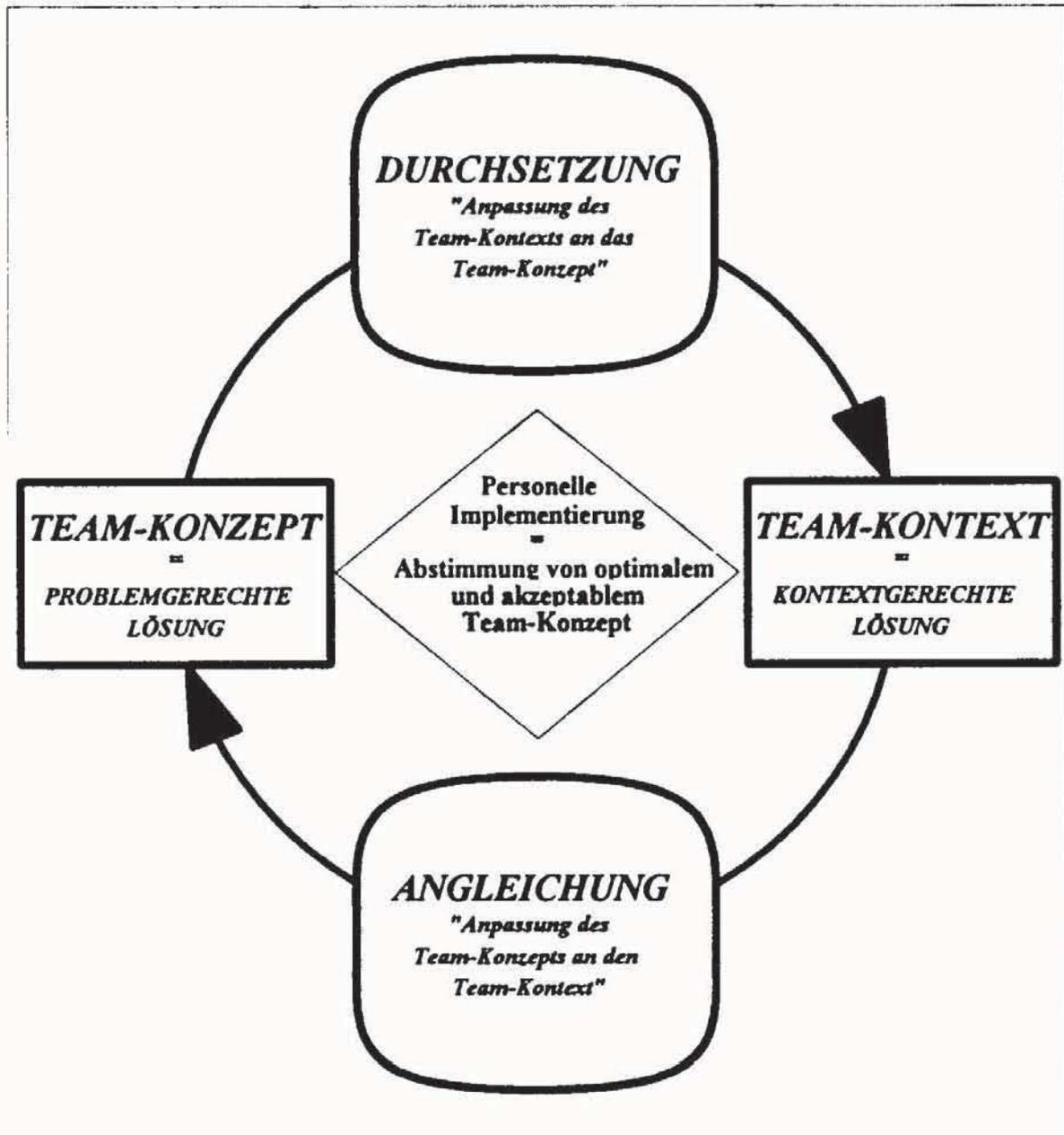


Abbildung 12: Team-Implementierung als Politik des Machbaren

Die Implementierung von dezentraler Verantwortung - Verantwortung vor Ort durch Gruppen oder einzelne - vollzieht sich realistischlicherweise nicht in einem einzigen Schritt, sondern über Zwischenstufen, die den Charakter von Provisorien besitzen. Eine typische Etappe auf dem Weg zur Ergebnisverantwortung für Kundennutzen, Kosten, Erlöse oder Bruttogewinne ist beispielsweise die Installation einer verinnerlichten **Leistungsverantwortung** für Qualität, Produktivität, Anlagennutzung und Termine (vgl. Abbildung 13).

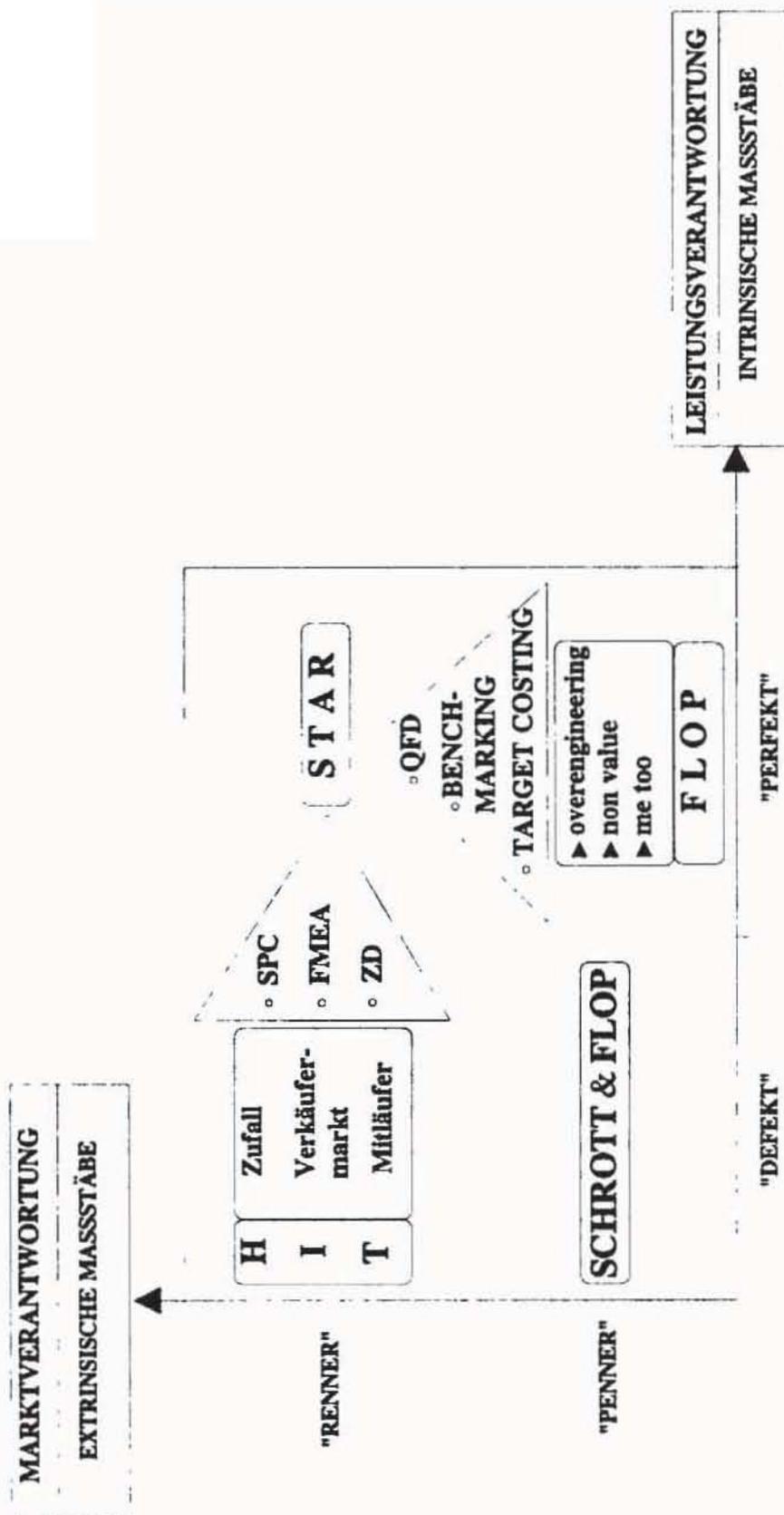


Abbildung 13: Spannungsfeld "Marktverantwortung-Leistungsverantwortung"

Die Leistungsverantwortung baut ihrerseits auf Sauberkeit, Ordnung, Ordnungssinn, bei Facharbeitern auch auf berufsständischen Standards und ähnlichem auf. Diese Formen der Verantwortung werden gemeinhin als Basis auf dem Weg zur krönenden Ergebnisverantwortung angesehen. Die stufenweise Implementierung von Ergebnisverantwortung kann sich aber auch als Falle erweisen, wenn die beiden Formen von Verantwortung nicht nahtlos ineinander übergehen.

Dazu kommt es dann, wenn die "intrinsische" Verantwortung für Qualität, technische Perfektion usw. nicht nur stark, sondern in überoptimaler Manier so stark ausgeprägt ist, daß dadurch Phänomene eines Overengineering, einer nicht nutzenstiftenden technischen Verspieltheit usw. provoziert werden. Dann entsteht ein Widerspruch zwischen intrinsischer Leistungsverantwortung einerseits und extrinsischer, marktbezogener Ergebnisverantwortung andererseits. Verantwortlich dafür zeichnet ein aus der Motivationstheorie bekanntes, latent vorhandenes Spannungsfeld, das zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren besteht. Diese Kluft läßt sich - wenn man sie erkannt hat - überbrücken. Dazu bedarf es spezifischer Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, mit deren Hilfe marktbezogene Techniken (Quality Function Deployment, Benchmarking, Zielkostenrechnung usw.) und Denkweisen trainiert werden sollen.

## 2 Implementierungsansätze zur Gruppenarbeit

### 2.1 Implementierung des Gruppenarbeitsprinzips

In der Implementierungsarbeit müssen sich die Lean-Reformer den drei erörterten Herausforderungen stellen. Zunächst geht es um die Umstellung von Einzelarbeit auf Gruppenarbeit, und zwar fokussiert auf die lean-spezifische Gruppenverantwortung für Ideen, Qualität, und Anlagenverfügbarkeit, ohne daß hierbei das Prinzip der persönlichen Eigenverantwortung ausgehöhlt wird.

Dreh- und Angelpunkt der Implementierungsarbeit ist dabei die **personelle Implementierung** des Gruppenarbeitsprinzips. Der Team-Kontext setzt sich aus den betroffenen Mitarbeitern, Managern und Arbeitnehmersvertretern zusammen. Der Erfolg dieser Bemühungen wird durch den Grad der **Akzeptanz** bei den Betroffenen gemessen (vgl. Abbildung 14). Akzeptanz im Lean-Kontext ist nur dann gewährleistet, wenn im Kreis der Betroffenen

- die Spielregeln der Teamarbeit bekannt sind ("Kennen"),
- bestimmte teamrelevante Fertigkeiten beherrscht werden ("Können"),

- die Arbeit mit Teams und im Team als attraktiv empfunden wird ("Wollen") und wenn die Betroffenen
- aktiv in den Prozeß der Umsetzung eingebunden sind, dadurch daß sie dieses neue Arbeitsprinzip mitgestalten, propagieren, vorleben und verbreiten ("Sollen").

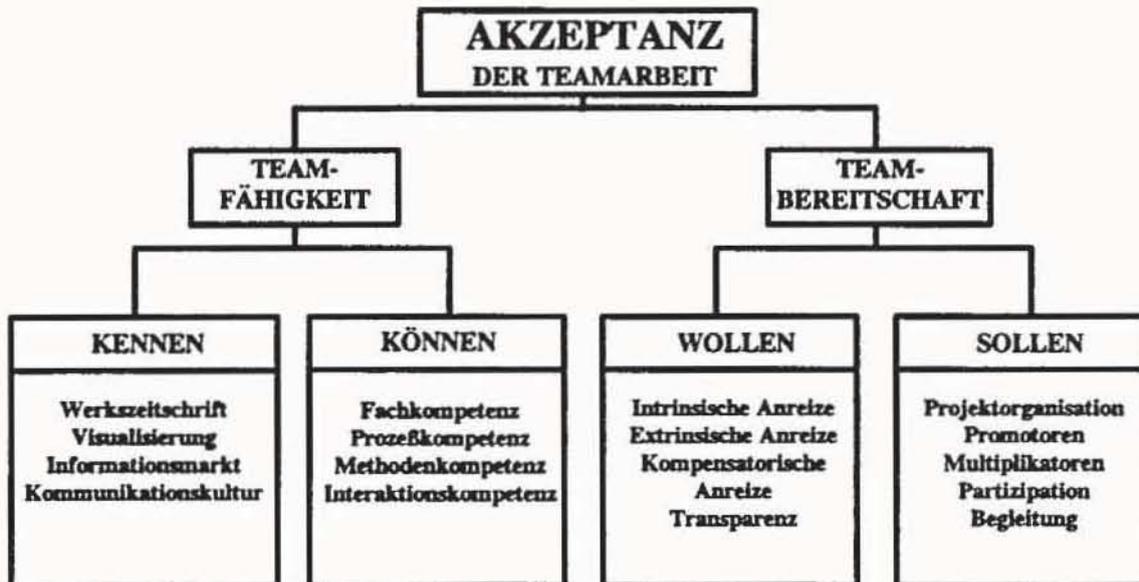


Abbildung 14: Akzeptanz der Teamarbeit

Zur Erreichung eines hohen Akzeptanzgrades setzen Lean-Implementatoren parallel zwei Instrumenten-Cluster ein (vgl. Abbildung 12). Einerseits Maßnahmen der **Durchsetzung** des Teamkonzepts, sprich der Anpassung des Team-Kontexts an das Team-Konzept. Andererseits Instrumente zur **Angleichung**, worunter Bemühungen um die Anpassung des konzipierten Team-Konzepts an den jeweiligen Team-Kontext zu verstehen sind.

Einige ausgewählte Beispiele sollen einen Eindruck von den Besonderheiten der professionellen Implementierung von Gruppenarbeit vermitteln:

An die **Informationspolitik** sind angesichts der Ambivalenz des Implementierungsobjekts "Teamarbeit" besonders hohe Anforderungen zu stellen. 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 "Schattenseiten" der Gruppenarbeit ausdrücklich Stellung nehmen.

Eine Horizonterweiterung bei den Umsetzungsverantwortlichen ist vor allem auf dem Gebiet der **Qualifizierung** der Betroffenen für lean-gerechte

Teamarbeit vonnöten. Qualifizierungsmaßnahmen müssen sich auf den klassischen Katalog von Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz erstrecken. Dabei ist jedoch bezüglich der Fachqualifikation zu beachten, daß Lean Management auf dem Prinzip der Prozeßorientierung beruht (vgl. Abbildung 1). Folglich muß allen Teammitgliedern ein prozessuales Zusammenhangsverständnis (Prozeßkompetenz) vermittelt werden<sup>6</sup>. Noch mehr Umdenken ist auf dem Sektor "Sozialkompetenz" erforderlich<sup>7</sup>. Die Interaktionen zwischen Abteilungen, Center-Leitern, die Kunden-Lieferanten-Beziehungen usw. sind nicht nur durch Kooperation geprägt<sup>8</sup>. Von einem Center-Mitglied (vgl. Abbildung 11) wird auch erwartet, daß er sich in Verhandlungen bzw. im Wettbewerb unter mehreren Teams durchsetzen kann (vgl. Abbildung 15).

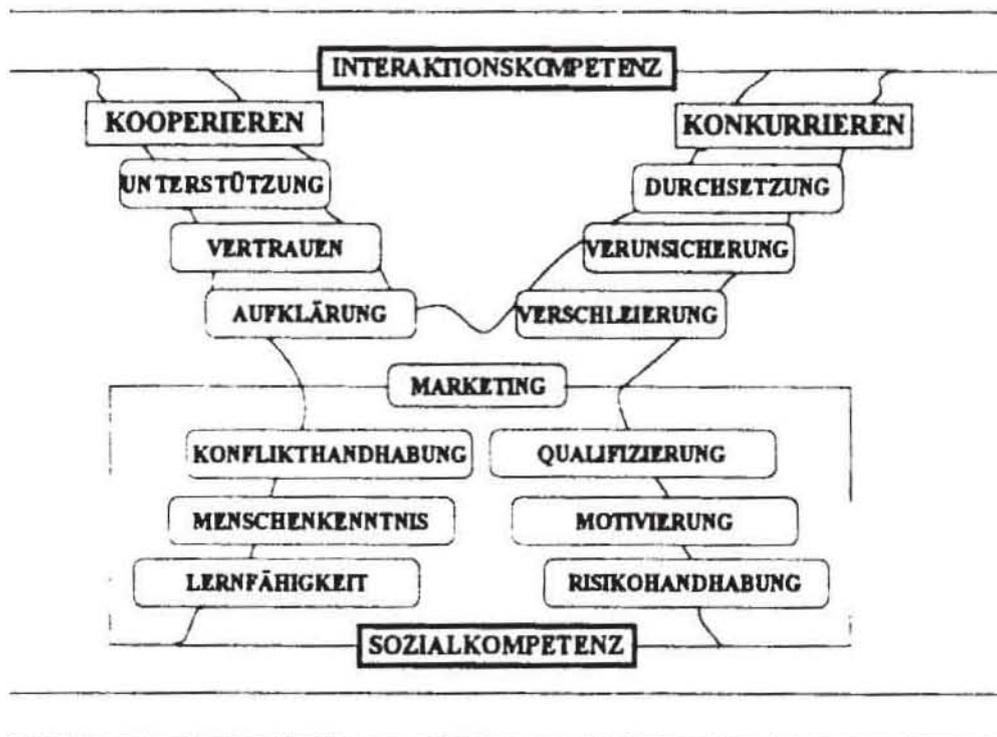


Abbildung 15: Von der Sozialkompetenz zur Interaktionskompetenz

Die **Team-Bereitschaft** (vgl. Abbildung 14) wird herkömmlicherweise durch zwei streng getrennte Maßnahmenkomplexe herbeigeführt. Die Gewinner der Teamarbeit (z.B. Mitglieder mit erweiterten und angereicherten Arbeitsinhalten) werden über intrinsische Anreize gesteuert, Verlierer der Gruppenarbeit (vor allem Meister und Einrichter) werden entschädigt. Im Falle von ergebnisorientiert entlohnten Teams geht diese Zweiteilung nicht auf. Mit-Arbeiter in Centern tragen als Mit-Unternehmer auch eine unternehmerische Verantwortung. Unternehmer sind aber je nach Geschäftslage sowohl potentielle Gewinn-

6 Vgl. Laur-Ernst (1990), S. 14; Frackmann/Lehmkuhl (1993), S. 68 f.

7 Vgl. Große-Oetringhaus (1993), S. 276 ff.

8 Vgl. Reiß (1993), S. 50 f.

ner als auch Verlierer der Teamarbeit. Sie müssen dementsprechend durch spezifische Maßnahmen der Beratung und Betreuung an ihren Unternehmerstatus herangeführt werden. Dabei geht es nicht in erster Linie um Anreize. Ausschlaggebend ist der leider immer recht stiefmütterlich behandelte Motivationsfaktor "Transparenz". So bedarf es keiner umfangreichen Begründung, daß die Motivation zur Beteiligung an einem Vorschlagswesen nicht nur von Prämien, sondern auch von der Transparenz des gesamten Prozesses der Einreichung, Begutachtung, Umsetzung usw. bestimmt wird.

Die **Organisation des Einführungsprozesses** muß den handwerklichen Regeln eines professionellen Projektmanagements genügen. Allerdings stellt formale Methodenorientierung alleine keine Erfolgsgarantie dar. Zum Gelingen eines Einführungsprojekts ist es beispielsweise wichtiger, die Anzahl der Promotoren (durch Partizipationsaktivitäten) zu vergrößern und die Zahl der Opponenten zu verringern<sup>9</sup>. Bei der Einführung der Teamarbeit sollte man deshalb besonders den Meistern eine Perspektive (durch eine neue Rollendefinition) eröffnen, um auf diesem Wege zu verhindern, daß sie die Einführung der Gruppenarbeit blockieren.

## 2.2 Implementierung eines Gruppengebäudes

Ausgehend vom bestehenden Integrationsbedarf im Gruppen"dschungel", sind zunächst Vorstellungen von einer integrativen Architektur eines Gruppengebäudes zu entwickeln. Diese Integrationskonzepte lassen sich in zwei grobe Klassen unterteilen.

**Bereinigungskonzepte** bezwecken eine Verringerung des Integrationsbedarfs. Nach dem Schlankheitsrezept "Weniger ist mehr!" wird hierbei eine Vereinfachung im vorhandenen Bestand an praktizierten Gruppenkonzepten angestrebt. Mit diesem Simplex-Prinzip will man allerdings keine radikale Null-Basis-Konstellation herbeiführen, wie sie beispielsweise für die Einführung von integrierten CIM-Konzepten in eine gewachsene CAX-Landschaft erwogen wird.

**Anreicherungskonzepte** operieren mit Integrationsmaßnahmen, die auf den vorhandenen Integrationsbedarf angewandt werden, der zwischen den beizubehaltenden Gruppenkonzepten besteht. Die Bewährungsproben für das Zustandekommen einer integrierten Gruppenorganisation sind also an den Schnittstellen zwischen Zirkel-, Projekt-, Gremien- und Teamarbeit zu bestehen.

---

9 Vgl. Lindinger/ Ruhnau (1993).

Der Einsatz dieser beiden Integrationskonzepte zieht unterschiedliche Implementierungsprobleme nach sich, wie sich anhand der folgenden Beispiele illustrieren läßt.

Eine moderate Form der Bereinigung sieht vor, bestimmte Gruppen nur befristet zu installieren. Der Vereinfachungseffekt wird also durch eine **zeitliche Verdichtung** erzielt. Anstelle einer permanenten KVP-Arbeit im Sinne von "Continuous Improvement Process" werden lediglich KVP-Workshops bzw. auf Zeit eingerichtete KVP-Projekte im Sinne von "Continuous Improvement Projects" durchgeführt. Man hofft, daß sich der Prozeß der ständigen Verbesserung im Anschluß an diese "Anschubinitiativen" aus eigener Kraft entwickelt. Implementierungsseitig resultiert hieraus ein spezifisches zeitliches Verteilungsmuster der Implementierungsarbeit. An die Stelle eines kontinuierlichen Implementierungsinvestments tritt ein Paket aus punktuellen Implementierungsaktivitäten, das neben der Anschubinitiative noch mehrere "Nachfabaktionen" umfaßt.

Maßnahmen der "**Flurbereinigung**" in der vorhandenen Gruppenlandschaft stellen weiterreichende Eingriffe dar. Eine derartige, dem Integrationsanliegen entspringende Bereinigungsaktion besteht beispielsweise darin, bei paralleler Existenz von Lernstatt-Organisation und QC-Organisation eines der beiden Gruppenkonzepte mit Verweis auf Redundanz und Doppelarbeit aufzulösen. Hier ist im Einführungsprozeß naturgemäß mit dem Widerstand der Mitglieder, Promotoren und etablierten Funktionäre der zu eliminierenden Gruppenvariante zu rechnen. Solche reglementierenden Vereinfachungsmaßnahmen sollten unbedingt so angelegt sein, daß sie nicht als Angriff auf das Prinzip der Selbstorganisation und Spontaneität in der Gruppenarbeit insgesamt mißverstanden werden.

Eine verschwendungsfreie oder zumindest verschwendungsarme Gruppenarchitektur läßt sich auch dadurch bewerkstelligen, daß man eine **Umverteilung** der Aufgaben zwischen zwei bestehenden Gruppenkonzepten vornimmt. Eben dies soll ja beim Übergang von der Zirkelarbeit zur Teamarbeit vonstatten gehen. Implementatoren ist anzuraten, diese Verlagerung als natürlichen Reife-prozeß im Entwicklungszyklus einer Gruppenorganisation zu "verkaufen". Durch das Prinzip der Reifung läßt sich das "Aussterben" bestimmter Gruppenkonzepte recht plausibel begründen.

**Standardisierungsmaßnahmen** sind im Grenzbereich zwischen Bereinigungs- und Anreicherungskonzepten angesiedelt. Mit ihrer Hilfe will man den Anteil der über alle Gruppenkonzepte hinweg einheitlich geltenden, generellen Regelungen (bezüglich Gruppenumfang, Bestimmung des Gruppensprechers, Moderation, Entgeltfragen usw.) "hochfahren". Da Hand in Hand damit diverse gewachsene Sonderregelungen abgebaut werden, ist im Implementierungs-

prozeß besonderes Augenmerk auf die Vermeidung von bürokratischer "Gleichmacherei" zu richten.

Der **Austausch von Informationen und Personen** zwischen Zirkel-, Projekt-, KVP-, Lernstattorganisation usw. stellt ein effektives und anerkanntes Instrument der Integration dar. Wahrscheinlich wird die Umsetzung dieser Integrationsmechanismen jedoch durch das Eigenleben bzw. die unterschiedlichen Kulturen der einzelnen Gruppenansätze behindert. Derartige Absonderungs- und Verselbständigungstendenzen fördern bekanntlich Geheimniskrämerei (befürchteter Know-how-Abfluß) und Abschottung.

Organisatorische Integrationsmaßnahmen installieren bestimmte **Koppelungen** zwischen Zirkel-, Team-, Projekt-, Gremienarbeit usw. Mit überwindbaren Einführungsproblemen ist bei den Koppelungen der Über- bzw. Unterbauten (vgl. Abbildung 10) zu rechnen, wenn also beispielsweise Zirkelarbeit und Projektarbeit auf einen gemeinsamen Pool von Moderatoren bzw. Koordinatoren zurückgreifen. Auch als eher unproblematisch einzustufen sind die Bemühungen, eine vorhandene Lernstatt- oder QC-Zirkelorganisation als vorübergehende Heimat des KVP-Gedankens zu nutzen.

Bedeutend schwieriger gestaltet sich die Implementierungsarbeit dann, wenn bestimmte Gruppenformen miteinander **verschmolzen** werden sollen. So bietet es sich beispielsweise an, spezialisierte Rüstzeitenreduktionsteams, Durchlaufzeitenreduktionsteams, Anlagennutzungsteams usw. unter den weniger spezifischen Etiketten "Projektgruppen" oder "Zirkel" zusammenzufassen. Gegen eine solche Zusammenlegung wird gemeinhin mit Verweis auf Einbußen an Effektivität argumentiert: Im jeweiligen Spezialgebiet sind die hochgradig spezialisierten Konzepte ja durchweg den integrierten Alternativen überlegen. Desweiteren sollten Implementatoren von integrierten Gruppenkonzepten prüfen, inwieweit es bei der Gruppenfusion zu Widerständen infolge von Autonomieverlust und Funktionsüberfrachtung kommen kann.

Spezifische Probleme wirft die grundsätzlich einleuchtende Kopplung von Projektarbeit und Zirkelarbeit auf. In einem solchen Verschmelzungsmodell übernehmen Lernstattgruppen oder Qualitätszirkel überschaubare Arbeitspakete, die durch Zerlegung eines Gesamtprojekts in Teilprojekte definiert werden<sup>10</sup>. Die Herausforderung bei diesem Koppelungsmanöver liegt darin, daß mit der Projektorganisation und der Zirkelorganisation nicht bloß zwei Organisationsformen, sondern die beiden Organisationsprinzipien der Fremdorganisation und der Selbstorganisation aufeinander treffen.

---

10 Vgl. Hartwich (1992), S. 177.

## 2.3 Implementierung einer lean-gerechten Gruppenorganisation

Die Idee einer lean-spezifischen Gruppenorganisation wird durch eine Teamorganisation repräsentiert, die sich aus unternehmerisch agierenden Centern zusammensetzt (vgl. Abbildung 11). Für Unternehmen, die bereits über einen Altbestand an Gruppenkonzepten verfügen, läßt sich die zu lösende Implementierungsaufgabe damit als "Brückenschlag zwischen Clan und Center" formulieren (vgl. Abbildung 16).

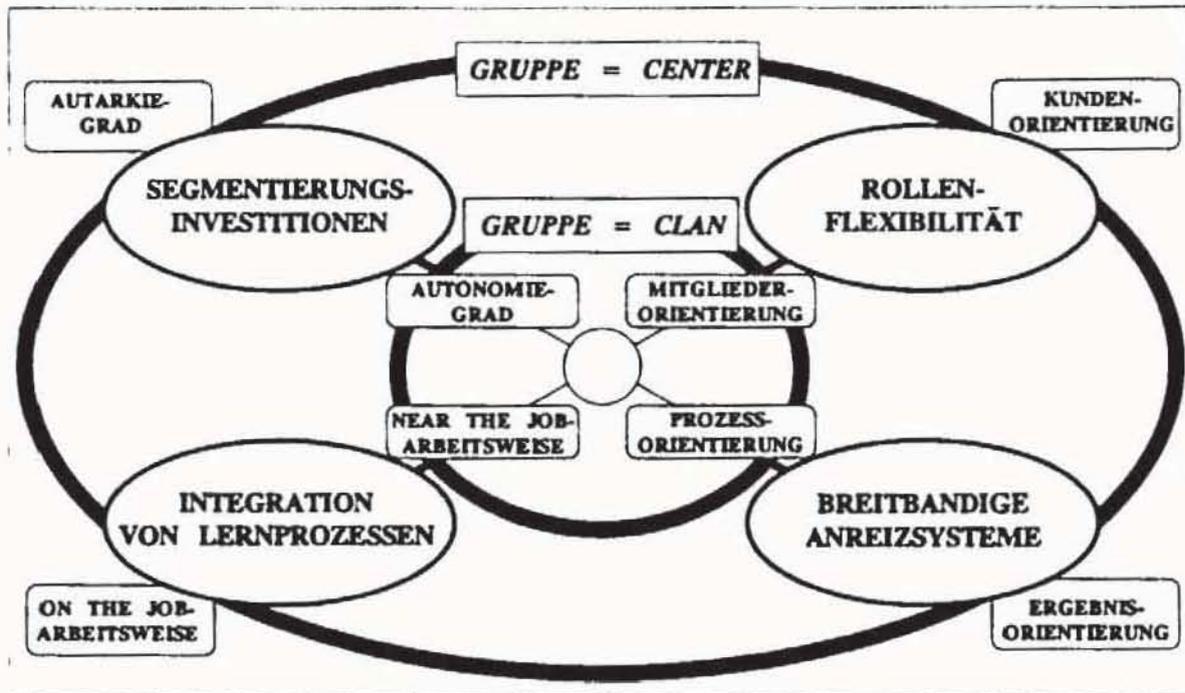


Abbildung 16: Brückenschlag zwischen Clan und Center

Um den Übergang vom Clan-Prinzip auf das Center-Prinzip zu bewerkstelligen, sind vier Maßnahmenkomplexe erforderlich (vgl. Abbildung 16).

Die Förderung der **Rollenflexibilität** wird notwendig, weil Mit-Unternehmer in unterschiedlichen "Umgebungen" alternativ die Rollen des Kooperationspartners oder des Konkurrenten beherrschen müssen. Aus dem Lean-Basisprinzip der "Kundenorientierung" ergibt sich, daß die Außenvertreter einer Gruppe (Gruppensprecher, Meister usw.) auch als Verkäufer auftreten müssen. Die Schulung der interaktiven Fähigkeiten eines Verkäufers zählt damit zu den Pflichtbestandteilen der Trainingsprogramme, die im Rahmen der Lean-Implementierung durchzuführen sind (vgl. auch Abbildung 15).

**Segmentierungsinvestitionen** sollen für die erforderliche Autarkie eines Teams sorgen. In einem Center müssen beispielsweise Kompetenzen auf den Gebieten der Qualitätsprüfung, Instandsetzung, Arbeitsvorbereitung usw. direkt verfü-

bar sein. Wer im Einführungsprozeß die anfallenden Kosten der Team-Autarkie zu vertreten hat, muß zumindest über schlagkräftige Argumente für die Vorteilhaftigkeit solcher Parallelausstattungen der einzelnen Teams verfügen.

**Breitbandige Anreizsysteme** für die Teamarbeit müssen neben der Routineleistung auch die Lernleistung und Kooperationsleistung der Teammitglieder bzw. des Teams honorieren<sup>11</sup>. Eine besondere Herausforderung für die Einführungsarbeit stellt hier die Installation eines KVP-Vorschlagswesens dar, das sich recht fundamental vom Konstruktionsprinzip des etablierten BVW unterscheidet.

Bei der **Integration von Lernprozessen** in den alltäglichen Prozeß der Aufgabenerfüllung (Arbeitsort=Lernort) geht es letztendlich um "Vorfahrtsregelungen" zwischen "Lernen" und "Liefen". Ein Fernziel der Implementierungsarbeit besteht in einem spezifischen Wandel in der "Lernkultur", der sich durch die Umstellung von "Liefen vor Lernen" auf "Lernen vor Liefen" charakterisieren läßt.

Bei allen Versuchen des Brückenschlags zwischen "Clan" und "Center" sollten sich die Implementierungsverantwortlichen auch bestimmte "Brüche" zwischen diesen beiden Gruppenprinzipien bewußt machen. Für Mitarbeiter, die bislang nur im Rahmen einer moderierten und damit "behüteten" Zirkelarbeit und abgekoppelt vom Stress der Alltagsarbeit gelernt haben, ist der Weg zu eigenständigem Lernverhalten vor Ort in aller Regel sehr weit.

### **3 Lean-Implementierung: neue Führungskonzepte und neue Einführungskonzepte**

Am Beispiel der Implementierung eines lean-gerechten, integrierten Gruppenkonzepts konnte veranschaulicht werden, mit welcher Berechtigung im Zusammenhang mit Lean Management von einer "Management-Revolution" gesprochen werden kann. Revolutionär an diesem Einführungsvorhaben ist die doppelte Neuorientierung, die sich sowohl auf neue **Führungskonzepte** als auch auf neue **Einführungskonzepte** erstreckt (vgl. Abbildung 17).

**Neue Führungskonzepte:** Lean-spezifische Teamarbeit beinhaltet in Form von KVP, Selbstorganisation, Gemba-Prinzip, unternehmerischer Verantwortung usw. zahlreiche neue Führungskonzepte. Eine besondere, für den Lean-Ansatz insgesamt charakteristische Herausforderung besteht im ganzheitlichen Verbund dieser Führungselemente. Er schlägt sich unter anderem in der "flächen-

---

11 Vgl. Reiß/Corsten (1992), S. 163 f.

deckenden" Betroffenheit aller Bereiche des Personalmanagements durch die Einführung der Teamarbeit nieder (vgl. Abbildung 18).

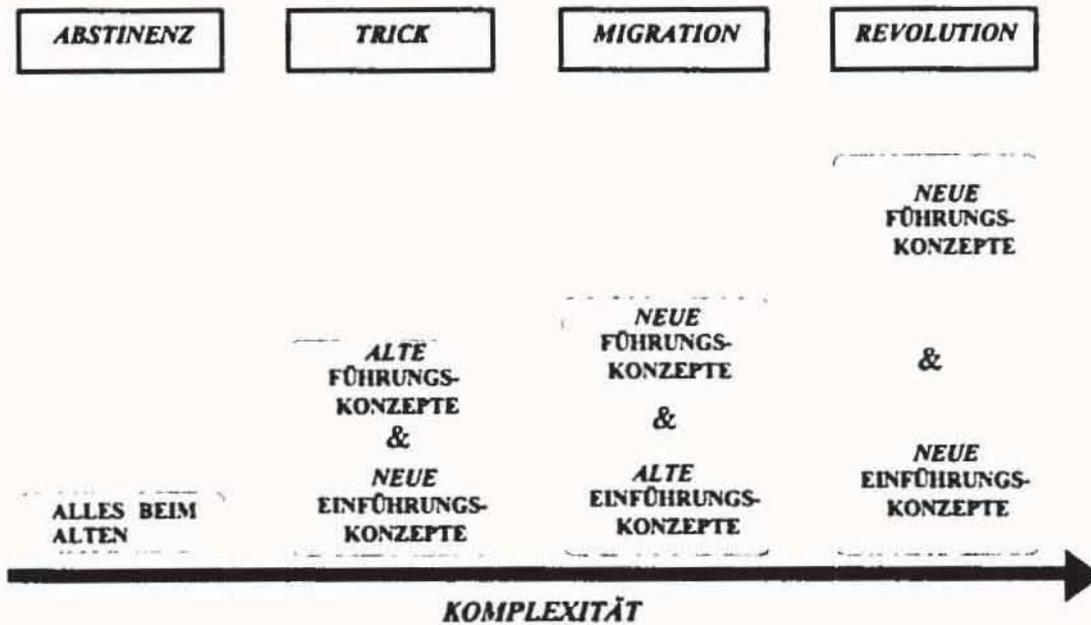


Abbildung 17: Schwierigkeitsgrad der Team-Implementierung

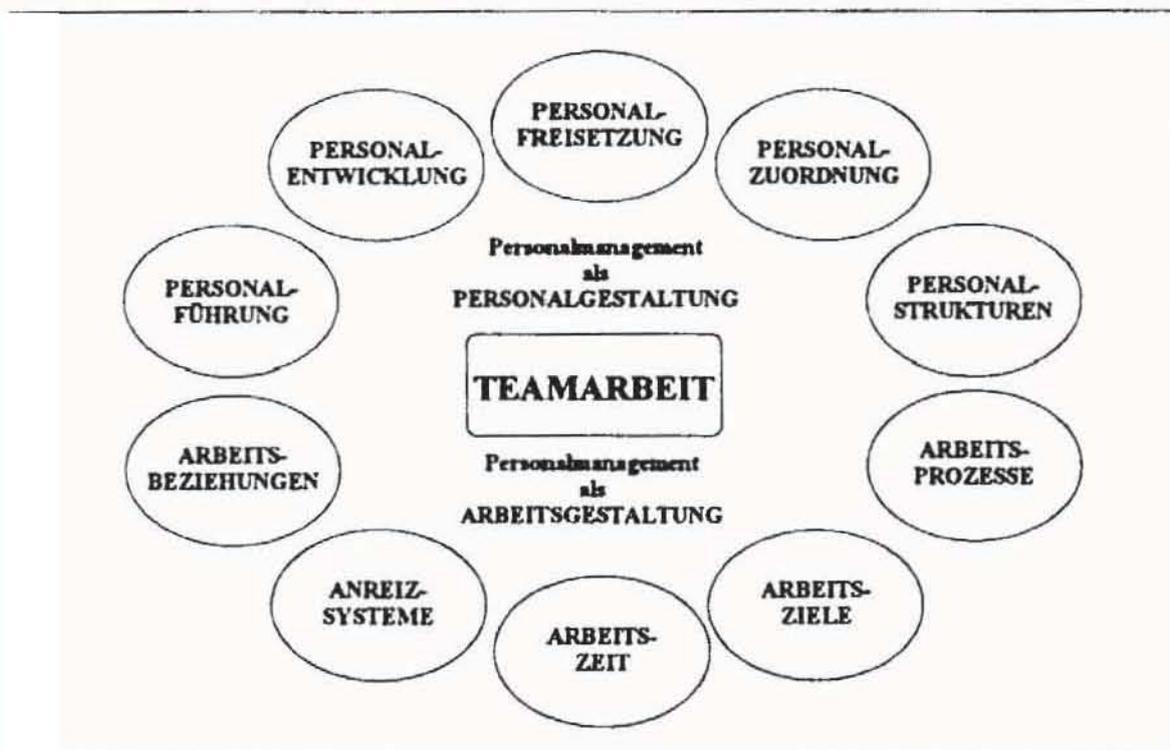


Abbildung 18: Betroffenheit des Personalmanagements durch Teamarbeit

**Neue Einführungskonzepte:** Noch deutlicher geht der viel zitierte revolutionäre Charakter von Lean Management aus der Notwendigkeit neuer Einführungskonzepte hervor. Selbst das virtuose Beherrschen der "klassischen" Implementierungsinstrumente (vgl. Abbildung 14) reicht nicht aus, um die bei der Einführung einer integrierten Gruppenarbeit auftretenden Probleme zu meistern.

So erfordert gerade die Ganzheitlichkeit eines integrierten Teamansatzes (vgl. Abbildung 18) "konzertierte" Einführungsstrategien (vgl. Abbildung 19). Funktionierende Teamarbeit setzt unter anderem voraus, daß die Gruppenstruktur (Arbeitsbeziehungen zwischen Teammitgliedern und Teamsprecher), die Mitgliederqualifizierung (Personalentwicklung von fachlichen und überfachlichen Qualifikationen) und das Gruppenentgelt (Anreizsysteme zur Förderung von Lern- und Kooperationsverhalten) geregelt und umgesetzt sind. Die Erfahrung zeigt, daß die Regelung der Entgeltfragen (Prämienentlohnung) am längsten dauert, nicht zuletzt deshalb, weil bestehende Betriebsvereinbarungen zur Akkord- und Einzelentlohnung als Umsetzungsbarrieren wirken. Unter dem Regelungs-Vakuum in den Sektoren "Qualifizierung" und "Entgelt" leidet jedoch über kurz oder lang der Erfolg der bereits implementierten Gruppenstruktur, etwa die Effizienz im Zusammenspiel zwischen den Teammitgliedern (z.B. Rotation von Maschinenbedienern) sowie zwischen Teammitgliedern und dem Teamsprecher.

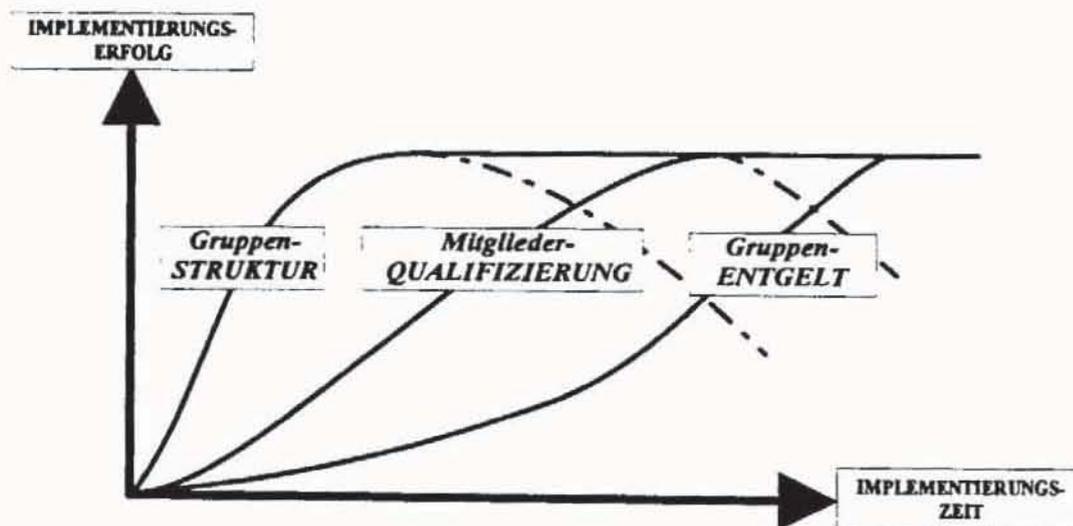


Abbildung 19: Abstimmungsbedarf bei der Implementierung von Teamarbeit

Man erkennt, daß die Spezifika der einzuführenden Teamarbeit deutliche Spuren in der Aufbau- und Ablauforganisation der Umsetzungsprojekte hinterlassen. In diesen Projekten müssen neue Organisationskonzepte für eine optimierte **Rollenverteilung** unter den Projektbeteiligten (Personalabteilung, Fachvorgesetzte, Betriebsräte in Stammwerken bzw. Pilotbereichen mit "alten" und "neuen" Modellen der Gruppenarbeit) und für flexible **Lernprozesse** bei der Handhabung der mit vielfältigen Unsicherheiten behafteten Materie "integrierte Gruppenorganisation" gefunden werden.

## Literaturverzeichnis

- Bartölke, K.: Teilautonome Arbeitsgruppen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2384-2399.
- Berggren, C.: Von Ford zu Volvo, Berlin 1991.
- Breisig, T.: It's Team Time, Köln 1990.
- Bühner, R.; Pharaon, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung integrierter Gruppenarbeit in der Fertigung, in: CIM Management, 8. Jg. (1992), Heft 6, S. 50-55.
- Bumann, A.: Vorschlagszirkel - die systematische und teamorientierte Weiterentwicklung des Vorschlagswesens, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 3, S. 87-92.
- Bungard, W.; Wiendieck, G. (Hrsg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg a.L. 1986.
- Domsch, M.; Kunzmann, E.-M.: Bewertung der Arbeit von Kleingruppen in der Produktion, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. (1992), S. 217-232.
- Esser, U.: Gruppenarbeit, Opladen 1992.
- Frackmann, M.; Lehmkuhl, K.: Weiterbildung für Lean Production, in: WSI-Mitteilungen, 46. Jg. (1993), Heft 2, S. 61-69.
- Große-Oetringhaus, W.: Sozialkompetenz - ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 270-295.
- Gutbrod-Speidel, A.: Ist ein Betriebliches Vorschlagswesen noch zeitgemäß, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), S. 304-309.
- Hackman, J.R.: The Design of Work Teams, in: Handbook of Organizational Behavior, hrsg. von J.W. Lorsch, Englewood Cliffs 1987, S. 315-342.
- Hartwich, E.: Total Quality Management und sein Einfluß auf die Unternehmenskultur, in: Personalführung, 25. Jg. (1992), S. 170-180.
- Jürgens, U.: Mythos und Realität von Lean Production in Japan, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 42. Jg. (1993), S. 18-23.
- Heeg, F.-J.: Moderne Arbeitsorganisation, München/Wien 1988.
- Hohmann, R.: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal, 44. Jg. (1992), S. 302-305.
- Kammel, A.; Groth, U.: Lean Production. Forcierung des Team-Konzeptes im "schlanken Unternehmen", in: Personal, 44. Jg. (1992), S. 510-515.
- Laur-Ernst, U. (Hrsg.): Neue Fabrikstrukturen - Veränderte Qualifikationen, Berlin 1990.
- Lindinger, C.; Ruhnau, J.: Notwendige Vorgehensweise bei Umstrukturierungsprozessen, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), S. 116-124.
- Paul, A.: Fertigungsgruppen in den Bochumer Werken der Adam Opel AG, in: Teamfähige Organisationsstrukturen, hrsg. von H.-J. Bullinger, Berlin 1992, S. 29-62.
- Payne, R.; Cooper, C.L. (Hrsg.): Groups at Work, Chichester 1981.
- Reiß, M.: "Lean Management" ist "Heavy Management"!, in: Office Management, 40. Jg. (1992), Heft 5, S. 38-41.

- Reiß, M.: Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert!, in: Personalführung, 25. Jg. (1992), S. 456-461.
- Reiß, M.: Mehr Kompetenz für die Fitneß-Ära, in: Gablers Magazin, 6. Jg. (1992), Heft 8, S. 16-20.
- Reiß, M.: Mit Blut, Schweiß und Tränen zum schlanken Unternehmen, in: Lean Strategie. Wege zu mehr Effizienz in Produktentwicklung, Produktion, Service und Vertrieb (Tagungsbericht), hrsg. von gftm Verlags KG, München 1992, S. 137-173.
- Reiß, M.: Auf das Unternehmertum der Mitarbeiter setzen, in: Personalwirtschaft, 20. Jg. (1993), Heft 3, S. 48-51.
- Reiß, M.; Corsten, H.: Integrative Führungssysteme, in: Integrationsmanagement für neue Produkte, hrsg. von R. Hanssen und W. Kern, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1992, S. 150-168.
- Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988.
- Sims, H.P.; Dean, J.W.: Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, in: Personnel, Vol. 62 (1985), No. 1, S. 25-32.
- Sinclair, A.: The Tyranny of Team Ideology, in: Organization Studies, Vol. 13 (1992), S. 611-626.
- Stürzl, W.: Lean Production in der Praxis. Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Paderborn 1992.
- Suzaki, K.: The New Shop Floor Management, New York/Toronto 1992.
- Wiendieck, G.: Teamarbeit, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2375-2384.
- Wildemann, H.: Die Fabrik als Labor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 611-630.
- Wildemann, H.: Integrationslücken und Integrationspfade für CIM, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), S. 413-434.
- Wirth, E.: Förderung von Änderungsprozessen durch moderierte Projektarbeit, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), S. 126-133.