

# Betriebskultur in Schlanker Produktion und Gruppenarbeit

Ein Beitrag von Helmuth Gienke

Das Problem, das sich für jeden ergibt, der Vorteile aus der Schlanken Produktion (Toyota Produktions System) erkannt hat, ist, die Erfahrungen der japanischen Industrie auf europäische Verhältnisse anzuwenden. Einige Betriebe, die nach diesem Prinzip organisiert sind, haben gezeigt, daß man japanische Verfahren grundsätzlich auch nach Europa übertragen kann. In vielen Betrieben sind die erhofften Vorteile aber nicht eingetreten. Viele weitere verwechseln Schlanke Produktion mit Gruppenarbeit.

Mit den japanischen Methoden in Europa kann man den Vorsprung jedoch nicht umkehren, noch nicht einmal erreichen. Die rational definierten Komponenten des Systems, wie zum Beispiel die Idee der Verschwendung und die materiellen Anreize, sind, wenn auch mit Anpassungsschwierigkeiten, transferierbar. Die ideelle Ausrichtung auf das Ziel Gemeinschaft dagegen ist nicht in voller Konsequenz übertragbar. Da das kulturelle Leitbild differiert, diese Methoden aber eng an die Besonderheiten der japanischen Kultur und Geschichte anknüpfen, sind Änderungen des Systems erforderlich. Die Analyse führte zur Folgerung, daß die Unternehmenskultur beeinflußt werden muß, um die Vorteile speziell deutscher Mitarbeiter (hoher Ausbildungsstand und Individualität) zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft zu nutzen. Der Mitarbeiter muß sich freier entfalten, um seine Fähigkeiten für den Betrieb einzusetzen. Der Ansatz ist, die angestrebte Verwirklichung des Menschen von der Freizeit in den Betrieb zu verlagern.

Die klassische Methode zur Lösung dieses Problems war die Gruppenarbeit, in der jeder einzelne für das Gesamte verantwortlich ist. Diese Methode versagte fast immer, die Gründe sind vielfältig, hauptsächlich aber eine mangelhafte Durchdringung in allen Ebenen der Unternehmenskultur. Die Gruppe wurde entweder zu einem Bollwerk gegen den Rest des Unternehmens, zu einem unbeweglichen Komplex, der mangels eigener Zielsetzung auf Impulse von außen wartete oder zu einem Konglomerat, das eigene Ziele verfolgte, teilweise sich sogar auf die eigenen Probleme konzentrierte. Entscheidend ist gewesen, daß die Gruppe nicht strukturell konsequent in einer einheitlichen Unternehmenskultur etabliert war.

Dennoch zeigte das japanische Umfeld, daß die Gruppe schlagkräftiger ist als der einzelne, hierarchisch geführte Mitarbeiter, wenn das kulturelle Umfeld stimmt. Jetzt galt es herauszufinden, wie man diese Erkenntnis in Europa nutzen kann. Die folgenden Analysen bezogen sich auf das kulturelle Umfeld im Unternehmen. Zielsetzung ist hierbei immer, das Unternehmen fit für den Wettbewerb in einem sich chaotisch ändernden Umfeld zu machen, und hierzu die Organisationseinheiten des Betriebes zu dynamisch den Umständen entsprechend agierenden Einheiten einzurichten.

Welche Prinzipien und Methoden erfüllen diese Anforderungen? Aus der bisherigen Erkenntnis ergibt sich, daß die Vernetzung der bisher egozentrisch ausgerichteten Gruppen im Unternehmen erforderlich ist. Daraus ergeben sich die Strukturen und die erforderlichen Lenkungsmechanismen, um die Mitarbeiter anzuspornen, ihre Aktivitäten auf die Unternehmensziele zu richten.

Mehr Autonomie für den einzelnen bedeutet, überschaubare Einheiten, Verringerung der gegenseitigen Abhängigkeiten durch Zusammenfassen von Funktionen und einheitliche Zielsetzung. Die Gestaltung der Ebenen muß sich also an diesen Punkten orientieren.

Der moderne Ansatz der logistischen Kette umfaßt nur die Ebenen "wirtschaftliche Aspekte", "Information" und "Prozesse und Materialfluß", wobei die Abläufe im Vordergrund stehen. Damit integriert dieser Ansatz zwar alle Logistikfunktionen aus funktionaler Sicht, gewährleistet aber die

ständigen Veränderungen im turbulenten Umfeld nicht. Zwei wichtige Aspekte sind nicht berücksichtigt, die Strukturveränderungen und die Mitarbeitersicht, die es erlauben, selbstorganisierte, zielorientierte Anpassungen zu ermöglichen.

Beim gruppentechnologischen Ansatz, mit dem häufig die Lean Production verwechselt wird, werden die Ebenen sozio-informelles Verhalten und Information, teilweise auch die wirtschaftlichen Aspekte in den Vordergrund gestellt, während die Ablauforganisation schwerpunktmäßig im Gruppenprozeß gestaltet wird. Die kulturelle und strategische Ebene wird nicht betrachtet, wodurch die Eingliederung der Gruppe in vertikal übergeordnete (zusammenfassende) Organisationseinheiten vernachlässigt wird.

Jeder dieser Ansätze, einschließlich der Lean Production, für sich, also isoliert implementiert, bedeutet eine Optimierung im abgegrenzten Bereich, ohne damit zwangsläufig Vorteile für das gesamte Unternehmen zu bewirken. Keiner dieser Ansätze gewährleistet die schnelle Anpassung an veränderte Gegebenheiten und Zielsetzungen.

Weil die Hierarchie nicht zu einer Erstarrung des Systems führen darf, weil die Autonomie der Strukturelemente (Gruppen und einzelne Mitarbeiter) zur schnellen Anpassung gewährt bleiben muß, sind adäquate neue Lenkungsmechanismen erforderlich. Es besteht aus einem Zielsystem mit der Zielvereinbarung innerhalb der Hierarchie und der Zielverfolgung einschließlich erforderlicher

Anreizsysteme.

Das Zielsystem soll mehrere Komponenten umfassen, die von den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Die Unternehmensziele wiederum müssen die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Marktstellung zum Ausgang haben, woraus sich ergibt, daß auch die Teams sich an diesem Umfeld orientieren müssen. Um den einzelnen Mitarbeiter in die Verantwortung einzubinden ist besonderer Wert auf die Visualisierung der Information für das Lenkungssystem zu legen, eine Erkenntnis die im Grundsatz auch im Toyota Produktionssystem realisiert ist. Diese Lenkungsinformation umfaßt zum Beispiel Ziele, deren Bedeutung, Ausprägungen und Größen sowie den aktuellen Stand der Zielerreichung in allen definierten Ausprägungen.

Im turbulenten Umfeld werden sich die Unternehmensziele und folgerichtig auch die aktuellen vereinbarten Ziele kurzfristig ändern. Gerade um diese Änderungen durchzusetzen müssen die aktuellen Ziele und der aktuelle Stand der Zielerreichung visualisiert werden und zwar nicht nur dem jeweiligen Team, sondern auch für das Umfeld des Teams bis zum gesamten Unternehmen. Damit wird die Vernetzung der Einheiten trotz deren Autonomie im Unternehmen erreicht. Diese Autonomie und deren Vernetzung ist die Voraussetzung für hohe Effizienz und schnelle Anpaßbarkeit.

Die Gestaltung der Betriebskultur

Die Betriebskultur beschreibt das Unternehmen als eine Lebensgemeinschaft mit ihren Wert-, Orientierungs und Verhaltensmustern. Die jeweilige Kultur des Unternehmens entwickelt sich auch als Reaktion der Gemeinschaft auf die Umwelteinflüsse, wobei der Zielsetzung eine besondere Bedeutung zukommt. Ändert sich das Umweltverhalten, ändert sich ebenfalls die Kultur des Unternehmens.

Im modernen Unternehmen kommt der Betriebskultur eine besondere Bedeutung zu, weil deren Ausprägung das Verhalten der Mitarbeiter sehr stark beeinflußt. Wenn die Verantwortung von der Führungsebene auf die ausführende Ebene verlagert wird, dann muß man diese auch respektieren und entsprechenden Mittel (Entscheidungsfreiheit, Zielsystem, Information und Anerkennung) bereitstellen. Aus diesen Forderungen ergeben sich die Anforderungen an die Gestaltung der Kultur. Da, wie bereits ausgeführt, die Ziele der Teams die Unternehmensziele unterstützen und darum ihnen ähnlich sein müssen, muß folglich die Ausprägung der Betriebskultur einheitlich im Unternehmen sein.

Der Begriff Unternehmenskultur wird bereits lange benutzt, doch beschreibt er meist vorwiegend

das Selbstverständnis des Unternehmens. Herausragende Beispiele aus der Vergangenheit sind zum Beispiel Bosch, mit der Maxime, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens, wenn auch in patriarchalischer Manier, partizipieren zu lassen und Siemens mit dem Prinzip, alles zu produzieren, was mit der Elektrizität zu tun hat. Diese Beschreibungen orientieren sich aber selten an einem sich ständig verändernden Markt, sieht man vom Testament Mizuis einmal ab, der schon vor 1700 den Kunden in den Mittelpunkt stellte und dessen Grundsätze heute noch verbindlich sind.

Dazu gehören die Ansätze zur Gruppenarbeit, in denen der Mitarbeiter einem abgegrenzten Bereich zugeordnet wird, und dieser sich weitgehend selbst organisieren soll. Die herkömmlichen Konzepte der Gruppenarbeit betrachten jedoch immer nur einzelne, vorwiegend an Produktionszielen ausgerichtete Aspekte, nie aber einen unternehmensumfassenden Ansatz.

Der Einfluß der Unternehmenskultur auf den Geschäftserfolg ist nicht direkt meßbar. Weil zudem die Wirkung eines Wandlungsprozesses erst mit Zeitverzögerung eintritt, wurde dieser Ansatz bislang vernachlässigt oder als nice to have behandelt. Man hat dabei übersehen, daß durch Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung für den Unternehmenserfolg eine tiefgreifende, nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition möglich ist, und daß zu diesem Zweck die Betriebskultur zielorientiert gestaltet werden muß. Eine positive Einstellung zur Arbeit und die Selbstverwirklichung durch Leistung sind die Fundamente für die Sicherung der Zukunft (Zukunftskommission 2000 beim Staatsministerium Baden Württembergs).

Der heute in Wissenschaft und Praxis allgemein anerkannte Stellenwert der Betriebskultur beruht auf der Erkenntnis, daß die Kultur das Handeln der Mitarbeiter prägt und deswegen nicht hemmend für die Durchführung erforderlicher Maßnahmen sein darf. Das Problem, inoffizielle Regeln, Verbote und Maximen sowie die tatsächlichen Führungsgrundsätze zu erkennen, führt auf die Analyse der sichtbaren Aktivitäten und deren Reduktion auf fundamentale, die Wahrnehmung und das Handeln unbewußt prägende Weltanschauungen. Vielen Ansätzen moderner Unternehmenstruktur ist eigen, daß sie gestaltend auf die Betriebskultur Einfluß nehmen wollen. Die Idee, im Sinne einer Initiierung der Veränderung in einem grundsätzlich offenen Prozeß die Kultur des Unternehmens zu beeinflussen, hat sich durch positive Erfahrungen bestätigt. Basis ist hierbei die Aufdeckung der Mängel des bisherigen Leitbildes und vor allem deren Auswirkung auf die Fortentwicklung des Unternehmens am Markt. Da die Betriebskultur ein gewachsenes System von Anschauungs- und Verhaltensmustern ist, das von der überwiegenden Mehrzahl der Mitarbeiter akzeptiert werden muß, können diese Veränderungen nicht durch oktroyierte Grundsätze oder durch mechanische Methoden durchgeführt werden. Nicht akzeptierte Grundsätze werden bewußt oder unbewußt verfremdet oder sogar boykottiert.

Die drei grundsätzlichen Merkmale der Ebenen Kultur, Zielorientierung, Mitarbeiterorientierung und Selbstverständnis, werden im folgenden für die Gruppenarbeit im herkömmlichen Sinn und Toyota Production System (oder Lean Production) gegenübergestellt und analysiert.

### Zielorientierung

Ziele und deren Verfolgung sind ein wichtiges Element der Fabrik. Sie herauszuarbeiten, zu quantifizieren und ständig anzupassen ist eine Basisfunktion. In einem Umfeld mit schnell wechselndem Verhalten der Kunden ist die Anpassung der Produktion an die geänderten Verhältnisse wichtiger als je zuvor. Diese Anpassung wird in der Fabrik durch das Zielsystem erreicht. Das Zielsystem besteht aus einem Komplex quantifizierter und meßbarer Ziele, die mit den Mitarbeitern abgestimmt sind, aus Zielverfolgungssystemen, die Zielgrößen und Istgrößen nachvollziehbar und anschaulich gegenüberstellen, und einem Anreizsystem für die Mitarbeiter, sich für die Zielerreichung einzusetzen und sie als eigenes Anliegen zu betrachten.

Die Ziele können sich dabei durchaus von herkömmlichen Zielen unterscheiden. Schon in der Lean Production war das Ziel "Erfüllung der Kundenwünsche" revolutionär, weil es kein klassisches betriebswirtschaftliches Ziel gewesen ist. Neu ist dabei, daß dieses externe Ziel auch in der Werkstattebene verfolgt und akzeptiert wird.

Auch die Lean Production kennt implizit Ziele, die aber durch die Vermittlung mittels Überzeugungsarbeit und die strenge Bindung an fixierte Vorschriften nur langsam durchzusetzen

sind. Die Vorschriften können zwar im Konsenz mit der Gruppe geändert werden, sind aber bis zur Änderung verbindlich.

In der Gruppenarbeit sind solche marktwirtschaftlichen Ziele nur möglich, wenn die Gruppe ein vertriebsfähiges Produkt herstellt, die Gruppe somit im Wesentlichen isolierte Aufgaben erfüllen soll. Die Ursache ist, daß die Gruppe nur unzureichend in das Gesamtgeschehen integriert ist.

**Selbstverständnis**

Basis der Schlanken Produktion, ist die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, aber entstanden durch Sachzwänge in einem besonderen kulturellen Umfeld. Dieser Ansatz ist in der Gruppenarbeit nicht ausgeprägt. Dadurch fehlt in diesem System diese wichtige Eigenschaft, was Ursache für die häufig festgestellte Isolierung der Gruppen im Gesamtgeschehen ist.

**Mitarbeiterorientierung**

Der Mitarbeiter ist das wichtigste Element der Schlanken Produktion. Im System Gruppenarbeit ist der Mensch ein Element der Gruppe und aufgefordert, sich dort zu integrieren. Weitere Orientierung ist nicht vorgesehen. Geschichtlich ist die Gruppenarbeit aus der Vorstellung entstanden, daß der Mensch ein überschaubares Umfeld braucht, um leistungsbereit zu sein. Die Integration in das Gesamtgeschehen als Ausgangspunkt der einheitlichen Aktivitäten des Unternehmens ist zugunsten einer isolierten Gestaltung der Gruppe vernachlässigt.

Die Lean Production geht von der zentralen Bedeutung der menschlichen Aktivitäten für das Unternehmen aus, wenn auch die weltanschauliche Ausgangssituation anders als in Mitteleuropa ist. Während die mitteleuropäischen Vorstellungen den Menschen als Individuum betrachten, geht die japanische Weltanschauung vom Bild des Menschen als geistigen Bestandteil der Gesamtheit aus.

## **Zusammenfassung**

Obwohl die Gruppenarbeit aus der Erkenntnis heraus entstanden ist, daß der Mensch auch im beruflichen Alltag eine Heimat, also ein überschaubares und vertrautes Umfeld braucht, sind die Aspekte, die das kulturelle Umfeld des Unternehmens gestalten, vernachlässigt. In der Lean Production ist dieser Aspekt durch das patriarchalische Weltbild mit dem Grundsatz der Verantwortung der Familie "Betrieb" für den Menschen eingebunden.