

Korge, Axel: Revolutionäre Unternehmensorganisation. In: Technische Rundschau Nr. 15, 1999, S.70-74.



Revolutionäre Unternehmensorganisation

Fast unbemerkt von der Öffentlichkeit haben innovative Unternehmen eine grundlegend neue Art entwickelt, ihren Betrieb zu gestalten. Zum Beispiel die Reuter Präzision im fränkischen Schöllkrippen-Schnepfenbach, die das neue Unternehmensmodell ausserordentlich konsequent realisiert hat.

Axel Korge

Aus einem traditionell tayloristischen Verständnis heraus erscheinen die neuen Konzepte blauäugig und selbst aus Sicht moderner, bereits reorganisierter Unternehmen muten die Ansätze revolutionär an. Aber: der Erfolg solcher Unternehmen spricht für sich, denn diese stoßen in neue Dimensionen bei den Wirtschaftlichkeits- und Leistungsdaten sowie bei der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit vor.

Gestaltungsstrategie

Die Geschäftsleitung der Reuter Präzision ging davon aus, daß nur die Menschen, die bei Reuter arbeiten, das Unternehmen besser machen können. Nur sie können die immer neuen Anforderungen erkennen und kreativ einer Lösung zuführen. Nur Menschen können die Initiative ergreifen und nur sie sind wirklich flexibel. Es galt also, alles im Unternehmen in der Weise zu organisieren, daß die Menschen gestalten und wirken, und nicht nur drehen, fräsen oder bohren (Bild 1). Damit ein Mensch gestaltet und wirkt, sind verschiedene Punkte notwendig.

- Um richtig handeln und entscheiden zu können, benötigt jeder einzelne Mensch im Unternehmen eine Gesamtübersicht über die Abläufe und Zusammenhänge sowie umfassende Informationen und Feedback.
- Zusätzlich ist es erforderlich, daß die Menschen gestalten und wirken dürfen. Die Vorgesetzten müssen loslassen, nicht nur Aufgaben delegieren, sondern auch die Kompetenz und Verantwortung abgeben.

Wenn diese Bedingungen stimmen, sind die wichtigsten Voraussetzungen für das Wollen (Motivation) geschaffen, denn die Arbeit macht wieder Sinn und ist herausfordernd. Ergänzend muß jedoch auf Fairneß, Partnerschaft sowie auf einen Nutzen für alle hingearbeitet werden.

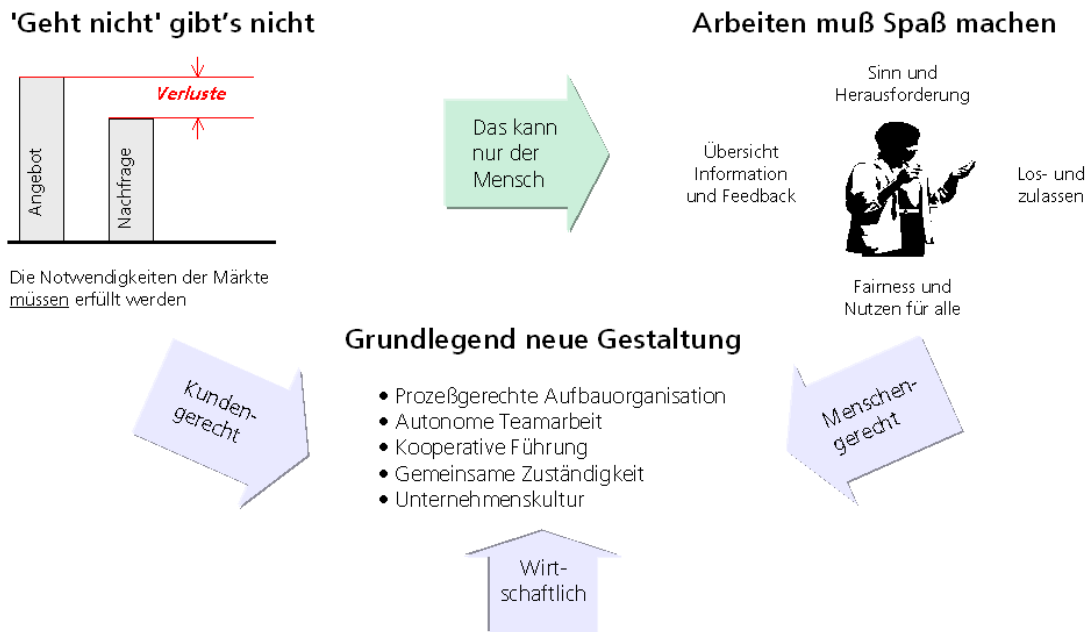


Bild 1. Gestaltungsstrategien der Fima Reuter. (Bilder: IAO)

Prozeßgerechte Aufbauorganisation

Ein Hindernis bildete die Aufteilung der Zuständigkeiten auf Bereiche und Menschen. Die Arbeitsteilung führte dazu, daß jeder Auftrag durch eine Vielzahl von Händen lief. Zwar war jeder Mitarbeiter spezialisiert und lieferte hervorragende Arbeit. Diese wurde jedoch durch Intransparenz, Informationsverluste sowie Liege- und Transportzeiten an den Schnittstellen zunichte gemacht.

Die neue Gestaltungsstrategie hatte zum Ziel, Bereiche zu schaffen, in denen Übersicht und Klarheit herrschen. Es war Leitbild, die Prozeßorientierung in der Aufbauorganisation abzubilden. Jeder Auftrag sollte vollständig und ohne Bereichswechsel in einer Zuständigkeit erledigt werden. Ein Auftrag erstreckt sich von der Beratung des Kunden und der Bestellung über die Produktion bis zur Auslieferung, Rechnungstellung und Nachkalkulation.

Entstanden ist so die neue Aufbauorganisation in Bild 2. Im Mittelpunkt stehen drei Kundenteams, die Kundenaufträge vollständig bearbeiten, von der Anfrage, über die Einplanung und Produktion bis zur Lieferung. Dazu kommt das Führungsteam, das sich aus den Leitern der Kundenteams und der Geschäftsleitung zusammensetzt. Führungs- und Kundenteams werden von einem kleinen Team für

zentrale Dienste unterstützt, das Finanz-, Personal- und Marketingaufgaben übernimmt.

Diese Aufbauorganisation geht über die heute verbreitete Insel- und Centerbildung weit hinaus, denn es existieren keine Dienstleistungsbereiche und es gibt keine internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

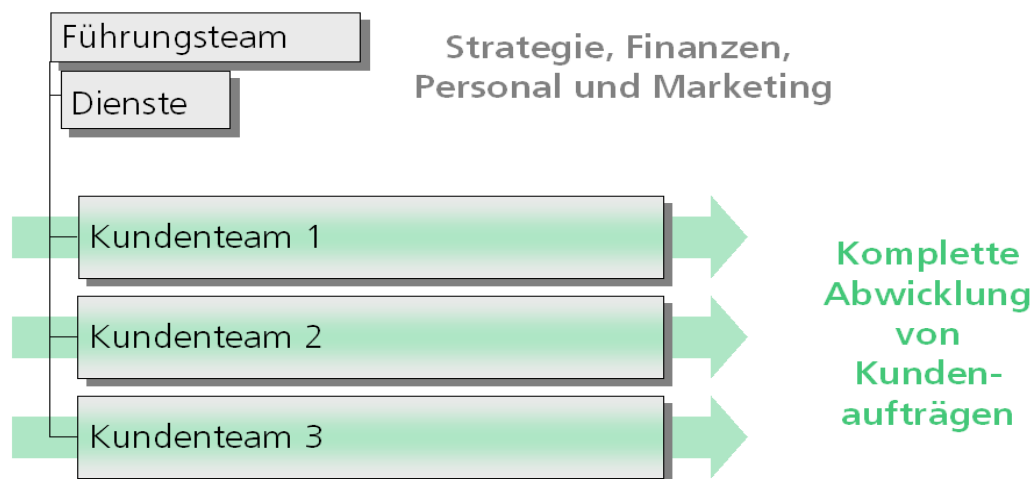


Bild 2. Drei Kundenteams stehen im Mittelpunkt.

Autonome Teamarbeit

Die Teams erhielten größtmögliche Freiheit (Bild 3), es gilt der Grundsatz: so dezentral wie möglich und nur so zentral wie nötig. Selbstorganisation und Eigenverantwortung betreffen alle Aspekte, also nicht nur Planung, Steuerung und Ausführung, sondern auch Entscheidung und Freigaben. Die Teams verhandeln die Aufträge mit den Kunden, sie machen Preis und Termin fest, und sie sind dafür verantwortlich, daß Qualität, Menge und Kosten stimmen.

Die Budgets der Teams wurden gegenüber denen der früheren Zentralbereiche vervielfacht, langfristig strebt das Führungsteam eine vollständige Delegation an. Die Teams sollen selbst darüber bestimmen, ob sie eine Entscheidung treffen können oder ob sie die Geschäftsleitung einbeziehen wollen.

Autonome* Teamarbeit ist die Regel-Arbeitsform auf allen Ebenen des Unternehmens

*Autonomie

- Selbständigkeit
- Eigenverantwortung
- Selbstorganisation
- Eigenkontrolle



Bild 3. Autonome Teamarbeit ist die Regelarbeitsform auf allen Ebenen des Unternehmens.

Kultur statt Formalismen

Damit die Teams selbständig und eigenverantwortlich handeln können, wurden praktisch alle Pläne außer Kraft gesetzt und die Arbeitsplanungs-, Steuerungs- und Logistikmodule abgeschaltet. All diese Regelungen schränken die Freiheit der Menschen ein und behindern die Entfaltung von Kreativität, Eigeninitiative und Flexibilität. Außerdem verursacht jeder Formalismus Erstellungs- und Pflegeaufwände, er macht unflexibel, weil er unmöglich alle Besonderheiten berücksichtigen kann, und er widersetzt sich der Anpassung und Weiterentwicklung, weil jede Änderung eingearbeitet werden müßte.

Damit das Ganze ohne Formalismen funktioniert, sind vier Dinge unerlässlich: Transparenz, Information, Qualifikation und eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Die Forderung nach Transparenz und Information ist dadurch sichergestellt, daß jedes Team den gesamten Auftrag vollständig bearbeitet, und daß Reuter alle betriebswirtschaftlichen Daten offenlegt.

Qualifizierung

Qualifikation wird gezielt weiterentwickelt. Dazu erforderliche Schulungen werden überwiegend im Betrieb als «Training On The Job» durchgeführt. Die Qualifizierungsmaßnahmen zielen darauf, daß jeder Mensch die ganze Breite der Aufgaben und Anforderungen seines Teams zumindest in begrenzter Tiefe meistern kann und in mindestens einer Aufgabenstellung Spezialwissen in die fachliche Tiefe entwickelt.

Unternehmenskultur

Um den Menschen auch ohne direkte Führung und ohne Formalismen eine Vorstellung geben zu können, was richtig oder falsch ist, wird gezielt die Unternehmenskultur eingesetzt. Das ist die Gesamtheit der meist ungeschriebenen Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen im Unternehmen, die den Menschen wissen lässt, was gutes oder schlechtes, erlaubtes oder verbotenes Handeln ist.

Die Unternehmenskultur ist eine geheime Führungskraft mit stärkerem Einflußpotential als Anweisungen oder Vorschriften. Eine Unternehmenskultur kann nicht befohlen werden. Da sie von den Menschen nur dann getragen wird, wenn deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt sind, ist sie auch nicht beliebig gestaltbar. Deshalb hat Reuter alle Menschen aktiv und verantwortlich in den Planungs- und Gestaltungsprozeß der gesamten Erneuerung einbezogen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter Kundenbedarf, Unternehmensinteressen und ihre persönlichen Bedürfnisse unter einen Hut bringen.

Die aktive Mitwirkung am Planungsprozess hat dazu geführt, daß sich jeder Mensch im Unternehmen mit dem Bedarf der Kunden und den Notwendigkeiten in einem Wirtschaftsunternehmen auseinandersetzt. Auf diese Weise hat sich die Unternehmenskultur weiterentwickelt.

Gemeinsame Zuständigkeit

Die Teamleiter haben heute noch eine zentrale Aufgabe im Team. Sie führen die meisten Planungen durch und treffen viele Entscheidungen für das Team. Doch die Stoßrichtung ist klar: Die Teamleiter werden Schritt für Schritt Kompetenzen abgeben und die Menschen an die neue Verantwortung heranführen.

Längerfristig wird angestrebt, den Grundsatz «Integration statt Arbeitsteilung» auch innerhalb der Teams zu realisieren. Es soll innerhalb der Teams keine speziellen Zuständigkeiten geben, vielmehr sollen die Aufgaben in gemeinsamer Zuständigkeit, Verantwortung und Aufgabenerfüllung bearbeitet werden. So entsteht ein Verständnis für die Gesamtaufgabe als Grundlage für fachübergreifende Optimierungen sowie die Möglichkeit zur gegenseitigen Hilfe und Vertretung. Das bedeutet nicht, daß jeder alles können muß, allerdings ist die Einstellung, «ich bin nicht zuständig», nicht mehr zulässig. Es ist dann also nicht mehr Aufgabe eines Mitarbeiters, zu bohren, zu fräsen oder zu verkaufen, sondern das zu tun, was aktuell erforderlich ist.

Die neuen Aufgaben der Führung

Die Aufgaben und die Rolle der Führungskräfte haben sich grundlegend verändert (Bild 4). Im Mittelpunkt der Teamarbeit stehen Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Dies macht es erforderlich, daß die Führung losläßt und sich nicht einmischt.

Allerdings ist die zukünftige Aufgabe der Führung nicht auf Coaching und Dienstleistung für die Teams sowie die teamübergreifende Koordination beschränkt.

Die Führungskräfte üben neue, wichtige Führungsaufgaben aus, vor allem die gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur.

Eine bedeutende Aufgabe ist auch die strategische Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens. Es gilt, eine Situation zu schaffen, in der Arbeit Spaß macht und in der jeder Mensch im Unternehmen den Druck der Märkte und der wirtschaftlichen Notwendigkeiten hautnah erlebt.

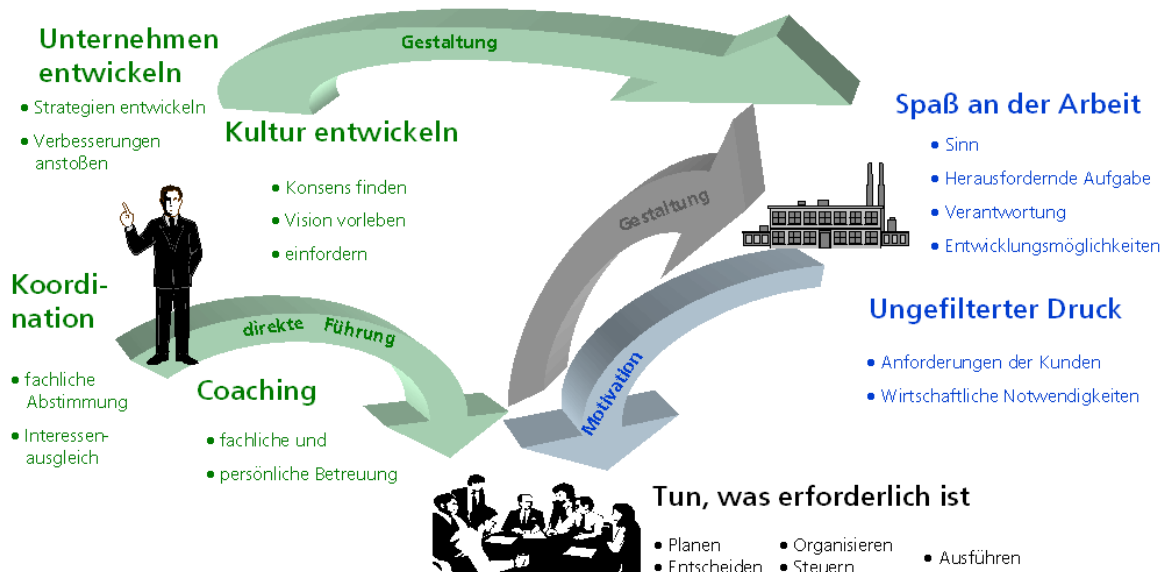


Bild 4. Die neue Organisation macht es erforderlich, daß die neue Führung losläßt und sich nicht einmischt.

Motivation von innen

Es ist nicht Aufgabe der Führung, durch Druck oder Anreize zu motivieren /1/. Reuter hat deshalb auch die Qualitätsprämie abgeschafft. Sie wurde als ungerecht empfunden und ihre Wirksamkeit war gering. Außerdem behinderte sie die Entwicklung der Unternehmenskultur, indem sie falsche Zeichen setzte. Qualität ist Selbstverständlichkeit. Es besteht Einigkeit darüber, daß jeder Mitarbeiter die geforderte Qualität erbringt. Die frühere Qualitätsprämie wurde zum fixen Bestandteil der Löhne.

Gemeinsamkeit macht stark

Teamgeist und Identifikation mit der Aufgabe sind wichtig. Im Mittelpunkt des Interesses steht aber das Wohl des gesamten Unternehmens. Nur ein gutes

Ergebnis sichert das wirtschaftliche Überleben. Dazu ist es erforderlich, daß sich die Teams gegenseitig helfen und unterstützen.

Der Grat zwischen gesundem Teamwettbewerb und schädlichem Gegeneinander ist schmal. Reuter verzichtet auf alles, was ein Gegeneinander begünstigt. Ein Beispiel ist der völlige Verzicht einer Bewertung auf Teamebene. Eine solche Bewertung wäre entweder ungerecht, wenn sich die Teams gegenseitig helfen, oder es wäre eine ausgeprägte Leistungsverrechnung erforderlich. Um die Gemeinsamkeit zu stärken, aber auch im Interesse von Gerechtigkeit und eines Nutzens für alle, wird Reuter alle Menschen im Unternehmen an positiven Ergebnissen beteiligen.

Vorgeschichte und Erfahrungen

«Bevor wir uns als Unternehmen zu den Veränderungen entschlossen, glaubten wir lange Jahre, daß der Schlüssel in einem ausgefeilten PPS-System mit Betriebsdatenerfassung, ergänzt durch einen elektronischen Leitstand mit entsprechend hoch qualifizierten Menschen liegt», sagt Geschäftsführer Karl-Heinz Reuter. «Durchschlagende Verbesserungen haben sich damit aber nicht eingestellt. Je genauer wir planten, desto mehr mußten wir bei Abweichungen gegensteuern».

«Heute wissen wir, daß es uns ging, wie dem Mann, der nachts seinen Schlüssel unter einer Straßenlaterne sucht. Nicht weil er ihn dort verloren hat, nein, sondern weil es dort so schön hell ist! Die Lösung lag außerhalb des Lichtkegels unserer Scheinwerfer, deshalb sahen wir uns nach einer kompetenten Unterstützung um». Und Karl-Heinz Reuter schildert das weitere Vorgehen und die Gründe dafür sehr eingehend.

Innerhalb des Unternehmens wurden auch Gründe angeführt, die gegen diese Reorganisation sprachen, wie: Kompetenzverlust, Angst vor Neuem, Angst vor mehr Verantwortung bzw. Mehrbelastung, Angst um den Arbeitsplatz und Angst vor Mißerfolg.

Diese Gründe verdeutlichten uns, daß zunächst eine Plattform von Vertrauen und Offenheit innerhalb des Unternehmens geschaffen werden mußte. Wir fragten uns angesichts der Ängste, die unsere Führungskräfte äußerten, was wohl unsere Mitarbeiter an den Maschinen für Zweifel hegen? Deshalb erschienen Voraussetzungen wie jedem Menschen in unserem Unternehmen zukünftig Perspektiven zu bieten und jeden Mitarbeiter aktiv und verantwortlich mitgestalten zu lassen, besonders wichtig.

Eine Veränderung mußte ohne Ausnahme in allen Köpfen stattfinden. Die Mitarbeiter wurden in den Entscheidungsprozeß über die Reorganisation entsprechend dem KUR-Modell einbezogen. Nur so konnten wir sicher sein, ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Das Reorganisationsmodell «KUR» des Fraunhofer-IAO war nach langem Suchen das Einzige, das diesen Anforderungen ganzheitlich am nächsten kam.

Das Reorganisationsprojekt

Am 30.11.96 starteten wir den 1. Workshop für alle Mitarbeiter, mit dem Ziel eine Problemanalyse zum aktuellen Zeitpunkt zu betreiben und Visionen zukünftiger Entwicklungen und Chancen zum Jahr 2000 auszuarbeiten

Man diskutierte offen, und es wurden Schwachstellen, aber auch zukünftige Chancen herausgearbeitet. Ängste wurden nicht geäußert. Die Folge war, daß die Reorganisation mit Begeisterung und nahezu einstimmig angenommen wurde.

Die weitere Vorgehensweise (Bild 5) stellt sich dar, indem im Januar 97 das Planungsteam bestehend aus sechs Personen (Meister, Betriebsprecher und GF) die Tätigkeit aufnahm. Im Mai erfolgte die Vorstellung des ausgearbeiteten Konzeptes.

Ein sehr fortschrittlicher Tarifvertrag mit Jahresarbeitszeitregelungen unterstützt die einzelnen Teams bei der eigenverantwortlichen Planung der Arbeits- und Urlaubszeiten.



Bild 5. Zeitlicher Ablauf der KUR-Einführung.

Wichtige Erfahrungen

Anfangs glaubten wir noch im Planungsteam unsere Mitarbeiter mitziehen zu müssen. Umso überraschter waren wir, als wir immer öfter diejenigen waren, die gezogen wurden.

Zum einen nahmen Mitarbeiter die Weiterqualifizierungen selbst in die Hand und machten außerhalb der regulären Arbeitszeit «Training on the Job». Zum anderen schlugen die Mitarbeiter zur Behebung von Terminrückständen selbst eine dritte Schicht vor.

Als einer der erfolgreichsten Motivationsfaktoren, hat sich der direkte Kundenkontakt oder das aktive Beeinflussen eines Auftrages herauskristallisiert. Ob bei der Mitwirkung beim Ausarbeiten des Angebotes, Kundenbesuchen, Gespräche oder bei der Auslieferung des Auftrages. Der Kundenauftrag ist so nicht mehr anonym und die Identifikation mit dem Kunden entsprechend hoch.

Vieles gelingt mittlerweile sehr gut, doch es ist uns bewußt, daß wir bei manchen Prozessen erst am Anfang stehen. Ein wesentliches Kriterium für den zukünftigen Erfolg dürfte deshalb die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinne eines Führungsinstruments sein. In einem Klima, in dem die Arbeit Spaß macht und in dem alle den Atem aber auch den Druck der Märkte hautnah verspüren, geprägt von Offenheit, Vertrauen und Eigenverantwortung.

Effekte und Nutzen

Reuter Präzision hat die Aufbau- und Ablauforganisation zum Jahreswechsel 97/98 umgestellt. Auch in bezug auf die Autonomie der Teams wurden bereits wesentliche Schritte getan, der Prozeß wird aber noch geraume Zeit benötigen. Die ersten Ergebnisse sind positiv (Bild 6).



Bild 6. Die Ergebnisse sind überaus positiv.

Übertragbarkeit auf andere Unternehmen

Inzwischen gibt es bereits eine ansehnliche Anzahl von Unternehmen, die nach dem neuen Unternehmensmodell arbeiten, allerdings stellt das Beispiel Reuter die wohl konsequenteste Realisierung dar. Es gibt Umsetzungen in fast allen Bereichen der produzierenden Industrie, und alle sind überaus erfolgreich. Realisiert werden geradezu Quantensprünge innerhalb der Leistungsdaten, der wirtschaftlichen Kennzahlen und bei der Zufriedenheit von Kunden- und Mitarbeitern. Das deutet darauf hin, daß das Unternehmensmodell, so extrem es auch erscheinen mag, auf breiter Basis anwendbar ist.

Dies bestätigen auch die wissenschaftlichen Forschungen am IAO. Wir empfehlen deshalb jedem Unternehmen, das Defizite bei seiner Innovations-, Verbesserungs- und Lernfähigkeit, bei seiner Flexibilität, Reaktionsfähigkeit oder Schnelligkeit, oder bei der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern hat, sich mit solchen Konzepten zu beschäftigen.

Hintergrund

Die Wurzeln der Reuter Präzision gehen bis ins 18. Jahrhundert zurück. Die Entwicklung ging von einer Schmiede, über eine Schlosserei, Apparatebau, eine Reparaturwerkstatt, bis zur Herstellung von Präzisionsmechanik in heutiger Zeit. Hinter dem Namen Reuter stehen heute drei Unternehmen mit insgesamt etwa 60 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von über 10 Mio. DM in Schöllkrippen-Schneppenbach.

Die Situation, in der sich Reuter seit Jahren behaupten muß, ist den meisten produzierenden Unternehmen geläufig. Die Produkte werden komplizierter und die Losgrößen kleiner, denn als Folge der Globalisierung werden einfache Teile in großen Stückzahlen im Ausland gefertigt.

Gleichzeitig stellen die Kunden Anforderungen an Qualität, Flexibilität, Schnelligkeit und Termintreue, die fast unerfüllbar erscheinen - aber trotzdem bröckeln die Preise. Dies sind die Folgen weltweiter Überkapazitäten, wodurch die Kunden am längeren Hebel sitzen. In diesem globalen Kundenmarkt erzielen nur diejenigen einen ausreichenden Absatz, die besser sind als der Wettbewerb.

Die Reuter Präzision kann die neuen Anforderungen nicht ablehnen, ohne dadurch ihre wirtschaftliche Existenz zu gefährden. Es wird nicht gelingen, die Kunden zu erziehen, deshalb entstand der Leitsatz: «Geht nicht gibt es nicht»! Wenn eine Anforderung, die der Markt an das Unternehmen stellt, als wichtig erkannt wird, lautet die richtige Frage: Wie ist die Anforderung erfüllbar? Dem Unternehmen war klar, daß dies mit der bestehenden Unternehmensorganisation nicht gelingen

konnte, denn schließlich hatte auch in der Vergangenheit bereits jeder sein Bestes gegeben.

Dipl.-Ing. Axel Korge
Fraunhofer IAO
D-70569 Stuttgart

Literatur

/1/ Bullinger, Hans-Jörg; Korge, Axel
Motivation, ohne zu motivieren
Produktionsunternehmen realisieren erfolgreich neue Konzepte
In: ZWF 94 (1999) Nr. 5, S. 242-245

MAIL-BOX

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Dipl.-Ing. Axel Korge, Nobelstrasse 12, D-70569 Stuttgart, Tel. 0711 970 20 58, Fax 970 22 99, Infos unter <http://www.produktion.iao.fhg.de/kur/index.htm>, E-mail: Axel.Korge@iao.fhg.de