

## Doppelvorlesung 3

### Ziel: Historisch und aktuell bedeutsame Ansätze kennen (2)

- 1 Lean Management  
(frühe 90er Jahre)  
  
Bsp.: 4 C-Program  
Bsp: Neue Formen der Arbeitsorganisation
- 2 Process Re-Engineering  
(späte 90er Jahre)
- 3 Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation  
am Bsp. „Personalwesen“

**Definition:** „lean“ (engl.) : mager / hager / schlank

Lean Management repräsentiert die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von Gütern und Dienstleistungen.

## Gründe für Einführung eines „Lean Management“

- **wachsender Wettbewerbsdruck**
    - ◆ Globalisierung der Märkte
    - ◆ Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt
    - ◆ Preiskämpfe
    - ◆ Innovationsdruck
    - ◆ zunehmende Konkurrenz
    - ◆ Zunahme der auftragsgebundenen Produktion (→ Flexibilität)
  - **gesteigerte Ansprüche der Kunden**
    - ◆ Steigerung der Qualitätsanforderungen
    - ◆ Just-in-time-Forderungen
    - ◆ Verlangen von Variantenvielfalt
  - **Abkehr von CIM-Euphorie** (→ Halle 54 bei Volkswagen als Negativbeispiel)
  - **Wünsche nach Mitgestaltung** auf seiten der Mitarbeiter (→ Wertewandel)
- und dies alles bei einer
- **deutlichen Abnahme des quantitativen Personaleinsatzes**

# Lean Management als „Metatheorie“ der 90er Jahre

## Auslöser der Diskussion „Lean Management“

	Japanische Produzenten	Europäische Produzenten
<b>Personalaufwand</b> (Mio. Ingenieur/h)	1,7	3,1
<b>Produktivität</b> (Stunden/Auto)	16,8	36,2
<b>Teamorganisation</b> (in %)	69,3	0,6
<b>Krankenstand</b> (in %)	5,0	12,1
<b>Anteil der Teile mit JIT*</b> (in %)	45,0	7,9

just in time

Quelle: Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution der Automobilindustrie

## Ausgewählte Kernelemente des Lean Management

### ... für die Forschung und Entwicklung (F&E)

#### - Computer Aided Design \*

\* mittlerweile unabhängig von „Lean Management“ als 2D- und 3D-CAD Standard, insb. in der Konstruktion

### ...für die Produktion

#### - just-in-time-Fertigung

#### - KANBAN-Methode \*

\* The essence of the Kanban concept is that a supplier or the warehouse should only deliver components to the production line as and when they are needed, so that there is no storage in the production area.

Within this system, workstations located along production lines only produce/deliver desired components when they receive a card and an empty container, indicating that more parts will be needed in production.

### ... für neue Organisation- und Führungsstrukturen

#### - KAIZEN / KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

## Ausgewählte Kernelemente des Lean Management

- Umkehrung der hoch arbeitsteiligen Organisationsstruktur
- weitgreifende Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen auf diejenigen, die zur direkten Wertschöpfung beitragen
- Aktivierung der Mitarbeiter zur intensiven Mitgestaltung an Veränderungsprozessen (KVP)
- strikte Umsetzungsorientierung
- optimale aufgabenorientierte Information und Kommunikation

--> Versuch der „Synergie von Ökonomie und Humanität“

## „4 C-Program“ im Industriegüterkonzern als Ausgestaltung eines Lean Management

- **Customers** (focus on **economy**)
- **Costs** (focus on **economy**)
- **Creativity** (focus on **employee**)
- **Communication** (focus on **employee**)

## Goals of the 4C-Program

- **Time saving:** - 50%
- **Cost reduction** - 15%
- **Reduction of funds tied up** - 20%
- **Sales increase** +10%

## „4 C-Program“: Employee Involvement

### - Skilled employees

- apprentice training according to needs
- further training and development

### - Motivated employees

- applying skilled worker experience
- group responsibility for manufacturing islands
- flat hierarchies
- promotion of the suggestion scheme
- quality offensive

### - Flexibilization

- areas of work
- time



# Wirkungen des Lean Management

Was waren TOP-Themen Mitte-Ende der 90er Jahre im Personalbereich (Industriegüterkonzern) vor dem Hintergrund eines „Lean Management“ ?

folgende Folien

## Verbesserung der Industriellen Führungsprozesse

### Vorrangige Maßnahmen - Übersicht

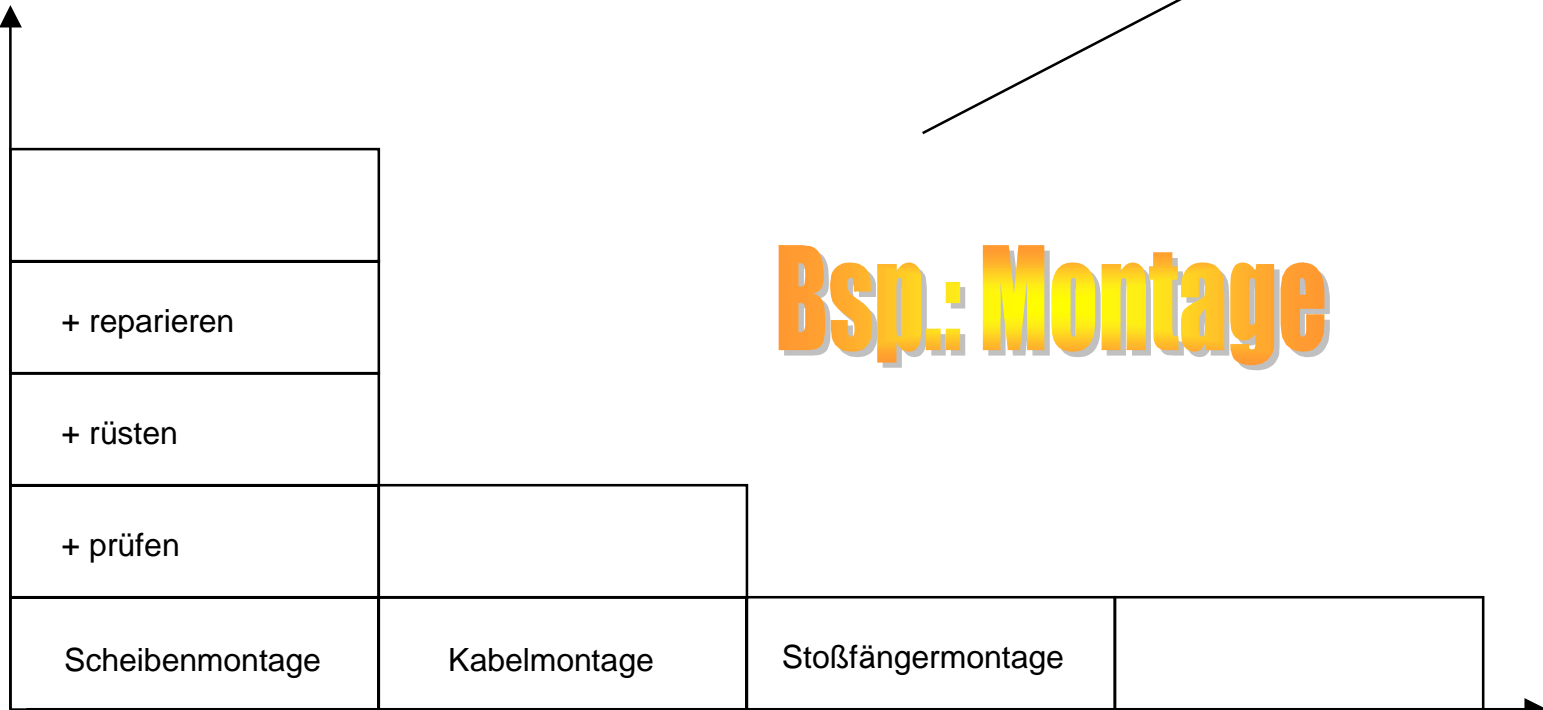
- 1 Realisieren Neuer Formen der Arbeitsorganisation
- 2 Einführen von Modellen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- 3 Stärken der leistungsorientierten Vergütung
- 4 Institutionalisieren Kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP), konzernweites Einführen von Zirkelaktivitäten (Mitarbeiterbeteiligung)
- 5 Durchführen von Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes (z.B. Gesundheitsprämien)
- 6 Einführen kontinuierlicher Rückmeldung an die Belegschaft zu aktuellen Betriebskennzahlen
- 7 Schaffen von Möglichkeiten für finanzielle Beteiligung (Belegschaftsaktien, Investiventgelt, Unternehmensanleihen, Geschäftsanteile)

# Neue Formen der Arbeitsorganisation

Was sind Neue Formen der Arbeitsorganisation ?

--> erweitern den Handlungsspielraum

Entscheidungsspielraum  
(vertikal)

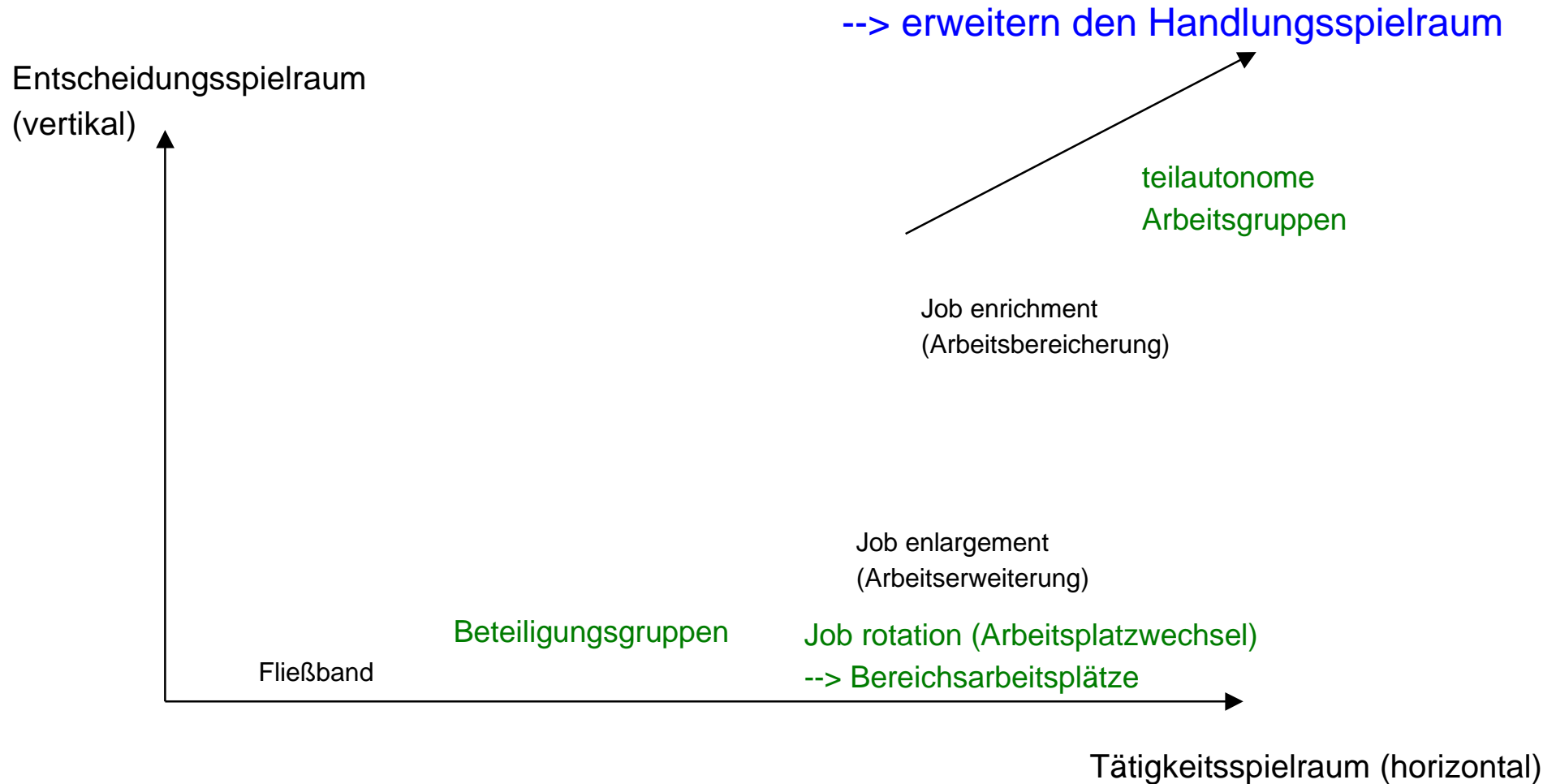


**Bsp.: Montage**

Tätigkeitsspielraum (horizontal)

# Neue Formen der Arbeitsorganisation

Was sind Neue Formen der Arbeitsorganisation ?



*Kursiv: Formen der Mitarbeiterbeteiligung im multipersonalen Arbeitsfeld (mehrere Personen)*

# Neue Formen der Arbeitsorganisation

## Welche Arten der Beteiligung werden unterschieden ?

### 1 Beteiligungsgruppen (→ kollektive Mitarbeiterbeteiligung)

- ◆ Bsp.: Qualitäts-, Gesundheits-, Sicherheitszirkel, Werkstattkreise
- ◆ erleichtern Einführung der teilautomen Gruppenarbeit
- ◆ können zeitlich befristet sein

### 2 Arbeit in Gruppen (→ Bereichsarbeitsplätze)

- ◆ Hauptkennzeichen: Belastungsausgleich durch Arbeitsplatzwechsel
- ◆ keine Änderung der Aufbauorganisation
- ◆ Qualifizierung beschränkt auf fachliche Aspekte

### 3 (teilautonome) Gruppenarbeit (→ Handlungsspielraum auf ausführender Ebene)

- ◆ Integration von Aufgaben (Planung, Ausführung, Kontrolle)
- ◆ Beitrag zur Organisationsentwicklung und Verflachung von Hierarchien
  - i.d.R. Wegfall der Meister- / Vorarbeiterebene
  - regelmäßige durch Gruppensprecher moderierte Sitzungen (→ KVP)
  - oft Unterstützung durch Prozessbegleiter
- ◆ fachliche und vor allem soziale Qualifizierungsmaßnahmen notwendig
- ◆ erfordert mittel- bis langfristige Planung

# Neue Formen der Arbeitsorganisation

aus Vorlesung 2:  
 Die Kardinalziele betrieblicher Personalarbeit  
 lassen sich in die Kategorien  
 - wirtschaftliche Ziele  
 - soziale Ziele  
 einteilen.

Stichwort: "Ökonomie" und  
 Stichwort: "Humanität"

## Ziele der Einführung Neuer Formen der Arbeitsorganisation

mitarbeiterbezogen		unternehmensbezogen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fachkompetenz / Qualifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifikationsgerechter Einsatz</li> <li>- Verbesserung der Information</li> <li>- fachbezogene Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Weiterentwicklung (Laufbahn) durch schrittweise Aufgabenerweiterung</li> <li>- der Qualifikation entsprechende Entlohnung</li> </ul> </li> <li>• <b>Identifikation mit Produkt und Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenbewußtsein</li> <li>- Leistungsbewußtsein, Arbeitsmotivation</li> <li>- Qualitätsbewußtsein</li> <li>- Handlungsbewußtsein (Eigeninitiative)</li> </ul> </li> <li>• <b>Sozialkompetenz (Teamfähigkeit)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Kommunikation und der Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Konfliktfähigkeit</li> <li>- Förderung sozialer Kontakte</li> </ul> </li> <li>• <b>Erhöhung der Arbeitszufriedenheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung von Kompetenz und Verantwortung</li> <li>- Einbeziehung der Mitarbeiter</li> <li>- Belastungsabbau, Verringerung der Monotonie und Fluktuation</li> <li>- Transparenz des individuellen Leistungsbeitrags</li> <li>- Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produktivitätserhöhung, Kostenreduzierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Anlagennutzung</li> <li>- Reduzierung Taktfolgeverlustzeiten</li> <li>- Reduzierung Nichttätigkeitszeiten</li> <li>- Verminderung Abwesenheit/Fluktuation</li> </ul> </li> <li>• <b>Straffung der Aufbauorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entfall von Hierarchieebenen</li> <li>- Reduzierung der Schnittstellenverluste</li> </ul> </li> <li>• <b>Qualitätsverbesserung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verminderung Fehlerkosten</li> <li>- Verminderung Nacharbeitskosten</li> <li>- Erhöhung Produktqualität</li> </ul> </li> <li>• <b>Nutzung des Innovations-/Problemlösungspotentials der Mitarbeiter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung von Abläufen und Produktgestaltung</li> <li>- Förderung und Nutzung des ganzheitlichen Systemdenkens (anlagen-/ produktbezogen)</li> <li>- Erschließung zusätzlicher Rationalisierungspotentiale</li> </ul> </li> </ul>

# Neue Formen der Arbeitsorganisation

## Mögliche Komplikationen bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation

Mögliche Komplikationen	Lösungsansätze
Mangelnde Akzeptanz neuer Arbeitsstrukturen durch die Betroffenen, Widerstand gegen Veränderungen	Frühzeitige Information der Mitarbeiter (bereits in der Planungsphase) über die anstehenden Veränderungen und deren Hintergründe
Lückenhafte Umsetzung des Teamkonzeptes durch Nichtberücksichtigung der Randbedingungen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Anpassung der Entgeltsysteme</li><li>– Räumlich/technische Voraussetzungen für Teamaktivitäten (Gesprächsinself, Hilfsmittel)</li></ul>
Kompetenzprobleme in der betrieblichen Führungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>– Anpassung der übergeordneten Führungsstrukturen</li><li>– Saubere Abgrenzung der Schnittstellen</li></ul>
Kompetenzverlust von funktionsabgebenden indirekten Bereichen, Probleme in der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"><li>– Frühzeitige Information der Betroffenen</li><li>– Einbindung der Betroffenen in den Gestaltungsprozeß</li></ul>
Integrationsprobleme von einzelnen wie auch von besonderen Personengruppen, Hinausdrängen von "Schwachen", Überforderung Einzelner	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einsatzmöglichkeiten für nicht teamfähige Mitarbeiter planen</li><li>– Bei der Teamzusammensetzung auf Homogenität achten bzw. Mitarbeiter mit anderen Wertorientierungen nicht integrieren (vgl. Freiwilligkeitsprinzip)</li><li>– Den Einsatz von Leistungsgewandelten im Rahmen der Teamarbeit angemessen berücksichtigen</li></ul>

# Process Re-Engineering

---

- **Process:** Geschäftsablauf / Geschäftsprozeß
- **Re-Engineering:** grundlegendes, radikales Neu- und Umkonzipieren von Abläufen
- **Ziel:** Minimierung von Durchlaufzeiten, schnelle Bearbeitung, möglichst wenig Warte- und Liegezeiten
- **Mittel:** Einsatz moderner Medien  
v.a. papierlose Workflow-gesteuerte Ablaufbearbeitung
  
- in allen Unternehmensbereichen, also auch im Personalbereich, durchführbar
  
- **modernes Rationalisierungsinstrument**
  
- **moderatere Methode: “Process Streamlining”**

## Vereinfachter Ablauf - Bsp.: Abwicklung von Bewerbungen

### 1. Analyse der Ist-Prozesse (--> Ablauforganisation)

### 2. Bestimmung der Soll-Prozesse durch Aufdecken der

- Medienbrüche (z.B. per E-Mail eingehende Bewerbungen werden ausgedruckt, kopiert und per Hauspost an die Fachbereiche weitergeleitet anstelle eines „Forwarding via E-Mail“)
- nicht wertschöpfenden Tätigkeiten (z.B. werden alle Bewerbungen zunächst durch Personalleiter gesichtet, der lediglich „seinen Haken macht“)
- „Zeitfresser“ (z.B. werden selbst Standardeinladungen durch Abteilungsleiter unterschrieben, was wg. häufiger Dienstreisen lange Liegezeiten verursacht)

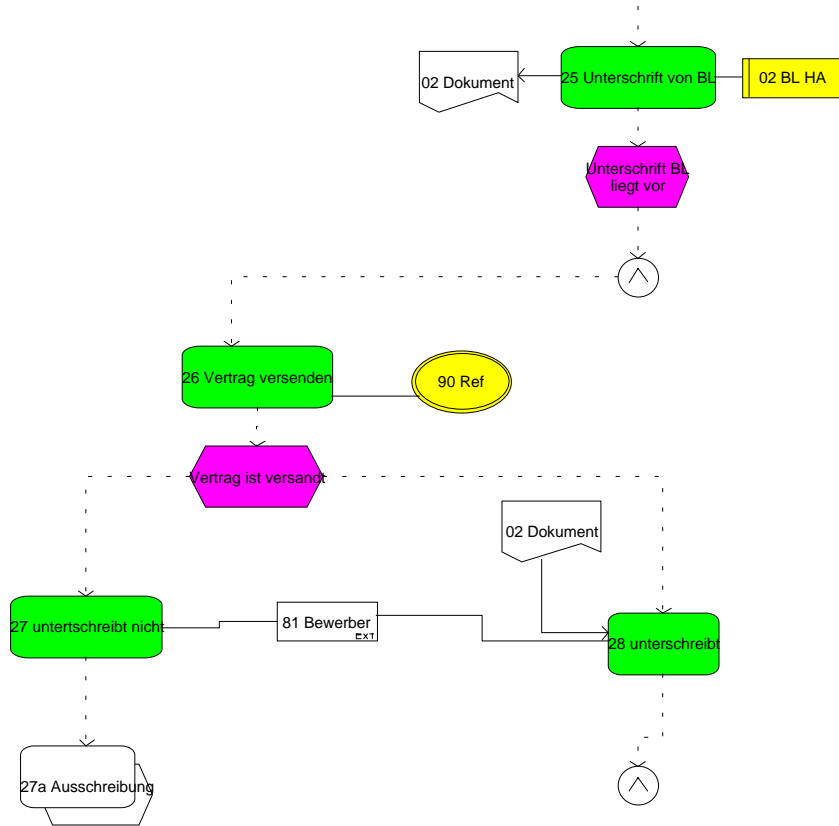
### 3. Berechnung der Prozeßkosten vorher - nachher

z.B.: Was kostet die Einstellung eines Bewerbers ?



## Unterstützung durch DV-Tools, z.B. ARIS (Fa. IDS Scheer)

Ausschnitt aus dem Geschäftsprozess  
„Bewerberabwicklung“



## Zeitpunkt

- Re-Engineering nach Visionsentwicklung, Definition von Teams, Rollen und Aufgabenschwerpunkten durchführen (Manche Prozesse sind nach einer Neuorientierung überflüssig)

## Vorgehen

- Ist-Prozesse präzise erfassen und Akzeptanz aller Betroffenen sicherstellen (Protokolle abzeichnen lassen, Verantwortliche im Ergebnisbericht nennen, Spätere Diskussionen erübrigen sich dann)
- Grundsätzliches in Frage stellen

Zuerst den gesamten Ablauf zur Diskussion stellen, dann Ablaufdetails

## Vorgehen

- **Vor langwieriger Diskussion von Einzelprozessen deren Relevanz für den Re-Engineering-Effekt prüfen (Lieblingsthemen des Kunden eingrenzen)**
- **Jede Maßnahme zur Veränderung von Prozessen sollte bestimmte Kostenblöcke beeinflussen (Nachweis der gesteigerten Wertschöpfung)**
- **In Gruppen mit maximal 6 Personen arbeiten (1-2 Unternehmensberater als Moderatoren, 4-5 Kunden)**

## Projekt- manager

- **Rolle des Beraters von Anfang an klar definieren (Coach mit Verantwortung als Prozesstreiber oder Ergebnisverantwortlicher)**
- **Prozessgestalter im Re-Engineering-Team sollten operative Erfahrung, aber keine Prozessverantwortung haben (keiner rationalisiert sich selbst gern weg.)**
- **Erst starten, wenn das Team komplett ist und die Infrastruktur steht (Erübrigt Diskussionen über Zwischenergebnisse, verkürzt Teambuilding)**
- **Konzentration auf konkreten Re-Engineeringauftrag (Ausfern des Aufgabenumfanges vermeiden, Abgrenzung von Sonderaufgaben)**

# Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“

Ideal: Organisation entspricht den Soll-Geschäftsprozessen

- in Praxis selten gegeben, weil z.B.
  - Process-Re-Engineering / prozessorientiertes Denken nicht bekannt ist
  - alte Verfahrensweisen nicht in Frage gestellt werden sollen (Sicherung von Personen und Positionen)
  - Organisation in Abhängigkeit von Personen gestaltet wird (kann sinnvoll sein, siehe Vorlesung 5: Potenzialorientierte Planung)

**Eingliederung:** Wie steht Abteilung X im Kontext der übrigen Abteilungen des Unternehmens ?  
--> Klärung unverzichtbar, wenn es um Fragen der Durchsetzbarkeit geht

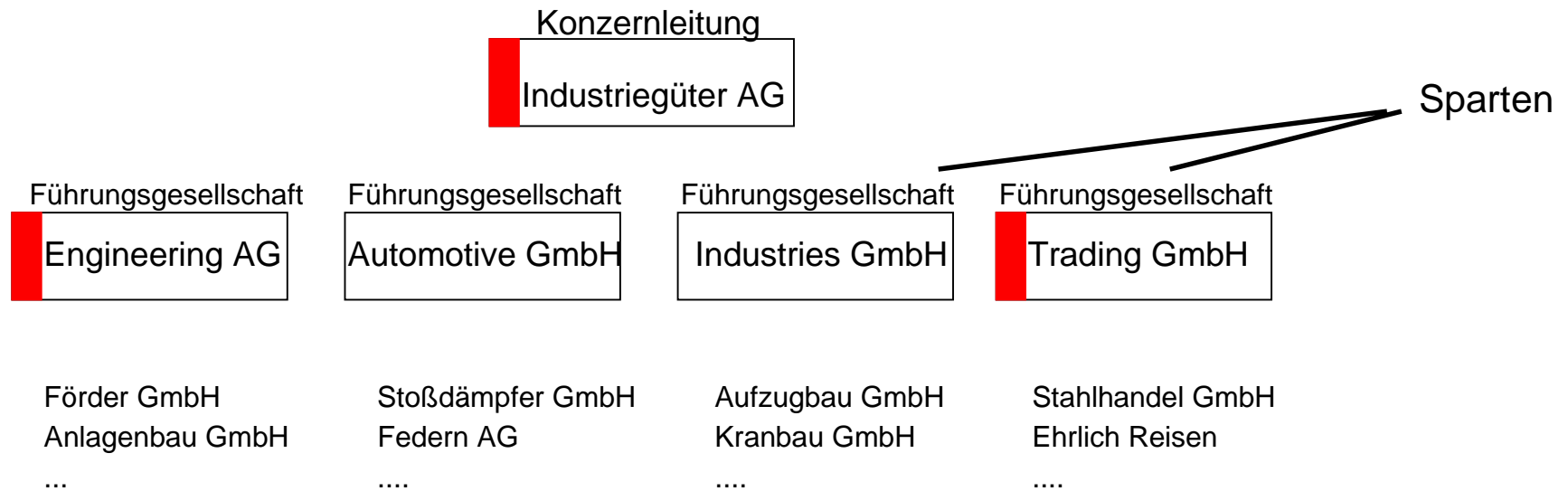
**Gliederung:** Wie stark ist Abteilung X in sich unterteilt / gegliedert ?  
--> z.B.: Gliederung der Personalabteilung in „Entgeltabrechnung“, „Reisekostenabrechnung“, Sozialreferat“ und „Entgeltabrechnung“

## Traditionelle Aufgabenunterscheidungen

- Grundsatzaufgaben : Festlegung von Rahmenbedingungen  
- z.B. Führungsleitlinien, Entlohnungsgrundsätze, Altersversorgungskonzepte
  - Stabsaufgaben: beratende Aufgaben  
Personalbereich berät, Fachabteilung entscheidet  
- z.B. Nachfolgeregelungen, Entsendung von Mitarbeitern
  - Linienaufgaben: Durchsetzung in der Aufbauorganisation  
Personalbereich entscheidet  
- z.B. Entgeltabrechnung, Personalcontrolling
- manchmal: Grundsatzaufgabe = Stabsaufgabe

# Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Grundsatzfunktion

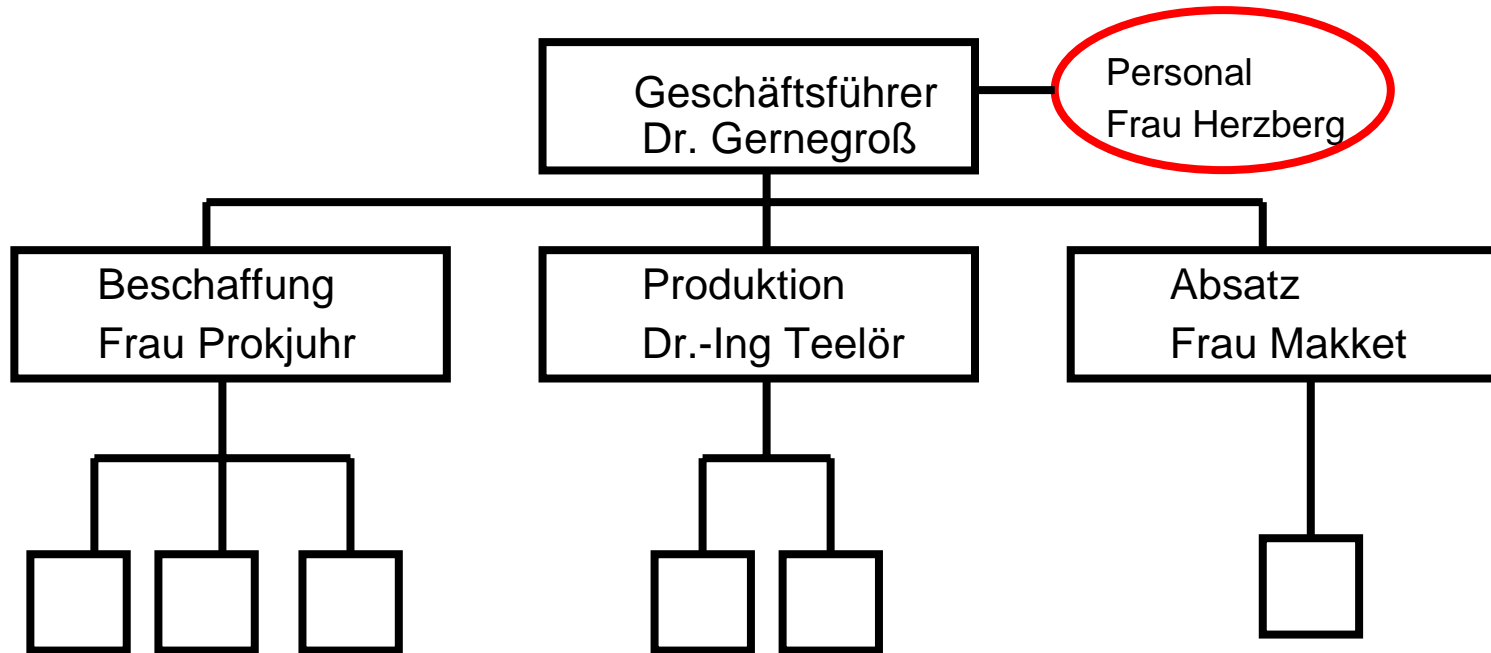


Die Industriegüter AG ist in Sparten gegliedert (divisionalisiert) und hat als einen von mehreren Zentralbereichen - rot gekennzeichnet - den Zentralbereich „Personalpolitik“ (neben Materialwirtschaft, Einkauf etc.). Dieser übt Grundsatzfunktionen für die Führungsgesellschaften aus (Bsp.: Handhabung der Altersteilzeit in dem Gesamtkonzern).

Die Engineering AG und Trading GmbH haben wiederum Personal-Grundsatzfunktionen für die Ihnen zugeordneten Konzerngesellschaften.

# Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

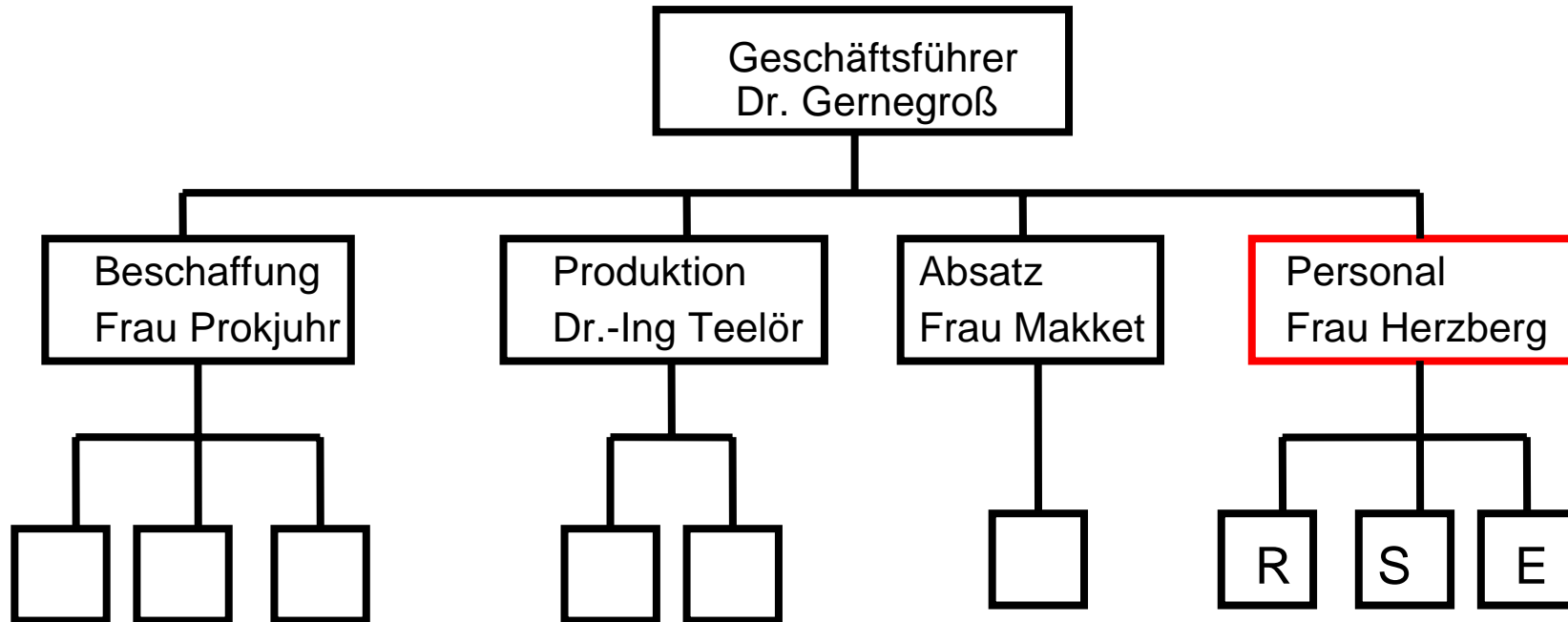
## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Stabsfunktion





# Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Linienfunktion



R: Gruppe Reisekosten, Leiter Herr Trawell  
S: Sozialreferat, Leiter Herr Soschell  
E: Gruppe Entgeltabrechnung, Leiterin Frau Manny