

Friedhart Hegner, Ulrich Kramer

Zielvereinbarungen, ergebnisbezogene Informationssysteme und zeitverantwortliche Gruppen

Meilensteine auf dem Weg zur lernenden Organisation *)

Abstract

Bei der notwendigen Innovationsbeschleunigung und Produktivitätssteigerung bringen lose verknüpfte organisatorische Verbesserungen nur unzureichende Struktureffekte. Viel wirkungsvoller sind systematisch miteinander verbundene Maßnahmen der Organisationsveränderung und Personalentwicklung. Bewährt hat sich dabei in vielen Unternehmen die Kombination von Arbeits- und Betriebszeitmanagement mit teamartigen Organisationsformen der Arbeit. Sie gelingt am besten durch Zielvereinbarungen und zeitverantwortliche Gruppen, die bei Bedarf schrittweise in aufgabenverantwortliche Gruppen transformiert werden können, also in operative Gruppenarbeit. Zeitmoderatoren in der Anfangsphase werden dabei in den späteren Phasen zu Gruppensprechern. Gemeinsam mit den Teammitgliedern betreiben sie zielbezogene Verbesserungen, eine anforderungsgerechte Qualifizierung sowie eine bessere gegenseitige Vertretung durch Arbeitsstellenwechsel (Job rotation). Dadurch kann wirkungsvoll auf Schwankungen des Arbeitsanfalls und der Personalverfügbarkeit reagiert werden. Das sind Meilensteine auf dem Weg zu einer lernenden Organisation, die rasch und treffsicher auf Marktveränderungen reagiert.

1 Zielbezogene Lernprozesse in dynamischen Märkten: das Zielsystem EWA

In Märkten, die homogen oder einfach segmentiert sind und sich nur langsam verändern, genügt für die Wettbewerbsstärke und Ertragskraft in der Regel eine hierarchisch-dirigistische Organisation. Dabei sind im Unternehmen nur wenige Entscheidungsträger - Inhaber, Führungskräfte - in der Lage, die externen Chancen und Gefahren auf den Absatz-, Kapital- und Arbeitsmärkten frühzeitig zu erkennen und daraus Konsequenzen für den Ausbau interner Stärken und die Beseitigung interner

* Die Ausführungen basieren auf Organisationsberatungserfahrungen in mehr als 150 Betrieben sowie Seminaren für mehr als 2.000 Firmen.

Schwächen zu ziehen. Individuelle und kollektive Lernprozesse können auf einen relativ kleinen Personenkreis begrenzt sein, der seine Erkenntnisse per Anweisung weitergibt und dabei punktuelle Lerneffekte und Verhaltensänderungen bei den nachgeordneten Stelleninhabern auslöst, also passives Lernen mit geringer Motivation zu Eigeninitiative und Entscheidungsbereitschaft (Simon 1945, Kap. II; Wheelen/Hunger 1995).

Demgegenüber erfordern Märkte, die heterogen sind und sich rasch verändern, also *dynamische Märkte*, eine breitere innerbetriebliche 'Streuung' individueller und kollektiver Lernprozesse, um ohne zeitraubende und wenig treffsichere dirigistische Umwege situationsgerecht und schnell agieren zu können (Thompson 1967; Piore/Sabel 1985; Porter 1985). Demzufolge werden Organisationsformen der Arbeit benötigt, die nicht nur Spielräume und Anreize für flexibles Agieren bieten, sondern zugleich dazu ermutigen, auf neue Anforderungen ohne ängstliches Abwarten diesbezüglicher Anweisungen oder Regeln zu reagieren, aus Fehlern schnell die richtigen Konsequenzen für anschließendes Handeln zu ziehen sowie eigene - positive und negative - Erfahrungen rasch an andere zu übermitteln, um ihnen Umwege zu ersparen (Garvin 1994; Grap/Mühlbradt 1995).

Es wird eine *lernende Organisation* benötigt, deren Arbeitsprogramme, Informations- und Kommunikationsmuster sowie Regeln für die Personalrekrutierung und -bewegung sowohl Kreativität und Eigeninitiative als auch schnelles Lernen aus Erfahrungen und Fehlern fördern (Senge 1990; Nonaka 1991).

Lernprozesse sind gekennzeichnet durch Veränderungen bei Wissenbeständen, Verhaltensdispositionen und Verhaltensrepertoires, und zwar teils auf der individuellen und teils auf der kollektiven Ebene. Sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse werden in der Regel ausgelöst, zumindest aber beeinflusst, durch die Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt. Besonders wichtig für die Unternehmen sind Veränderungen der relevanten Märkte. Sie sind zunächst lediglich als *externe* Faktoren wirksam, von denen die relative Wettbewerbs- oder Marktposition eines Unternehmens beeinflusst wird (Porter 1985). Zu *betriebsinternen* Lernprozessen - also zu Stärken bei der Anpassung an Marktveränderungen - werden die externen Auslöser nur unter folgenden Bedingungen (Imai 1986; Christensen 1991; Wheelen/Hunger 1995):

- Wenn die externen Faktoren von den Verantwortlichen als Gefahren und Chancen für die eigene Marktposition *erkannt* werden,
- sodann als wichtige Bezugsgrößen für interne Maßnahmen der Technik- und Organisationsveränderung - einschließlich Arbeitszeitgestaltung - sowie der Personalentwicklung *verbindlich definiert* werden
- und schließlich auf allen Ebenen und in allen Bereichen für die Belegschaft nachvollziehbar gemacht werden, was eine wichtige Voraussetzung für eine ausreichend breite Veränderungsbereitschaft ist.

Das ist im betrieblichen Alltag - abgesehen von Krisensituationen wie z.B. deutliche Umsatzeinbrüche oder Konkursgefahr - nicht mit Hauruckaktionen erreichbar, sondern nur schrittweise. Der dafür erforderliche 'lange Atem' ist nur bei klaren Zielsetzungen zu erreichen. Hier sind die Erkenntnisse des Strategischen Management (Wheelen/Hunger 1995) mit denjenigen des Management durch Zielvereinbarungen (Meyer 1994) zu verbinden und sodann in Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung umzusetzen (Hegner 1994). In diesen Prozeß wird das betriebliche Zeitmanagement eingebunden, um den Wirkungsgrad zu erhöhen (Hegner u.a. 1996).

Anspruchsvolle Wirkabsichten oder Zielsetzungen wie die Verbesserung der Servicequalität (Terminreue, kurze Lieferfristen, kundengerechte Ansprechzeiten, guter Kundendienst) und des Innovationstempos (schnelle Marktreife neuer Produkte) lassen sich im Betriebsalltag nur dann in längerfristig wirksame Veränderungsmaßnahmen umsetzen, wenn die Verantwortlichen drei Voraussetzungen schaffen:

- Die totale Servicequalität und das hohe Innovationstempo werden als Teile eines betrieblichen Zielsystems begriffen und zu anderen Teilzielen (z.B. Produktivitätssteigerung) in Beziehung gesetzt, wobei mögliche Zielkonflikte ausdrücklich angesprochen werden.
- Die Verantwortlichen machen sich selbst und allen Beteiligten klar, daß im Zeitverlauf je nach den Markterfordernissen die Prioritäten innerhalb des Zielsystems ständig neu zu setzen sind. Daraus werden dann konkrete Schwerpunktmaßnahmen (z.B. Kampagnen) für einzelne Perioden abgeleitet.
- Neben den periodenbezogenen Prioritäten sind Schwerpunkte für die einzelnen Organisationseinheiten zu setzen. Das erfordert konkretisierte Teilziele. Beispielsweise können in der Periode t1 für die Betriebstechnik (Instandhaltung, Betriebsmittelkonstruktion, Werkzeugbau u.ä.) andere Teilziele vorrangig sein als für die Materialwirtschaft (Einkauf, Lager, Transport usw.).

Wenig bewährt hat sich nach unseren Erfahrungen eine simple Zielhierarchie nach dem Motto: an erster Stelle immer die Ertrags- und Gewinnstärke ("shareholder value"), an zweiter Stelle immer die Stärke im Wettbewerb um Kunden ("customer value") und an dritter Stelle immer die Stärke im Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ("human resources value"). Wie bereits vor Jahrzehnten von Chester I. Barnard (1938) und Herbert A. Simon (1945) erkannt, taugen solche statischen Zielhierarchien bestenfalls am grünen Tisch oder - zeitlich begrenzt - bei statischen Märkten. Demgegenüber kommt es angesichts dynamischer Absatz-, Kapital- und Arbeitsmärkte in der betrieblichen Praxis darauf an, mit einem nachvollziehbaren System aus drei dynamisch verbundenen Oberzielen zu arbeiten: EWA, d.h. Ertragskraft, Wettbewerbsstärke, attraktive Arbeitsverhältnisse. Sie sind jeweils bestimmten Typen von Nutznießern zugeordnet: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter.

Jedes der drei Oberziele wird konkretisiert durch Teilziele: Pro Oberziel genügen vier Teilziele, weil sonst der Überblick rasch verlorenght. Für die Teilziele gilt

ebenso wie für die Oberziele, daß sie je nach den Umfeldanforderungen im Zeitverlauf unterschiedliches Gewicht bei der Zuteilung knapper Ressourcen haben (Aufmerksamkeit, Geld, Kraft, Sachmittel, Zeitbudgetanteile usw.).

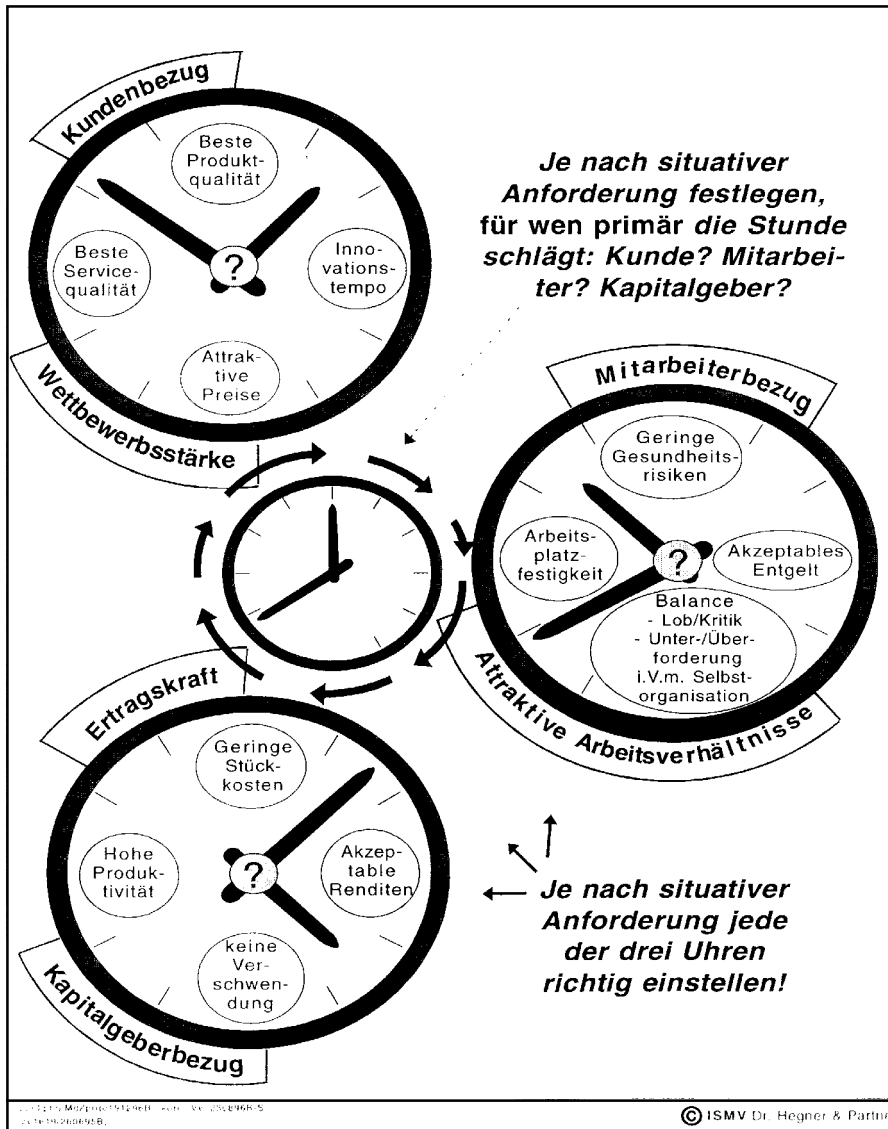
Die in der Praxis erprobte Abbildung 1 zeigt mit Hilfe dreier Uhren, die ständig gemäß den Marktanforderungen neu zu stellen sind: Sowohl bei den drei Oberzielen als auch bei den vier Teilzielen jedes Oberziels werden für einzelne Perioden und Organisationseinheiten immer wieder neue Prioritäten gesetzt und den Mitarbeitern anhand der jeweiligen Position der Uhrzeiger erläutert. Auf diese Weise werden Strategisches Management und Management durch Zielvereinbarungen im Betriebsalltag praktisch wirksam kombiniert.

Durch den Einsatz der EWA-Uhren - oder eine formal anders gestaltete Darstellung - wird folgendes erreicht: Die a) Hintergründe möglicher Zielkonflikte sowie b) ihre Lösung durch c) langfristig angelegten Interessenausgleich bei der sukzessiven Prioritätensetzung werden d) für alle anschaulich gemacht. Dabei hat sich in der Praxis folgendes bewährt:

1. Beim Übergang von einer funktionalen Kästchen- zu einer auftragsbezogenen Prozeßketten-Organisation werden die Zieldefinitionen und -prioritäten aus der früheren Alleinzuständigkeit der höheren und mittleren Managementebenen herausgelöst. Sie gehen über in den *Mitverantwortungsbereich der Führungskräfte vor Ort sowie der Mitarbeiter*. Konkrete Zielabsprachen treten an die Stelle herkömmlicher - oftmals vager - Zielvorgaben und Prioritierungen. Dadurch steigt nicht nur die Zielakzeptanz, sondern auch die Motivation und das Engagement bei der Zielverfolgung. Das erhöht den Zielerreichungsgrad und spart dirigistischen - meist umständlichen und wenig treffsicheren - Kontrollaufwand.
2. Derartige Zielabsprachen vor Ort gelingen nur, wenn *mit Hilfe anschaulicher Bilder* sowohl das System der Oberziele mit ihren jeweiligen Teilzielen als auch das Problem ständiger Ziel- und Interessenkonflikte und daraus folgender Prioritätenänderungen für *alle* Beteiligten nachvollziehbar bzw. *durchsichtig* gemacht wird. Nur so wächst das Verständnis für die früher oftmals als willkürlich erlebten Ziel- und Prioritätenverschiebungen. Das stärkt die gemeinsame Verantwortung für die Konsequenzen getroffener Prioritätenentscheidungen, also - bildlich gesprochen - für die positiven und negativen Alltagsfolgen gemeinsam gestellter Uhren. Durch die gemeinsame Einsicht in den Prozeß der Prioritätensetzungen wächst die Bereitschaft, das eigene Verhalten rasch zu ändern, wenn es die Umstände erfordern.

Der Übergang von einer 'Kästchen'- zu einer Prozeßketten-Organisation sowie von bloßen dirigistischen Eingriffen zum Management durch Zielvereinbarungen gelingt nur dann, wenn die Ober- und Teilziele des Systems *EWA* fortlaufend konkretisiert und aktualisiert werden. Durch die *Konkretisierung* bezüglich der Besonderheiten der verschiedenen Organisationseinheiten und durch die *Aktualisierung* angesichts dynamischer Kapital-, Absatz- und Arbeitsmärkte werden Zielkonflikte nicht mehr

Abb. 1: Ziele und Prioritäten des Unternehmens und der einzelnen Organisationseinheiten auf Veränderungen der Märkte abstimmen



kaschiert, sondern vor Ort transparent gemacht. Anschließend können sie besser und leichter bewältigt werden, weil unnötige Mißverständnisse und damit verbundene Reibungsverluste entfallen.

2 Betriebliches Zeitmanagement durch Zielvereinbarungen

In vielen Unternehmen strahlt der öffentliche Streit über folgenden vermeintlichen Gegensatz auf die Kontakte zwischen den Betriebsparteien aus und behindert kreative Problemlösungen im Interesse beider Seiten (Büssing/Seifert 1995):

- individuelle Zeitsouveränität, wie sie von Gewerkschaftsseite gefordert wird, und
- unternehmensorientierter Zeitflexibilität, die von Arbeitgeberseite in den Mittelpunkt gerückt wird.

Wie das mit Hilfe des Zielsystems EWA in mehreren Unternehmen bereits vermieden wurde, wird anschließend skizziert. - Das *Zeitmanagement durch Zielvereinbarungen* erfolgt durch fünf Schritte (Hegner u.a. 1996):

- Aus dem System der Ober- und Teilziele (EWA) werden die jeweiligen *Betriebszeitbedarfe* (z.B. Ansprech- und Öffnungszeiten, Maschinen- und Gerätenutzungszeiten) situationsgerecht abgeleitet. Maßstab dafür sind die aktuellen und bereichsspezifischen Besonderheiten, also beispielsweise der aktuelle Arbeitsanfall oder die Terminanforderungen an die einzelnen Organisationseinheiten. Mit dem Maßstab verbunden sind phasen- und bereichsbezogene Prioritätensetzungen bei den Ober- und Teilzielen.
- Aus den jeweiligen Betriebszeitbedarfen werden für jede Organisationseinheit die passenden *Arbeitszeitanforderungen* abgeleitet. Bei der Formulierung der Arbeitszeitanforderungen werden die Mitarbeiterbelange ermittelt und nach Möglichkeit berücksichtigt.
- Sowohl die Leitungs- und Führungsebenen als auch die Mitarbeiter und Betriebsratmitglieder wirken aktiv an den Prozessen der Ableitung und Prioritätensetzung durch *begründete Vorschläge* mit. Die Vorschläge beziehen sich ebenso auf die *Art der Kopplung von Arbeitszeit- und Betriebszeit* wie auf dafür geeignete Arbeitszeitformen (sog. 'Modelle).
- Die von den Beteiligten je Organisationseinheit als notwendig und zweckmäßig angesehene Kopplung von Arbeits- und Betriebszeiten wird als *Arbeitszeitform* zugeschnitten (mit Hilfe der Zeitwerkzeuge Volumen/Menge, Länge, Lage, Verteilung in gewählten Ausgleichszeiträumen). Sodann werden eine oder mehrere Arbeitszeitformen (z.B. Schichtsysteme, Gleitzeit, versetzte Arbeitszeitlagen) als *Arbeitszeitregelung(en)* schriftlich fixiert. Das geschieht in Unternehmen mit Betriebsrat durch Betriebsvereinbarung(en), in Unternehmen ohne Betriebsrat durch Bekanntmachung des Arbeitgebers nach Anhörung der Mitarbeiter.

- Durch situationsbezogene *Zeitabsprachen* zwischen den Mitarbeitern und - bei Bedarf - den Vorgesetzten, also durch Vereinbarungen *vor Ort* wird die *Mitverantwortung* für die situationsgerechte Handhabung der Arbeitsregelungen breit gestreut. Das gilt besonders bei Gleitzeitregelungen mit Gruppenabsprachen. Zu den organisatorischen *Voraussetzungen für erfolgreiches Zeitmanagement durch Zielvereinbarungen* gehören:
 - für die Belegschaft nachvollziehbare und aktuelle *Informationen* sowohl über die jeweiligen Prioritäten im *Zielsystem* als auch über die daraus folgenden Anforderungen an die betriebliche Zeitgestaltung aus Sicht der Leitungsebene(n),
 - nicht nur Informationen von oben nach unten (abgekürzt: *vonu*), sondern auch Vorkehrungen, damit Rückfragen und Verbesserungsanstöße von unten nach oben (*vuno*) gelangen sowie Abstimmungsprozesse über Ziele und Prioritäten erfolgen können; das bedeutet *Kommunikation* verbunden mit anschließenden *Vereinbarungen* über angestrebte Ergebnisse der Zeitgestaltung und Wege dorthin,
 - ein für alle Beteiligten durchsichtiges und ständig aktualisiertes System von *Ergebnis- und Prozeßkennziffern*, mit dessen Hilfe beurteilt werden kann, ob die abgesprochenen Arbeitszeit- und Organisationsregelungen die angestrebten Wirkungen erreicht haben.

Vor der Einführung eines *Zeitmanagement durch Zielvereinbarungen* werden vor allem kurzfristige Veränderungen beim Betriebszeitbedarf sowie daraus folgende Anforderungen an die Veränderung von Volumen, Länge, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten von den Mitarbeitern vielfach als willkürlich erlebt. Daraus resultiert die Forderung nach einer Entschädigung für die erfahrenen Eingriffe in die persönliche Arbeitszeit- und Freizeitplanung, beispielsweise in Form von Zuschlägen für Mehrarbeit oder Zulagen für Samstagarbeit. Demgegenüber wachsen die positiven Reaktionen auf veränderte Arbeitszeitanforderungen, wenn Einsicht oder Durchblick an die Stelle 'blinder' Anpassung treten.

3 Zeitverantwortung auf Basis einer tragfähigen psychosozialen Infrastruktur

Die breite Streuung der Zeitverantwortung kann vor allem in größeren Unternehmen sowie in der Anfangsphase des neuartigen Zeitmanagement zu 'organisierter Verantwortungslosigkeit' führen. Das läßt sich nur durch organisatorische und personelle Vorkehrungen vermeiden, die je nach Größe des Unternehmens und Zahl der einbezogenen Bereiche mit flexibler Zeitgestaltung unterschiedlich aufwendig sind.

Zunächst einige Hinweise zur *Reihenfolge* der Einführungs- und Umsetzungsschritte bei solchen organisatorischen und personellen Maßnahmen:

- In Verbindung mit einer Gleitzeitregelung oder rollierenden Schichtsystemen haben einige Unternehmen zunächst Gruppenabsprachen per Betriebsvereinbarung eingeführt. Erst im Verlaufe der Zeit, als die Absprachen teils unterblieben, teils einseitig gemäß den Mitarbeiter-/Freizeitpräferenzen genutzt wurden und teils durch erneute dirigistische Eingriffe ersetzt werden mußten, wurden zusätzliche flankierende Maßnahmen ergriffen.
- Demgegenüber haben andere Unternehmen parallel zur Ausarbeitung und Verhandlung einer Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeiten bereits damit begonnen, durch Zielsysteme, zielbezogene Informationen und Zielvereinbarungen sowie organisatorische, personelle und technische Maßnahmen die zweckmäßige flankierende Infrastruktur aufzubauen.

Angesichts der durch den verschärften Wettbewerb gestiegenen Anforderungen an die permanente Lernfähigkeit und -schnelligkeit der Unternehmen wird hier die letztgenannte Vorgehensweise bevorzugt.

Zunächst einige *lern- und motivationspsychologische* Hinweise zur Notwendigkeit einer tragfähigen psychosozialen Infrastruktur für erfolgreiches Zeitmanagement, wobei der Zusammenhang zwischen Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Erfolgserlebnissen besonders wichtig ist (Dwerk/Elliot 1988; Weiner 1992; Worchel u.a. 1992).

Gut begründete Prioritäten im Zielsystem EWA und daraus abgeleitete Anforderungen an die Kopplung von Arbeits- und Betriebszeiten führen nur dann zur wirkungsvollen und schnellen Anpassung an ständig wechselnde Marktanforderungen, wenn die *Erfolge* oder *Mißerfolge* für alle Beteiligten, also auch für die Mitarbeiter vor Ort, nachvollziehbar sind. Das gelingt durch ein System ständig aktualisierter *Informationen* und akzeptierter *Standards* (Meyer 1994). Dadurch werden individuelle und kollektive (*Miß-*)*Erfolgserlebnisse durch Selbstkontrolle* anhand der Beobachtung des Grads der Abweichungen von den akzeptierten Standards ermöglicht. Weshalb ist das wichtig?

Verantwortung für die situationsgerechte Kopplung von Arbeits- und Betriebszeit setzt - wie jede andere Verantwortung - *kontinuierliche Einsicht* voraus, also den ständigen Durchblick durch die Prozesse, die zu konkreten Ereignissen führen oder an konkrete Handlungen anschließen, sowie die permanente Übersicht über die Konsequenzen des eigenen Tuns oder Unterlassens. Erst auf der Grundlage solcher Einsicht wächst die Bereitschaft, für die Folgen des eigenen Verhaltens geradezuste-

hen, und zwar auch für die belastenden oder negativen Folgen (Herzberg 1968; Sprenger 1991; Kaufmann 1992).

Aus diesen psychologischen Erkenntnissen ergeben sich folgende Anforderungen an eine tragfähige *psychosoziale Infrastruktur* für die erfolgreiche Verlagerung von Verantwortung - auch von *Zeitverantwortung* - an die Mitarbeiter vor Ort:

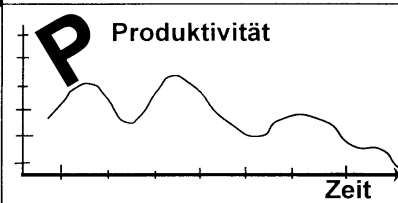
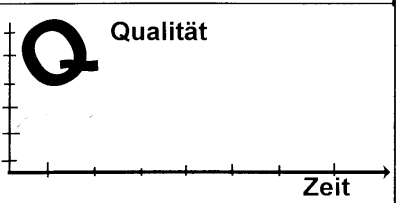
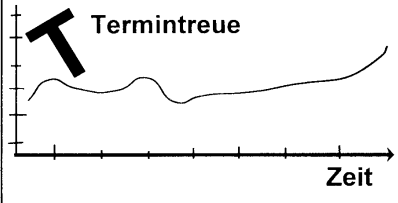
- a) Die für Ertragskraft, Wettbewerbsstärke und attraktive Arbeitsverhältnisse aktuell wichtigen *Teilziele* werden, wie in Abschnitt 1 skizziert, zunächst - unter Beachtung der Entwicklungen auf den Kapital-, Absatz- und Arbeitsmärkten - ausgewählt und bekanntgemacht sowie sodann in die Sprache der einzelnen *Organisationseinheiten* 'übersetzt', also konkretisiert und alltagsnah dargestellt.
- b) Anschließend werden für die Beobachtung der Annäherung an die aktuell wichtigsten Teilziele aussagefähige *Kennziffern* entwickelt. Sie sind primär auf Entwicklungen in einzelnen Organisationseinheiten bezogen, ergänzend aber auch auf das gesamte Unternehmen. Mit ihrer Hilfe können zurückliegende Zielabweichungen und zukünftig angestrebte Zielannäherungen durch *überprüfbare Standards* (Orientierungswerte) formuliert werden. Das wird auf thematisch gegliederten Plakattafeln bekanntgegeben. Ein erprobtes Beispiel zeigt - in stark vereinfachter Form - die Abbildung 2 auf der folgenden Seite.
- c) Als wichtige handlungsleitende Ergebnisstandards bezüglich der Teilziele von *Wettbewerbsstärke* haben sich bewährt:
 - *Termintreue*, z.B. gemessen als Quote derjenigen Lieferungen an Kunden, die gemäß dem zugesagten Kundentermin erfolgen; dabei können neben externen auch interne Kunden berücksichtigt werden. Das gilt für Sachgüter ebenso wie für Dienstleistungen (z.B. Termintreue bei Übergabe vollständiger Auftragsunterlagen an die Produktion oder Beantwortung von Kundenanfragen innerhalb von höchstens 48 Stunden).
 - *Produktqualität*, z.B. gemessen als Quote der fehlerfreien Lieferungen an interne und/oder externe Kunden, oder aber - umgekehrt - als *fehlende Qualität*, d.h. als Quote der Lieferungen, bei denen die Nullfehlerqualität lediglich durch zeitraubende und kostentreibende Nacharbeit - eventuell verbunden mit kostentreibendem Ausschuß - erreicht wird. Auch bei dieser Kennziffer sind neben Produktions- ebenso Dienstleistungsarbeiten zu beachten (z.B. die Stimmigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit von Stücklisten oder Konstruktionszeichnungen bei Übergabe an die Produktion sowie die einwandfreie Erledigung von Instandhaltungsarbeiten).

Welches Teilziel der Wettbewerbsstärke primär durch Ergebniskennziffern und *Daten* konkretisiert werden soll, hängt vor allem von der Wichtigkeit für die eigene Marktposition im Vergleich mit Kundenanforderungen und Mitbewerbern ab, aber auch von der Verfügbarkeit der Daten. Der Aufwand dafür ist erfahrungsgemäß geringer als derjenige für herkömmliche Akkordlohn-, und Mengen-/Zeit-Prämien-systeme, die kaum noch relevant sind für die Wettbewerbsstärke in dynamischen

Abb. 2: Über Erfolge und Mißerfolge der Firma und der Bereiche informieren

**Wie im Alltag sichtbar machen?
 ⇒ durch "KISS"-Tafeln und diesbezügliche regelmäßige Gesprächsrunden**

K = Kontinuierliches/ständiges
I Informations- und
S Standard-
S System

Beispiele für Kennziffern und Kurvenverläufe	
<p>P Produktivität</p>  <p style="text-align: right;">Zeit</p>	<p>Q Qualität</p>  <p style="text-align: right;">Zeit</p>
<p>T Termintreue</p>  <p style="text-align: right;">Zeit</p>	<p>? Welche anderen Themenfelder und Kennziffern sind außerdem wichtig?</p>

Infotafeln sollten gut überschaubar, schnell verständlich und an Stellen mit starkem 'Passantenstrom' plaziert sein.

© ISMV Dr. Hegner & Partner

Absatzmärkten, - meist nicht einmal für die Ertragskraft in dynamischen Kapitalmärkten (Becker/Eyer 1992; Hegner/Kleibs 1997; IfaA/Engländer 1994).

d) Als handlungsleitende Ergebniskennziffern (Standards) für wichtige Teilziele der *Ertragskraft* sind erprobt:

- *Verschwendungsbekämpfung*, also beispielsweise der gemessene Erfolg bei der Verringerung des Aufwands für Ausschuß, Nacharbeit, Reklamationsbearbeitung, interne Doppelarbeit, unnötige Lagerhaltung usw. jeweils dargestellt als Quoten;
- *Arbeitsproduktivität*, also beispielsweise die Relation zwischen bezahlten/abgerechneten Arbeitsstunden einerseits und erarbeitetem Ergebnis andererseits (gemessen in Mengen oder Geldwertgrößen verkaufter oder intern als brauchbar abgenommener Sachgüter und Dienstleistungen);
- *Nutzungsgrad*, also die Senkung des Anteils der Stillstandszeiten bei Anlagen und Geräten sowohl durch optimierte Wartungs-, Reparatur- oder Umrüstarbeiten als auch durch lange Laufzeiten (d.h. besser ein Aggregat im Zweischichtbetrieb als zwei gleichartige Aggregate im Einschichtbetrieb): Auf diese Weise können die Kapitalstückkosten gesenkt werden.

Auch bei der Ertragskraft sind nicht sämtliche Teilziele kurzfristig und mit vertretbarem Aufwand durch Kennziffern darstellbar. Das zwingt zur Prioritätensetzung, und zwar gemäß den Anforderungen der Absatz- und Kapitalmärkte. Indem auf alle bisherigen 'Datenfriedhöfe' verzichtet wird, die nicht direkt handlungsleitend für die hoch bewerteten Teilziele sind, entsteht Freiraum für die marktrelevanten Daten und Kennziffern.

- e) *Kontinuität* bei der Aufbereitung der Daten und Visualisierung der Kennziffern ist unverzichtbar. Nur so können *Entwicklungen* im Zeitverlauf sichtbar werden, beispielsweise im Monats- oder Wochenabstand. *Erfahrungswerte* über Entwicklungen in den zurückliegenden sechs bis zwölf Monaten (mindestens drei bis sechs Monate) sind wichtig sowohl für die Akzeptanz von Mindeststandards als auch für *Vereinbarungen* über zukünftig angestrebte Sollwerte (Zielstandards). Die Analyse positiver und negativer Veränderungen im Zeitverlauf hilft außerdem bei der Suche nach den jeweiligen Ursachen oder Einflußfaktoren. Das gilt sowohl bezüglich der zu stabilisierenden Ursachen für positive Entwicklungen als auch hinsichtlich der zu beseitigenden Ursachen für negative Veränderungen.
- f) Die bloße Bekanntmachung der jeweils aktuellen Kennziffern durch Aushang reicht nicht. Vielmehr sind neben der geschickten Visualisierung bei jedem neuen Aushang kurze *Info-Runden* erforderlich. Dabei werden die neuen Daten durch die zuständige Führungskraft erläutert sowie die Einflußfaktoren mit den Mitarbeitern erörtert. Das schafft nicht nur die nötige Aufmerksamkeit, sondern erhöht auch die Akzeptanz für vereinbarte zukünftige *Standardverbesserungen*. Im weiteren Prozeß werden die Info-Runden teils von der zuständigen Führungskraft gemein-

sam mit dem Zeitmoderator oder Gruppensprecher und teils von den Letztgenannten allein durchgeführt.

- g) Aus der Erörterung ergeben sich brauchbare *Impulse* für notwendige *praktische Verbesserungsmaßnahmen*. Solche Anstöße kommen teils von den Mitarbeitern und teils von den Führungskräften. Kleinere Verbesserungen werden durch die Beteiligten sofort und vor Ort umgesetzt. Bei größeren Verbesserungsmaßnahmen werden Arbeitsgruppen (sog. *KVP-Teams*) gebildet, die Problemlösungen strukturiert vorbereiten und den Entscheidungsträgern vorlegen (detaillierter dazu: Imai 1986).
- h) Visualisierung sowie Info-Runden über Standardverbesserungen und Zielvereinbarungen gelingen um so besser, je stärker in Maßnahmen der *Personalentwicklung* investiert wird:
- Ausbildung ausgewählter Mitarbeiter und Führungskräfte in Methoden und Techniken der *Visualisierung* und *Präsentation* (z.B. Umgang mit Flipchart, Overheadprojektor und Stelltafeln für Farbkarten, ansprechende Vortragsweise mit optischen Hilfsmitteln);
 - gründliches Training der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Methoden einer *ergebnisorientierten Gesprächsführung* und Besprechungsstrukturierung (Moderation);
 - Ausbildung in Fragen des *Management durch Zielvereinbarungen* mit Hilfe des EWA-Zielsystems und des Gegenstromverfahrens sowie Einsatz entsprechend trainierter Mitarbeiter und Führungskräfte als Moderatoren für die straffen Besprechungen zur Vorbereitung, zum Abschließen und zur Realisierung von Zielvereinbarungen.

Ergänzend zu den genannten Maßnahmen, die sich auch bei der Einführung von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) und Gruppenarbeit bewährt haben, seien noch einige spezielle Vorkehrungen zur *Unterstützung zeitverantwortlicher Gruppen* erwähnt:

1. Absprachen der Mitarbeiter über die situations- und betriebszeitgerechte Lage, Länge und Verteilung der Arbeitszeit gelingen um so besser, je verlässlicher die Informationen über den *voraussichtlichen Arbeitsanfall* sind, also über Menge und Art der Aufträge sowie deren Terminbindung. Gruppenabsprachen werden dadurch erleichtert, daß den Mitarbeitern auf *Plakaten* folgende Informationen zugänglich gemacht werden, die bis dahin in vielen Betrieben teils gar nicht aufbereitet und teils lediglich für die Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung oder die Vorgesetzten verfügbar waren:
 - 4-Wochen-Vorausschau auf die Aufträge, differenziert nach Produkttypen mit jeweils unterschiedlichem Arbeits- und Zeitaufwand; diese Angaben ermöglichen erfahrungsgemäß lediglich eine Planungssicherheit von etwa 70 %, weil zahlreiche Unwägbarkeiten einfließen (z.B. bei der Materialbeschaffung). Noch größer ist die Unsicherheit bei der 3-bis 6-Monats-Vorausschau, weil hier

in größerem Umfang noch nicht vorhersehbare Kundenaufträge hinzukommen. Dennoch können auf dieser Basis beispielsweise mittelfristig Urlaubs-, Gleit- und Verfügungstage geplant und abgesprochen werden.

- 5-Tage-Vorausschau - ebenfalls differenziert nach Produkttypen - mit einer Planungssicherheit von etwa 90 % für die einzelnen Organisationseinheiten (Gruppierungen) in der Konstruktion/Auftragsbearbeitung, Fertigung und Montage. Daraus können Folgerungen für die in einer Organisationseinheit insgesamt benötigte Personal- oder Stundenkapazität an einzelnen Tagen abgeleitet werden. Allerdings lassen sich daraus nur teilweise verbindliche Aussagen für die Auslastung einzelner konkreter Arbeitsstellen und Personen ableiten. Das trifft in besonders starkem Maße für die Außenmonteure zu.

Die anfangs sehr mühsame Beschaffung und Aufbereitung dieser Daten ist - verbunden mit logistischen Verbesserungen - eine wichtige Voraussetzung dafür, daß die Mitarbeiter bereit sind, innerhalb der verbleibenden Unsicherheiten zu *improvisieren*, und zwar durch Gruppenabsprachen sowohl über die *Arbeitszeiten* als auch über die *Arbeitseinsätze* an wechselnden Stellen (Job rotation).

2. Neben den Informationen über den Arbeitsanfall werden Daten über die *Personalverfügbarkeit/-kapazität* als Planungshilfen vor Ort benötigt. Auf den diesbezüglichen Plakaten (Blättern) sind für alle nachvollziehbar: angemeldeter und mit der Gruppe abgestimmter Urlaub, abgestimmte Gleittage und Verfügungstage (sog. 'Freischichten/Arbeitszeitverkürzungstage'), Krankmeldungen (Kurzzeit- und Dauererkrankungen). Anfängliche Bedenken der Mitarbeiter und Betriebsräte gegen die kontinuierlichen Aushänge über Urlaubs- und Krankheitsziffern werden im Zeitverlauf rasch zurückgestellt, wenn alle sehen, daß es nicht um 'Bloßstellung' oder 'Bestrafung' geht, sondern um bessere Daten für die gemeinsame Planung.
3. Die Personalverfügbarkeit/-kapazität wird nicht mehr nur in 'Köpfen' gerechnet, sondern in *Arbeitsstunden*. Ein Team von beispielsweise zehn Leuten merkt schnell, daß ein aktueller *Personalbedarf* von 350 Wochenstunden nicht nur dadurch abgedeckt werden kann, daß zehn Leute jeweils 35 Stunden pro Woche anwesend sind, sondern auch dadurch, daß sieben Leute 45 Stunden und eine Person 35 Stunden pro Woche arbeiten. Dadurch können zwei Leute mit freien Tagen oder zwei Erkrankte ersetzt werden. Die Personalberechnung in Stunden erhöht also die Kombinationspielräume der Mitarbeiter bei den Absprachen. - Das gelingt leichter, wenn auch die Personalstelle und die Führungskräfte von der kopf- zur *stundenbezogenen Planung* übergehen und dadurch die benötigte Datenbasis für die Plakate zur Gegenüberstellung von Arbeitsanfall, Personalbedarf und Personalverfügbarkeit schaffen.

Informationstafeln mit Kennziffern wirken ähnlich hilfreich bei der *Selbststeuerung* und *Selbstkontrolle* von Teams wie das Armaturenbrett im Auto oder die Instrumententafeln im Flugzeugcockpit (Meyer 1994). Außerdem haben die

Kurvenverläufe der Kennziffern im Zeitablauf Ähnlichkeit mit Tabellenveränderungen im Sport, also mit besseren oder schlechteren Punktwerten. Das weckt den *Sportsgeist* bei der Arbeit - zumal dann, wenn die Chance besteht, erkannte Hindernisse durch gemeinsam erarbeitete Verbesserungsmaßnahmen zu beseitigen (Imai 1986; Sprenger 1991; Gerst u.a. 1994).

Auf der Grundlage der Informationstafeln werden die Spielregeln für die Absprachen in den zeitverantwortlichen Gruppen entwickelt.

4 Gruppenabsprachen und zeitverantwortliche Gruppen: selbstorganisierte Zeitgestaltung vor Ort

Nach den Hinweisen auf einige wichtige Stützpfiler im betrieblichen Umfeld selbstorganisierter Zeitverantwortung geht es anschließend um folgende Merkmale der *Binnenorganisation*: Zeitabsprachen und deren Spielregeln, gegenseitige Vertretung, Job rotation und anforderungsgerechte Qualifizierung sowie zeitverantwortliche Gruppen und Zeitmoderatoren/-sprecher.

- a) Gleitzeitregelungen sind per Betriebsvereinbarung in zahlreichen Unternehmen - auch in der Produktion - verankert (Bielenski/Hegner, 1985, Teil VI; Hegner u.a. 1996, Kap. 4). Sowohl die Geschäftsleitungen als auch die Betriebsräte beklagen bezüglich der bisherigen Gleitzeitregelungen meist folgendes:
 - Die Formulierung "betriebliche Erfordernisse" in der Betriebsvereinbarung sei sehr *vage* - eine "Art Papiertiger" - und eigne sich *nicht* als Hilfsmittel für die Konfliktregelung vor Ort.
 - Die "betrieblichen" Erfordernisse" seien in den 80er Jahren durch die Betonung *privater* Belange - "Freizeitinteressen" - zunehmend ins Hintertreffen geraten.
 - Es hänge vorrangig von dem Verhalten der einzelnen *Vorgesetzten* - genauer von der "Führungsstärke/-schwäche" - ab, welches Gewicht den "betrieblichen Erfordernissen" in den einzelnen Organisationseinheiten zukomme.
 - Dadurch seien im Laufe der Zeit erhebliche *Ungleichheiten* zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationseinheiten entstanden. Noch krasser sei die Ungleichheit zwischen den Angestellten mit Gleitzeit und den gewerblichen Mitarbeitern, die noch immer starren Pünktlichkeitszwängen und kurzfristigen Eingriffen der Vorgesetzten unterworfen seien.

Vor diesem Hintergrund sind die Auffassungen der Führungskräfte über *Gleitzeit* kontrovers: Die einen lehnen die Gleitzeit strikt ab. Die anderen befürworten Gleitzeit als Instrument zur Anpassung an ständig wechselnde Kundenanforderungen.

- b) In denjenigen Unternehmen, die Arbeits- und Betriebszeiten flexibel koppeln, um wirkungsvoller auf dynamischen Märkten agieren zu können, werden zielbezogene *Spielregeln für Zeitabsprachen* formuliert. Das geschieht in zwei Stufen:
- Zunächst werden mit den Führungskräften und Betriebsräten *allgemeine* Spielregeln entwickelt, die an die Erfahrungen anderer Firmen anschließen. Dabei geht es darum, 1. aus dem Zielsystem EWA einige *Teilziele* für die situationsgerechte Besetzungsstärke an den einzelnen Arbeitsstellen der jeweiligen Organisationseinheiten abzuleiten sowie 2. aus dem Betriebszeitbedarf und den Anforderungen einer Prozeßketten-Organisation griffige *Kriterien* für Absprachen herzuleiten.
 - Sodann erhalten die Führungskräfte den Auftrag, für ihren Zuständigkeitsbereich gemeinsam mit den Mitarbeitern 1. passende *Gruppierungen* mit maximal 15 Mitarbeitern (Gruppen, Inseln u.ä.) für Absprachen abzugrenzen, 2. die Teilziele hinsichtlich der optimalen/situations-gerechten Besetzungsstärke in den Gruppierungen zu *konkretisieren* sowie 3. die Kriterien für Absprachen auf die Besonderheiten der einzelnen Gruppierungen *zuzuschneiden*.¹
- Dazu erhält jede Führungskraft Arbeitsblätter zur Auflistung der für den eigenen Verantwortungsbereich wichtigen Besetzungsziele und Absprachekriterien. Diese bereichsspezifischen Spielregeln gelten für Urlaub, Gleittage, Schichtentausch, Gleitspannen (Arbeitsbeginn und -ende) und Verfügungstage ebenso wie für Krankheitsvertretung.
- c) Bezüglich der *Teilziele* innerhalb der Spielregeln werden unter Rückgriff auf das Zielsystem EWA in den Arbeitsblättern folgende Hinweise zur *Besetzungsstärke* gegeben:
- *Unterbesetzung* der Gruppierung (Gruppe, Insel u.ä.) *vermeiden*, d.h. durch Absprachen sichern, daß nicht zu wenige Mitarbeiter - genauer: Arbeitsstunden - an einem Tag, in einer Schicht oder zu bestimmten Tageszeiten (z.B. Gleitspannen) im Einsatz sind. Hier geht es vor allem darum, die EWA-Teilziele Termintreue, Produktqualität und Innovationstempo zu erreichen, die bei einer Unterbesetzung gefährdet wären. Zugleich kommt es darauf an, das EWA-Teilziel 'Vermeidung von Überlastung' der Mitarbeiter zu realisieren, also die anwesenden Mitarbeiter nicht zu stark und zu oft durch Zusatzarbeiten wegen Vertretung der nicht anwesenden zu belasten.
 - *Überbesetzung* der Gruppierung *vermeiden*, d.h. durch Absprachen sichern, daß die Zahl der anwesenden Mitarbeiter - genauer: der verbrauchten Stunden

¹ Das Wort **Gruppierung** wird ebenso wie das Wort **Kollektiv** als Oberbegriff für verschiedene Arten von Personenmehrheiten verwendet, die sich durch unterschiedliche Grade der Kommunikationshäufigkeit und sozialen Kohäsion (z.B. organisiert in Gruppen, Inseln, Segmenten usw.), aber auch durch die Zahl der Mitglieder unterscheiden können (von zwei bis mehr als 30 Personen). Demgegenüber wird das Wort **Gruppe** verwendet, um Personenmehrheiten zwischen fünf und 25 Personen mit hoher Kommunikationshäufigkeit und funktionaler Interdependenz zu bezeichnen (Worchel u.a. 1992, Einleitung).

- nicht größer ist als der Betriebszeitbedarf (Arbeitsanfall, Auslastung, Ansprechzeiten). Im Vordergrund steht das *EWA-Teilziel* Produktivität, also die Vermeidung wenig produktiver Arbeitszeiten (z.B. 'Strecken' der Arbeit, Fülltätigkeiten ohne Beitrag zur Wertsteigerung für die Kunden oder gar 'Herumstehen'). Indirekt geht es dabei auch um das *EWA-Teilziel* Kostensenkung, indem die Mitarbeiter in den Phasen mit geringem Arbeitsanfall ('Täler') Freizeitguthaben ansammeln, die in Phasen mit starker Auslastung ('Spitzen') abgebaut werden können, ohne daß Mehrarbeit mit teuren Zuschlägen anfällt. Des weiteren wird in den auslastungsschwachen Phasen - gemäß den *EWA-Teilzielen* - Langeweile/Unterforderung ebenso vermieden wie das peinliche Gefühl, Geld ohne Arbeit zu verdienen. Allerdings können in solchen Phasen bei Bedarf die erforderlichen Trainingsmaßnahmen für die anforderungsgerechte Qualifizierung sowie die zielbezogenen Gruppenbesprechungen (z.B. KVP-Teams) durchgeführt werden.
 - *Mindestbesetzung* der Gruppierung *sichern*, d.h. durch Absprachen die für den Betriebszeitbedarf erforderliche *optimale* Zahl und Qualifikation der verfügbaren Mitarbeiter - genauer: Arbeitsstunden - gewährleisten. Sie trägt dazu bei, jedes der Teilziele von EWA - je nach Prioritätensetzung - zu unterstützen.
- Jede Gruppierung *konkretisiert* in strukturierten Besprechungen die drei Teilziele innerhalb der Spielregeln. Dabei sind organisatorische, räumliche, technische und personelle (vor allem qualifikatorische) Aspekte zu beachten. Die Ergebnisse der Erörterung werden auf *Plakaten* für alle sichtbar gemacht.
- d) Dabei werden nicht nur Personen- oder/und Stundenangaben gemacht, sondern auch Angaben zur erforderlichen *Erfahrung/Qualifikation* der jeweils benötigten Mitarbeiter. Vorbereitend werden dazu der betriebliche Erfahrungs-/ Qualifikationsbedarf ebenso ermittelt wie die individuellen Qualifikationsprofile der Mitarbeiter. Dadurch werden die Voraussetzungen für die *gegenseitige Vertretung* bei Urlaub, Gleittagen/-stunden, Krankheit oder Schichtentausch für alle transparent gemacht. Das wiederum fördert die Bereitschaft zur Teilnahme an Schulungen - vor allem am "*Training on the job*" ('Lernen durch über die Schulter gucken' unter Anleitung eines erfahrenen 'Paten'). Jeder Mitarbeiter erfährt nämlich im Zeitverlauf: Je breiter die Erfahrung/Qualifikation der Beteiligten ist, desto leichter kann ohne Nachteile für die Wettbewerbsstärke und Ertragskraft selbst in auslastungsstarken Phasen Freizeit mit Vertretungsabsprache genommen werden.
- e) Die Teilziele der Besetzungsstärke reichen erfahrungsgemäß nicht aus, um *ohne* zeitraubende und konfliktträchtige Abstimmungsprozesse zur situationsgerechten Kopplung von Arbeits- und Betriebszeit zu gelangen. Deshalb werden ergänzend *vier Kriterien* oder Meßblatten für erfolgreiche *Absprachen* benötigt:
- *Arbeitsmenge termingerecht und qualitätssicher bewältigen*: Damit die Beteiligten sich rasch über dieses Kriterium verständigen können, werden die in *Abschnitt 3* skizzierten *Info-Tafeln* (KISS) benötigt - vor allem zum vorausseh-

baren Auftragsbestand sowie zur Termintreue und Produktqualität, aber auch zur Personalverfügbarkeit. Daraus werden dann aufgrund von Erfahrungswerten die pro Woche benötigten Betriebszeitbedarfe und Arbeitsstunden abgeleitet, nach denen sich die Mitarbeiter richten, wenn sie Beginn und Ende (Lage) sowie die Länge der Arbeitszeiten und die Freizeitnahme absprechen.

- *Funktionsfähigkeit* der Organisationseinheit *sichern*: Hier geht es um organisatorische, technische/technologische und qualifikatorische Anforderungen, die durch Absprachen über die optimale Besetzung zu erfüllen sind, damit die Produkt-/Arbeitsqualität und Arbeitsproduktivität nicht gefährdet werden. Technisch bedingte Prozeßzeiten sind ebenso zu beachten wie Tätigkeiten, die ausschließlich bei gleichzeitigem Einsatz mehrerer Leute (z.B. Bewegen schwerer Teile oder Werkzeuge) oder bei paralleler Anwesenheit verschiedenartiger Fachkräfte (z.B. Elektriker, Schlosser) qualitätssicher zu schaffen sind.
- *Ansprechbarkeit/Erreichbarkeit* für interne und externe Kunden und Lieferanten *gewährleisten*: Dieses Kriterium für Zeitabsprachen hängt eng zusammen sowohl mit den EWA-Teilzielen *Servicequalität* und *Innovationstempo* (z.B. beim "simultaneous engineering") als auch mit dem Wandel von der 'Kästchen- zur *Prozeßketten-Organisation*'. Jedes Kollektiv - Tandem, Gruppe, Insel - listet zunächst seine wichtigsten internen und externen Kunden und Lieferanten auf. Sodann werden die jeweiligen Anlässe und Häufigkeiten der erforderlichen Kontakte ermittelt. Dabei ist mit Blick auf die Termintreue sowie die Lieferfristen und Durchlaufzeiten zu beachten, ob und ggf. wie lange ein Kontakt (z.B. Rücksprache, Teilelieferung) notfalls und maximal verzögert werden darf, wenn die Ansprechbarkeit/Erreichbarkeit vorübergehend nicht gegeben sein sollte. Daraus ergeben sich die Anforderungen an die Lage der Arbeitszeiten (vor allem Tageszeiten, Wochentage) und die jeweils notwendige Besetzungstärke (z.B. weniger Leute am Samstag als an den übrigen Werktagen).
- *Arbeitssicherheit gewährleisten*: Hier geht es um das EWA-Teilziel 'Gesundheitsrisiken vermeiden'. Zu beachten sind die einschlägigen Unfallschutzvorschriften, aus denen abgeleitet wird, wieviele Leute gleichzeitig in Hör- oder Sichtweite anwesend oder durch technische Kommunikationsmittel leicht erreichbar sein müssen.

Die vier Kriterien für Zeitabsprachen werden von den Führungskräften und Mitarbeitern in jeder Gruppierung (Gruppe, Insel u.ä.) *konkretisiert* und auf *Plakaten* bekanntgemacht. Das verhindert (spätere) aufwendige Diskussionen und belastende Konflikte sowohl bei der Freizeitnahme (Urlaub, Gleitstunden/-tage) als auch bei dem Tausch von Schichten oder Arbeitszeitlagen. Dadurch werden die Prozesse der Auftragsbearbeitung für die Kunden ebenso beschleunigt wie die Innovationsprozesse bei Produkten und Technologien, und zwar *ohne* unnötige Hetze und Überforderung der Mitarbeiter.

- f) Die drei Teilziele der richtigen Besetzungsstärke und die vier Kriterien für situationsgerechte Zeitabsprachen erleichtern bei systematischer Rückbindung an das EWA-Zielsystem und die Anforderung der Prozeßketten-Organisation die zweckmäßige Abgrenzung und Bildung der *zeitverantwortlichen Gruppierungen* oder *Kollektive*. Die Oberbegriffe Gruppierungen/Kollektive bezeichnen sowohl Mitarbeiter-Tandems oder -Trios als auch größere Gruppierungen mit bis zu 25 Personen, die gemeinsam für abgrenzbare Aufgaben und Arbeitsergebnisse zuständig sind. Einfunktionale Teams mit gleichartigen Verrichtungen an den einzelnen Arbeitsstellen werden ebenso berücksichtigt wie multifunktional zusammengesetzte sog. Inseln oder Segmente mit einem breiten Spektrum verschiedenartiger Aufgaben.

Dabei erfolgen die Kollektivabgrenzung und die Ziele-/Kriterienbildung für Zeitabsprachen *stufenweise* im Zeitablauf einiger Wochen oder Monate (je nach Größe des Unternehmens und der einbezogenen Organisationseinheiten). Hinsichtlich der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Vorbereitungsschritte ist die richtige Balance zwischen zwei Aspekten zu finden:

- Einerseits ist eine *frühzeitige Auswahl und vorläufige Abgrenzung der Gruppierungen/Kollektive* notwendig, um die Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv beteiligen zu können sowie die Teilziele der Besetzungsstärke und die Kriterien für Zeitabsprachen in einem ersten Zugriff konkretisieren zu können.
- Andererseits ergeben sich bei der Formulierung/Konkretisierung der Teilziele und Kriterien ergänzende Erkenntnisse bezüglich einer zweckmäßigen Abgrenzung der Kollektive. Dabei kommt es immer wieder vor, daß die *ursprünglichen Kollektivabgrenzungen im Zeitverlauf aufgrund neuer Erfahrungen abgeändert werden*. Stabilität wird meist erst nach vier bis zwölf Wochen erreicht - und gilt nur solange, wie im organisatorischen Umfeld keine gravierenden Veränderungen stattfinden.

Im übrigen gelten für die zweckmäßige Abgrenzung der zeitverantwortlichen Gruppierungen die erprobten Kriterien für die Bildung operativer Gruppen analog, die hier aus Platzgründen nur erwähnt werden können: Gruppengröße maximal 15 Personen (nach längerer Übung bis zu 25 Personen), Zugriff auf ähnliche bis gleichartige Technologien, räumliche Nähe, leichte Verständigung ohne räumliche und sprachliche Barrieren, Mindestüberlappung der Anwesenheitszeiten zwecks Kommunikation - zumindest in Zeitabständen von weniger als sechs Wochen durch eine gemeinsame Besprechung aller Schichtgruppen (detaillierter dazu: Holpp 1993; Gerst u.a. 1994).

- g) Das Ausmaß der gemeinsamen Zeitverantwortung ist eng verbunden mit dem *Grad der Selbstorganisation* einer Gruppierung. Dabei geht es um den übertragenen Spielraum und die eigene Kompetenz (Bereitschaft, Fähigkeit) der Mitglieder, die Zeitfragen ohne Eingriffe durch Außenstehende (z.B. Vorgesetzte) und lediglich aufgrund interner Absprachen zu klären. Das gilt bei großer Zeitverantwortung

sowohl bezüglich des Urlaubs und freier Tage als auch bei der Länge und Lage der Pausen sowie der Arbeitszeiten pro Tag und Woche (oder größerer Zeiträume). Sowohl in der Produktion als auch in den Dienstleistungsbereichen gelingt die *Selbstorganisation* auf Dauer und mit hohem Wirkungsgrad nur dann, wenn die *Arbeitsbesprechungen* (z.B. Gruppengespräche) gut vorbereitet sind, geschickt moderiert werden und mit konkreten Maßnahmebeschlüssen enden. Dazu gehören beispielsweise klare Vereinbarungen zur zulässigen Urlaubsquote in den Sommermonaten ebenso wie eindeutige Absprachen über das sofortige Ende der Arbeitszeit bei fehlender Möglichkeit zu wertsteigernder Arbeit für externe und interne Kunden. Beispiel für eine von der Gruppe eigenverantwortlich beschlossene Maßnahme: "Drei von fünf Mitarbeitern in der Auftragsbearbeitung beenden die gleitende Arbeitszeit 45 Minuten früher, wenn die Auftragspezifikationen für die Aufträge A1 bis A3 vom Vertrieb nicht bis zum Beginn der Mittagspause vorliegen."

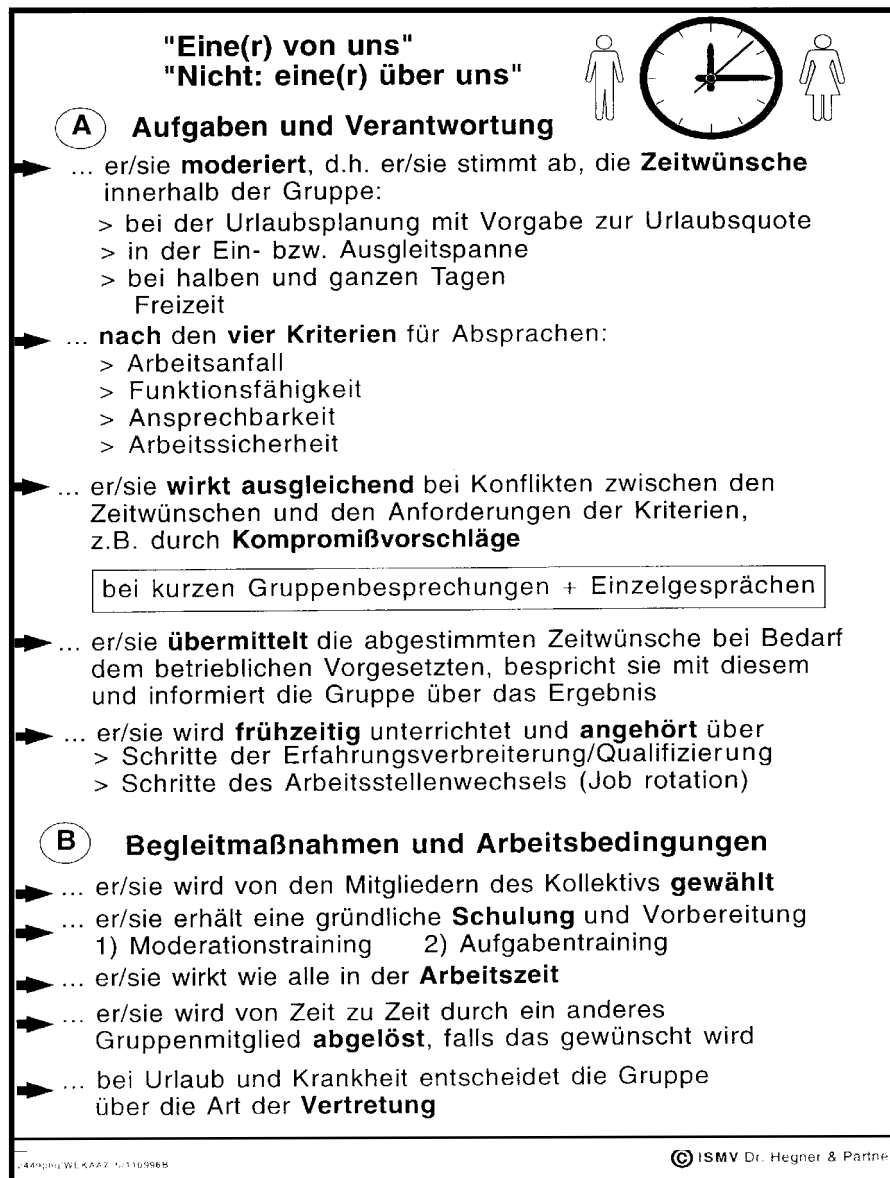
- h) Bei Gruppierungen mit mehr als acht Mitgliedern und sehr unterschiedlichen Aufgaben oder/und Verteilung über einen größeren Raum (ohne Sichtkontakte) wird die Selbstorganisation durch einen gewählten *Zeitsprecher/-moderator* gefördert. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über
- die Aufgaben und Zuständigkeiten des Zeitmoderators, die nicht mit den disziplinarischen und funktionalen Befugnissen von Vorgesetzten vermischt werden dürfen, sowie
 - die notwendigen Begleitmaßnahmen und Arbeitsbedingungen, die seine Tätigkeiten unterstützen.

Wie die Erfahrungen in mehreren Unternehmen zeigen, kann bei einem sehr gut eingespielten Team oder/und bei Vorgesetzten, die nur im Notfall auf dirigistische Eingriffe statt auf vorangehende klare Vorgaben zurückgreifen, eine zeitverantwortliche Gruppe auch ohne gewählten Zeitmoderator/-sprecher erfolgreich tätig sein.

5 Lernende Organisation: der Schlüssel zum Erfolg in dynamischen Märkten

Ein hoher Grad der *Selbstorganisation* bei der erfolgreichen Regelung von Zeitfragen bewirkt nach einigen Wochen oder Monaten schrittweise den Wunsch der Gruppe nach eigenverantwortlicher Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Das fördert den Prozeß von der bloßen Zeitverantwortung zur *erweiterten Aufgabenverantwortung*. Die Tendenz zur kollektiven und individuellen Aufgabenerweiterung ("Job enlargement") und Verantwortungsstärkung bzw. Aufgabenvertiefung ("Job enrichment") ist um so stärker, je intensiver die Mitarbeiter zuvor mit dem EWA-Zielsystem und den KISS-Tafeln vertraut gemacht wurden. Das fördert die Einsicht in betriebliche Prozesse und damit die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung - und zwar auch bei

Abb. 3: Zeitmoderator/Zeitsprecher im zeitverantwortlichen Kollektiv



belastenden Folgen für die einzelnen und das Kollektiv. Auf diese Weise verändern sich zeitverantwortliche Gruppierungen zu *aufgabenverantwortlichen, operativen Gruppen*.

Demgegenüber zeigen Mitarbeiter *ohne* vorangehende oder/und begleitende Einübung in EWA und KISS sowohl deutliche Skepsis gegenüber flexiblen Zeitregelungen mit momentanen Nachteilen für die persönlichen Freizeitinteressen als auch starke Zurückhaltung gegenüber erweiterten Aufgaben und Befugnissen. Außerdem fragen solche Mitarbeiter häufiger nach individuellen Geldvorteilen als Gegenleistung für die zeitliche und qualifikatorische Flexibilität. Demgegenüber bewerten mit EWA und KISS vertraute Mitarbeiter die damit verbundenen immateriellen Vorteile - Durchblick, Erfolgserlebnisse, Sportsgeist, Mitverantwortung - hoch. Sie erfragen erst bei meßbaren Firmenerfolgen eine *finanzielle Erfolgsbeteiligung* (Hegner/Kleibs 1997).

Aus diesen unterschiedlichen Reaktionen der Mitarbeiter auf organisatorische Veränderungen kann gefolgert werden (Herzberg 1968; Sprenger 1991): Bloße finanzielle Anreize sowie Appelle an die Lernbereitschaft/-willigkeit der Mitarbeiter verpuffen ebenso mit geringerer Wirkung wie punktuelle Schulungs-/Trainingsmaßnahmen, wenn die Aufbau- und Ablauforganisation *lernfeindlich* ist. Bei einer *lernfeindlichen Organisation* macht das darauf abgestimmte Verhalten der Vorgesetzten ständig folgendes deutlich:

- Kreativität und aktives Lernen durch 'Versuch und Irrtum plus Verbesserung' sind ein Privileg von Führungskräften und Stabsleuten;
- auf Fehler wird 'von oben' mit Schuldzuweisungen statt Ursachensuche und -beseitigung reagiert;
- punktuelle Anweisungen und nachträgliche Kontrollen dominieren gegenüber Rahmenvorgaben mit Gestaltungsspielräumen vor Ort und Hilfsmitteln für die ergebnisbezogene Selbstkontrolle;
- positive und negative Erfahrungen behält jede(r) aus Profilierungsgründen für sich, damit die anderen - ohne vorangehende Lerneffekte - zu Umwegen gezwungen sind, was die herkömmlichen Vorgesetzten in ihrem korrigierenden Anordnungs- und Kontrollverhalten bestärkt (angebliche Fehlervorbeugung durch Reglementierung).

Eine derartige *lernfeindliche Organisation* der Arbeit behindert wegen der Zeitverzögerungen bei kollektiven und individuellen Lernprozessen sowohl das EWA-Teilziel Servicequalität, d.h. vor allem höchste Termintreue bei kürzesten Bearbeitungsfristen, als auch das EWA-Teilziel Innovationstempo, das nur erreichbar ist, wenn Erfahrungen schnellstens über Bereichsgrenzen hinweg übermittelt und genutzt werden sowie Kreativität als Chance statt als Gefahr gesehen wird. Unter den Bedingungen einer lernfeindlichen Organisation gelingen Servicequalität und Innovationstempo nur für kurze Zeit und auf Kosten der Mitarbeiter, die "hetzen und schwitzen" müssen,- so eine verbreitete Kritik in den Betrieben.

Wie die Erfahrungen in den Unternehmen zeigen, gibt es unterschiedliche *Wege*, um von einer lernfeindlichen zu einer lernenden Organisation zu gelangen:

- sei es mit Hilfe der Methoden des “*Kaizen*”, also der Kombination von strukturellen Innovationen mit ständig kleinen Verbesserungen vor Ort (Imai 1986), oder
- sei es anhand der Methoden des “*Re-engineering*”, also der von oben angestoßenen und nach unten per Strukturvorgaben durchgesetzten Innovations sprünge (Hammer/Champy 1993).

Für aussichtsreich in dynamischen Märkten halten wir nur solche Methoden, die kollektive und individuelle *Lernprozesse vor Ort* fördern (Schroeder/Robinson 1991; Nonaka 1991; Garvin 1994). Das erfordert ausreichende Spielräume für

- Eigeninitiative,
- ‘Versuch und Irrtum plus Verbesserung’ (Dweck/Elliot 1988),
- aktive Mitwirkung aller Ebenen bei organisatorischen Veränderungen,
- Einsicht und Selbstkontrolle mit Hilfe transparenter Zielsysteme (Meyer 1994) sowie
- klare Spielregeln für zielbezogene Absprachen zur Konfliktbewältigung (Pritchard/Watson 1992).

Anknüpfend an Erkenntnisse des Strategischen Management (Porter 1985; Wheelen/Hunger 1995) und der Organisationspsychologie (Worchel u.a. 1992) haben wir das *EWA-Zielsystem* als Grundlage genutzt, um das “Management by Objectives” (MbO) in Richtung auf ein Management durch Zielvereinbarungen (MdZ) zu akzentuieren (Meyer 1994). Damit das sowohl in Produktions- als auch in Dienstleistungsbereichen nicht nur punktuell und kurz befristet gelingt, wurden die *KISS-Tafeln* entwickelt, die kontinuierlich wichtige Informationen und Standards für die ergebnisbezogene Selbststeuerung und Selbstkontrolle durch Gruppierungen vor Ort bereitstellen.

Auf dieser Grundlage ist es gelungen, *zeitverantwortliche Gruppierungen* dauerhaft zu befähigen, bei der Kopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten die Interessen der Kunden, Kapitalgeber und Mitarbeiter situationsgerecht abzustimmen. Dadurch werden Konflikte zwar nicht vermieden, jedoch zeit- und kräftesparend bewältigt, indem sich alle - zumindest alle Gutwilligen - an Teilzielen für die richtige Besetzungstärke und an Kriterien für zweckmäßige Gruppenabsprachen orientieren.

Das alles setzt *Einsicht* voraus, die eine wichtige Basis für individuelles und kollektives Lernen ist (Dweck/Elliot 1988). Insofern geht es bei der lernenden Organisation mit Hilfe von EWA, MdZ, KISS und Gruppenabsprachen vor Ort um die notwendige psychosoziale Infrastruktur für die ständig neu zu erringende Einsicht: In dynamischen Märkten ist nur der Wandel beständig, was dauerndes Lernen erfordert.

Literatur

- Barnard, Chester I. (1938/48): The function of the executive. Cambridge, Massachusetts
- Becker, Klaus, Eckard Eyer (1992): Entgelt; in: IfaA (Hg.): Lean Production. Köln, 50-67
- Bielenski, Harald, Friedhart Hegner (1985): Flexible Arbeitszeiten. Frankfurt/New York
- Büssing, André, Hartmut Seifert (Hg.) (1995): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. München/Mering
- Christensen, Vagh (1991): The competitive enterprise. Frankfurt/New York
- Dweck, Carol S., Elaine S. Elliott (1988): Goals: An approach to motivation and achievement; in: Journal of Personality and Social Psychology 54, Heft 1, 5-12
- Garvin, David A. (1994): Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte: Taten zählen; in: Harvard Business Manager 1, 74-85
- Gerst, Detlef u.a. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus; in: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 142, 5-30
- Grap, Rolf, Thomas Mühlbradt (1995): Von der Gruppenarbeit zur lernenden Organisation; in: io Management 64, Heft 4, 75-79
- Hammer, Michael, James Champy (1993): Reengineering the cooperation, A manifest for business revolution. New York
- Hegner, Friedhart (1993): Das Konzept "Lean production"; in: Arbeit und Sozialpolitik 47, Heft 5/6, 27-33
- Hegner, Friedhart (1994): Zusammenhänge zwischen "Lean Production", "Kaizen" und "Totalem Qualitätsmanagement". Ergebnisse und Prozesse veränderter Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation; in: ARBEIT 3, Heft 4, 299-319
- Hegner, Friedhart u.a. (1996): Zeitmanagement in neuen Organisationsformen. Köln
- Hegner, Friedhart, Rainer Kleibs (1997a): Entgeltsysteme ergebnisbezogen und dynamisch gestalten - ein wichtiges Instrument bei verschärftem Wettbewerb. (im Druck)
- Herzberg, Friedrich (1968): One more time: How do you motivate employees; in: Harvard Business Review 46, No. 1, 53-62
- Holpp, Lawrence (1993): Self-directed teams are great, but they're not easy; in: Journal for Quality and Participation 16, No. 7, 64-70
- IfaA, Walter Engländer (Hg.) (1994): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung. Köln: Band 31
- Imai, Masaaki (1986): Kaizen, The key to Japan's competitive success. New York/Toronto
- Kaufmann, Franz-Xaver (1992): Der Ruf nach Verantwortung: Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt. Freiburg i.Br.
- Meyer, Christopher (1994): How the right measures help teams excel; in: Harvard Business Review 71, No. 3, 95-103
- Nonaka, Ikujiro (1991): The knowledge-creating company; in: Harvard Business Review 68, November/December, 96-104
- Piore, Michael J., Charles F. Sabel (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin, (amerikan. Orig. 1984)
- Porter, Michael E. (1985): Competitive advantage. New York/London
- Pritchard, Robert D., M. D. Watson (1992): Understanding and measuring group productivity; in: St. Worchel (Hg.): Group Process and Productivity. Newbury Park/London/New Delhi, 251-275
- Schroeder, Dean M., Alan G. Robinson (1990/91): America's most successful export to Japan: Continuous improvement programs; in: Sloan Management Review 32, No. 3, 67-81

- Senge, Peter M. (1990): The fifth discipline; Mastering the five practices of the learning organization. New York
- Simon, Herbert A. (1945): Administrative behavior. New York
- Sprenger, Reinhard K. (1991): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a.M./ New York
- Thompson, James D. (1967): Organizations in action. New York/London
- Weiner, Bernhard (1992): Human motivation. Newbury Park/London
- Wheelen, Thomas L., David Hunger (1995): Strategic management and business policy. Reading, Massachusetts
- Worchel, Stephen u.a. (Hg.) (1992): Group process and productivity. Newbury Park/London/ New Delhi

Anschrift der Verfasser:

Dr. Friedhart Hegner
Ulrich Kramer
Institut für Sozialplanung,
Management und Verwaltung GmbH
Christstr. 30
14059 Berlin