

84-12

Betriebliches Innovationsmanagement

Lernen an der gemeinsamen Aufgabe

Von Dietmar Gottschall

Die Unternehmen müssen, wenn sie überleben wollen, mehr denn je flexibel auf die Marktverhältnisse reagieren und das kreative Potential der Mitarbeiter systematischer nutzen. Doch nicht nur das Management ist gefordert – damit ein fruchtbares Innovationsklima im Unternehmen entsteht, muß auch die Basis aktiv werden. Vier Konzepte zur Mitarbeitermobilisierung – Betriebliches Vorschlagswesen, Quality Circle, Wertanalyse, Lernstatt – stehen gegenwärtig zur Diskussion.

Wir wollen keine japanischen oder amerikanischen Vorbilder kopieren, wir suchen einen eigenen Weg“, teilte Helmut Werner, Vorstandsvorsitzender der Continental Gummi-Werke, den zum Erfahrungsaustausch versammelten 310 Konzernmanagern mit. „Wir stehen mit japanischen und amerikanischen Unternehmen, die sich durch außergewöhnliche Initiative und Umsetzungsgeschwindigkeit auszeichnen, im Wettbewerb“, mahnte er. Und er appellierte an die Manager: „Wir müssen noch weit mehr innovativ werden, übergreifend denken und handeln, wir setzen dabei auf Vielfalt: vom Quality Circle bis zum Organisationsentwicklungs-Projekt.“

Zwei Tage lang beschäftigten sich im Mai dieses Jahres Conti-Führungskräfte aus vier Nationen, der Vorstand

eingeschlossen, auf ihrem „Konvent '84“ in der hannoverschen Stadthalle mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, diskutierten auf einem Informationsmarkt mit Arbeitern und Meistern der verschiedenen in- und ausländischen Werke, wie sie die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten heben, die Qualität der Produkte verbessern könnten. Und am Ende der Veranstaltung entließ Werner die Teilnehmer mit einer antiautoritären These in die Fabriken: „Qualität entsteht bei der Arbeit – nicht durch Kontrolle. Wir müssen ohne Fehler arbeiten. Wo sie dennoch entstehen, ist Abhilfe wichtiger als Rechtfertigung.“

So denkt auch Reinhard Mössinger, Leiter der Pkw-Reifenfabrik in Hannover-Stöcken, der zu den Contimanagern zählt, die das neue Prinzip schon seit geraumer

Zeit begriffen haben. „Wir müssen künftig partnerschaftlich miteinander umgehen, wenn wir den sozialen und technologischen Wandel in den Griff bekommen wollen“, hatte er in Hannover den Kollegen in einem Referat dargelegt, „denn nicht länger mehr stehen nur die Technik und Ökonomie im Blickpunkt, sondern auch – in einem ausbalancierten Gleichgewicht – die sozialen Bedürfnisse der gemeinsam arbeitenden Menschen.“

Mössinger, der in der Vergangenheit, wie er freimütig zugibt, hart durchgegriffen hat, wenn in seinem Betrieb etwas nicht klappte („Da flogen schon mal die Fetzen“), ist überzeugt, daß er nur mit mündigen Mitarbeitern, die ihn respektieren aber nicht fürchten, die industrielle Zukunft bewältigen kann. „Alle fünf Jahre ändert sich die Fertigungstechnologie“, sagt

Continental

Mitsprachegruppe in der Continental-Reifenfabrik Stöcken:

Die Arbeiter bedienen nicht mehr nur die Maschinen, sondern planen auch die Bereitstellung des Materials, prüfen die angelieferten Halbfabrikate ebenso wie das Endprodukt. Gruppenarbeit führt immer auch zur Höherqualifizierung, wie das Beispiel des Reifenbauers Meißner zeigt (rechts oben als Bediener einer Wickelmaschine, unten als Moderator).

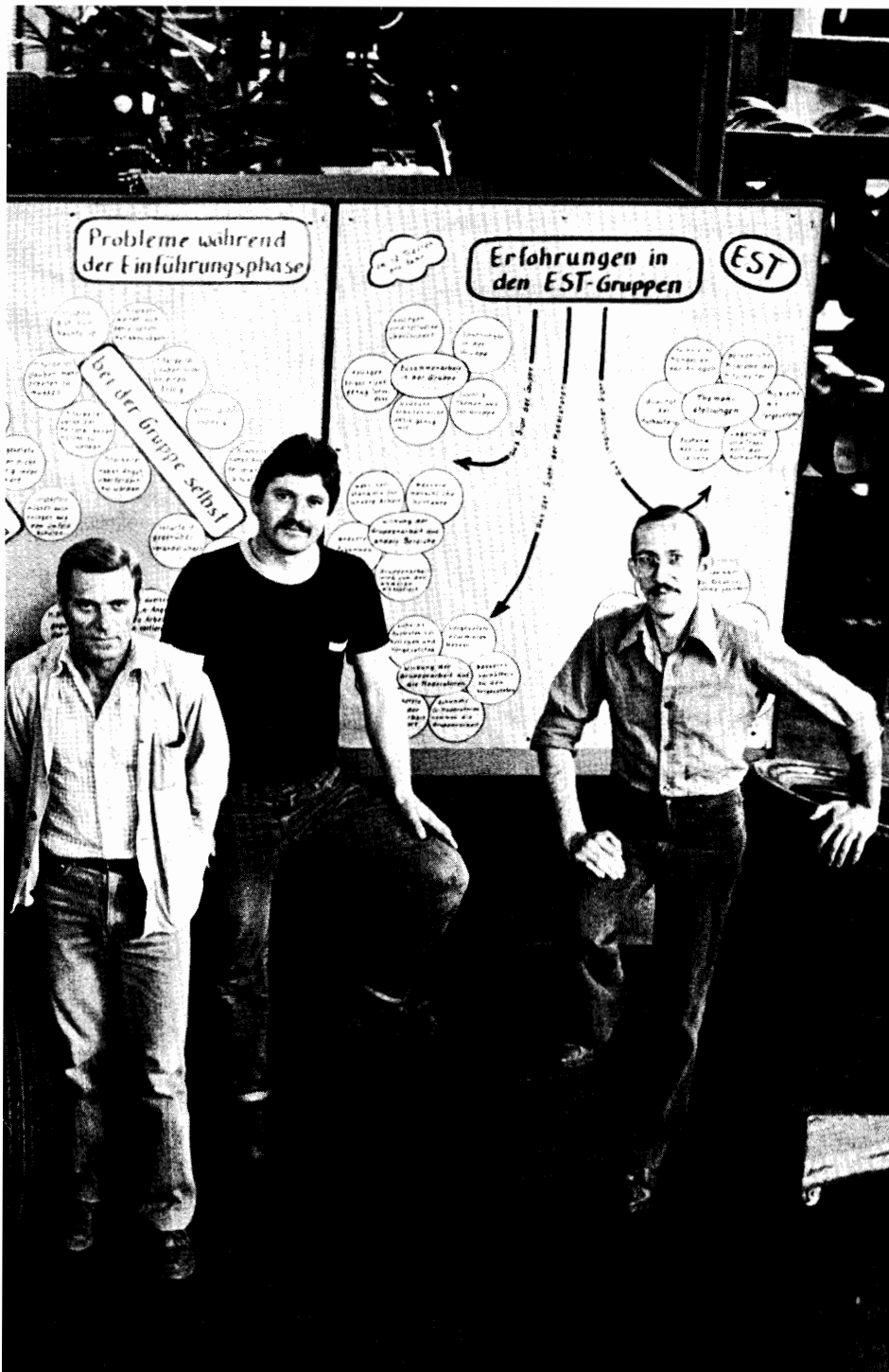


er. „Da müssen wir unsere Handlungen heute auf die Bedingungen von morgen abstellen, das heißt, wir müssen die Mitarbeiter mehr beteiligen.“

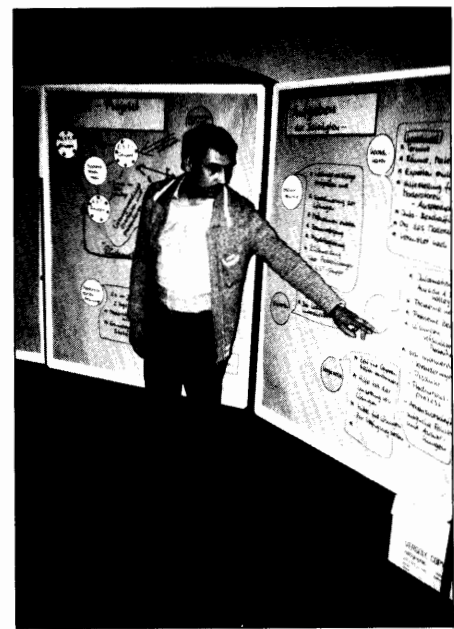
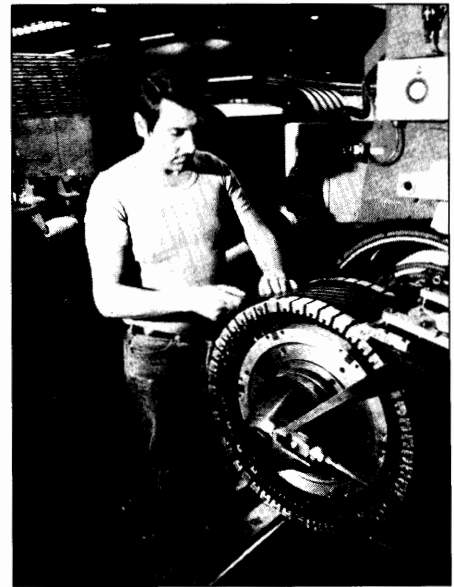
Noch ist es in seiner Fabrikationsstätte nicht so weit. Im Werk 2 der Reifenfabrik Stöcken geht es zu wie in anderen Fabriken auch: 550 Arbeiter stellen in der 25 000 Quadratmeter großen Halle an mächtigen Wickelmaschinen jeden Tag im Dreischicht-Betrieb 14 500 Auto-

reifen her. Sie verrichten ihre Tätigkeit, von externen Prüfern kontrolliert, im Akkord, sind wie die Maschinen in eine Ordnung eingebunden, die ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf ein Mindestmaß begrenzt. Störungen im Arbeitsablauf, die sie selber vor Ort beheben könnten, werden von Spezialisten ohne genaue Kenntnisse der Zusammenhänge zu beseitigen versucht. Eigene Ideen sind unerwünscht, ja gelten als subversiv.

Doch etwas scheint in dieser Fabrik anders zu sein. Das signalisieren Packpapiere, die in einer hinteren Ecke an der Wand hängen und auf denen mit Filzschreiber Sätze geschrieben stehen wie: „Wir werden ernst genommen, wir bekommen mehr Informationen, wir bringen unsere Probleme zur Sprache“, denn wir wollen, ein Pfeil weist auf eine gemalte Sonne, „Zufriedenheit am Arbeitsplatz“. „Ein bißchen sieht das nach Sozialismus aus“, gesteht



Manfred Wiehöfer (Novum)



Wolfgang Schabacker, der in dem Werk für die Ausbildung zuständig ist, aber sozial sei das, was dort passiere, schon.

Für 18 Conti-Mitarbeiter, die an sogenannten Einstufen-Transferanlagen, kurz EST, Hochgeschwindigkeitsreifen fertigen, gilt nämlich seit etwa einem Jahr ein neues Organisationsprinzip: Sie bilden drei Gruppen, je Schicht jeweils sechs Mann, und bedienen nicht mehr nur die Maschinen, sondern planen auch gemeinsam die Be-

reitstellung des Materials, prüfen die angelieferten Halbfabrikate ebenso wie das Endprodukt, kümmern sich um Instandhaltung und Wartung der Anlage.

Alle drei Wochen setzen sich die Gruppen während der Arbeitszeit zusammen (die Maschinen werden abgestellt), um unter Leitung eines Moderators, eines eigens für diese Aufgabe geschulten Kollegen, Arbeitsplatznöte und Maßnahmen ihrer Chefs, geänderte Produk-

tionsvorschriften und Sicherheitsbestimmungen, mögliche Fehler und deren Auswirkungen aus der spezifischen Sicht ihres Jobs zu betrachten. Zum Informationsaustausch laden sie Experten des Industrial Engineering, der Qualitätskontrolle, der Forschung und Entwicklung, den Meister oder Betriebsführer zum Rapport vor; dann denken sie sich, schlauer geworden, Verbesserungen aus.

Unterstützt werden die drei EST-Gruppen bei ihrer

innovativen Arbeit von Ausbildungsleiter Schabacker, der als Koordinator die Termine abstimmt, einen Sitzungsraum organisiert, die Experten einlädt sowie einer Steuergruppe, die erarbeitete Veränderungsvorschläge begutachtet, an die zuständigen Fachabteilungen weiterleitet und für die Realisierung sorgt.

Die Steuergruppe, gebildet aus Fabrikleiter Mössinger, Abteilungsleiter und Abteilungsmeister, Vertretern der Qualitätssicherung und –

Innovationsmanagement

nicht zuletzt — des Betriebsrats, hat auch psychologische Bedeutung; sie verleiht den 18 Reifenbauern die Überzeugung, daß es das Topmanagement mit dem Gruppenprojekt ernst meint.

Und das ist es ihm damit. Mössinger: „Die Zeit ist reif, ausgetretene Pfade zu verlassen: Ein solches Projekt ist dringend notwendig, damit wir lernen, wie wir unser Denken und Handeln ändern können.“

Machtzuwachs an der Basis

Gelernt haben schon jetzt alle Beteiligten: Das Qualitätsbewußtsein der Arbeiter ist geschärft, die Anlage wurde laufend verbessert, die Produktionsleistung erhöht. „Vor allem aber“, berichtet Mössinger, „haben Mitarbeiter wie Vorgesetzte einen Prozeß der Persönlichkeitsentwicklung begonnen, der zu einer Entkrampfung des Über- und Unterordnungsverhältnisses geführt hat.“ Bestätigt Reifenbauer Wolfgang Meißner: „Jetzt hören die Vorgesetzten uns zu!“

Die Entwicklung des EST-Projektes reicht zurück bis in den Herbst 1982, als bei einigen Conti-Managern, ange-regt durch Presseberichte, Fernsehsendungen und Hinweise ihres japanischen Kooperationspartners Toyo Rubber, der Gedanke reifte, auch einmal über die eigene Zusammenarbeit zu reden. Ein bereits 1975 in den Werken Stöcken und Korbach gestartetes, vom Bundesministerium für Forschung und Technologie im Rahmen des Förderprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens unterstütztes Projekt über „altersstabile Wicklerarbeitsplätze“ beschleunigte den Umdenkungsprozeß.

Im Januar 1983 zogen sich sieben Führungskräfte des Werks Stöcken anderthalb Tage lang in ein abgelegenes Hotel zurück, um mit Hilfe des Leiters der Abteilung Be-

rufsausbildung, Hans-Ullrich Krause, selbstkritisch Bilanz zu ziehen, die Frage zu klären: „Warum stehen wir da, wo wir stehen?“ Da begannen die Führungskräfte, mit Werkleiter Mössinger an der Spitze, zu verstehen, daß ihre Betriebsführung wohl nicht mehr zeitgemäß sei, zu sehr ergebnisorientiert und zu wenig mitarbeiterbezogen. Das innovative Potential der Arbeitnehmer werde überhaupt nicht ausgeschöpft, stellten sie fest, zum Nachteil des Unternehmens wie der Betroffenen.

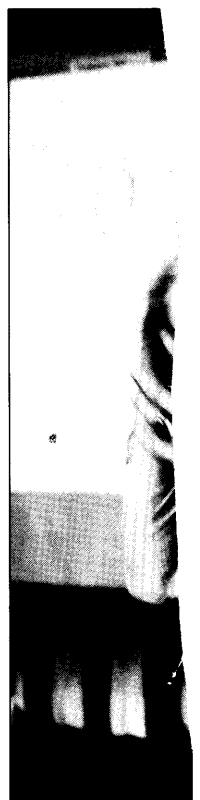
„Die Klausurteilnehmer erkannten plötzlich, daß viele Beschäftigte aufgrund ihrer Begabungen und der Funktionen, die sie außerhalb der Fabrik wahrnehmen, für ihre Arbeit eigentlich überqualifiziert sind“, erinnert sich Moderator Krause. Da waren einfache Werk tätige Ortsbürgermeister (was in Niedersachsen ein Ehrenamt ist), bastelten andere komplizierte elektronische Geräte, verwaltete einer als Vereinsvorsitzender einen Jahresetat von einer halben Million Mark. Wie aber, so lautete die Überlebensfrage, läßt sich das Geisteskapital nutzbar machen?

Es fügte sich günstig, daß just zu diesem Zeitpunkt im Werk Stöcken die technologisch völlig neuartige EST-Anlage installiert werden sollte. Es lag nahe, gleichzeitig mit dem neuen Produktionskonzept eine neue Art der Organisation und Führung zu erproben.

Die in das Projekt einbezogenen drei Gruppen wurden von Krause, einem gruppendynamisch routinierten Trainer, von März bis November 1983 schrittweise an die ungewohnte Aufgabe herangeführt. Anfangs waren die Arbeiter mißtrauisch („Warum wollen die eigentlich mit uns sprechen?“), erkannten dann ihre Chance („Bei Neuerungen werden wir rechtzeitig informiert“), äußerten gleichzeitig neue Befürchtungen



Günther Höckel



Karon Ishikawa

Lawrence D. Miles



Pioniere der Ideenfindung:

Was Günther Höckel, der Promotor des Betrieblichen Vorschlagswesens, in der Bundesrepublik war, ist Karon Ishikawa als Wegbereiter der Quality-Circle-Bewegung in Japan. Zukunftsweisender als Vorschlagswesen und Qualitätszirkel sind die von dem Amerikaner Lawrence D. Miles erdachte Wertanalyse und das von dem Deutschen Waldemar Kasprzik entwickelte Modell der Lernstatt.

Waldemar Kasprzik

(„Die nehmen uns ja doch nicht ernst“) und sahen lange Zeit nur Risiken („Informierte Mitarbeiter sind schwieriger zu führen“, „Führungskräfte verlieren an Prestige“, „Die Gruppen werden zum Staat im Staate“). Und als im April das Management neue Akkordwerte einführte, ohne dies vorher angekündigt zu haben, drohte das Projekt zu scheitern. Es kam zu Reibereien innerhalb der Gruppen, einige Kollegen stiegen aus.

Doch beim fünften Treffen war der Durchbruch in Sicht, beim achten geschafft. „Eindeutige Bejahung des Projekts, sehr gute bis euphorische Stimmung“, heißt es im Sitzungsprotokoll.

Nun wurden acht besonders engagierte Gruppenmitglieder, darunter Reifenbauer Meißner, auf einem dreitägigen Moderatorentaining und einem anschließenden Auffrischkurs mit der Metaplan-Technik vertraut gemacht; sie lernten wichtige Gesprächspunkte schriftlich auf Kärtchen festzuhalten und im Argumentationszusammenhang an Stellwände zu heften, Interessenschwerpunkte mit Klebmarken sichtbar zu machen, Redelöwen durch die Regel „nicht länger als 30 Sekunden sprechen“ zu disziplinieren. Auch wurden ihnen von der Abteilung Berufsausbildung Ursachenanalysetechniken und Datensammlungsmethoden beigebracht.

Parallel dazu tagte die Steuergruppe, die sich ebenfalls erst an die neue Lage gewöhnen mußte. Die aber war sich schnell darüber einig, daß es künftig nicht mehr möglich sein werde, Arbeiter an der Maschine ohne jede Einflußnahme auf Arbeitsablauf, Wirtschaftlichkeit und Qualität nur die vorgegebene Stückzahl, den Akkord im Auge, vor sich hin werkeln zu lassen.

Zusätzlich lief ein Aktionsprogramm ab: Die EST-

Gruppen machten Betriebsbegehungen und erzählten den Kollegen anderer Abteilungen von dem Projekt, Schichtmeister nahmen als Beobachter an den Gruppensitzungen teil, das Management wurde über den Fortgang der Aktivitäten mit einem Informationsbrief auf dem laufenden gehalten.

„So entstand schließlich ein maßgeschneidertes Konzept, das von den Leuten entwickelt und jetzt auch gelebt wird“, stellt Betriebspädagoge Krause fest. Vieles sei dadurch anders geworden, resümiert Abteilungsleiter Wilfried Steinlucker, seit 16 Jahren in der Betriebsleitung: „Wenn früher einer ein kleines Problem hatte, schrie er sofort nach dem Meister; das gibt es heute nicht mehr.“ Dafür müßten die Meister jetzt mehr informieren, und wehe sie täten das nicht, dann bekämen sie, zur Rede gestellt, „die roten Ohren“. Steinlucker: „Je länger das Projekt läuft, desto angenehmer ist es, mit den Leuten zusammenzuarbeiten.“

Pilotgruppen in der ganzen Fabrik

Und Mössinger plant, in anderen Bereichen ähnliche Vorhaben zu starten, so daß in absehbarer Zeit in allen Abteilungen der Fabrik Pilotgruppen arbeiten, die sich dann über das ganze Werk verbreiten sollen.

In den Continental-Fabriken Korbach, Limmer, Northeim und Hannover-Vahrenwald wird ebenfalls bereits mit Mitsprachegruppen experimentiert, die Arbeitsteilung reduziert, versuchen die Beschäftigten gemeinsam die gemeinsame Aufgabe zu lösen. Vorstandsvorsitzender Werner konstatierte auf dem Conti-Konvent, auf dem die Projekte vorgestellt wurden, daß er auf den Dialog, auf Gespräche über allen Ebenen hinweg baue, „damit sich Veränderungen in einem Klima, das auf Lösungen aus-

gerichtet ist, vollziehen können“. Der Conti-Chef: „Alle Unternehmen der Wettbewerbswirtschaft benötigen das, alle sind auf der Suche nach neuen Organisationsformen.“

In der Tat scheint wie bei Continental auch in anderen Unternehmen die Zeit autoritärer Anweisungsstrukturen zu Ende zu gehen. Orientieren sich die Betriebe einst mit Vorliebe am preußischen Generalstab und organisierten sich nach dem Stab-Linie-Prinzip, so wurden mit wachsenden Firmengrößen und Aufgabenkomplexen die Nachteile dieser Organisationsform immer deutlicher: Machtkämpfe, künstliche Aufgabenteilung, unvollkommene und verzögerte Entscheidungen verhinderten die Anpassung an die Marktverhältnisse, wurden immer weniger den Wünschen vieler Arbeiter und Angestellten nach mehr Selbstbestimmung gerecht. Heute heißt die Organisationsform der Zukunft Gruppenarbeit — jedenfalls in sozialwissenschaftlichen Büchern und auf Humanisierungskongressen, manchmal aber auch in der betrieblichen Praxis.

Gruppen — eine Modeerscheinung?

Seit sich herausstellt, daß vor dem Hintergrund von Nullwachstum, Leistungsschwund und Freizeitorientierung der Zielkonflikt mehr Produktivität/mehr Arbeitszufriedenheit nur dann zu lösen sein wird, wenn die arbeitenden Menschen jenseits von Macht und Hierarchie miteinander kooperieren, hat die Gruppenbewegung wie eine Modewelle die Unternehmen erfaßt. Richtig in Fahrt geriet sie, als vor vier Jahren die Meinung aufkam, das japanische Innovations- und Qualitätswunder sei vor allem deshalb möglich geworden, weil die Arbeiter in sogenannten Qualitätszirkeln selbständig über Produktver-

besserungen nachdachten. Seitdem sind Begriffe wie Team, Projektgruppe, Ad-hoc-Gruppe, Task Forces out — Quality Circle (QC) ist in.

Das beweisen die zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema, meist vom Wuppertaler Kreis und dem Deutschen Instituts-Verlag, Köln, herausgegeben, die Gründung eines Quality-Circle-Verbands Deutschland (QCVD), Beratungsprogramme der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), Seminare und Großveranstaltungen: Im Nachbarland Österreich fand im Mai zum zweiten Mal ein von der Wiener Gesellschaft für Personalentwicklung (GfP) mit starker deutscher Beteiligung organisierter QC-Kongreß statt, am 25. und 26. September wird in Düsseldorf der Dritte Deutsche Quality Circle Kongreß von der DGFP, dem RKW und QC-Verband durchgeführt.

Doch die Aktivitäten täuschen: Über Quality Circle und andere Gruppenmodelle wird viel geschrieben und geredet, nur praktiziert werden sie selten. Nach einer Recherche des Hoechst-Managers Dr. Peter Knobloch haben in der Bundesrepublik erst 300 bis 500 Unternehmen irgendeine Form der Gruppenarbeit eingeführt, Jörg Kuchler von den Kölner Ford-Werken, Lehrbeauftragter für Sozialpsychologie an der Universität Essen, führt in seiner jüngst veröffentlichten Studie über „Theorie und Praxis der Qualitätszirkel“ gar nur 14 Firmen mit „Zirkelansätzen“ auf, darunter AEG-Telefunken, Bayer, Bertelsmann, Daimler-Benz, Opel, Sony-Wega. „Die Entwicklung deutscher Qualitätszirkel steckt noch in den Kinderschuhen“, schreibt Kuchler.

Darin werden sie stecken bleiben, auch wenn in Schriften und Referaten die be-

trieblichen Weiterbildungs-Experten so tun, als sei das gerade in ihrer Firma nicht der Fall. „Die müssen ihre Position hochloben, treiben sich auf Kongressen herum und beschwören Wunschbilder“, beobachtete Annemarie Reißinger, frühere Geschäftsführerin des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, jetzt Leiterin des Deutschen Instituts für Wertanalyse in Frankfurt. Sie, die wirklich den Überblick hat, kennt in Deutschland nicht einen einzigen funktionierenden Zirkel nach japanischem Vorbild.

Technokraten müssen scheitern

Auf anderem Qualifikationsniveau sieht das besser aus: Hierarchie- und bereichsübergreifende Projektgruppen, Wertanalyseteams und — mehr zur Basis orientiert — das vielleicht anspruchsvollste Modell, die Lernstatt, gibt es in nennenswerter Anzahl seit mehr als zehn Jahren. In forschungintensiven Unternehmen wie MBB (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), bei Siemens oder Unilever ist Teamarbeit ein „full time job“. Bei MBB ist innerhalb der Matrixorganisation andere Arbeit als Projektarbeit und damit Gruppenarbeit gar nicht möglich. Das „Siemens-Team-Work-Management“ besteht aus Gruppen, die von einem Berater- und einem Entscheidungsausschuß unterstützt werden. In den Unilever-Firmen werden Teams nicht nur bei komplexen Innovationsproblemen, sondern immer auch dann, wenn kurzfristig eine qualitativ bessere Lösung gewünscht wird, gebildet.

Um ein fruchtbares Innovationsklima zu schaffen, muß aber nicht nur der Manager, sondern auch der Werk-tätige aktiviert werden, muß, wie das Beispiel Continental zeigt. Denn Innovationen stammen aus zwei betrieblichen Quellen:

□ Sie sind das Ergebnis aufgabenbezogener Tätigkeit in der Forschung und Entwicklung, in den Konstruktions- und Planungsabteilungen,

□ sie sind aber auch und vor allem Leistungen von Mitarbeitern, die über ihren Pflichtenkreis hinausdenken.

„Es dürfte eine verhängnisvolle Fehlentwicklung sein, wenn betriebliche Innovationspolitik auf das Aufspüren und Ausnutzen von öffentlichen Finanzmitteln zur Innovationsförderung reduziert wird“, verdeutlicht Dr. Norbert Thom, Wissenschaftlicher Projektleiter am Organisationsseminar der Universität zu Köln. Betriebliches Innovationsmanagement sei mehr als die Förderung von Entwicklungsaufgaben oder eine gescheit anmutende Marketingstrategie, es bestehe vielmehr aus einer Personalpolitik, deren Ziel es sei, erst einmal die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß den Leuten überhaupt etwas einfallen könne. „Innovationen können nur mit Menschen verwirklicht werden, die eine hinreichend große Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aufweisen“, überlegt Thom.

Um die Bereitschaft zum Mitdenken (die Fähigkeit ist ja meist vorhanden) zu wecken, müssen Bedingungen erfüllt sein, die sich den dem Rezeptdenken verfallenen Verfechtern der Quality Circles, Managern wie Beratern, nicht erschließen. Ein soziales, ein lebendes System, und das sind Menschen, die in Organisationen und Gruppen zusammengeführt werden, kann nicht länger mehr dem naturwissenschaftlich-technischen Wirklichkeitsverständnis gemäß mit einer technokratischen Führungsphilosophie auf Leistung getrimmt werden. Das zeigt die Betrachtung von vier betrieblichen Ideenfindungsinstrumenten: Betriebliches Vorschlagswesen, Quality Circle, Wertanalyse und Lernstatt.

Das Betriebliche Vorschlagswesen — oder: Der Versuch, mit bürokratischen Mitteln bürokratische Organisationen flott zu machen

Als praktikable und zugleich höchst profitable Ideen-schürfmethode gilt das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). „Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn es darauf ankommt, alle Rationalisierungsreserven zu mobilisieren, bietet das BVW die einfachste und preisgünstigste Möglichkeit, die Leistungskraft des Unternehmens zu erhöhen“, doziert die Industrie- und Handelskammer zu Koblenz.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Köln vertritt die Auffassung: „Gerade das BVW erweist sich als ein Führungsinstrument, das teilnahmslose Betriebsangehörige in interessierte Mitarbeiter verwandeln kann.“

Und selbst ein so kundiger Wissenschaftler wie Norbert Thom behauptet, das BVW sei „ein altbewährtes Instrument zur Förderung und Umsetzung der Kreativität aller Arbeitnehmer.“

Damit nicht genug: „Das Betriebliche Vorschlagswesen ist die wohl rentabelste Produktionsabteilung überhaupt“, informiert das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) in einem Flugblatt. Der 1973 verstorbene DIB-Chef und engagierte Promotor der Idee, Dr. Günther Höckel, hinterließ das Wort: „Angesichts der durchschnittlichen Rentabilität von 300 oder 400 Prozent ist jedes Unternehmen, das immer noch glaubt, auf ein BVW verzichten zu können, dafür schon gestraft genug, weil ihm diese einmalig hohe Rendite verlorengeht.“ Heute lockt Janina von Glowacki, BVW-Expertin beim DIB, mit der Feststellung, daß amerikanische Unternehmen „einen Reingewinn von 100 bis 700 Prozent“ verzeichnen — ohne zu merken, daß sie da-

mit nicht die Ideenförderung, sondern die Ideenausbeutung propagiert.

Da ist es fast ein Glück, daß das traditionelle Vorschlagswesen in Wahrheit weder geeignet ist, kreative Mitarbeiter aufzuspüren, noch überhaupt zur Motivation der Belegschaft taugt. Es dient, wie Professor Michael Hofmann von der Wirtschaftsuniversität Wien feststellt, lediglich dazu, „die Fehler des bestehenden Organisations- und Führungssystems zu kaschieren“. Das BVW sei nichts anderes als „eine formale Rückversicherung für das Management, allen Mitarbeitern die Möglichkeit zum Mitdenken gegeben zu haben“.

Der Sozialforscher Dr. Richard Bessoth widerlegte bereits vor zehn Jahren in einer mittlerweile klassischen Studie („Leistungsfähigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens“) die Ansicht, das BVW sei ein wirksames Motivationsmittel. Das Gegenteil ist eher der Fall, resümierte Bessoth: „Motivierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für ein gutes BVW.“ Bessoths wichtigster Einwand gegen die Vorschlagspraxis, an der sich bis heute nichts geändert hat: „Ideenreiche Mitarbeiter werden oft eher gehemmt als gefördert.“ Und: Die Motivierung weniger Leute werde als Nachweis modernen Führungsstils mißbraucht.

Wissenschaftler und fortschrittliche Betriebspraktiker drängen denn auch seit Jahren auf Reform. Sie verlangen:

□ höhere Prämien. Gute Ideen müssen besser bezahlt werden, dürfen nicht, wie Kritiker anmerken, mit „trinkgeldähnlichen“ Beträgen zwischen 15 und 20 Prozent der ersten Jahres-Nettoeinsparung abgefunden werden.

□ Gruppenvorschläge: Verbesserungsvorschläge sollen in Gruppen erarbeitet und von Gruppen eingereicht werden.

□ Gemeinschaftsprämien: Die durch einen Vorschlag erzielte Einsparung muß allen Betriebsangehörigen zugute kommen, damit eine Atmosphäre wechselseitiger Anregung entsteht anstelle von Konkurrenzdenken und Informationsbehinderung. Erreicht haben die Reformdenker nichts. Die Prämien wurden nur in Ausnahmefällen erhöht, denn den BVW-Beauftragten geht es nun einmal um Geld und Rendite. Der Betriebswirtschaftler Hans-Werner Görter überlegt, daß eine Firma, die Vorschläge angemessen honoriere, damit für das BVW werben könne, nur welches Unternehmen würde es schon wagen, folgende Meldung an das BVW-Brett zu hängen: „Wenn Sie uns 100 000 Mark Nutzen bringen, bekommen sie bestenfalls 5000 Mark Prämie?“

Und Gruppenvorschläge werden nach wie vor von Personen eingereicht, die sich zufällig zusammenfinden. Anneliese Reißinger, die sich beim DIB 13 Jahre lang bemüht hat, dem BVW Leben einzuhauchen, kann nicht eine einzige Firma mit einem organisierten Gruppenvorschlagssystem nennen — in Fachbüchern wird so getan, als seien solche Modelle gelebte Praxis.

Der Systemfehler des BVW kann eigentlich auch den engagiertesten Vertretern nicht verborgen bleiben: Von bürokratischen Elementen gelähmte Organisationen sollen durch bürokratische Maßnahmen flottgemacht werden. Der Wiener Professor Hofmann bezeichnet das als „reine Symptomkur“. Der forcierte Einsatz an Werbe-

material, mit dem immer wieder die Belegschaften zur Teilnahme aufgerufen werden („Denken ist gut — Mitdenken ist besser“), spricht nicht gerade dafür, daß hier ein als sinnfällig erlebtes Motivations- und Belohnungsinstrument geschaffen wurde.

Entsprechend gering ist das BVW verbreitet: Vermutlich betreiben nur die rund 300 Mitgliedsfirmen der drei BVW-Arbeitskreise des DIB die Sache mit Nachdruck, weitere 1000 Unternehmen, die ein organisiertes BVW besitzen, dürften nur halbherzig dabei sein. Und entsprechend dürftig sind die Ergebnisse. „Betrachtet man die Reichweite des traditionellen Vorschlagswesens, so ist davon auszugehen, daß die Verbesserungsvorschläge nicht nur spärlich, sondern auch inhaltlich bescheiden sind“, analysierte kürzlich der Diplom-Verwaltungswissenschaftler Norbert G. Linder in einer Untersuchung „Organisationsentwicklung und Vorschlagswesen in der öffentlichen Verwaltung“. Als besonders hinderlich sieht Linder den Umstand an, daß es beim Betrieblichen Vorschlagswesen immer nur um die Milderung von Planungsfehlern und Planungslücken geht, „bei der jedoch entscheidende Planungsprämissen wie die Arbeitsteilung trotz effizienzmindernder Konsequenz tabu bleiben“.

„Das Betriebliche Vorschlagswesen als psychologisches und rationelles Führungsinstrument wird sich durchsetzen“, behauptet unverdrossen das RKW. Angesichts der Feststellung des RKW, das Vorschlagswesen sei „so alt wie die Menschheit, weil ohne Verbesserungsvorschläge kein Fortschritt möglich gewesen wäre“, wird es aber langsam Zeit.

Quality Circle — oder: Der Irrglaube, ein Erfolgsrezept kopieren zu können

Kein anderes Ideenfindungsinstrument ist in den vergangenen Jahren so heftig und kontrovers diskutiert worden wie die Quality-Circle-Gruppen, in denen Arbeiter nach japanischem Vorbild selbstständig Produktverbesserungen durchführen sollen. Diese Qualitätszirkel, die nach Meinung westlicher Experten der Hauptgrund für die Güte japanischer Produkte sind, kamen den durch die Verkaufserfolge der fernöstlichen Exportweltmeister versicherten deutschen Betriebsleitern wie ein Wundermittel vor, führten sie doch angeblich dazu, daß fügsame, aber hochleistungswillige Mitarbeiter mit Fleiß und Liebe makellose Produkte fertigen: Acht bis zwölf Betriebsangehörige eines Produktionsbereichs treffen sich in regelmäßigen Abständen für ein oder zwei Stunden in der Nähe ihres Arbeitsplatzes, diskutieren Qualitätsprobleme, machen Verbesserungsvorschläge. Dadurch, so die Behauptung, identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit, legen größeren Wert auf ein gutes Produkt, sind zufriedener — und senken die Kosten.

Diese Einrichtung ist in Japan zur nationalen Bewegung geworden. Die Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) etablierte 1962 die ersten Versuchsgruppen; zehn Jahre später wurden mehr als 50 000 Zirkel registriert. Heute wird ihre Zahl auf eine Million geschätzt — rund zehn Millionen japanische Arbeiter beschäftigen sich regelmäßig mit Qualitätssicherung, heißt es. Doch ist das Modell nicht kopierbar.

„Durch die Analyse japanischer Produktionsverhältnisse erhofften sich die deutschen Manager die Lösung ihrer Qualitätsprobleme“, kommentiert Professor Erich Staudt, Leiter des Instituts für angewandte Innovationsfor-

schung an der Universität Duisburg. „Die Suche nach übertragbaren Verbesserungstechniken führte zu einem Japan-Tourismus, der geradezu zu einem Japan-Syndrom wurde und aufgrund dessen einzelne Partilösungen wie Quality Circles zum Teil sehr unüberlegt zur Anwendung drängen.“ Das Erstaunen habe immer dann den Höhepunkt erreicht, wenn die japanische Art und Weise der Menschenführung, der Aufbau- und Ablauforganisation zur Sprache gekommen sei.

Tatsächlich ist für Japaner Teamarbeit selbstverständlich, ihr Ehrgeiz richtet sich darauf, möglichst viel zum Gesamtergebnis der Gruppe, des Unternehmens beizutragen, nicht aber sich durch persönliche Leistung im Wettbewerb mit Kollegen zu profilieren. Dabei darf jedoch nicht übersehen wer-

den, daß in japanischen Firmen der Gruppendruck so groß ist, daß sich dort niemand aus dem System ausklinken wird, daß das Prinzip der Freiwilligkeit, das angeblich der Zirkelarbeit zugrunde liegt, in der Praxis nicht gilt. Japanische Arbeiter und Manager sind zur Friedlichkeit verdammt — und damit einer weit größeren Streßbelastung ausgesetzt als etwa ihre europäischen Kollegen.

„Die modische Bugwelle aus der Vermarktung eines japanischen Einheitskonzepts, sozialpsychologisch verwissenschaftlichten Erklärungsmustern und ideologisch verbrämter Kulturkritik ebbt schon wieder ab“, beobachtete Staudt. „Nicht nur deshalb, weil komplexe Integrationsprobleme auftreten, sondern vor allem deshalb, weil die Vielfalt der möglichen Lösungsformen wesentlich grö-

ßer ist als mit der schlichten Patentlösung Quality Circle vorgegeben wird.“

Die Erfahrungen zeigen denn auch, daß Unternehmer und Manager zwar von Japan lernen können, daß aber Kopieren ohne Kopieren psychologischen Unsinn ergibt, wenn nicht die eigene Situation beachtet wird.

„Die Qualitäts- und Innovationserfolge der japanischen Industrie sind die Früchte einer rund 30jährigen Aufbauarbeit“, erläutert Alfred P. Aepli, Chef der Abteilung Qualitätssicherung der Brown, Boveri & Cie AG. „Es wäre deshalb absurd, im Westen Probleme mit Qualitätszirkeln allein lösen zu wollen.“ Vielmehr müsse in den Betrieben ein Lernprozeß eingeleitet werden, der die Qualitätsphilosophie der Japaner auch im Westen zur geistigen Grundhaltung werden lasse.

Wertanalyse — oder: Die Chance für das Management, innovatives Denken zu üben

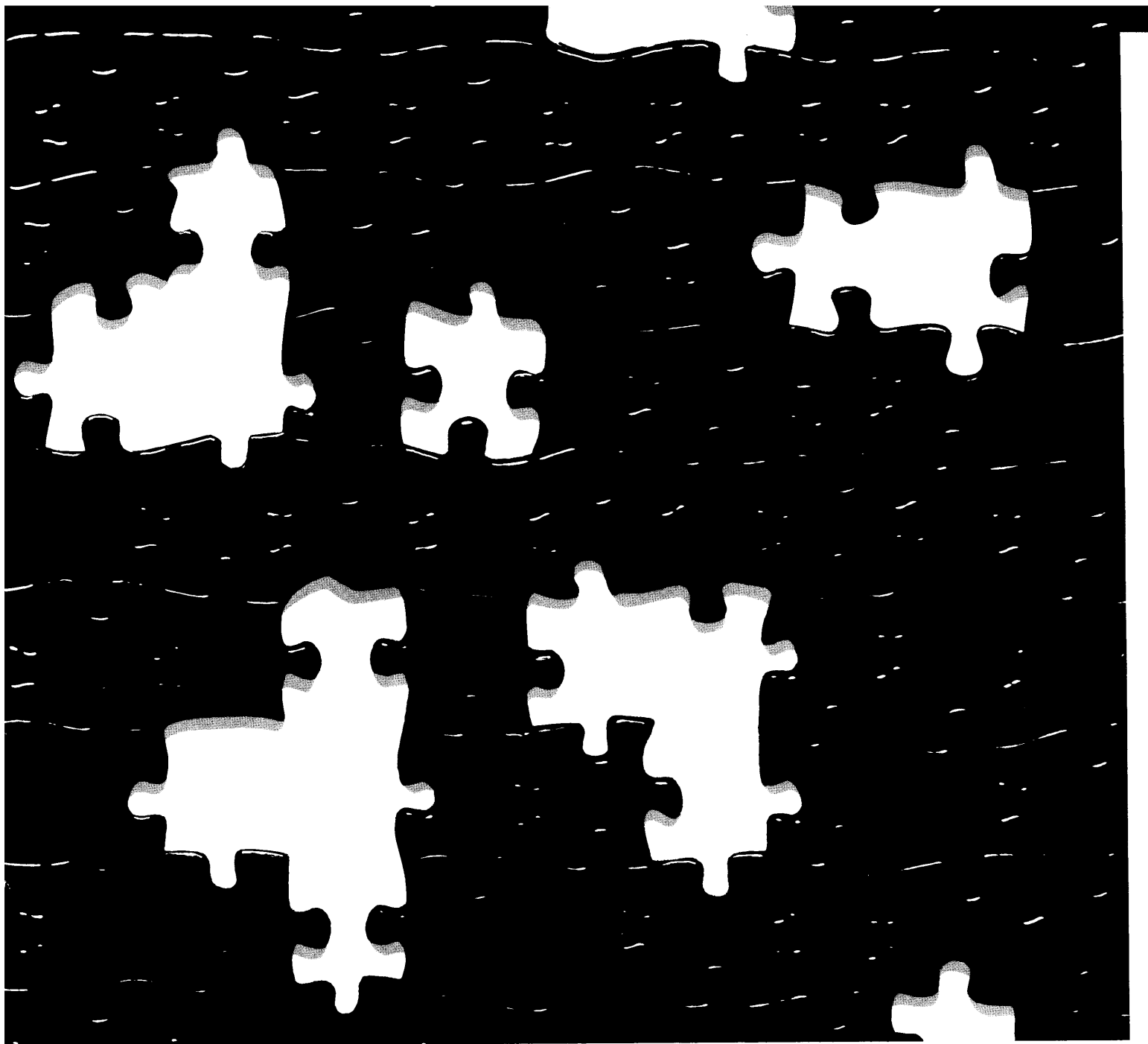
Wertanalyse (WA)-Teams sind Innovationsgruppen, in denen sich Angehörige der verschiedenen Bereiche eines Unternehmens, meist Hierarchen, zu einer ganzheitlichen Betrachtung zusammenfinden, um alte Produkte zu verbessern und neue zu entwickeln, Abläufe in Fertigung und Verwaltung effizienter zu gestalten, kurz: um Kosten abzubauen, ohne daß darunter die Güte der Werkstücke wie der Entscheidungsprozesse leidet.

Nach Lawrence D. Miles, dem ehemaligen Chefeinkäufer von General Electric, der die Methode in seinem 1947 erschienenen Buch „Value Engineering“ zum ersten Mal beschrieb, ist die Wertanalyse „eine organisierte Anstrengung, die Funktionen eines

Produktes (oder eines Verwaltungsablaufs) für die niedrigsten Kosten zu erstellen, ohne die erforderliche Qualität zu vernachlässigen und die Marktfähigkeit negativ zu beeinflussen“. Für die Erreichung dieses Ziels schlug Miles ein Bündel von Prüf- und Ideenfindungstechniken vor, die nach einem bestimmten Schema eingesetzt werden — in der Bundesrepublik nach dem von dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) erarbeiteten Wertanalyse-Arbeitsplan, der in den Rang einer Deutschen Industrie-Norm (DIN 69910) erhoben wurde und die Schritte festlegt, nach denen Wertanalytiker vorgehen: Ermitteln des Ist-Zustands, Analyse der Funktionen und Funktionskosten, Suche nach Alternativen.

Diese „organisierte Anstrengung“ erfordert zwingend die Bildung eines interdisziplinären Teams: Je nach Problemstellung müssen Konstrukteure, Einkäufer, Verkäufer und Produktionsfachleute den Sachverhalt nicht aus der Sicht des eigenen Verantwortungsbereichs, sondern von einer mehr abgehobenen Warte, die den Interessen aller Beteiligten gerecht wird, betrachten, Verständnis für die Belange der Kollegen entwickeln.

„Die Wertanalyse besteht nicht nur in der gezielten Anwendung verschiedener Methoden, sie impliziert auch eine bestimmte Geisteshaltung“, erläutert Helmut Wellenreuther, Geschäftsführer der Gesellschaft für Wertanalyse in Münster, „sie setzt Un-



Die Lücken schließen

Lückenhaftes Wissen führt auf die Dauer zu falschen Entscheidungen. Handelsblatt-Leser verfügen täglich über den gesamten Business-Background. Aus erster Hand. Dafür sorgt die größte Wirtschaftsredaktion auf unserem Kontinent

Handelsblatt

So wichtig wie seine Leser

Verlagsgruppe Handelsblatt, Postfach 1102, 4000 Düsseldorf 1

voreingenommenheit voraus, erfordert flexibles Denken, verlangt die Fähigkeit zu kreativem Gestalten ebenso wie zur Genauigkeit bei der Beschreibung von Fakten und Zusammenhängen, Fertigkeiten also, die überall im Leben von Nutzen sind.“ Wellenreuther, der mehr als 200 WA-Projekte betreut hat: „Wertanalytische Untersuchungen stellen immer eine Gemeinschaftsarbeit dar, deren Ergebnisse nicht nur am aktuellen Erfolg zu messen sind; sie schaffen einen Geist, der über die konkrete Problemlösung hinaus im Unternehmen weiter wirkt.“ „Sie ist“, ergänzt Hermann Krehl von der Karlsruher Beratungsfirma Krehl & Partner, einer der Pioniere der Wertanalyse in der Bundesrepublik, „ein unter allen Gesichtspunkten erfolgssicheres Führungsinstrument.“

Diese Erfahrung machte Heinz Lux, Geschäftsführer der Boll & Kirch Filterbau GmbH in Kerpen bei Köln (380 Beschäftigte), der im vergangenen Jahr 346 300 Mark einsparte, weil eine Reihe von Produkten, Spezialfilter für Kläranlagen, Pumpen und Dieselmotoren Funktionen erfüllten, für die kein Bedarf bestand, ebenso wie Ulrich Lange, kaufmännischer Leiter der Rasenmäherfabrik AS-Motor GmbH KG im württembergischen Oberrot (400 Beschäftigte), der jährlich fast eine halbe Million Mark als „Gewinn“ verbuchen kann, weil an den Maschinen Details einfach weggelassen oder preisgünstig verändert werden konnten.

Und Georg Obermeier, Leiter der Hauptabteilung Organisation der Bayerwerk AG in München, dem größten Stromerzeuger Süddeutschlands (3200 Beschäftigte), muß 200 000 Mark im Jahr weniger aufwenden, nur weil er Fachleute aus verschiedenen Bereichen — Meister, Vorarbeiter, Techniker, Ingenieure — in einer

Reihe von Meetings dazu angeleitet hatte, sich über Maßnahmen zur Instandhaltung einer Kohlemühle zu verständigen. „Die interdisziplinäre Zusammenarbeit macht's“, sagt auch er.

Der besondere Wert der Wertanalyse besteht darin, daß sich obere Führungskräfte zu echter Teamarbeit zusammenraufen müssen, daß sie einen Bewußtwerdungsprozeß durchstehen,

den sie häufig, im Falle der Quality Circles etwa, ahnungs- und verständnislos ihren Untergebenen zumuten. Sie ist deshalb auch ein wirksames Führungstraining: Die von einer Problemstellung betroffenen Manager müssen einsehen, daß ihr persönlicher wie ihr Ressortegoismus nur der gemeinsamen Arbeit schadet.

Anneliese Reißinger, die Geschäftsführerin des Deutschen Instituts für Wertana-

lyse (DIWA), ist aus gutem Grund davon überzeugt, daß erst dann, wenn mit Hilfe der Wertanalyse innovatives Denken in die Chefetagen eingezogen ist, Qualitätsgruppen mit der notwendigen Durchschlagskraft auf andere Ebenen im Unternehmen installiert und am Leben gehalten werden können. „Value Engineering“, sagt Frau Reißinger, „ist gleichzeitig Human Engineering.“

Die Lernstatt — oder: Die Möglichkeit, den für das Überleben notwendigen Lernprozeß einzuleiten

Unabhängig von der japanischen Quality-Circle-Bewegung setzte 1972 in der Bundesrepublik eine auf den ersten Blick gleiche Entwicklung ein — in Form der Lernstatt. BMW schuf damals eine „Anlernstatt“, eine Sprachschule für ausländische Mitarbeiter. Konzipiert wurde das Programm von den Beratern Helga Cloyd und Waldemar Kasprzik, Mitgliedern der Gruppe „cooperative Arbeitsdidaktik“, sowie dem damaligen BMW-Personalreferenten Jürgen Laber. Das Modell, so definieren die Pioniere rückblickend in bestem Psychologendeutsch, „wurde als eine Einrichtung repressionsfreier Kommunikation zwischen ausländischen und deutschen Arbeitern entwickelt. Das Lernziel ist soziale Kompetenz: bedarfsorientierte Kommunikationsfähigkeit, Strategiefähigkeit, Handlungsfähigkeit ...“

„Sprachmeister“ brachten den Ausländern aber nicht nur Grundbegriffe der deutschen Sprache bei, sondern informierten sie auch über Aufgaben von Vorgesetzten, Vertrauensleuten und Betriebsräten, simulierten mit ihnen korrektes Verhalten bei Arbeitsunfällen, übten das sachliche Gespräch. Diese Schulungen — unterrichtet wurden oft Sachverhalte, die selbst deutschen Ar-

beitnehmern unbekannt waren — führten zur Gründung der Lernstatt, die seitdem allen gewerblichen Mitarbeitern offensteht.

Im BMW-Stammwerk Milbertshofen existieren zur Zeit 120, im Werk Dingolfing, das 1981 den Lehrbetrieb aufnahm, 50, im Werk Berlin 20 Lernstatt-Gruppen. „Die Lernstatt hat für unsere Unternehmen und für andere, die ihrem Beispiel gefolgt sind, gezeigt, daß wir die kommunikative Verarmung, mit der die Technik ihre Kinder bedroht, nicht als gottgegeben hinnehmen müssen“, notierte BMW-Personalchef Dr. Arthur Wallert in einer Informationsschrift. „Sie hat ein gruppendidaktisches Modell und das Instrumentarium dazu entwickelt, das den freiwillig daran Beteiligten eine echte Mitsprache über ihre Arbeitsbedingungen ermöglicht. Sie hat schließlich damit bewiesen, daß wir nicht auf Importe wie die Qualitätszirkel angewiesen sind, um unsere eigenen Fragen zu beantworten.“

Die Hoechst AG zog 1974 nach. Dort haben bis heute mehr als 2000 Arbeiter aus 32 Betrieben, unterstützt von rund 100 ausgebildeten Moderatoren, als Mitglieder einer Lernstatt ihren Betrieb besser kennengelernt, Vorschriften diskutiert, verän-

dert, Verbesserungen durchgeführt. „Die Lernstatt“, so heißt es bei Hoechst, „ist eine Einrichtung zum Austausch und zur Vertiefung betrieblicher Erfahrung, zur Erweiterung des Grundwissens über betriebliche Zusammenhänge und zur Förderung der Kommunikation im Betrieb.“

Unter dieser Zielsetzung haben 1982 auch die Hannen Brauerei, M.A.N und Bosch das Modell eingeführt, das typischerweise so aussieht: Jeweils zehn Gruppenmitglieder treffen sich alle 14 Tage eine Stunde während der Arbeitszeit. Die Themen, die sie besprechen, werden von der Gruppe vorgeschlagen, aber auch von außen an sie herangetragen. Der oberste Grundsatz jedoch lautet: Die Lernstatttrunde wählt ihre Themen selber aus. Damit die Gruppen die Fragestellungen besser bearbeiten können, werden sie von Moderatoren, meist Facharbeitern, unterstützt. Diese erwerben in einem Moderatoren-Grundtraining und in einer 14tägigen Intensivübung das notwendige Know-how für die Aufgabe. Sie lernen Techniken der Gruppenarbeit kennen, vor allem die Quickborner Metaplan-Methode, und erarbeiten pädagogische Grundsätze, etwa diesen: „Je weniger man merkt, daß man lernt, desto leichter lernt



Lernen vor Ort bei der Hoechst AG: Ein Meister erklärt Arbeitern die Vorprodukte

man.“ In einer Moderatorenrunde tauschen die Gesprächsleiter regelmäßig ihre bei der Lernstattarbeit gemachten Erfahrungen aus.

Ein weiteres Gremium der Lernstatt ist der Beraterkreis. Er setzt sich aus Werkleiter, Ausbildungsleiter, Betriebsratsvorsitzendem sowie dem Leiter des Lernstattzentrums zusammen. Der Beraterkreis übernimmt nicht eine unverbindliche „Patenschaft“ für die lernenden Gruppen, er hilft vielmehr bei der Lösung der Probleme, vermittelt Fachleute als Gesprächspartner für die Moderatorenrunde.

Das Lernstattzentrum schließlich ist die geistige Zentrale des Systems. Von ihr erhalten die Moderatoren Unterstützung bei der Aufbereitung der in den Gruppen behandelten Fragen. Hier werden Techniken entwickelt, die den Gesprächsleitern die Aufgabe erleichtern sollen. Die Ausweitung der Lernstattarbeit auf andere Unternehmensbereiche ist genauso Aufgabe des Lernstattzentrums wie die Reaktivierung ehemaliger Lernstattrunden. Denn jede Runde wird wieder aufgelöst, nachdem sie eine Fragestellung zu Ende gebracht hat; dann wird

eine neue Gruppe gebildet. So haben alle Mitarbeiter die Chance, an der Lernstatt teilzunehmen.

Die Hauptlast der Lernstattarbeit tragen die Moderatoren: Sie müssen als erste eine Entwicklung zu mehr Offenheit, zu mehr persönlicher Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitern und Vorgesetzten durchsetzen, um in den Gruppen entsprechend auf ihre Kollegen einwirken zu können. Gruppendynamische Spiele dienen der inneren Auflockerung. Jeweils zwei Teilnehmer zeichnen beispielsweise mit nur einem Bleistift gemeinsam ein Auto

oder einen Hund, dann klären sie: Wie sind wir vorgegangen, wer hat wen geführt, was haben wir dabei gefühlt – und lernen sich auf diese ungewöhnliche Weise besser kennen.

Oder sie üben, keine suggestiven Fragen zu stellen und Fremdwörter zu vermeiden, Gestik und Mimik der Kollegen zu durchschauen – und erfahren so, wie sie Mißverständnisse ausschalten können.

Diese Art Kommunikation spielerisch, aber mit ernstem Hintergrund betrieben, packt die Teilnehmer und macht sie schließlich auch unbefange-

ner für ein Gespräch über betriebliche Fragen.

Aber auch die Vorgesetzten, einer solchen Entwicklung konfrontiert, machen einen Lernprozeß durch — dann nämlich, wenn sie sich nicht als Chef, sondern als Fachberater in die Gruppen wagen und spüren, daß sie bislang mit ihren Belehrungen an ihren Mitarbeitern vorbeigeredet haben.

„Dieser Prozeß des gemeinsamen Lernens fördert Wahrheiten zutage, die jedem das bringen, was er braucht — was oft nicht das ist, was er haben wollte!“, philosophiert Dr. Dieter Dunkel von der M.A.N.-Lernstatt. Denn erst die Konfrontation mit der für jeden in irgendeiner Weise ungeliebten Wirklichkeit und die Auseinandersetzung mit der persönlichen Problematik, die sich aus dieser Konfrontation ergebe, führe zu einer echten Erweiterung des Horizonts, zum Abbau von Vorurteilen, zur Freisetzung innovativer Schaffenskraft.

Dr. Holger Samson, Leiter der Lernstattzentrale bei Hoechst, zitiert den Psychoanalytiker Erich Fromm, der den Satz geprägt hat: „Produktives Tätigsein ist eine Charakterorientierung, zu der jeder Mensch fähig ist, der nicht emotional verkrüppelt ist.“ Die Mobilisierung dieser Produktivkräfte in der Lerngruppe führt, so Samson, „zu einem Gesundungsprozeß für den ganzen Betrieb, denn hier werden aktionshemmende Apathie und Untergebenen-Bewußtsein überwunden“ — das ganze Unternehmen soll zu einer Organisation des gemeinsamen Arbeitens und Lernens werden.

Bei BMW wird die Lernstatt jetzt auf den Verwaltungsbereich ausgedehnt, Hoechst-Moderatoren praktizieren sie auch mit mittleren Führungskräften und in einem Wilhelmshavener Krankenhaus.

Fazit

So bestechend die Idee der Mitarbeitermobilisierung durch Mitsprachegruppen ist, die Realisierung der Konzepte steckt voller Tücken. Unternehmen, die — etwa beeindruckt vom vermeintlichen Erfolg der Japaner — Gruppen kurzerhand eingeführt haben, als handele es sich um eine beliebige Reorganisation, sind sämtlich gescheitert.

Wie naiv deutsche Firmenchefs vorgehen, beweist der Maschinenfabrikant Ernst Wilhelms, der auf Veranstaltungen gern mit den Erfolgen der Gruppenarbeit glänzt. In einem Erfahrungsbericht notierte er als erstes und wichtigstes Ergebnis „drei Entlassungen“ — wohl kaum ein Anreiz für die Mitarbeiter, die Zirkelarbeit fortzuführen. Der Versuch, Gruppen nach japanischem Vorbild zu etablieren, scheint in der Bundesrepublik denn auch nur der Sony-Wega Produktions GmbH in Fellbach gelungen zu sein. Dort lehrte der als „geistiger Mentor“ auftretende Japaner H. Ohashi Arbeiter, Springerinnen, Reparatoren und Meister, „wie man die Arbeit unterweist, überwacht, verbessert, Fehler reduziert, Mitarbeiter führt“. Seinem schwer kalkulierbaren fernöstlichen Charme fügten sich die deutschen Arbeitnehmer.

Doch sogar in Japan scheint die Entwicklung rückläufig zu sein. Professor Iván Botskor, Herausgeber des einzigen Japan-Informationsdienstes in deutscher Sprache (Japaninfo), beobachtet seit etwa zwei Jahren, daß in den japanischen Medien immer seltener über die Quality Circles berichtet wird. „Der beste Beweis“, interpretiert Botskor, „daß die Sache am Einschlafen ist.“ Und Professor Karon Ishikawa, der große alte Mann der Quality-Circle-Bewegung, klagte kürzlich einem deut-

schen Besucher: „Ich muß die Unternehmensleitungen schulen; wenn die nicht hinter dem Konzept stehen, läuft an der Basis nichts.“

Tatsächlich ist das eine Hauptvoraussetzung für die Entwicklung von Innovationsgruppen, die mindestens an drei Bedingungen gebunden ist:

□ Ein Gespann von Macht- und Fachpromotor muß zusammenwirken. Nur der Machtpromotor, und zwar der Unternehmer oder Vorstandsvorsitzende persönlich, besitzt die Autorität, die der Fachpromotor, der hierarchisch von ihm weit entfernt sein kann, unbedingt braucht, um das Programm glaubwürdig vorantreiben zu können. Der Machtpromotor muß allen Mitarbeitern deutlich machen, daß es ihm wirklich ernst mit der Einführung ist, daß er jede Art von Unterstützung gewährt, besonders dann, wenn es in der zwei- bis dreijährigen Anlaufphase Schwierigkeiten gibt, daß er das Mittelmanagement, das soziale Neuerungen oft abblockt, über die Ergebnisse, Erfolge wie Mißerfolge, stets auf dem laufenden hält.

□ Die Moderatoren müssen in der Lage sein, Problemstellungen so anzugehen, daß in der Gruppe nie die Spannung erlahmt, sie müssen die Balance zwischen Langeweile und Überforderung halten oder anders: Sie müssen die Gruppenmitglieder stets dort „abholen“, wo sie gefühlsmäßig stehen — ein schwieriges Unterfangen. Aber nur dann werden diese die Gruppenarbeit zum persönlichen Anliegen machen. Das Konzept wandelt sich mit jeder neugewonnenen Erfahrung.

□ Die Produkte, deren Qualität erhalten, die verbessert, innoviert werden sollen, müssen sozial akzeptabel sein. Wenn ein Unternehmen Dinge herstellt, die ökolo-

gisch oder gesundheitlich fragwürdig sind, werden die Mitarbeiter sich nicht auf sie einswören lassen. Bei Daimler-Benz wird die Innovationslust immer leichter anzustacheln sein als etwa in einer Zigarettenfabrik, in der Nichtraucher über Produktverbesserungen nachdenken sollen. Bei der Pestizid-Firma Boehringer in Hamburg wären Gruppenaktivitäten schon aus diesem Grund gescheitert.

Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind, wenn Unternehmer und Manager die Gruppenbildung nicht als einen Prozeß der Organisationsentwicklung begreifen, der nie abgeschlossen ist und zu Lösungen führen kann, die ihnen nicht sonderlich behagen (weil sie Macht und Status abgeben müssen), haben solche Projekte keine Chance.

„Entscheidend sind nicht die technischen Merkmale wie Zeitpunkt, Zeitdauer, Häufigkeit der Sitzungen, Entlohnung und Qualifikation der Teilnehmer, entscheidend ist vielmehr neben der technisch-organisatorischen Integration der Bruch mit der immer noch verbreiteten rationalutopischen Führungsphilosophie, in der Kontrolle Vertrauen ersetzt“, resümiert der Duisburger Innovationsforscher Staudt. „Der Arroganz technokratischer Stäbe ist Zutrauen in die Fähigkeiten der Basis fremd. Sie huldigen einer Führungsphilosophie, des Mißtrauens und finden ihr Pendant in einer identisch reagierenden Arbeitnehmervertretung.“

Der Ende des Monats im Düsseldorfer Hotel Nikko stattfindende Dritte Deutsche Quality Circle Kongreß wird zeigen, wie es zur Zeit in dieser Sache um die Bewußtseinslage der Unternehmer und Gewerkschafter bestellt ist.

„Qualitätszirkel, ein totgerittener Begriff“

Professor Erich Staudt, Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Universität Duisburg, über das zum Scheitern verurteilte Bemühen der Deutschen, nach japanischem Muster eine „Qualitätszirkel-Olympiade“ aufzuziehen.

Am Beispiel des Konzepts Quality Circle läßt sich exemplarisch aufzeigen, an welche Bedingungen langfristig erfolgreiche personelle Selbstregulation geknüpft ist: Entscheidend ist der Bruch mit der immer noch verbreiteten rational-utopischen Führungsphilosophie, in der Kontrolle Vertrauen ersetzt.

Dieses leninistische Betriebsführungsprinzip ist nicht nur wenig human, sondern erweist sich vor allem unter ökonomischen Gesichtspunkten bei nicht regulierbaren Routinetätigkeiten als Unsinn. Insbesondere dann, wenn Management verschlissen wird, weil bei Nichtroutinetätigkeit etwas reguliert wird, was gar nicht zu regulieren ist und durch die Trennung von Ausführung und Kontrolle ein Organisationsmuster entsteht, dessen Sicherung oft teurer und aufweniger ist als Vertrauen.

Die Trennung von Ausführung und Kontrolle bewirkt, grob vereinfacht, eine Art doppelte Linienstruktur. Hinter der rein funktionalen Ausführungsorganisation findet sich wie ein Schatten eine zweite Linienorganisation, die der Kontrolleure.

Pragmatischer agieren die Japaner. Aus der bewußten oder unbewußten Einsicht, daß in vielen Bereichen Vertrauen billiger als Kontrolle ist, operiert man dort mit einer anderen Füh-

rungsphilosophie, die, wenn auch nicht frei von technokratischen Ansätzen, nicht jener zentralistischen Arroganz des Wissens erlegen ist, sondern stets bemüht blieb, die Arbeitnehmer an der Basis in den Unternehmensentwicklungsprozeß einzu-beziehen und zur aktiven Teilnahme zu motivieren. Dort instrumentalisierte man die Erkenntnis, daß Qualität nicht durch Sicherung, sondern durch den Einsatz neuester Produktionstechnik und das Engagement der Mitarbeiter entsteht.

Die Bereitschaft und Fähigkeit, modernste Fertigungstechnologie offensiv zum Einsatz zu bringen und veraltete Anlagen und Leerkapazitäten rigoros zu verschrotten, konterkariert nicht nur deutsches Denken in Besitzstandswahrung, sondern auch ein nicht gerade seltenes Verhalten in der konventionellen Qualitätskontrolle: Hier ist es immer noch üblich, daß die Mehrzahl der Fehler in der Produktion dem Menschen zugeordnet wird, mit der Konsequenz von demotivierenden Lohn- und Prämien-einbußen selbst dann, wenn die Fehlerquellen wie so oft in technischen Ursachen zu suchen sind. Und da für Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung andere Personen zuständig sind, Verbesserungsvorschläge in technokratischen Modelle als Kritik am Vorgesetzten mißverstanden werden, versucht man, sich das Know-how der Basis krampfhaft auf Umwegen, zum Beispiel durch das Betriebliche Vorschlagswesen, zu erschließen.

Während in Deutschland heute viele Führungskräfte die Fortbildungsschulbank drücken, um jenes Human

Engineering zu lernen, das es erlaubt, unter Beibehaltung der technokratischen Manier den „unwilligen“ Arbeitnehmer wieder zu motivieren, haben die japanischen Unternehmen einem Teil ihrer Arbeitnehmer anspruchsvolle Analyse-, Kreativitäts- und Qualitätstechniken beigebracht. Während sich die einen noch in Manipulationstechniken üben, bauen die anderen Statusdenken ab und bringen jenes große Maß an Verständnis, Geduld und Einfühlungsvermögen auf, das zur gruppendynamischen Problemlösung erforderlich ist.

Kein Wunder also, wenn auch ein „Management by Quality Circle“ insbesondere dann, wenn man es vom erfolgreichen Konkurrenten kopiert, als Patentlösung zum Abdecken der offenen Flanke unternehmerischer Qualitätspolitik erscheint. Doch ist es ratsam, solche Modewellen zunächst skeptisch zu betrachten. Zwar kann man durchaus Verständnis aufbringen für

□ die Missionare der „neuen“ Heilslehren, die Überzeugungsarbeit oft mit überzogenen Versprechen leisten,

□ für Unternehmensberater, die glauben, hier einen leichten Markt für schnelle Geschäfte entdeckt zu haben, und auch

□ für Wissenschaftler, die die neue Sozialtechnik für ein ergiebiges Objekt konventioneller sozialpsychologischer Erklärungsmuster halten.

Doch ist es nur sehr schwer verständlich, wenn Betriebe unvorbereitet mit in ihren Konsequenzen kaum durchdachten Organisationsformen experimentieren, ohne auf die Erfahrung anderer

Unternehmen in der Bundesrepublik, die sich in den letzten Jahren schon sehr ausführlich mit der sozialen, technischen, organisatorischen Integration dieser und ähnlicher Lösungsformen beschäftigt haben, zurückgreifen. Denn so neu, wie japanische und amerikanische Qualitätsgurus verkünden, ist die Methodik gar nicht. Wenn auch in kleinem Maßstab, so haben doch in einer Reihe von deutschen Betrieben in der vergangenen Dekade zahlreiche Versuche stattgefunden, freilich unter anderem Namen, dieses Feld zu beackern. Aus der Sicht dieser zahlreichen heterogenen Bemühungen ist man mit der Quality-Circle-Bewegung nur mit einem neuen Schlagwort auf einen fahrenden Zug aufgesprungen.

Als Resultat bleibt deshalb festzustellen: Eine Quality-Circle-Bewegung in der Bundesrepublik gibt es nicht. Es gibt zwar zahlreiche heterogene Bemühungen und eine zunehmende Zahl von Experimenten auf diesem Gebiet in deutschen Betrieben. Und am Anfang erscheint es auch förderlich, bei für modische Management-by-Konzept anfälligen Anwendern trotz aller Differenzen diese Bemühungen Quality Circle zu nennen.

Doch werden die Imitatoren sehr bald auch von den Mißerfolgen dilettierender Berater betroffen. Sie tun deshalb gut daran, zwar weiterhin die Problemlösung zu suchen, aber einen totgerittenen Begriff zu verlassen. Das naive Bemühen, nach japanischen Muster eine deutsche „Qualitätszirkel-Olympiade“ aufzubauen, wird an den Unterschieden im kulturellen Hintergrund scheitern.

Wer spräche heute noch von ihm-?

Von dem Arzt Dr. Johann Christian Senckenberg (1707–1772). Er wäre ein anonymer Bürger geblieben. Hätte er nicht „als Dank für alle Wohltaten, die ich genossen habe“, seiner Vaterstadt Frankfurt am Main ein Krankenhaus „für die Versorgung bedürftiger Bürger und Beisassen*“ und, wie Goethe in „Dichtung und Wahrheit“ berichtet, einen „botanischen Garten, ein anatomisches Theater, ein chemisches Laboratorium, eine ansehnliche Bibliothek“ gestiftet. In späteren Zeiten waren die Senckenberg'schen Stiftungen bedeutende Bausteine bei der Gründung der Frankfurter Universität.

Auch heute stiften Jahr für Jahr viele unserer Mitbürger große und kleine Vermögen. Die einen, weil sie Wissenschaft und Forschung fördern wollen, andere aus kulturellem oder sozialem Engagement. Wieder andere möchten das, was sie geschaffen haben, über eine Stiftung in ihrem Namen weiterwirken lassen.

Denn: Stiftungen sind dauerhaft. Sie überleben die Wech-

selfälle der Geschichte ebenso wie wirtschaftliche Krisen. Stiftungen verlängern die Gegenwart ins Unvergängliche.

Nur wenige aber wissen: Stiften ist kein Privileg der Reichen. Als Stifter müssen Sie kein Millionär sein. Schon mit relativ kleinen Beträgen können Sie mithelfen, Großes zu bewegen.

Es gibt viele Gründe für die Errichtung einer Stiftung, die Ihren Namen, den Ihres Unternehmens oder eines geliebten Menschen weiterträgt. Der Stifterverband ver-

waltet zur Zeit 85 Stiftungen. Fragen Sie uns, wenn Sie über eine Stiftung nachdenken. Wir beraten Sie gern und unverbindlich mit der Erfahrung aus sechs Jahrzehnten. Auch wenn Sie nur einen kleinen Betrag stiften können und selbstverständlich auch dann, wenn Sie nicht daran denken, Ihre Stiftung unter unserem Dach zu errichten.

Schreiben Sie uns, wenn Sie mehr über Stiftungen wissen wollen. Oder rufen Sie uns einfach an. Wir haben einige Informationen für Sie zusammengestellt.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Brucker Holt 56–60 · Postfach 23 03 60 · 4300 Essen 1

Telefon 02 01/71 10 51

— Stiftungszentrum —

* Bürger ohne Bürgerrechte