

## **Teamorientierte Produktion 2020: Komplexität beherrschen mit qualifizierter Gruppenarbeit, gelebter Führung und stabil-flexiblen Lean-Standards**

Wolfgang KÖTTER, Gerhard KULLMANN, Jörg BAHLOW, Martin HELFER  
*GITTA mbH, Kreuzbergstr. 37-38, D-10965 Berlin*

**Kurzfassung:** Der Vortrag berichtet von einem im Herbst 2015 erfolgreich abgeschlossenen Projekt zur flächendeckenden Umstellung der gesamten Arbeitsorganisation auf „Teamorientierte Produktion“ im Stammwerk eines weltweit agierenden deutschen Nutzfahrzeugherstellers. Unter dem Motto „Komplexität beherrschen“ hat das Unternehmen die Arbeitsorganisation im gewerblichen Bereich auf Produktionsgruppen umgestellt, die Produktion unterstützende Fachfunktionen in Baureihen- und Funktionsteams unmittelbar zugeordnet und mit diesem Maßnahmenpaket eine Erhöhung des Anteils kundenspezifischer Varianten, eine Produktivitätssteigerung und eine Reduzierung der Lieferzeit bei Steigerung der Liefertermintreue erreicht.

**Schlüsselwörter:** Gruppenarbeit, Komplexität, Baureihenteam, Teamorientierte Produktion, getakteter Einführungsprozess

### **1. Einleitung**

Gruppenarbeit als Prinzip der Arbeitsorganisation schien bereits zu Beginn der 2000er Jahre ihre Funktion als Leitbild für effiziente Arbeitsorganisation verloren zu haben (Salm & Kötter 2003) und wurde weithin als ein angestaubtes oder völlig überholtes Gestaltungskonzept betrachtet. Die Anwendung von Lean-Methoden stand im Vordergrund der betrieblichen Praxis, und bei der darauf aufbauenden Einführung der Ganzheitlichen Produktionssysteme (GPS) blieb Gruppenarbeit zwar ein von fast allen GPS-Anwendern genutztes Element (Baszenski 2002; Barthel et al. 2002; Dombrowski et al. 2006) – gleichzeitig löste jedoch die Forderung nach geführter Gruppenarbeit (Dörich 2008) und nach einer generellen Kursveränderung im Hinblick auf den „deutschen Weg der Arbeitsorganisation“ (Gryglewski 2005; Dörich & Neuhaus 2008) heftige Debatten aus (Detje et al. 2007; Salm 2008).

Dabei zeigte sich in der betrieblichen Praxis, dass in vielen Fällen die Umsetzung der GPS-Leitbilder „Wertschöpfung im Kundentakt“, „Transparenz und Standardisierung“, „funktions- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit“ und „formalisierte Verbesserungsarbeit unter Einbeziehung der Beschäftigten“ (Diekmann et al., i.V.) erst durch die Wiederbelebung der in den 1990er Jahren eingeführten, damals oft als teilautonom bezeichneten qualifizierten Gruppenarbeit gelang: Eine Taktung auf Gruppenebene erwies sich als flexibler und weniger störungsanfällig als die oft zu starre Taktung zwischen den einzelnen Arbeitsstationen. Gleichzeitig wurde klar, dass Führung zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gruppenarbeit gehört, wobei die eigentliche Anforderung an die Führungskräfte und die Produktionsgruppen im situationsangemessenen Zusammenspiel von Führung und Selbstorganisation liegt (Kötter & Pust 2007). Lean-Methoden wurden in die Regelabläufe der Gruppenarbeit integriert (Bahlow et al. 2009), und durch die Nutzung von stabil-flexiblen Standards (Kötter & Helfer 2015) wurde es möglich, die im Produktionsalltag unver-

meidlichen situativen Anpassungen vorzunehmen und dabei im Rahmen der GPS-Standards zu bleiben.

## 2. Teamorientierte Produktion 2020

Ein weltweit agierender und mit einem asiatischen Wettbewerber um die Weltmarktführerschaft in seinem Produktbereich konkurrierender Nutzfahrzeughersteller hatte im Jahr 2011 als Kernelemente seiner Markt- und Wettbewerbsstrategie definiert:

- eine weitere Erhöhung des Anteils von kundenspezifischen Typvarianten und Sonderausstattungen um 50% in nur drei Jahren
- eine Reduzierung der Lieferzeit um 30%
- eine Produktivitätssteigerung durch Erhöhung der Stückzahl und der Wertschöpfung durch „Customer Options“ bei gleichbleibender Kopfzahl.

„Komplexität beherrschen!“ lautete das Motto für das Vorhaben der werksweiten Umstellung auf Teamorientierte Produktion (TOP), für das die Arbeitswissenschaftler der GITTA mbH als Gestaltungsberater und Prozessbegleiter engagiert wurden. Dabei sollten nicht nur die direkt produktiven Bereiche von zum Teil starr getakteter Tätigkeit auf qualifizierte, eigenverantwortliche Gruppenarbeit umgestellt werden, sondern es sollten gleichzeitig auch die produktionsnahen Fachfunktionen und Führungsrollen in fachübergreifend zusammengesetzten Baureihen- und Funktionsteams zusammengefasst werden.

### 2.1 Die Herausforderungen

Zu den zu bewältigenden Herausforderungen gehörte unter anderem eine fundamentale Rollenveränderung für die Produktions- und die Logistikmeister, deren fachlich-technisches Aufgabenspektrum sukzessive verkleinert wurde, wodurch die Wahrnehmung der disziplinarischen Führungsaufgabe zunahm. Diese veränderte Akzentuierung der Meisterrolle war v.a. durch die Schaffung einer neuen Rolle des „Prozessoptimierers“ ermöglicht worden. Hiermit erfolgte eine Trennung von disziplinarischer und fachlicher Führung auf der ersten betrieblichen Führungsebene. Die neuen fachlichen Führungskräfte rekrutierten sich aus der Werkstatt aufgestiegenen Erfahrungsträgern, oft mit dem IHK-Abschluss als Industriemeister, und wurden in ihrer neuen Rolle den (in 2.2 erläuterten) Baureihenteams zugeordnet. In ihrer Aufgabenstellung beschränkten sich diese auf eine rein fachliche Unterstützung und Führung für den Produktionsprozess und die Produktionsgruppen. Der Meister bleibt aber immer die erste Eskalationsinstanz.

### 2.2 Baureihenteams: Aufgaben, Rollen, „Spielregeln“

Die Baureihenteams bestehen aus Mitarbeitern der Fachabteilungen Logistik, Qualitätssicherung und Planung sowie dem Meister und den Prozessoptimierern der jeweiligen Baureihe. Im Zusammenspiel zwischen den produktionsnahen Fachfunktionen gab es viel zu klären, bevor aus dem Baureihenteam für den jeweiligen Fertigungs- oder Montagebereich ein echtes Team geworden war.

Große Bedeutung sollte der konsequenten Klärung von Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten in den Baureihenteams zukommen. Dazu waren einige Konzeptentscheidungen zu treffen:

- Die organisatorische Führung des Baureihenteams erfolgt durch den Meister der Montage.
- Die disziplinarischen Weisungslinien in die jeweilige Fachfunktion bestehen fort.
- Die fachlichen Verantwortlichkeiten (z.B. für Materialbereitstellung, Auftragsreihung, Änderungsmanagement, Qualitätsfreigabe) bestehen ebenfalls fort.
- Der erste Ort für die Problembearbeitung und Problemlösung ist das Baureihenteam.
- Eine Eskalation von offenen Themen in die übergeordnete Ebene (Minifabrik / Fachabteilung) erfolgt erst nach Bearbeitung und entsprechender Aufbereitung des Themas durch das Baureihenteam.
- Das Baureihenteam steuert sich selbst.

Innerhalb dieser Selbststeuerung zeigte sich dann, dass es nicht immer möglich ist, alle Prioritäten und Fachperspektiven zeitnah auszuhandeln bzw. eine Einigung zu finden, sei es wegen des unterschiedlichen Wissenstandes oder verschiedener fachlicher Perspektiven. In diesen Fällen ist es Aufgabe des Montagemeisters zeitnah Prioritäten zu setzen und die Reihenfolge der Erledigung von Aufgaben im Team festzulegen.

Dies umfasst auch die Verteilung von Aufgaben im Team. Hier kann der Meister bei Bedarf auch Teammitglieder in einem auf in der Regel 20% der wöchentlichen Arbeitszeit begrenzten Umfang für die Erledigung eigentlich fachfremder Arbeiten einsetzen.

Ein Praxisbeispiel aus der Montage: Im Baureihenteamgespräch wird deutlich, dass es drei Fehlteile gibt, zu denen dringlicher Handlungsbedarf besteht. Der Montagemeister setzt daraufhin die Priorität, dass der Logistik-Mitarbeiter, der Planer und der Qualitätsmitarbeiter sich sofort um die Beschaffung jeweils eines Teiles kümmern. Gleichzeitig ist es der Montagemeister, der im Kontakt mit den Produktionsgruppen für eine entsprechend optimierte Personaleinsatzplanung der Werker zu sorgen hat.

### 3. Regelkommunikation, Shopfloor-Management

Zeit	Regelkommunikation	Teilnehmer
5.50 Uhr	Werkstattkoordination	Meister, Prozessoptimierer, Gruppensprecher
6.00 Uhr	5 min. Gespräch	Gruppe
7.30 Uhr	Baureihenteam-Gespräch	Baureihenteam
8.00 Uhr	Status Abteilung	Abteilungsleiter, Meister Montage
8.15 Uhr	Minifabrik-Treffen	Bereichsleiter Montageleiter, Abteilungsleiter, Gäste

**Tabelle 1:** Übersicht Regelkommunikationstermine

Der in Tabelle 1 dargestellte Standardablauf des Shopfloor-Managements hat sich bewährt. Der Erfolg des Konzeptes des Shopfloor-Managements beruht auf der Fähigkeit des Systems nun verlässlich und schnell Informationen und Entscheidungsbedarfe an die richtige Stelle der Organisation zu kommunizieren.

In der Regel folgen Entscheidungen dann auf der niedrigstmöglichen Hierarchieebene sehr zeitnah.

Die Kommunikation folgt dabei streng dem Muster, am Beginn jedes Treffens Vorkommnisse, Probleme und Lösungen des Vortages zu besprechen, die Ereignisse auszuwerten und daraus Konsequenzen zu ziehen. Erst danach kommen die tagesaktuellen Themen zur Sprache. Auf diese Weise werden Hängepartien vermieden, und es lohnt sich, Probleme anzusprechen, weil die Nachricht bei denen ankommt, die über die Kompetenz zur Problemlösung verfügen.

#### 4. Einführungsprozess

Schon die Größe des Werks sowie die quantitative und qualitative persönliche Belastung der beteiligten Führungskräfte ließ es von vorneherein nicht sinnvoll erscheinen, den Gesamtprozess „in einem Aufwasch“ anzugehen. Gewählt wurde stattdessen ein Vorgehen, bei dem mit einer Taktzeit von sechs Monaten die unterschiedlichen Fertigungs- und Montagebereiche nach und nach in den Einführungsprozess einbezogen und dann zu aktiven Mitspielern gemacht wurden. In jeweils insgesamt 12 Monaten war die Einführung im jeweiligen Bereich dann fürs Erste abgeschlossen, wobei es zu den Erfolgsfaktoren des Gesamtvorhabens gehört, dass die Erfahrungsträger aus den Pilotbereichen, also aus dem ersten und dem zweiten Halbjahr des TOP-Projekts, als Promotoren und Multiplikatoren für die Folgeabschnitte gewonnen wurden.

Ausgangspunkt der Einführung der Gruppenarbeit in den einzelnen Produktionsbereichen waren Konzept-Workshops mit Bereichsleiter, Meistern und (designierten) Prozessoptimierern. In diesem standardisierten und im Laufe des Prozesses kontinuierlichen weiterentwickelten Workshop-Format wurden u.a. folgende Themen bearbeitet und entschieden:

- Bildung der Gruppen unter Berücksichtigung der technisch-organisatorischen Maßgaben des Bereichs
- Vorbereitung der Mitarbeitenden-Information
- Detaillierung der als „stabil-flexible“ Standards (Kötter & Helfer 2015) vorgegebenen Aufgaben der Mitarbeitenden und Prozessoptimierer
- Organisation und Einpassung in den Gesamtablauf der Regelkommunikation

Ein positiver Nebeneffekt dieser intensiven konzeptuellen Arbeit in den Workshops war, dass sich der Führungskreis ein gemeinsames Verständnis von Gruppenarbeit und deren Zielen und Erfordernissen erarbeiten konnte und diese somit das Konzept den Mitarbeitenden gegenüber wirksam vertreten konnten.

Als nächstes wurden die Mitarbeitenden zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen, in der zunächst von der Führung sowie dem Projektverantwortlichen für das Gesamtprojekt die Idee, das Konzept und die konkreten nächsten Schritte sowie Anforderungen an die Gruppen vorgestellt wurden. Auf diesen durch die arbeitswissenschaftlichen Berater moderierten Großgruppenveranstaltungen (mit bis zu 150 Teilnehmern) hatten die Mitarbeitenden danach in Gruppen die Möglichkeit

- Fragen zum Projekt an die Führung zu stellen und

- Verbesserungspotenziale durch Gruppenarbeit in der Zusammensetzung ihrer künftigen Gruppe zu diskutieren.

Viele Sorgen und Bedenken konnten sofort ausgeräumt werden. Die Teilnahme des Projektleiters, der in der Hierarchie über den Bereichsleitern angesiedelt war, hat dazu beigetragen, die Mitarbeitenden von der Ernsthaftigkeit der Gruppenarbeit zu überzeugen. In der stark personenbezogenen Organisationskultur des Unternehmens war dies ein klares Signal der Wertschätzung an die Mitarbeitenden. Schlussendlich war auch die Unterstützung des Betriebsrats und dessen öffentliche Unterstützung des Vorhabens ein wesentlicher Beitrag für die Akzeptanz des Projektes.

In einem zeitnah an die Informationsveranstaltung anschließenden eintägigen Workshop hatten die Mitarbeitenden Gelegenheit, die Zusammenarbeit als Gruppe erstmals zu praktizieren. In diesen Umsetzungs-Workshops wurden alle wesentlichen Elemente der neuen Arbeitsweise im Detail diskutiert und entschieden, u.a.: Aufgaben der Gruppe, Rolle des Gruppensprechers (und Wahl durch die Gruppe), Entwicklung eines Maßnahmenplans zur Verbesserung der Arbeitssituation und Qualifizierungsplanung durch die Mitarbeitenden.

Spätestens in diesem eintägigen Workshop wurde den Mitarbeitenden klar, dass die Gruppenarbeit eine Veränderung der bisherigen Arbeitsweise mit sich brachte. So stellte etwa der Umstand, dass nunmehr nicht die Erledigung *meiner* Aufgabe das Tagesziel ist, sondern die *gemeinsame Gruppenaufgabe* (und eine damit verbundene kollektive Verantwortung) für einige Mitarbeitende eine grundlegende Veränderung des gewohnten Selbstverständnisses dar.

Da nicht erwartet werden konnte, dass diese z.T. erheblichen Veränderungen von „heute auf morgen“ funktionieren, folgte nach dem ersten „echten Arbeiten in der Gruppenarbeit“ eine intensive Praxisbegleitung durch die arbeitswissenschaftlichen Berater. Meister, Prozessoptimierer, Gruppensprecher und Gruppenmitglieder wurden dabei in der Findung und Ausgestaltung ihrer neuen Rolle unterstützt, und offene Fragen, die sich im operativen Tagesgeschäft ergeben hatten, konnten geklärt werden. Zur Verfestigung des Prozesses haben auch die in regelmäßigen Abständen stattfindenden Erfahrungsaustausch-Runden der Gruppensprecher und der Prozessoptimierer sowie regelmäßig durchgeführte Evaluationen beigetragen.

Als Erfolgsfaktor im Einführungsprozess hat sich die Vorgabe eines klaren und standardisierten Vorgehens erwiesen, das aber trotzdem noch so viel Gestaltungsspielraum zuließ, dass die bereichsspezifischen Besonderheiten flexibel in das Konzept eingepasst werden konnten. Klare Kommunikation und ein straff eingehaltener Projektplan haben allen Beteiligten Orientierung und „Sicherheit durch Verfahren“ gegeben. Zusätzlich hatten diejenigen Bereiche, die „später drankamen“ vom Erfahrungswissen ihrer Vorgänger profitiert bzw. konnten sich schon sehr genau darauf einstellen, „was auf sie zukommen wird“.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bestand darin, für die Werkstatt und Montagegruppen und die Baureihenteams einen gleichen Einführungsprozess mit identischen Schritten anzuwenden. Somit konnten die Zusammengehörigkeit der Veränderungsschritte klar gemacht werden.

## 5. Erkenntnisse, offene Fragen, Forschungsbedarf

Alleine die Tatsache, dass das Konzept einer teamorientierten Produktion mit flächendeckender qualifizierter Gruppenarbeit und auf die Produktionsgruppen bezoge-

nen Baureihenteam als Ansatz zur Beherrschung der von Markt und Kunden ausgehenden Flexibilitätsforderungen zur Anwendung gekommen ist, ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht eine Neuigkeit. Die dabei praktizierte enge Verbindung von Lean-Methodik und Shopfloor-Management mit qualifizierter Gruppenarbeit hat sich bewährt. Praktisch als schwierig erwies sich allerdings das Aufrechterhalten und Aktualisieren der gemeinsamen Wissensbasis im Führungskreis mit seinen wechselnden Besetzungen. Bestimmte Diskussionen mussten mehrmals geführt werden, um Konsens über die zentralen Prinzipien und Konzepte herzustellen.

Für die weitere Forschung von besonderem Interesse ist die Frage, wie der anhaltende Trend zu Digitalisierung und Industrie 4.0 mit einer so verstandenen teamorientierten Produktion zusammenpasst und welche Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung der „Smart Factory“ zu ziehen sind.

## 6. Literatur

- Bahlow, J.; Braun, C.; Kullmann, G.; (2009): Erfolgreiches Re-Design. Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. In: Management und Qualität, 3/2009, S. 8-11.
- Barthel J, Feggeler A, Nussbaum M, (Hrsg.) (2002) Ganzheitliche Produktionssysteme: Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Wirtschaftsverlag Bachem, Stuttgart.
- Baszenski, N. (2002): Gruppenarbeit - Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg : Teilergebnisse der IfaA-Benchmarking-Studie 2002. In: Angewandte Arbeitswissenschaft (2002), Nr. 173, S. 1-12.
- Detje, R.; Pickshaus, K.; Wagner, H. (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Ein Vorschlag aus den Reihen von Südwestmetall zur Gefährdung von Produktionsarbeit in Deutschland. In: Z. Arb. Wiss., 60, S.140-143.
- Diekmann, J.; Helfer, M.; Jäger, A.; Kötter, W.; Zanker, C. (i. Dr.): Ganzheitliche Produktionssysteme in der deutschen Wirtschaft: Verbreitung und Bewertung. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: Edition Sigma.
- Dörich J (2008) Geführte Gruppenarbeit – Die Rückkehr zu effizienten Arbeitsprozessen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 198, S. 2-17.
- Dörich J, Neuhaus R (2008) Sicherung von Produktionsarbeit. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 197, S. 2-14.
- Dombrowski U, Palluck M, Schmidt, S (2006) Strukturelle Analyse Ganzheitlicher Produktionssysteme. In: ZWF, 3, S. 14-118.
- Gryglewski S (2005) Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland – Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder. In: IAW & MTM (Hrsg.) Arbeitsorganisation der Zukunft. Innovative Arbeitsorganisation am Standort Deutschland. Tagung, veranstaltet vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen und der Deutschen MTM-Vereinigung e.V., Aachen, 15.9.2005 (Tagungsunterlagen).
- Kötter W, Pust C (2007) Führen von Gruppen und Teams. In: Landau, K. (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung - Best Practice im Arbeitsprozess. Stuttgart: Gentner.
- Kötter W, Helfer M (2015) „Stabil-flexible Standards“. Eine kompetenzbasierte Strategie zur nachhaltigen Gestaltung von Ganzheitlichen Produktionssystemen. In: Kötter W, Schwarz-Kocher M, Zanker C (Hrsg.) Balanced GPS. Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kötter W, Schwarz-Kocher M, Zanker C (Hrsg.) (2015) Balanced GPS. Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rachota D, Köder M, Schwarz-Kocher M, Kullmann G (2015) Dynamischer Interessenausgleich in der kontinuierlichen Verbesserung – ein Fallbeispiel. In: Kötter W, Schwarz-Kocher M, Zanker C (Hrsg.) Balanced GPS. Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salm R (2008) War der »deutsche Weg der Arbeitsorganisation« erfolglos? Vorurteile und Fakten zur Wirtschaftlichkeit guter Gruppenarbeit. In: Wagner H (Hrsg.). Arbeit und Leistung - gestern und heute. Hamburg: VSA-Verlag.