

„Schlanke Arbeitsprozesse“ als Chance für die strategische Personalentwicklung

1. PE in Entwicklung

Strategische PE wirkt glaubwürdig, wenn sie tut was sie vorgibt. Strategisch ist sie u.a. dann, wenn sie sich periodisch erforscht, inwieweit sie Verantwortung übernimmt für das Lernen im Unternehmen und ermittelt, wo das Lernen im Unternehmen besonders ergiebig ist.

Mit diesem Ausgangspunkt will ich anhand eines aktuellen Beispiels Fragen, Hinweise und konkrete Ausarbeitungen vorlegen. Ich habe die relevanten Erfahrungen als externer Managementberater einerseits in Zusammenarbeit mit dem Management und der Personalleitung des unten beschriebenen Unternehmens erworben. Andererseits verdanke ich eine Reihe von Einsichten, von den ich im folgenden Gebrauch mache, meinen Entwicklungspartnern von Rubicon, einer britischen Beratungsfirma, die sich auf Lean und Integrated Learning konzentriert, und den Dialogpartnern im Dutch Lean Initiative und in der Dutch Action Learning Association. Die MAO-Konferenz von 2004 und die daran anknüpfende Beitragsreihe von MAO über „Zukünfte der strategieumsetzenden Personalentwicklung“ bietet den entscheidenden Anlass für die schriftliche Ausarbeitung. Mehrere von den Leitgedanken, die Rolf Stiefel im ersten Beitrag der Reihe genannt hat, sehe ich auf die hier geschilderte Situation zutreffen: Proaktivität der Personalentwickler, eigene Spuren ziehen, innovierend auftreten, vorangehen, konzentrieren, für Manager arbeiten, die sich voll für „Exzellenz“ engagieren, sich als Personalentwickler auch nach aussen orientieren, Chancen verwerten usw.

Verantwortung ergreifen

Verantwortung ergriffen für das Lernen im hier angeführten Unternehmen hat jedenfalls ein experimentierfreudiger Personalentwickler in der Konzernzentrale. Im Rahmen eines traditionell eingerichteten Führungskräftelehrganges liess er die Teilnehmer spielerisch mit den Grundsätzen von Lean vertraut werden und mit ihnen zusammen untersuchte er, wo es Bereiche gibt, wo so ein Ansatz von vitaler Bedeutung ist. Er sah Lean als eine Gelegenheit, dem Lernen im betrieblichen Kernprozess Raum und Aufmerksamkeit zu schenken.

Es war vorgesehen, im fusionierten Unternehmen die Betriebe, die mit der Erzeugung von Stahlblech für Verpackungen beschäftigt waren, zu reduzieren. Der Personalentwickler stiess im Lehrgang auf die Leitung eines dieser Betriebe, die ihre starke Stellung weiter ausbauen wollte, um schneller, pünktlicher und noch mehr zugeschnitten auf besondere Änderungen in den Kundenwünschen liefern zu können und damit das Überleben zu sichern.

Veränderungen gewachsen sein

Da hilft es, sich von der Überlebensformel bewusst zu sein: ein Organismus überlebt, wenn sein Lerntempo grösser oder zumindest gleich gross ist wie das Tempo der Veränderungen in der Umgebung:

$$L \geq V.$$

Lernen wir schnell genug, oder hinken wir hinter den Tatsachen her? Lassen wir uns vom bestehenden Aktionismus blenden in dem Gefühl, unsere Schuldigkeit getan zu

haben? Auch wenn wir immer wieder dieselben Fehler machen? So im Sinne von, „wir müssen eben Lehrgeld bezahlen!“ Lernen wir intensiv nicht nur auf einzelnen Plätzen, jeder für sich, sondern auch im funktionellen Kontakt miteinander, beim Projektmonitoring, in den Verhandlungen mit dem Auftraggeber, in den regelmässigen Kontakten mit dem Kunden?

Embedded Action Learning*

Dem Personalentwickler in der zentralen Stabsabteilung war es um „embedded Action Learning“ zu tun, um „Lerninseln“ als regelmässig zurückkehrender Bestandteil von Betriebsroutinen. Natürlich veranstaltete er auch Lehrgänge, als besondere Massnahmen neben den Arbeitsverpflichtungen der Teilnehmer, aber sparsam! Die Effektivität war ihm zu gering, er sah sie als notwendig aber nicht hinreichend.

Lieber wollte er die Energie der Beteiligten für's Lernen dort ansprechen, wo sie mit ihrer Aufmerksamkeit voll dabei waren, dort in den wichtigen Kernprozessen. Da konnte er seine internen Kunden in ihrer eigenen Sprache ansprechen und anschliessen an das, wo es vor allem um ging: welche Kunden wollen wir auf jeden Fall halten, wo wollen wir die Kundenbeziehung ausbauen, zum Beispiel durch Beteiligung in der Produktentwicklung? Worauf kommt es diesen Kunden an?

Womöglich kann der Personalentwickler behilflich sein mit dem Veranstellen einer Kundenkonferenz, wo die eigene Organisation und der Kunde viel voneinander erfahren und lernen. Vielleicht kann der Personalentwickler den Kundendienst der eigenen Organisation erweitern mit der Schulung von Mitarbeitern des Kunden, damit sie die gelieferten Erzeugnisse optimal verwerten können. Er ist dann mittendrin, dort wo es für's Unternehmen ertragreich werden kann, im „Business Development“.

Dem hier dargestellten Personalentwickler fiel es gar nicht so schwer, schliesslich kam er aus einer Unternehmerfamilie, sein Vater hatte ein bekanntes Baggerunternehmen geführt. Es stand ihm vor Augen, in einem der Betriebe des Unternehmens ein Pilotprojekt für das „schlanke Arbeiten“ zustandezubringen und mitzuhelfen, dass Bedingungen entstehen für eine Ölfleckwirkung, für die Ausbreitung in andere Unternehmenbereiche hinein.

Besonder effektiv lernen

Wenn es darum geht, das Lernen dort zur Entfaltung zu bringen, wo es besonders viel erbringt, hilft die Unterscheidung von Peter Drucker[†] weiter, der vier verschiedene Arten von Verändern auflistete:

1. das eingreifende Reorganisieren,
2. das Beenden von überflüssig gewordenen Betriebsaktivitäten,
3. den Ausbau von Erfolgen
4. die kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsprozessen.

Drucker weist darauf hin, dass letztere weitaus die effektivste Massnahme ist. Ausbau von Erfolgen ist effektiv, weil eine einmal getätigte Investition gut ausgenützt wird (leider bleibt es häufig beim Vorsatz, da Aktuelles und dringliche Probleme davon ablenken), das Beenden überflüssig gewordener Arbeiten setzt Hände und

* Donnenberg (1999, 2004)

† Drucker (1999)

Mittel frei für rentablere Beschäftigungen. Das eingreifende Reorganisieren ist in bestimmten Fällen unvermeidbar, verursacht jedoch hohe Kosten, die dann in einem ungünstigen Verhältnis zum Erfolg stehen.

Wenn es also darum geht, das Lernen im Kerngeschehen, dort wo Wert für den Kunden, insbesondere für den Stammkunden, geschaffen wird, zu einer regelmässigen Bestandteil zu machen, eben „embedded Action Learning“, eignet sich die kontinuierliche Verbesserung am besten dafür. LEAN, schlankes Arbeiten, ist im wesentlichen, ein dauerhaftes System für ständiges Verbessern und zwar durchwegs konzentriert auf das, was für den Abnehmer einen wesentlichen Wert darstellt. Jede Wertsteigerung, die hier erzielt wird, macht sich direkt bezahlt. Das Lernen ist hierauf gerichtet und die Bürokratie des separaten Erhebens von Lernbedürfnissen und des Auswertens der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entfällt weitgehend.

Lernen wird sehr schlank, wenn es eingebaut ist in den Betriebsalltag des fortwährenden Verbesserns und Erneuerns.

Schlankes Arbeiten (LEAN)‡

LEAN hat einen derart schlechten Ruf, dass mancheiner glaubt, es ohne weiteres übergehen zu können. Der schlechte Ruf hat aber mehr damit zu tun, dass es jahrelang als Konzept zum Abbau von Personal vorgestellt und missbraucht worden ist. Damit bleibt ein Schatz an neuen Einsichten liegen, die in Unternehmen, die sich dem ursprünglichen Konzept zugewendet haben, nämlich dem Toyota Produktionssystem, zu dramatischen und ertragreichen Verbesserungen geführt hat. Das Toyota Produktionssystem ist inzwischen so gut durchleuchtet worden, dass wertvolle Einsichten und Instrumente zur Anwendung in anderen Branchen entstanden sind.

Schade, dass sich der Ausdruck „LEAN“ eingebürgert hat, den ein amerikanischer Forscher geprägt hat, um die aufsehenerregenden anderen Produktionsweisen bei Toyota damit zu charakterisieren, die drastisch abweichen von traditionellen, tayloristischen Ansätzen. Bei Toyota heisst es einfach „Toyota Produktionssystem“. LEAN reimt im Englischen auf MEAN und diese Verbindung machen die allermeisten, wenn sie den Ausdruck LEAN hören. LEAN reimt aber auch auf KEEN = alert, wach, aufmerksam für das, was sich in einer Situation manifestiert. Das kommt schon eher in die Nähe dessen, was das ursprüngliche Konzept von LEAN beinhaltet.

LEAN wird meistens charakterisiert mit Hilfe von 5 Grundsätzen:

1. **Durchgängige Orientierung auf die Wertschöpfung für den Endkunden:** Worauf kommt es ihm an? Was steigert den Wert für ihn? Diese Frage stellen sich immer wieder die direkt in der Arbeit am Primärprozess Stehenden, die Operators in der Fabrikhalle, die Kundendienst- und Vertriebsleute; aber auch die Instandhaltungsleute, die Mitarbeiter aus den Personal- und Marketingabteilungen. Sie alle verbinden damit eine gemeinsame Bemühung, jede Chance zu einer Verbesserung und Erneuerung im Interesse des Abnehmers zu nützen. Er ist ihr eigentlicher „Arbeit-Geber“, sein Interesse an

‡ MacInnes (2002), Seddon (2003)

der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten sichert Zukunft. Eine gut verankerte Orientierung dieser Art entsteht natürlich nicht über Nacht; da braucht es Jahre von hartnäckigem Üben.

2. Möglichst **ununterbrochenes Arbeiten mit geringem Aufwand**, keinerlei Verschwendung dulden. MUDA ist das japanische Wort für Verschwendung, es ist das Stichwort, das ermuntert, unablässig jeden Einsatz von Menschenkraft und von Mitteln aufzuspüren und abzustellen, der nicht zur Wertschöpfung für den Abnehmer beiträgt. FLOW ist die Devise, d.h. keine unnötigen Wartezeiten, keine unbeabsichtigte Doppelarbeit, Kombination von bisher getrennten Aufgaben, womöglich in verschiedenen Räumen, zu einheitlichen, eventuell parallel verlaufenden Arbeitsvorgängen, so nahe wie möglich beieinander, und vor allem: Vereinfachen und keine Überproduktion!!
3. **Handeln aus dem Bewusstsein für die ganze Prozesskette:**
Im Fall des hier erwähnten Unternehmens aus der Stahlbranche geht es um das Auswalzen der Stahlbänder, die vom Warmwalzwerk geliefert werden, sowie das Verzinnen, so dass das Stahlblech brauchbar wird für die Konservenherstellung sowie die Prozesse die an die Fertigung im Warmwalzwerk vorangehen und auf die Konservenproduktion folgen. Diese Art von Denken in ganzen Prozessketten führt dazu, dass mit den Parteien vor und nach der eigenen Erzeugung Vereinbarungen getroffen werden, die An- und Auslieferung zu einem möglichst gleichmässigen Fluss zu gestalten mit Qualitätsgarantien an allen Schnittstellen. Das Konzept des Kettenmanagements regt an zur Optimierung in funktions-, abteilungs- und betriebsüberschreitenden Arbeitsketten. Um das konsequent und dauerhaft einzurichten bedarf es des **Wertstrommanagers**, einer neuen Funktion.
Diese Funktion bietet übrigens eine unschätzbare Chance für HR-Leute, die sich auf's Rotieren einlassen und ihre HR-Leistungen erbringen wollen auf der Grundlage gediegener Kenntnisse der betrieblichen Kernprozesse. Sie sind es dann gewöhnt, mit den Betriebsleuten an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten.
4. Nur dann **produzieren, wenn der Abnehmer es tatsächlich braucht**, nicht auf Halde, nicht auf Vorrat; das ist ja alles Verschwendung, soweit es nicht ein – jedenfalls vorläufig nicht zu vermeidendes - Gebot der Sicherung des beständigen Herstellungsflusses ist.
5. **Ständiges Verbessern** ist angesagt, erstaunlicherweise lassen sich auch Prozesse, die schon so extrem schlank aussehen, bei näherem Zusehen doch weiter verbessern. Kreativität und Erfindergeist ist am Platz, wodurch ganz andere Lösungen möglich werden. Das steht im Vordergrund, nicht das pedantische Kostensparen. Wenn der Betrieb in engem Kontakt mit dem Kunden und seinen Anliegen bleibt, wird es schon ertragreich. Die Eigentümer dieses Bemühens sind die direkt im Prozess Stehenden, jedenfalls, wenn die Beteiligten LEAN sich in vielen Übungsschritten zu eigen machen konnten. Das Management unterstützt sie dabei.
Wie lernen die Beteiligten das ständige Verbessern? Wenn HR-Leute es vortun, in eigener Sache, lernen die anderen dadurch, dass sie dem guten Beispiel folgen. Das Aufmerksamwerden auf so ein gutes Beispiel und die Fragen, die dies auslöst, die Diskussionen, die sich ergeben, führen zu effektiverem Lernen als manches Training über ständiges Verbessern. Jedenfalls erhöhen sie die Effektivität davon.

Alles in allem steigert LEAN die Fähigkeit, in Zeiten wo es gut läuft, fit zu bleiben und immer fitter zu werden.

Statt „Metzgerei“ in Form von drakonischen Eingriffen des Managements in den Aufbau und die Abläufe der Organisation, kann sowohl Schritt für Schritt **persönliches Wachstum** zustandekommen und wie auch **höhere Leistung** durch Eigenmotivation und selbstorganisierte Verbesserungen.

2. Der Entwicklungsprozess

Der experimentierfreudige Personalentwickler an der Konzernspitze hat es angestossen, dies wurde bereits oben berichtet. In der Business Unit „Verpackungsstahl“ hat es die Werksleitung von Ijmuiden (an der Nordseeküste, nahe bei Amsterdam) als eine der Werksleitungen innerhalb der Business Unit aufgegriffen.

Das Team der Werksleitung, unter Anführung des Werksleiters, mit der Personalleiterin im Team, hat sich als tatkräftiger Träger dieser Entwicklung erwiesen. Entscheidend dazubeigetragen hat auch die Mitwirkung eines Mannes, der in der Forschung und Entwicklung seine Sporen als Forscher, Manager und Programmleiter erworben hatte. Er war Mitglied des Werkleitungsteams geworden, um den Aufgabenbereich Prozess – und Produktentwicklung zu übernehmen und leitete schliesslich das IMPULSE-Team, eine Task-Force, die dem schlanken Arbeiten im Werk für Stahlverpackungsblech zum Durchbruch verhieß.

Zuerst hatte das Werkleitungsteam kleine Ad-Hoc-Projekte durchgeführt: dort, wo es direkt vor der Hand lag, um Abschrankungen zustandezubringen, zum Beispiel wo grosse Zwischenlager ins Auge stachen, gingen Teammitglieder mit Interessierten und Motivierten vor Ort daran, um im kleinen Masstab LEAN zu praktizieren. Damit erwarben die Beteiligten schon einmal die ersten Erfahrungen und aus Fehlern wertvolle Einsichten. Dies geschah unter Anleitung von einem externen Beratungsbüro, das mit LEAN bereits in mehreren Betrieben erfolgreich gearbeitet hatte. Diese Änderungen blieben nicht unbemerkt. Mehr und mehr Mitarbeiter stellten Fragen darüber.

Die Personalleiterin hat den LEAN-Ansatz zum Einstieg für ihre Organisationsentwicklungsaufgaben verwendet. Das rief Spannungen hervor, weil sie sich an Konzernrichtlinien für ihre HR-aufgaben zu halten hatte und in diesen Konzernrichtlinien wenig Raum vorhanden schien für das neue Vorgehen. Aber jetzt ist es soweit, dass das Pilotprogramm des Werkes eine Schrittmacherfunktion innerhalb der Business Unit zu erfüllen hat und eine Abstimmung mit den Konzernleitlinien angeordnet ist. Das ist ein Vorteil, den der Status „Pilotprogramm“ bewirkt, der dem Vorgehen in dem Werk von der Business Unit zuerkannt worden ist.

Die Ad-Hoc-Projekte bildeten die **erste Phase** in dem Entwicklungsgang in Richtung „schlankes Arbeiten“. Das waren relativ kleine Projekte, aber hervorragend geeignet zum Kennenlernen von „echten Innovatoren“ und „Early Adaptors“.

*Die Personalleiterin erkannte, dass das etablierte **Beurteilungssystem** in Übereinstimmung gebracht werden musste mit den Kompetenzen, die für das schlanke Arbeiten erforderlich sind. In Kooperation mit den externen Beratern ist dafür ein dreigliedriges Konzept von Kompetenzen erarbeitet worden:*

1. **Vision to Action** (zum Beispiel die finanziellen Implikationen der operationellen Leistungen erfassen können, Projekte gestalten, die Informationsstrategie verstehen und dazu beitragen können, etc.),
2. **Process to Value** (zum Beispiel Arbeitsprozesse aus der LEAN-Sicht analysieren können, Prozessleistungen monitoren können mit Hilfe von SPC (Statistical Process Control), Schaffen von Informationsständen für die „Visuelle Fabrik“ und
3. **Person to Person** (zum Beispiel anderen lernen helfen, mit Kunden kommunizieren, Einbinden von und Zusammenarbeit mit Stakeholders).

Einen grossen Fortschritt brachte die **2. Phase**. Die Fortschritte sind zu einem wesentlichen Teil der Motorfunktion der Task Force „**IMPULSE-Team**“ zu verdanken. In diesem Team arbeiteten Schlüsselpersonen zusammen, die sich in de Ad-Hoc-Projekten als „Innovatoren“ und „Early Adaptors“ erwiesen hatten, unter der Leitung von dem erwähnten Ex-R&D-Mann. Sie sorgten zwei Jahre lang für Planung, Training und Beratung zur systematischen und erfolgreichen Realisierung von LEAN-Projekten. Das Verbesserungsprogramm des IMPULSE-Teams in Kombination mit einigen spezifischen Investitionen in technische Verbesserungen der Anlagen (zum Beispiel Erhöhen der Kühlleistung) bewirkte den Aufstieg des Werks zum Europabesten in der Branche.

Eines der Produkte des IMPULSE-Teams ist ein Personalentwicklungsplan für die Periode bis um Jahr 2007. Die enge Zusammenarbeit im Team mit u.a. der Personalleiterin und verschiedenen Leitenden, die ihre Führungsprobleme auf dem Weg zum „schlanken Arbeiten“ auf den Tisch legten, hat dem Leiter des Teams viel Einsichten beschert auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Inzwischen ist er in eine werkübersteigende Funktion für Business Development befördert worden, wo ihm dieses Wissen und diese Erfahrungen sehr zustatten kommen. Andererseits hat sich die Personalleiterin immer wieder mit Fragen der Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen beschäftigen können und dies auch noch im Zusammenhang mit Geschäftsentwicklung; dies regt sie an, um sich später eventuell für die neu zu schaffende Funktion eines Wertstrommanagers zu bewerben.

In der **dritten Phase** des Entwicklungsprogrammes geht es darum, Dauerhaftigkeit des „schlanken Arbeitens“ zu gewährleisten. Es soll keine Eintagsfliege sein. Ständiges Verbessern soll in den Beteiligten, insbesondere den den Leitenden gut verankert sein und bleiben. Darum ist mit einem längerfristigen **Führungskräfteentwicklungsprogrammes** im Stile des geschäftsbezogenen, aktionsorientierten Lernens (**Action Learning**) begonnen worden. Das umfasst ein Bündel von regelmässigen Einzelcoachings, Trainings (zu bestimmten Themen jeweils für diejenigen, die es aktuell brauchen), Action Learning und einem Beurteilungswesen, das sowohl den Erfordernissen des „schlanken Arbeitens“ Rechnung trägt wie auch sonstigen Konzernzielen. Für die Beteiligten ist eine grosse Herausforderung dadurch entstanden, dass sie sich darauf geeinigt haben, Weltbester in ihrer Branche werden zu wollen.

*Im Rahmen des Action Learning Programmes reflektiert jeder Leitende eines der **Projekte** aus seinen persönlichen **Jahrplanverpflichtungen**. Das ist eine jährliche stattfindende Routine. Miteinander arbeiten die Leitenden mit den Stakeholdern des Projektes (Auftraggeber, Projektkunden, etc.) und in buntgemischten Gruppen von jeweils sechs Leitenden, wie die Projektaufgaben*

bestmöglich bewältigt werden und das gemeinsame Lernen und das Arbeiten mit den persönlichen Jahresplänen ständig verbessert werden kann. Die Personalleiterin und eine Personalkonsulentin nehmen daran ebenso teil wie der Werksleiter, die Schichtmeister, der Controller. So lernen die Vertreter der Personalarbeit in enger Verbindung mit Leitenden aus verschiedenen Ebenen und Fachbereichen, denn die Action Learning Gruppen sind zusammengestellt aus jeweils einem Mitglied des Werksleitungsteams, einem Sektormanager, mindestens einem Schichtmeister und einem Leitenden aus den unterstützenden Diensten. In den Action Learning Gruppen entsteht meist sehr schnell eine Kultur des offenen Dialogs, wodurch die Teilnehmer Verständnis für die Ambitionen und Sorgen der anderen entwickeln. Sie werden auch leichter erreichbar für einander.

3. Strategische Personalentwicklung

Natürlich gibt es viele Gegenschläge, Verzögerungen und Enttäuschungen in diesem Entwicklungsprozess.

Nichtsdestoweniger ist zu erkennen:

- Viel Lernen findet jetzt näher am Arbeitsplatz statt.
- Es bezieht sich direkt auf die hauptsächlichen Ambitionen des Betriebes. Weltbester werden ist keine Kleinigkeit und einen Prototyp liefern für kundenorientierte und schlanke Arbeitsstrukturen und –abläufe, einen Prototyp, der als gutes Beispiel dienen kann für andere Konzernteile, ebensowenig.
- Personalentwickler erfüllen darin Schrittmacherfunktionen. Sie können dies tun in engem Zusammenwirken mit zentralen Verantwortungsträgern.
- Ihr Beitrag zur Geschäftsentwicklung findet organisch, eingebunden und simultan mit anderen Entwicklungspartnern im Betrieb statt.

Literatur:

- Donnenberg, Otmar: *Action Learning. Ein Handbuch*. Klett Cotta, Stuttgart, 1999.
- Donnenberg, Otmar: *Action Learning and Organization Development*. Action Learning Journal 2/2004, Carfax Publishing, Taylor & Francis, Abingdon
- Drucker, Peter F.: *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, New York, 1999
- MacInnes, Richard L.: *The Lean Enterprise Memory Jogger. Create Value and Eliminate Waste throughout Your Company*. GOAL/QPC, 2002 (zu bestellen unter www.goalqpc.com).
- Seddon, John: *Freedom from Command and Control. A better way to make the work work*. Vanguard Editions, Buckingham, 2003 (zu bestellen unter www.lean-service.com).