

Lean-Arbeitskultur

Teil 5: Teamarbeit und die Rolle der Führungskraft

Foto: © fotogestoeber - stock.adobe.com

Bei Toyota ist Teamarbeit der Arbeitsmodus schlechthin. Sie unterscheidet sich grundlegend von unserer Vorstellung über Teamarbeit. Doch wie passen steile Hierarchien, wie man sie bei Toyota vorfindet, und Teamarbeit zusammen? Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? Um diesen vermeintlichen Widerspruch geht es im abschließenden Teil dieser Serie zur Lean-Arbeitskultur.

Sprüche, wie „TEAM: Toll, ein anderer macht's!“ gibt es nicht ohne Grund. Teamarbeit wird in Unternehmen oft groß propagiert – in den meisten Fällen funktioniert sie bei uns nicht so richtig. Geschäftsleitung und Manager nehmen den Gedanken der Teamarbeit gerne an; sie erhoffen sich, dass durch Teamarbeit ihre Mitarbeiter mehr mitdenken und sie damit weniger Kontrollaufwand haben. Für einige Vorgesetzte ist es nicht selten eine willkommene Gelegenheit, mit Sprüchen wie „Macht mal!“ Verantwortung abzugeben. In der Umsetzung gestaltet sich Teamarbeit dann oft so, dass entweder engagierte Mitarbeiter das Ruder an sich reißen – oder das Team verliert sich in basisdemokratischen Endlosdiskussionen. Fehlt uns noch die notwendige Methodenkompetenz zu einem "high performing team"? Oder könnte es vielleicht daran liegen, dass Teamarbeit bei uns nur selten die gewünschten Effekte – Engagement, Mitverantwortung und Synergien – erzielt, weil sie im Kern nur schwer mit unserer herkömmlichen Arbeitskultur kompatibel ist?

Teamarbeit ist gerade in einer Lean-Arbeitskultur von zentraler Bedeutung. Im Toyota-Way von 2001 ist sie neben Kaizen und anderen als ein Baustein im Fundament der Unternehmensphilosophie dargestellt. Der Lean-Experte weiß, dass ein synchrones Produktionssystem wie das von Toyota keine Fehler verträgt. Dieses hochgradig sensible System ist nur aufrechtzuerhalten, wenn alle an einem Strang ziehen und enger zusammenrücken. Anders ist dieser hohe Anspruch an Qualität und Liefertreue, wie er bei Toyota erhoben wird, nicht zu erfüllen. Auch der Gedanke der permanenten Opti-

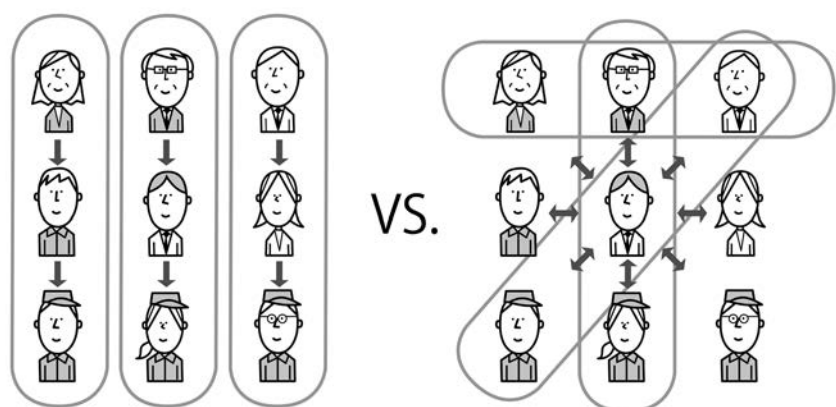
mierung (KVP) lässt sich nur im Team, wenn alle das Verständnis haben, dass sie in ein und demselben Boot sitzen, verwirklichen. Teamarbeit ist deshalb nicht eine Sache von Projekten oder Kaizen-Workshops, sondern der Modus der Zusammenarbeit schlechthin: das ganze Unternehmen als Team.

Unternehmen in Japan – und Toyota ebenso – haben mehrheitlich dieselbe Organisationsstruktur wie bei uns, nämlich nach Funktionsbereichen. Dennoch geht man dort davon aus, dass diese Struktur künstlich ist und nicht die Arbeitsrealität abbildet: alles ist miteinander verwoben, erfolgt nacheinander und gleichzeitig – wie eine Zelle oder ein Organismus, die sich permanent verändern. Teams in unterschiedlichsten Konstellationen regeln deshalb in Japans Firmen das unternehmerische Handeln. Der ehemalige Topmanager und Japan-Spezialist, Dieter Schneidewind, nannte diese spezielle japanische Art der permanenten Abstimmung über Bereichsgrenzen hinaus, "Kreuz-und-quer-Kommunikation" (1994). Die Überwindung von rigiden Organisati-

onsstrukturen in unseren Köpfen gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen, um Lean zum Erfolg zu verhelfen.

Fließende Grenzen

Die Dynamik der Arbeit, wie man sie in Japan versteht, erfordert Transparenz und Kooperation über die Bereichsgrenzen und den eigenen Aufgabenbereich hinaus. Mehr Flexibilität beim Einsatz der Mitarbeiter wird ebenso notwendig. Beispielsweise helfen Mitarbeiter da, wo gerade viel zu tun ist, aus. Sie erledigen Dinge, die gerade akut sind, auch wenn sie außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches liegen. Das gilt sowohl für die direkten aber vor allem für die indirekten Bereiche, die Büros. Die "Sache", der unternehmerische Auftrag, hat immer Vorrang vor Einzelinteressen, ob Abteilung oder Individuum. Japanische Firmen, die hier in Deutschland eine Niederlassung betreiben, tun sich in dieser Hinsicht sehr schwer mit ihren lokalen Mitarbeitern. Äußerungen, wie „Das ist nicht Teil meines Aufgabengebietes!“, wenn mal außer der Reihe Arbeit anfällt, widersprechen ihrer Vorstellung von Teamarbeit.



Kommunikation top-down oder kreuz-und-quer?



Die Führungskraft alleine oder gemeinsam?

Eine der größten Hürden für Teamarbeit in unserer Arbeitswelt ist die Tatsache, dass unsere Managementsysteme kompetitiv und nicht wie bei Toyota und in Japan allgemein kooperativ ausgerichtet sind. Herausragende Leistung hat bei uns einen direkten Einfluss auf Entlohnung und Beförderung. Deshalb stehen in deutschen Firmen Führungskräfte auf derselben Hierarchieebene oft im Konkurrenzkampf zueinander. Bei Toyota dagegen versteht sich jede Führungsebene ebenso als Team. Im Arbeitsalltag bestimmen bei uns in Entscheidungsprozessen einige wenige Wortführer die Marschrichtung. Damit sind der Teamarbeit Grenzen gesetzt. Während wir tendenziell auf einige wenige "Zugpferde" setzen, stellt dies für die Japaner ein zu hohes Risiko durch Einseitigkeit dar. Vor allem bei Toyota glaubt man an die Kraft, die in der Diversität eines Teams liegt. Was ist für das Unternehmen vorteilhafter?

An dieser Stelle mag der ein oder andere Leser denken, dass die Teamarbeit à la Toyota nur in einer kollektivistischen Gesellschaft wie der japanischen funktionieren kann. Nicht umsonst ist Japan in der Tat das Ursprungsland der Teamarbeit. Allerdings dürfen wir nicht vergessen, dass jedes Unternehmen ein kollektives Unterfangen ist: alle arbeiten an einem gemeinsamen Ziel. Es stellt sich ebenso die Frage, ob wir

es uns überhaupt leisten können, nicht so "kollektiv" (mehr Konsens unter Führungskräften und Mitarbeitern) zu denken wie die Japaner. Es ist eine Tatsache, dass die Kundenwünsche vielfältiger und kurzlebiger, die Produkte und damit einhergehend auch die Prozesse komplexer werden. Toyota schafft es, ein neues Modell innerhalb von 20 Monaten zu entwickeln und unsere Automobilisten brauchen dafür im Schnitt 36 Monate. Mehr Informationsaustausch, mehr Kooperation über die Bereichsgrenzen hinaus und mehr Flexibilität sind heute existenziell, um in einer hoch komplexen Arbeitswelt den Fokus auf den Kundenwunsch nicht zu verlieren. Einzelne, so gut sie auch sein mögen, können diese Komplexität nicht mehr alleine stemmen: es geht nur noch im Team – Abteilungsdenken und Spezialistentum waren gestern.

In der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen ist der Mitarbeiter bei Toyota weder Repräsentant noch Sprachrohr seiner Abteilung. Er vertritt lediglich eine bestimmte fachliche Perspektive: des Einkaufs, der Produktion etc. Er vertritt nicht die Interessen seiner Abteilung und schon gar nicht seines Vorgesetzten. Teamwork ist nur erfolgreich, wenn Informationen und Wissen offen geteilt werden. Nur unter dieser Voraussetzung entstehen die viel beschworenen Synergien, die man sich

von der Teamarbeit erhofft. Für die Kommunikation bedeutet das ganz konkret: es geht nicht darum, andere von der eigenen Meinung zu überzeugen ("push"), sondern Ansichten, Argumente und Gedanken in der Gruppe zu sammeln ("pull") und daraus gemeinsam Lösungen und Ideen zu entwickeln: mehr zuhören als reden! Das Ergebnis von Teamarbeit darf kein fauler Kompromiss sein, sondern potenziertes Wissen. All das ist einfacher gesagt als getan – hier kommt den Teamleitern bzw. den Führungskräften eine besondere Rolle zu – mehr dazu später.

Damit die Funktionsfähigkeit des Teams bzw. eines Einzelbereiches gewährleistet wird, müssen alle gleichermaßen über den Stand der Dinge informiert sein: Was steht an, wo sind Baustellen, woran arbeiten gerade die Kollegen oder wer braucht Hilfe? Deshalb sitzen die Teammitglieder zusammen mit ihrer Führungskraft in einem Großraumbüro oder bei Projekten im "Obeya" (dt.: großer Raum, engl. auch "war room"). Einzelbüros gibt es in Japan kaum. Wände trennen Informationen und Mitarbeiter, wie soll da gute Zusammenarbeit gewährleistet werden? Flexible Arbeitszeiten, Home-Office und Teilzeitarbeit sind in Japans Unternehmen aus demselben Grund nicht gerne gesehen. So vorteilhaft sie für das Individuum sein mögen, für die Teamarbeit und den Teamgeist sind sie nicht förderlich.

Wie entsteht Teamgeist?

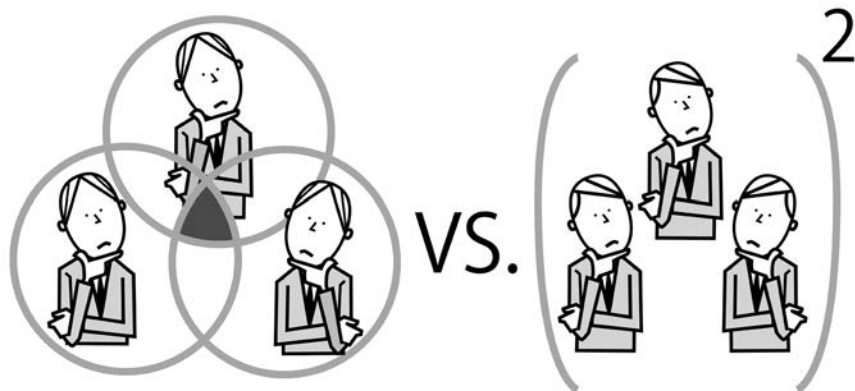
Der vielbeschworene "Teamspirit" – wie kann man ihn wecken? Sicher nicht durch weitere Teambuilding-Events wie gemeinsames Wildwasser-Rafting. Teamgeist entsteht, wenn die Mitglieder erleben, dass die Zusammenarbeit Früchte trägt, d.h. die gesetzten Ziele erreicht werden und wenn Schwierigkeiten erfolgreich überwunden werden. Kooperative Bereitschaft und Engagement sind umso stärker, je größer der Konsens hinsichtlich dem "was?" und "wie?" unter den Teammitgliedern ist. Teamarbeit

gestaltet sich bei uns oft so schwer, weil diese notwendigen Rahmenbedingungen nur selten gegeben sind und unter den Teilnehmern zuerst ausgefochten werden müssen, bevor es richtig losgeht.

Toyota hat seine Unternehmensmission, Werte, Arbeitsprinzipien und Vorstellung von Professionalität eindeutig definiert und daraus einen Verhaltenskodex für seine Mitarbeiter abgeleitet. Außerdem bilden bei Toyota eine klare Zukunftsvision und konkrete strategische Ziele für das Unternehmen, heruntergebrochen auf alle Einzelbereiche, die Stoßrichtung für die Zusammenarbeit (Stichwort: Hoshin Kanri). Damit sind der Teamarbeit eindeutige Leitplanken gesetzt, die eine reibungslose Zusammenarbeit und Teamgeist überhaupt erst ermöglichen. Dass darüber hinaus Teamarbeit in einem Unternehmen wie Toyota, das seine Mission als Dienst an der Gesellschaft versteht und die eigene Organisation als Schicksalsgemeinschaft begreift, eine andere Qualität erfährt, erschließt sich von selbst.

Leitplanken für Teams

Ein Team ist bei Toyota also alles andere als autonom. Oder besser gesagt: solange es sich innerhalb der Leitplanken der Unternehmensrichtlinien bewegt, kann es eigenständig handeln und entscheiden. Deshalb gibt es bei Toyota kein Team ohne starken Teamleiter! Der Teamleiter oder Vorgesetzte trägt die Verantwortung, dass das Team entsprechend den Unternehmensgrundsätzen arbeitet: dass es nicht nur dem Verhaltenskodex folgt, sondern auch die Prinzipien aus dem TPS berücksichtigt und entsprechende Arbeitsmethoden und -Systematiken (PDCA, Front-Loading etc.) anwendet. Dasselbe gilt für Regeln und Vereinbarungen und nicht zuletzt für die Einhaltung von Standards. Missachtet das Team oder Einzelne diese Vorgaben, greift die Führungskraft kompromisslos ein. Die Führungskraft ist somit der uneinge-



Teamarbeit: Fauler Kompromiss oder Synergien?

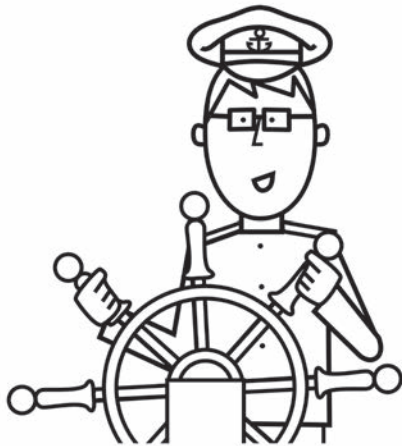
schränkte Steuermann des Teams: sie sorgt dafür, dass das Team bei der Realisierung der Unternehmensziele in der Spur bleibt.

Es reicht nicht, wenn Führungskräfte oder Teamleiter nur den konkreten Arbeitsprinzipien und Regeln folgen und so gesehen nichts falsch machen. Sie müssen von den formulierten Grundwerten und Grundprinzipien überzeugt sein und diese auch propagieren: die Führungskräfte als Verfechter des Wertesystems. Vorgesetzte müssen in der Lage sein, das Wertesystem zu erklären und es mit Mitteln wie Lob und Kritik ihren Mitarbeitern näherzubringen. Dasselbe gilt selbstverständlich für die konkreten Ziele des Unternehmens. Führungskräfte verkörpern die unternehmerische Mission und deren Wertesystem. Deshalb sind Teamleiter oder Führungskräfte bei Toyota und in Japan nie neutrale Moderatoren oder Koordinatoren, wie es bei uns oft missverstanden wird.

In der Umsetzung von Lean liegt genau hier der Knackpunkt: die Lean-Beauftragen in den hiesigen Unternehmen müssen bei den Führungskräften immer noch grundlegende Überzeugungsarbeit leisten. Die Aufgabe einer Stabsstelle für Lean kann allerdings ausschließlich in der methodischen und strategischen Hilfestellung liegen. Es muss bei den Führungskräften

vorausgesetzt werden, dass sie von Lean überzeugt sind. Denn die Entscheidung für und die Umsetzung von Lean kann nur top-down erfolgen. Selbst wenn das Top-Management den entschiedenen Willen dazu zeigt, fehlt meistens das notwendige Wissen und das Verständnis für die weitreichenden Implikationen dazu: auch die eigene Arbeitsweise grundlegend zu verändern. Die alles entscheidende Rolle der Führungskraft ist die des Vorbildes. Warum sollte ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft die eigene Arbeitsweise umkrempeln, wenn der direkte Vorgesetzte es nicht macht? Es liegt in der Logik einer hierarchischen Organisationsstruktur, dass sich die Mitarbeiter nach "oben" orientieren. Hat der Vorgesetzte das neue Managementsystem verinnerlicht, werden ihm seine Mitarbeiter in der Mehrheit definitiv folgen. Bei Toyota müssen sich die Führungskräfte genau aus diesem Grund mehr als alle anderen an die Grundsätze und Regeln des Unternehmens halten. Leider hat man bei uns oft das Gefühl, dass mit dem Aufsteigen in der Hierarchie das Privileg einhergeht, sich nicht an Regeln halten zu müssen: ein K.O.-Kriterium für Lean.

Eine bedeutend intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Lean ist für die Geschäftsleitung und die Führungskräfte unserer Unternehmen deshalb unver-



Die Führungskraft als Steuermann.



Die Führungskraft als Verfechter des Wertesystems.

zichtbar. Trainings und Seminare sind eine Möglichkeit – die Einbindung von höheren Führungskräften in konkrete Projekte die bessere. Aber welcher Manager ist dazu bereit? Die beste wäre, wenn nicht nur der Shopfloor, sondern auch die Geschäftsleitung, nach den Prinzipien von Lean-Management arbeiten würde: Hoshin Kanri (engl. "policy deployment", dt. "Richtungsmanagement"). Hier würden sie nicht nur lernen, wie effektives Zielemanagement à la Toyota funktioniert, sondern auch was es bedeutet, auf allerhöchster Unternehmensebene im Team zu arbeiten. Bei Toyota betreibt man Teamarbeit eben nicht nur bei Projekten oder am Shopfloor.

Auftrag der Vorgesetzten

Erst wenn die Vorgesetzten ihrer Rolle als Steuermann und Vorbild gerecht werden, qualifizieren sie sich auch als "Coach" und können ihre Aufgabe als "dienende Führungskraft" erfüllen: ihr Team befähigen, selbstverantwortlich zu handeln. Bei Lean betont man vor allem dieses Selbstverständnis einer Führungskraft. Gerne wird auch auf eine Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter "auf Augenhöhe" hingewiesen. Bei Toyota und in Japan allgemein ist der Vorgesetzte eine Autoritätsperson – und zwar qua Erfahrung. Er hat sich von der Pike auf hochgearbeitet (Erste Beförderung i.d.R. erst nach zehn Jahren!)

und kennt das Unternehmen in jeder Hinsicht in- und auswendig. Von der Geschäftsleitung hat er nicht nur den Auftrag, operative Ziele zu erreichen, sondern auch, wie oben erwähnt, einen Ausbildungs- und Erziehungsauftrag. Er pflegt zwar idealerweise ein sehr vertrauensvolles und offenes Verhältnis zu seinem Team, aber er ist alles andere als ein Kumpel oder Freund.

Vorgesetzte als Autoritätspersonen – davon haben wir uns aus gutem Grund schon lange verabschiedet. Aber, dass sie heutzutage genauso wenig eine Respektsperson darstellen, ist das ein gutes oder schlechtes Zeichen? Nach einer Umfrage hält lediglich ein Drittel der Mitarbeiter ihre Führungskräfte für fachlich und charakterlich kompetent. Während 80% der Führungskräfte mit sich und ihrem Führungsstil zufrieden zu sein scheinen. Ist eine kompetente Führungskraft nicht automatisch eine Respektsperson? Eine Diskussion darüber, was das Unternehmen von seinen Managern erwartet, ist in einer Lean-Arbeitskultur jedenfalls dringend notwendig.

Unser Hang zum Spezialistentum (Mitarbeiter als Experten ihres Faches) und damit Abteilungsdenken widerspricht der Teamarbeit à la Toyota. Toyota nimmt die Worte Peter Druckers „das Unternehmen als Lehrinstitut“ ernst und entwickelt seine

Mitarbeiter und Manager selbst. Inwieweit das in unserer Arbeitswelt möglich ist und wo die Grenzen liegen, wird sich nur in der Praxis zeigen. Ein berechtigter Einwand ist, welche Vorteile sich in dieser Arbeitswelt mit offensichtlich weniger Freiheiten und Privilegien, als wir es inzwischen gewohnt sind, für den einzelnen – ob Mitarbeiter oder Führungskraft – bieten: weniger burnout ("ausgebrannt") und boreout ("ausgelangweilt")! Für Karrieristen – das muss mit aller Ehrlichkeit gesagt werden – ist die hier beschriebene Arbeitswelt definitiv kein Ort der Glückseligkeit. Aber für Mitarbeiter, die an einer professionellen und effektiven Zusammenarbeit interessiert sind, bietet sie mehr Befriedigung: das Gefühl nach einem harten Arbeitstag wirklich etwas geschafft zu haben und nicht nur geschafft zu sein. ■

Die Autorin

Aino Bender-Minegishi

Kontakt: info@aino-bender.de



Mehr zum Thema "Lean-Arbeitskultur" finden Sie in dem Buch "Toyotas wahre Stärke" von Aino Bender-Minegishi.