

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements

Karin-Katharina Riedler

kassel
university



press

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements

Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der Dienstleistungsbranche

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Gesamthochschule Kassel

Vorgelegt von Karin Katharina Riedler

Erster Gutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Otfried Kießler

Kassel 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Riedler, Karin-Katharina

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements:
eine empirische Untersuchung am Beispiel eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der
Dienstleistungsbranche/Karin-Katharina Riedler. - Zürich: vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 1997
Zugl. Universität Gesamthochschule Kassel, Dissertation, 1996

ISBN 3-7281-2515-6

NE GT

© 1997 vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne ausdrückliche
Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Reproduziert nach einer Druckvorlage der Autorin

Umschlaggestaltung: Prof. Dr. Gassner, Ursula Strohwald, Maike Truschkowski

Druck und Verarbeitung: Druckerei Zabel, Radolfzell

Printed in Germany

Meinen Eltern in Liebe und Dankbarkeit gewidmet.

DANKSAGUNG

Anregungen, konstruktive Kritik und wertvolle fachliche, wie auch persönliche Hilfe sind mir von vielen Seiten zuteil geworden. Hierfür bedanke ich mich in aller Form bei den nachstehend aufgeführten Institutionen, Damen und Herren.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern für die intensive Unterstützung, Betreuung und Förderung dieser Arbeit sowie für den wertvollen kreativen Gedankenaustausch. Seine profunden Kenntnisse in der Organisationslehre gaben mir immer wieder neue Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung meiner Arbeit.

Ebenso bedanke ich mich sehr bei Herrn Prof. Dr. Otfried Kießler für die Übernahme der Zweitbegutachtung.

Ferner möchte ich Herrn Martin Eidmann M.A. für seine praktische Unterstützung im Bereich der Anwendung statistischer Methoden und Instrumente hierdurch meinen Dank ausdrücken.

Großer Dank gebührt weiterhin den Geschäftsführern der Firma Welscher, Frau Dipl.-Kffr. Karin Welscher und Herrn Dipl.-Kfm. Jochen Welscher, die mich stets durch offene Gespräche, bezeugtes Interesse und fachliche Kompetenz kontinuierlich unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei der Firma B. Braun Melsungen bedanken, die mir durch die finanzielle Förderung meiner Promotion eine intensive Konzentration auf das Promotionsvorhaben ermöglicht hat.

Karin-Katharina Riedler

INHALTSVERZEICHNIS

Gliederung	I
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
<u>I. Lean Management als neues Konzept der Arbeitsstrukturierung</u>	<u>1</u>
1. Einleitung	
1.1. Einführung und Aufgabenstellung	1
1.2. Gegenstand der Untersuchung	4
1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2. Zur Entwicklung des "Lean Management-Konzeptes"	7
2.1. Begriff des Lean Managements	7
2.2.1. Ursprung des Lean Managements	9
2.2.2. Philosophie des Lean Management-Konzeptes	12
2.2.2.1. Proaktives Denken	13
2.2.2.2. Sensitives Denken	13
2.2.2.3. Ganzheitliches Denken	14
2.2.2.4. Potentialdenken	15
2.2.2.5. Ökonomisches Denken	16
2.2.3. Arbeitsprinzipien des Lean Managements	17
2.2.3.1. Teamarbeit	18
2.2.3.2. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	19
2.2.3.3. Feedback	20
2.2.3.4. Kundenorientierung	21
2.2.3.5. Wertschöpfung	22
2.2.3.6. Standardisierung	23
2.2.3.7. Kaizen	24
2.2.3.7.1. Kaizen und Innovation	25
2.2.3.7.2. Kaizen durch umfassende Qualitätskontrolle	27
2.2.3.9. Vorausschauendes Denken und Planen	29
2.2.3.10. Politik der kleinen Schritte	29
3. Elemente und Organisationskriterien des Lean Managements	31
3.1. Konzentration auf Kernbereiche	31
3.2. Bildung von strategischen Geschäftseinheiten	32
3.3. Verringerung der Hierarchie	33
3.4. Proaktives Marketing	34
3.4.1. Externe Kommunikation und Kundenbindung	35
3.4.2. Interne Kommunikation und Kundenbindung	36
3.5. Total Quality Management (TQM)	37
3.5.1. Qualitätspolitik im Wandel	37
3.5.2. Der Qualitätsbegriff	38
3.5.2.1. Klassifizierung des Qualitätsbegriffes	38

3.5.2.2. Der erweiterte Qualitätsbegriff i.S. einer umfassenden Qualitätspolitik	39
3.5.3. Definition und Bedeutung des Total Quality Managements	41
3.5.3.1. Kundenorientierte Qualitätspolitik	43
3.5.3.2. Qualitätspolitik als unternehmensumfassende Aufgabe	45
3.5.4. Organisatorische Grundprinzipien des Total Quality Manage- ments	47
3.5.4.2. Qualitäts- und Effektivitätskontrollen	47
3.5.4.3. Leane Kommunikation/Vernetzte Information	48
3.5.4.4. Kooperation und Gruppenarbeit	49
3.5.4.5. Ausrichtung auf Mitarbeiter und Kunden	50
3.5.5. Prozeßschritte des TQM-Konzeptes	50
3.5.6. Qualitätssicherungssysteme	53
3.5.6.1. Integrierende Qualitätssicherung	55
3.5.6.2. Qualitätssicherungssysteme als Aufgabe der Unternehmensführung	58
3.5.6.3. Benormung von Qualitätssicherungssystemen	60
3.5.7. Checkliste für ein TQM-Konzept	63
3.6. Das Unternehmen als Kerngemeinschaft	66
3.6.1. Der Mitarbeiter im leanen Unternehmen	66
3.6.2. Der Kunde im leanen Unternehmen	67
3.6.3. Der Lieferant im leanen Unternehmen	68
3.7. Organisation in Gruppen	71
3.7.1. Entwicklung der Gruppenarbeit	71
3.7.2. Gruppenarbeit im Kontext des Lean-Konzeptes	71
3.7.2.1. Ziele der Gruppenarbeit	73
3.7.2.2. Vorteile der Gruppenarbeit	74
3.7.3. Formen von Gruppenarbeit	75
3.7.3.1. Projektgruppen	76
3.7.3.2. Vorschlagsgruppen	77
3.7.3.3. Qualitätszirkel	77
3.7.3.4. Teilautonome Arbeitsgruppen	79
3.7.4. Chancen und Risiken von Gruppenarbeit	80
3.8. Simultaneous Engineering	82
3.9. Just-in-Time-Produktion	84
4. Konzeptionelle Voraussetzungen des Lean Managements	88
4.1. Führungsphilosophie im Lean-Konzept	89
4.1.1. Die neue Rolle der Führungskräfte im Lean Management	89
4.1.1.1. Organisationsstruktur und Führungsverhalten	90
4.1.1.2. Verhaltensänderung der Führungskräfte im Lean Management	91
4.1.2. Mitarbeitermotivation als wesentlicher Erfolgsfaktor des Lean Managements	94
4.1.2.1. Der Motivationsbegriff	94
4.1.2.1.1. Extrinsische Motivation	95
4.1.2.1.2. Intrinsische Motivation	96
4.1.2.2. Darstellung grundlegender Ansätze der Motivations- theorie	98
4.1.2.2.1. Die Motivationstheorie von Maslow	98

4.1.2.2.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	100
4.1.2.2.3. Die Theorien X und Y von McGregor	102
4.1.2.3. Die Umsetzung der Motivationstheorien im Lean Management	103
4.1.2.3.1. Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation	104
4.1.2.3.2. Arbeitsziele und Zielsetzungen	105
4.1.2.3.3. Konsequenzen	106
4.2. Die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation im Lean Management	107
4.2.1. Qualitätsorientierte Mitarbeiterqualifikation	108
4.2.2. Das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter im Lean Management	109
4.3. Entlohnung im Lean-Konzept	110
4.3.1. Die Motivationswirkung verschiedener Entlohnungssysteme	111
4.3.2. Qualitäts- und leistungsfördernde Entlohnung	113
4.3.2.1. Grundlohn	114
4.3.2.1.1. Anforderungsorientierte Entlohnung	114
4.3.2.1.2. Qualifikationsorientierte Entlohnung	114
4.3.2.2. Leistungsorientierte Zulagen	115
4.3.2.3. Soziallohn	115
4.3.3. Lohnformen	116
4.3.3.1. Zeitlohn	116
4.3.3.2. Akkordlohn	117
4.3.3.3. Prämienlohn	118
4.3.3.4. Erfolgsbeteiligungen	121
4.3.4. Beispiel für ein mehrstufiges Leistungsanreizsystem für Arbeitsgruppen	122
<u>II. Theoretische Grundlagen der empirischen Untersuchung</u>	126
1. Problemstellung	126
2. Lean Management bei mittelständischen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches	126
2.1. Grundsätzliche Problematik	126
2.2. Wesen und Bedeutung mittelständischer Unternehmen	127
2.2.1. Begriff des mittelständischen Unternehmens	128
2.2.2. Die wirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen	128
2.2.3. Die gesellschaftspolitische Bedeutung mittelständischer Unternehmen	129
2.3.1. Begriff der Dienstleistung	132
2.3.1.1. Problematik einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition	132
2.3.1.2. Dienstleistungsbeziehungen	133
2.3.1.3. Typologien von Dienstleistungen	134
2.3.1.4. Managementorientiertes Dienstleistungsverständnis	135
2.3.1.4.1. Industriell-orientierte Dienstleistung	136
2.3.1.4.2. Interaktionsorientierte Dienstleistung	136
3. Elemente und Organisationskriterien des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen	137
3.2. Verstärkte Eigenverantwortlichkeit durch flache Hierarchien	139
3.3. Kundenorientierung als primäre unternehmenspolitische Dimension des mittelständischen Dienstleistungsunternehmens	140

3.3.1. Der Dienstleistungskunde	140
3.3.2. Intensive Kundenbeziehungen als unternehmenspolitische Aufgabe	141
3.4. Führungsverhalten im Rahmen des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen	144
3.4.1. Führungseigenschaften im Lean-Konzept der mittelständischen	
4. Die Verwirklichung von Qualität in Dienstleistungsunternehmen	150
4.1. Dienstleistungsqualität als Strategie der Wettbewerbsdifferenzierung	150
4.2. Dienstleistungsqualität als integrale Führungsaufgabe	152
4.2.1. Die normative Dimension	152
4.2.2. Die strategische Dimension	153
4.2.3. Die operative Dimension	153
4.3. Dienstleistungsqualität und Mitarbeitermotivation	154
III. <u>Empirische Untersuchung eines mittelständischen Unternehmens der</u>	157
1. Kunden- und Mitarbeiterbefragung beim nordhessischen Vertragswerk der DBL	157
1.1. Problemstellung	157
1.2. Gegenstand der Untersuchung und Forschungsziele	157
1.3. Qualitätsdimension der Dienstleistung "Mietberufskleidung" beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	158
2. Marktsituation der Wäschereibranche	160
2.1. Branchenstruktur der Wäschereien und Reinigungen	160
2.2. Betriebswirtschaftliche Situation der Wäschereibranche	161
2.3. Konjunkturelle Situation und Perspektiven der Wäschereibranche	164
2.4. Wettbewerbsposition und Unternehmenspolitik in der Wäschereibranche	164
3. Die Deutsche Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH (DBL)	167
3.1. Darstellung und Leistungsspektrum der DBL	167
3.2. Historie der DBL	169
3.3. Unternehmensentwicklung der DBL	169
3.3.1. Das Berufskleider-Leasing-Geschäft der DBL	170
3.3.2. Motive der Kunden für den Einsatz von Berufskleidung	170
3.4. Mitbewerber der DBL	171
3.4.1. Mewa GmbH	171
3.4.2. Boco GmbH & Co.	171
3.5. Das nordhessische Vertragswerk der DBL	172
3.5.1. Darstellung des Unternehmens	172
3.5.2. Ablauforganisation der Kasseler DBL	173
4. Durchführung der externen Kundenbefragung	177
4.1. Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungsqualität	177
4.1.2. Dimensionen und Bestimmung der Dienstleistungsqualität	179
4.1.3. Messung der Dienstleistungsqualität	180

4.1.4. Konzeption des Fragebogens	182
4.2. Bewertung der externen Dienstleistungsqualität durch den Kunden	186
4.2.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen	186
4.2.2. Qualität des Lieferservices	189
4.2.3. Qualität des Reparaturservices	191
4.2.4. Qualität des Warenbildes und Zweckmäßigkeit der Berufskleidung	192
4.2.5. Transparenz und Eindeutigkeit des Formular- und Rechnungswesens	195
4.2.6. Externes Kommunikationsverhalten	197
4.2.7. Qualität des Kundenbetreuungs- und Außendienstservices	198
4.2.8. Preis-/Leistungsverhältnis	200
4.3. Darstellung der Kundenuntersuchung mittels Faktorenanalyse	201
4.3.1. Explorative Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen	202
4.3.1.1. Lieferservicefunktion	202
4.3.1.2. Reparaturservicefunktion	205
4.3.1.3. Warenbildfunktion	208
4.3.1.4. Funktion des Bestell- und Formularwesens	211
4.3.1.5. Kundenbetreuungs- und Außendienstfunktion	212
4.3.2. Ermittlung der zugrundeliegenden Dimensionen der Servicequalität	217
4.3.3. Darstellung der ermittelten Hauptdimensionen der Servicequalität	219
4.3.4. Zusammenhang der ermittelten Qualitätsdimensionen mit unabhängigen Variablen	220
4.4. Schwachstellenanalyse	222
4.4.1. Der Qualitätsfaktor Warenbild	222
4.4.2. Der Problembereich Kundenorientierung/Serviceverhalten	225
4.4.3. Effektiver Lieferservice als Qualitätsdimension	227
4.4.4. Kundenbetreuung und Außendienstservice	228
4.4.5. Lieferzuverlässigkeit	229
4.5. Maßnahmen der Qualitätsverbesserung	231
4.5.1. Erarbeitung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik	231
4.5.2. Erweiterung des Neu- und Gebrauchtwarenlagers	232
4.5.3. Förderung des ganzheitlichen Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter	233
4.5.4. Erstellung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems	233
4.5.5. Zertifizierung	234
4.5.6. Verbesserung der Kommunikation durch erweiterte Informationstechnologie	236
5. Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung	242
5.1. Messung der internen Dienstleistungsqualität	242
5.2. Konzeption des Fragebogens	244
5.3. Bewertung der internen Dienstleistungsqualität	254
5.3.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen	254
5.3.2. Führungsverhalten und Qualitätsmanagement	257
5.3.2.1. Vorgesetztenverhalten	257
5.3.2.2. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den "internen Kunden"	262

5.3.2.3. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Qualität und Quantität der Arbeitsleistung	265
5.3.2.4. Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit	266
5.3.2.5. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	267
5.3.2.6. Handlungsmotive der Führungskräfte	270
5.3.2.7. Führungsverhalten und Leistungsdruck	272
5.3.2.8. Fehlervermeidung durch Ursachenanalyse	273
5.3.2.9. Unterstützung und Leistungsfeedback als Führungsinstrumente	276
5.3.3. Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität durch Mitarbeitermotivation	278
5.3.3.1. Bedingungen für Arbeitszufriedenheit	278
5.3.3.2. Übertragung von Verantwortung	283
5.3.3.3. Ganzheitliches Qualitätsbewußtsein	284
5.3.3.4. Formen der Anerkennung	284
5.3.3.5. Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Leistungssteigerung	288
5.4. Schwachstellenanalyse	297
5.4.1. Bedeutung der Arbeit	297
5.4.2. Die Dimension der internen Dienstleistungsqualität beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	298
5.4.2.1. Führungsverhalten als Aggregat der internen Dienstleistungsqualität	300
5.4.2.2. Führungsverhalten beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	301
5.4.2.2.2. Fehlerursachenanalyse durch Mitarbeiter und Führungskräfte	304
5.4.2.2.3. Unterstützung und Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten	305
5.4.2.3. Motivation als Dimension der Arbeitszufriedenheit	307
5.4.2.3.1. Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit	309
5.4.2.3.2. Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter	310
5.4.2.3.3. Qualität der Arbeitsleistung	311
5.4.2.3.4. Instrumente zur Leistungssteigerung	312
5.4.2.3.5. Gruppenarbeit als Motivationsinstrument	313
5.4.2.3.6. Bedingungen für Leistungssteigerung	314
5.5. Maßnahmen zur Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität	316
5.5.1. Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß	317
5.5.2. Eigenverantwortliche Gruppenarbeit	319
5.5.3. Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung	322
5.5.3.1. Arbeitsbewertung als Führungsinstrument	324
5.5.3.2. Leistungsbewertung als Führungsinstrument	324
5.5.4. Qualitätszirkel/TQM-Verbesserungsgruppen	328
5.5.5. Delegation	330
5.5.6. Flexible Personaleinsatzplanung	333
5.5.6.1. Quantitative Personaleinsatzplanung	333
5.5.6.2. Qualitative Personaleinsatzplanung	334

5.5.6.3. Maßnahmen zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	335
5.5.6.3.1. Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	335
5.5.6.3.2. Job Rotation	337
<u>IV. Perspektiven: Von Lean Management und Business Reengineering zur lernenden Organisation</u>	344
1. Lean Management versus Business Reengineering	345
1.1. Begriff und Bedeutung des Business Reengineering-Konzeptes	345
1.2. Business Reengineering in mittelständischen Unternehmen	347
1.2.1. Vertrieb	348
1.2.3. Führungsorganisation	350
1.2.4. Controlling	351
2. Die lernfähige Organisation	352
<u>V. Folgerungen für mittelständische Unternehmen</u>	355
1. Eine neue mentale Orientierung	355
2. Die Realisation von Lean-Konzepten in ein Modell des organisatorischen Lernens	356
3. Folgerungen für kleine und mittlere Unternehmen des Dienstleistungssektors	366
<u>VI. Anhang</u>	371
1. Aufbau und Durchführung der externen Kundenbefragung	371
1.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	371
1.1.1. Primär- und Sekundärforschung	371
1.1.2. Erhebungsverfahren	372
1.2. Befragung	374
1.2.1. Befragungsmethoden	374
1.2.2. Gestaltung des Begleitschreibens	377
1.3. Qualität der Meßinstrumente	377
1.4. Die Skalierung	378
1.4.1. Kriterien für die Auswahl des Skalierungsverfahrens	380
1.4.2. Häufigkeitsverteilung	380
2. Aufbau und Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung	381
2.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	381
2.2. Darstellung der Mitarbeiteruntersuchung mittels Regressionsanalyse	385
2.2.1. Fragestellung der Untersuchung	385
2.2.2. Methode der Regressionsanalyse	385
2.2.3. Qualität der Daten und Besonderheit der Regressionsanalyse	386

2.2.4. Einflußgrößen der befragten Mitarbeiter auf die Arbeitszufriedenheit	387
2.3. Ermittlung zugrundeliegender Dimensionen der Arbeitszufriedenheit	388
Literaturverzeichnis	390

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Erfolgsbilanz des Lean Managements
- Abb. 2: Innovation versus Innovation kombiniert mit kontinuierlichem Verbesserungs-
prozeß (Kaizen)
- Abb. 3: Merkmale des Kaizen-Konzeptes und der Innovationsstrategie
- Abb. 4: Dimensionen des Total Quality Managements
- Abb. 5: Qualitätselemente der Produktentstehung
- Abb. 6: Aufbau und Hierarchie der Dokumentation von QS-Systemen
- Abb. 7: Handlungsebenen und Instrumente im QS-System
- Abb. 8: Das ISO-Normensystem
- Abb. 9: Traditionelle und leane Hersteller-Lieferanten-Beziehung
- Abb.10: Vorteile der Gruppenarbeit für Unternehmen und Mitarbeiter
- Abb.11: Formen partizipativer Gruppenarbeit
- Abb.12: Darstellung positiver und negativer Gruppeneffekte
- Abb.13: Vergleich zwischen traditioneller und leaner Führungssituation
- Abb.14: Teufelskreis des Mißtrauens
- Abb.15: Vertrauen als Grundlage des Geschäftserfolges
- Abb.16: Bedürfnispyramide nach Maslow
- Abb.17: Schematische Darstellung der Einflußfaktoren auf die menschliche Leistung
- Abb.18: Entlohnungskomponenten und -grundsätze
- Abb.19: Beispiel für den Aufbau eines mehrstufigen Leistungsanreizsystems für Ar-
beitsgruppen
- Abb.20: Beispiele produkt- und prozeßbezogener Dienstleistungen
- Abb.21: Leistungstypologie nach Engelhardt
- Abb.22: Die Umkehrung der Organisationspyramide in leanen Unternehmen
- Abb.23: Die Bedeutung der menschlichen Begegnung
- Abb.24: Traditionelles Modell und Lean Enterprise
- Abb.25: Unternehmen und Umsätze der Wäschereien und Reinigungen
- Abb.26: Größenstruktur der Wäschereien und Reinigungen 1992
- Abb.27: Ergebnisrechnung der Wäschereien und Reinigungen 1990 in % vom Umsatz
- Abb.28: Vergleich der Mietberufskleidungsunternehmen DBL, Mewa und Boco
- Abb.29: Flußdiagramm der Arbeitsabläufe
- Abb.30: Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungs-
qualität
- Abb.31: Modell der Merkmalsdimensionen der externen Dienstleistungsqualität der
DBL
- Abb.32: Fragebogen der externen Kundenumfrage
- Abb.33: Externes Qualitätsprofil der Fa. Welscher GmbH & Co. KG
- Abb.34: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch
- Abb.35: Regelmäßige Lieferungen
- Abb.36: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Abb.37: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen

- Abb.38: Vollzählige Reparaturen
- Abb.39: Gut ausgeführte Reparaturen
- Abb.40: Sauberkeit der Kleidung
- Abb.41: Allgemeinzustand der Kleidung
- Abb.42: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Abb.43: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Abb.44: Außendienstbesuche, um den Bedarf zu erkennen
- Abb.45: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Abb.46: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen
- Abb.47: Verlässlichkeit, d.h. Zusagen auch einhalten
- Abb.48: Preis-/Leistungsverhältnis
- Abb.49: "Final Statistics" der Faktorenanalyse
- Abb.50: Rotierte Faktor-Matrix
- Abb.51: Korrelationsmatrix
- Abb.52: Modell der Merkmalsdimensionen der internen Dienstleistungsqualität der DBL
- Abb.53: Fragebogen der internen Mitarbeiterumfrage
- Abb.54: Vorgesetztenverhalten
- Abb.55: Reaktionen des Vorgesetzten auf Problemlösungsvorschläge der Mitarbeiter
- Abb.56: Reaktionen des Vorgesetzten auf Fehler der Mitarbeiter
- Abb.57: Anerkennung durch den Vorgesetzten
- Abb.58: Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterleistungen
- Abb.59: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch
- Tabelle 2: Regelmäßige Lieferungen
- Tabelle 3: Pünktliche Lieferungen
- Tabelle 4: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Tabelle 5: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 6: Vollzählig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 7: Gut ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 8: Ordentlich geglättete Kleidung
- Tabelle 9: Sauberkeit der Kleidung
- Tabelle 10: Allgemeinzustand der Kleidung
- Tabelle 11: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Tabelle 12: Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung
- Tabelle 13: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Tabelle 14: Einfaches und verständliches Formularwesen
- Tabelle 15: Klar verständliche Rechnungslegung
- Tabelle 16: Ordentliche und richtige Rechnungslegung
- Tabelle 17: Freundliche Mitarbeiter
- Tabelle 18: Hilfsbereite Mitarbeiter
- Tabelle 19: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen
- Tabelle 20: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Tabelle 21: Bereitschaft bei Serviceproblemen zu helfen
- Tabelle 22: Verlässlichkeit, daß Zusagen eingehalten werden
- Tabelle 23: Preis von Leistung und Service
- Tabelle 24: Differenzabweichungen: Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch
- Tabelle 25: Differenzabweichungen: Regelmäßige Lieferungen
- Tabelle 26: Differenzabweichungen: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Tabelle 27: Differenzabweichungen: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 28: Differenzabweichungen: Vollzählige Reparaturen
- Tabelle 29: Differenzabweichungen: Gut ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 30: Differenzabweichungen: Sauberkeit der Kleidung
- Tabelle 31: Differenzabweichungen: Allgemeinzustand der Kleidung
- Tabelle 32: Differenzabweichungen: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Tabelle 33: Differenzabweichungen: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Tabelle 34: Differenzabweichungen: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen
- Tabelle 35: Differenzabweichungen: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Tabelle 36: Differenzabweichungen: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen
- Tabelle 37: Differenzabweichungen: Verlässlichkeit, d.h. daß erfolgte Zusagen eingehalten werden
- Tabelle 38: Differenzabweichungen: Preis-/Leistungsverhältnis
- Tabelle 39: Klare Anweisungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 40: Gerechte Verteilung der Arbeit durch den Vorgesetzten
- Tabelle 41: Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen
- Tabelle 42: Ursachen für Klagen und Beschwerden nachgehen

- Tabelle 43: Informieren der Mitarbeiter über wichtige Vorgänge im Unternehmen
- Tabelle 44: Den Mitarbeitern Einsicht in ihre Arbeit verschaffen
- Tabelle 45: Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter
- Tabelle 46: Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten
- Tabelle 47: Weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten
- Tabelle 48: Mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten
- Tabelle 49: Geringere Verantwortung
- Tabelle 50: Geringere Anforderungen
- Tabelle 51: Besseres gegenseitiges Verständnis und größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Tabelle 52: Anerkennung durch den Vorgesetzten
- Tabelle 53: Gestärktes Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen
- Tabelle 54: Qualitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten
- Tabelle 55: Quantitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten
- Tabelle 56: Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter
- Tabelle 57: Ausmaß der Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter
- Tabelle 58: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters ablehnen
- Tabelle 59: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen
- Tabelle 60: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und begründen
- Tabelle 61: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und auf Durchführbarkeit hin überprüfen
- Tabelle 62: Interesse des Vorgesetzten an Entwicklung und Erfolg der Mitarbeiter
- Tabelle 63: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung der Mitarbeiter und für den Erfolg des Unternehmens
- Tabelle 64: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung und den Erfolg der Mitarbeiter
- Tabelle 65: Einsatz des Vorgesetzten für den Erfolg des Unternehmens
- Tabelle 66: Einsatz des Vorgesetzten für seinen eigenen Erfolg
- Tabelle 67: Druck zu höheren Leistungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 68: Ausmaß des Drucks zu höheren Leistungen
- Tabelle 69: Strikte Anweisungen als Reaktion auf die Fehler der Mitarbeiter
- Tabelle 70: Über die, von den Mitarbeitern verursachten Fehler hinwegsehen
- Tabelle 71: Den Mitarbeitern helfen, die Arbeit richtig auszuführen
- Tabelle 72: Die Ursachen der Fehler herausfinden und die Mitarbeiter über die Folgen der Fehler aufklären
- Tabelle 73: Kenntnis des Vorgesetzten über tätigkeitsbezogene Probleme der Mitarbeiter
- Tabelle 74: Unterstützung durch den Vorgesetzten bei auftretenden Schwierigkeiten
- Tabelle 75: Unbefangenheit, mit dem Vorgesetzten über wichtige Tätigkeitsfragen zu diskutieren
- Tabelle 76: Leistungsfeedback durch den Vorgesetzten
- Tabelle 77: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: gesicherter Arbeitsplatz/ konstanter Lohn/gesicherte Existenz im Alter

- Tabelle 78: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Keine allzu große Verantwortung/genauere Anweisung durch den Vorgesetzten
- Tabelle 79: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Vernünftige Arbeitszeitregelung/gute Arbeitsbedingungen
- Tabelle 80: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten
- Tabelle 81: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Hoher Lohn/gute Aufstiegschancen
- Tabelle 82: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Anerkennung der Leistungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 83: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Abwechslungsreiche Arbeit
- Tabelle 84: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten
- Tabelle 85: Befriedigung durch die Arbeit
- Tabelle 86: Ausmaß der Verantwortung für die eigene Tätigkeit
- Tabelle 87: Verantwortlichkeit: Zu klein, gerade recht, zu groß oder viel zu groß
- Tabelle 88: Bedeutung der Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeitsverrichtung
- Tabelle 89: Anerkennung durch: Lohnerhöhungen
- Tabelle 90: Anerkennung durch: Lob und Meinungsäußerung
- Tabelle 91: Anerkennung durch: Stärken des Ansehens
- Tabelle 92: Anerkennung durch: Übertragung von interessanten Aufgaben und größerer Verantwortung
- Tabelle 93: Anerkennung durch: Ausbildung für anspruchsvollere Tätigkeiten
- Tabelle 94: Keine Anerkennung
- Tabelle 95: Leistungssteigerung durch: Die Bestrafung schlechter und die Belohnung guter Leistungen
- Tabelle 96: Leistungssteigerung durch: Die Schaffung von Gruppen
- Tabelle 97: Leistungssteigerung durch: Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem
- Tabelle 98: Leistungssteigerung durch: Übertragung von Verantwortung
- Tabelle 99: Leistungssteigerung durch: Mitwirkung bei Zielsetzung, Planung und Kontrolle
- Tabelle 100: Keinen Ansporn
- Tabelle 101: Bedeutung der Gruppenarbeit für einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß
- Tabelle 102: Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Gruppenarbeit
- Tabelle 103: Abbau von monotoner Tätigkeit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 104: Mehr Qualifizierungsmöglichkeiten als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 105: Verbesserte Arbeitszufriedenheit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 106: Selbstverwirklichung in der Arbeit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 107: Sicherung des Arbeitsplatzes als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 108: Höheres Einkommen als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 109: Besserer Kontakt zu den Kollegen als Vorteil der Gruppenarbeit

Vom Lean Management als "neue" Konzeption der Arbeitsstrukturierung zur lernenden Organisation. Eine empirische Untersuchung am Bsp. eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der Dienstleistungsbranche

I. Lean Management als neues Konzept der Arbeitsstrukturierung

1. Einleitung

1.1. Einführung und Aufgabenstellung

Sinkende Umsätze, steigende Kosten sowie verkürzte Produktlebenszyklen haben in Unternehmen die Suche nach neuen Wegen stimuliert, um dem verschärften nationalen und internationalen Wettbewerb standhalten zu können. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Neuorganisation (Business Reengineering) und Straffung aller Betriebsabläufe und Geschäftsprozesse. Die Fließbandfertigung à la Taylor wird zunehmend durch Gruppenarbeit und Inselfertigung abgelöst. Total Quality Management und kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) werden als Organisationsprinzipien der Zukunft genannt.¹

Die Veröffentlichung der internationalen Vergleichsuntersuchung in der Autoindustrie "Die zweite Revolution in der Automobilindustrie" (Original: "The machine that changed the world") des Massachusetts Institute of Technologie (MIT)² hatte den Begriff "Lean Production" geprägt. Die MIT-Analyse versucht, die beeindruckende Entwicklung der japanischen Automobilindustrie zur Weltspitze zu erklären. Nach Ansicht der Wissenschaftler des MIT ist das von den Japanern Eiji Toyoda und Taiichi Ohno (Toyota Motor Company) bereits nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte Konzept einer schlanken Produktion für den Produktivitätsvorsprung japanischer Unternehmen verantwortlich. Das frühzeitige Erkennen der Bedeutung dieser neuen Managementstrategie verhalf Japan schließlich zu seiner gegenwärtigen wirtschaftlichen Vormachtstellung in diesem Industriezweig. Als logische Erweiterung des Terminus "Lean Production" findet in der einschlägigen Literatur der Begriff "Lean Management" Verwendung.

Die Philosophie des Lean Managements stellt den Menschen eingebettet in ein komplexes Managementsystem, in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns. Das Konzept beruht auf dem Einsatz kleiner, eigenverantwortlicher Gruppen, die in einer Mischung aus handwerksähnlicher Tätigkeit und Fließbandfertigung eine Nullfehler-Produktion anstreben. Die Delegation der Verantwortung an Teams verringert die Hierarchie-Ebenen und stärkt die Problemlösungsfähigkeit der Gruppe. Das Unternehmen wird als ein "*selbstlernendes System*" verstanden. Die betrieblichen Abläufe werden ständig in Frage gestellt und kontinuierlich verbessert. Lean Management verbindet somit alle Funktionen vom obersten Management bis zum kleinsten Mitarbeiter, von der Produktentwicklung, den Beschaffungssystemen über Fertigung und Organisation bis zum Vertrieb zu einem komplexen, in sich geschlossenen

¹Vgl. Warnecke, H.J.: Die fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, 1992

²Womack, J. P., Daniel, T. J., Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 1992

Gesamtsystem, das rasch und effizient auf Konsumentenwünsche des Marktes reagieren kann.

Hersteller in aller Welt versuchen das innovative System der Lean Production nach japanischem Vorbild zu übernehmen. In der Regel erfordert dies ein grundsätzliches Redesign aller Produktionsprozesse und Geschäftsabläufe. Trotz der Unterschiede in kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen wie längere Arbeitszeiten, geringere Abwesenheitsquote, höhere Überstundenquote, technologischer Vorsprung, strategische Allianzen mit US-Unternehmen, weltweite Vertriebsniederlassungen, Unterstützung durch staatliche Technologiepolitik (MITI) etc., sind die grundsätzlichen Voraussetzungen zur Einführung von Lean-Management nach Meinung vieler Autoren auch bei europäischen oder amerikanischen Unternehmen gegeben. Für eine erfolgreiche Realisierung des Lean Management-Konzeptes, ist keine japanische Mentalität erforderlich, sondern lediglich eine konsequente auf deutsche Marktverhältnisse ausgerichtete Umsetzung der japanischen Erkenntnisse und Erfahrungen.³

Das Lean-Konzept wird meist am Beispiel von Großbetrieben dargestellt (z.B. im Maschinenbau oder in der Automobilindustrie). *Welche Bedeutung aber besitzt Lean Management für kleine und mittelständische Unternehmen?* Hat nicht insbesondere der Mittelstand viel bessere Voraussetzungen, das Konzept des Lean Managements umzusetzen? - Betrachtet man Vorteile wie die übersichtlichen Organisationsstrukturen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Tatsache kürzerer Informations- und Entscheidungswege, den oftmals direkteren Bezug zum Produkt bzw. zur Dienstleistung, die höhere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Produkt, so wird deutlich, welches Handlungspotential die Verwirklichung von Lean Management dieser Unternehmenskategorie bietet.

Lean Management als ein Konzept der Arbeitsstrukturierung zielt darauf ab, Mensch, Organisation und Technik im inner- und zwischenbetrieblichen Bereich aufeinander abzustimmen, so daß eine Leistungsfähigkeit und Effektivität entsteht, die konventionellen Produktionssystemen überlegen ist, um so schließlich den derzeitigen und künftigen Organisationsanforderungen im Unternehmen zu entsprechen. Begriff und Intention des Lean Managements werden im Ansatz des Reengineering, definiert als prozeßorientierte Reorganisationsgestaltung (Hammer und Champy⁴), aufgegriffen. Business Reengineering basiert auf der Erkenntnis, daß eine kontinuierliche Verbesserung von Prozeßabläufen durch die "leanen" Arbeitsprinzipien Gruppenarbeit, Hierarchieabbau, Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, Kaizen, Null-Fehler-Produktion, Orientierung an der Wertschöpfung und Dienst am Kunden nur eine kurzfristige Linderung, jedoch keine nachhaltige Verbesserung gewährleistet. Ausgangspunkt des Business Reengineering-Konzeptes ist, daß es nicht ausreicht, bestehende betriebliche Abläufe zu optimieren, sondern diese grundsätzlich zu hinterfragen: "Why do we do what we do at all?"⁵ Insofern stellt das Business Reengineering-Konzept eine Ergänzung zum Lean-Konzept - bei dem bestehende Abläufe und Prozesse kontinuierlich verbessert werden - dar, indem es alle vorhandenen Geschäftsprozesse generell in Frage stellt und darauf aufbauend durch Expertenteams

³ Womack, J. P., Jones D. T., Roos, D.: a.a.O.; Bösenberg, D., Metzen, H.: Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, 1993; Pfeiffer, W., Weiss, E.: Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, 1992

⁴ Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering, 1995

⁵ Vgl. ebenda, S. 4

neue Abläufe erarbeiten läßt, die sich wesentlich von den alten unterscheiden. Gemeinsame Grundlage beider Konzeptionen - des Lean Managements und des Business Reengineering - sind die Ansätze des Total Quality Managements, dessen Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg bereits in den 80er Jahren kontrovers diskutiert wurde.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, Chancen, aber auch Risiken mittelständischer Unternehmen bei der Realisierung der Lean Management-Strategie aufzuzeigen, realisierbare Konzepte im Hinblick auf eine lernende Organisation i.S. der Integration von Mensch, Technik und Organisation zu entwickeln sowie diese in einer Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen der Dienstleistungsbranche einer betriebswirtschaftlichen Bewertung zu unterziehen.

Die Thematik dieser Forschungsarbeit ist von besonderem wirtschaftlichen Interesse, als der Mittelstand für die Bundesrepublik eine ganz wesentliche Bedeutung in der Wirtschaftslandschaft besitzt. Eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe wird vielfach als notwendige Voraussetzung für eine gesunde Wirtschaftsstruktur betrachtet. Insofern wurde die Tatsache, daß von Anfang der sechziger bis Mitte der siebziger Jahre die Anzahl mittelständischer Unternehmen infolge interner Erosionen (mehr Betriebsschließungen als Neugründungen) und externer Konzentration (Übernahme durch Großunternehmen, Verdrängung aufgrund ungleicher Verteilung von Marktmacht) kontinuierlich rückläufig war,⁶ immer wieder kritisiert. Infolge dieser Entwicklung wurde die Mittelstandspolitik in den siebziger Jahren zu einem Schwerpunkt der Wirtschaftspolitik. Mittelstandsförderungsgesetze wurden erlassen, um betriebsgrößenbedingte Wettbewerbsnachteile des Mittelstandes gegenüber Großunternehmen auszugleichen. Hauptziele sind die Sicherung der Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in der Industriegesellschaft, Leistungssteigerung der mittelständischen Wirtschaft sowie die erfolgreiche Anpassung mittelständischer Unternehmen an den Strukturwandel. Auch wenn global betrachtet die Zukunftsaussichten kleiner und mittlerer Unternehmen aufgrund hoher Anpassungsfähigkeit, zunehmender Ausgliederung von Produktionsbereichen bei Großunternehmen sowie durch den strukturell steigenden Bedarf nach Dienstleistungen durchaus positiv beurteilt werden, werden Subventionen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit kleiner und mittelständischer Betriebe volkswirtschaftlich eher kritisch beurteilt. Gefordert werden vielmehr lernende Organisationen. These der hier vorliegenden Arbeit ist, daß der Lean-Gedanke als ein komplexer, struktureller Ansatz, der Struktur kleiner und mittelständischer Unternehmen eher entspricht. Das Konzept des schlanken Unternehmens, d.h. eine effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette in Form von Reduzierung der Kapitalbindung, Kostenminimierung, Flexibilitätserhöhung, Gewinnmaximierung sowie effektivere Kunden- bzw. Marktorientierung, können mittelständische Unternehmen eher realisieren.

Die Umsetzung eines ganzheitlichen Lean Management-Konzeptes ist für kleine und mittelständische Unternehmen, und insbesondere für Unternehmen des Dienstleistungsbereiches, nicht nur von praktischem Interesse, sondern auch ge-

⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der Bundesrepublik Deutschland von 1962 - 1972, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 4 und vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Die Entwicklung von Unternehmen und Umsätzen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 - 1976 auf der Basis nominaler und realer Daten, Heft 49

samtwirtschaftlich betrachtet, von größter Bedeutung. Bis zum heutigen Zeitpunkt befassen sich nur sehr wenige Aufsätze mit der wissenschaftlichen und theoretischen Erarbeitung der Voraussetzungen für eine solche Umsetzung.

1.2. Gegenstand der Untersuchung

Die empirische Untersuchung soll Beitrag zur Exploration der Übertragbarkeit des Lean-Management-Konzeptes auf mittelständische Unternehmen des Dienstleistungssektors leisten, indem die spezifischen Chancen und Möglichkeiten für mittelständische Dienstleistungsunternehmen im Hinblick auf das Lean-Konzept aufgezeigt und analysiert werden. Ausgangspunkt ist die Hypothese, daß im Dienstleistungsbereich der Qualitätsfaktor i.S. des Total-Quality-Managements als wesentlicher Erfolgsbaustein des Lean-Konzeptes im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik Priorität besitzen sollte, um dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg erzielen zu können. Die Dimension der Qualität einer Dienstleistung ergibt sich aus einer Vielzahl interner und externer Faktoren und Einflüsse. Diese wurden auf der Grundlage des nordhessischen Vertragswerkes der DBL⁷, bei der die Verfasserin seit nahezu 7 Jahren tätig ist, untersucht. Hierzu wurde zuerst eine *externe Kundenbefragung* i.S. einer Ist-Analyse durchgeführt, um bestehende Qualitätsprobleme erkennen und benennen zu können und im Anschluß hieran nach Maßnahmen zur Verbesserung bzw. zur Vermeidung von Qualitätsdefiziten zu suchen.

Im Verlaufe der Arbeit soll herausgearbeitet werden, daß die Faktoren Mitarbeiter-Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsbereitschaft deutliche Auswirkungen auf die Gesamtqualität der Dienstleistung haben. Insofern als der Führungsstil bzw. das Führungsverhalten von Führungskräften im Unternehmen maßgeblichen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit, auf die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen und damit auf die Qualität ihrer Arbeit besitzt, ist diese mit zu untersuchen. Eine wesentliche Frage, die in der Untersuchung beantwortet werden soll, besteht darin, inwieweit durch die Elemente des Lean Managements, d.h. durch Veränderung der Organisationsstrukturen (Abbau von Hierarchiestufen, Gruppenarbeit), durch erweiterte Freiräume für die Mitarbeiter und durch gezielte Kundenorientierung, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit und damit eine erhöhte Mitarbeitermotivation erzielt werden kann, um letztlich das Gesamtqualitätsergebnis der Dienstleistung dauerhaft positiv zu beeinflussen. Dazu wurde eine *interne Mitarbeiter-Umfrage* durchgeführt, um festzustellen, welchen Motivationsgrad die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen derzeit haben und wie fachliche und persönliche Schwierigkeiten und Probleme sowie eventuelle Lösungsalternativen vom Mitarbeiterstab beurteilt werden.

In einem weiteren Schritt wird der Versuch unternommen, das Ergebnis der internen Umfrage mit den Erkenntnissen, die sich aus der externen Kundenbefragung ergeben haben, zu verknüpfen, um ein angepaßtes Lean-Konzept zu entwickeln. Der primär auf der ganzheitlichen Qualitätsdimension beruhende Unternehmenserfolg von mittelständischen Dienstleistungsunternehmen wird somit aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Einflußfaktoren mittels der empirischen Untersuchung erklärt. Insofern dient die empirische Analyse dem theoretischen Wissenschaftsziel, um die Kau-

⁷Die DBL (Deutsche Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH) ist ein Dachverband für Mietberufskleidung mit Hauptsitz in Köln, dem 22 Vertragswerke angeschlossen sind, die sich zu einem Know-how- und Marketing-Verbund zusammengeschlossen haben.

salzusammenhänge in Form von Ursache-Wirkungsbeziehungen im Rahmen des Lean-Management-Konzeptes zur Erklärung und zur Prognose des Erfolges mittelständischer Dienstleistungsunternehmen zu erforschen.

1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Forschungsarbeit ist in fünf Teilabschnitte gegliedert. Der erste Teil befaßt sich mit einer allgemeinen Literaturübersicht zum Thema "Lean Production" und "Lean Management". Er reflektiert den aktuellen Forschungsstand zum Lean Management-Konzept in Deutschland. Ferner werden aktuelle Erfahrungen deutscher Unternehmen bei der Umsetzung von Lean Management in die Praxis aufgezeigt. Es werden die notwendigen konzeptionellen Voraussetzungen zur Einführung von Lean Management im Rahmen der Unternehmenspolitik und -organisation dargestellt. Darüber hinaus werden die Konsequenzen des Lean Management-Konzeptes für die einzelnen betrieblichen Funktionen wie Materialwirtschaft, Entwicklung/Konstruktion, Produktion, Controlling sowie für den Vertrieb aufgezeigt. Ein weiteres Kapitel befaßt sich ausführlich mit den Elementen bzw. Grundsätzen des Lean Managements.

Teil II der Forschungsarbeit behandelt gezielt die Chancen, Probleme und Aspekte des Lean Managements in mittelständischen Unternehmen. Im Hinblick auf die unbestrittene Bedeutung des Mittelstandes für eine gesunde Wirtschaftsstruktur und aufgrund der Tatsache, daß nahezu 98 Prozent aller Industrieunternehmen in der Bundesrepublik Betriebe mit weniger als 1000 Mitarbeitern sind und damit als mittelständisch kategorisiert werden können, wird deutlich, wie wichtig es ist, Lean Management-Konzepte an die besonderen Bedingungen im Mittelstand anzupassen. Hierbei werden die bestehenden Erkenntnisse im Rahmen der Mittelstandsforschung dargestellt. In diesem Kapitel der Forschungsarbeit werden schwerpunktmäßig die Elemente und Organisationskriterien des Lean-Konzeptes in mittelständischen Unternehmen und hier im Dienstleistungsbereich untersucht, da sowohl die Bedeutung des tertiären Sektors insgesamt, als auch der industrienahen Dienstleistungen eine zunehmend größere Bedeutung erlangt haben. In den hochentwickelten Industrieländern der westlichen Welt sind derzeit bereits zwischen 54 und 72 Prozent aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig. Diese quantitativen Angaben veranschaulichen, daß der Dienstleistungsbereich weltweit den wachstumsintensivsten Wirtschaftszweig darstellt, so daß infolgedessen das Lean Management-Konzept i.S. eines "Lean-Service" im Hinblick auf Marktanteile und langfristige Wettbewerbsfähigkeit auch im Rahmen der Dienstleistungsgesellschaft, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Der Begriff der Dienstleistungsgesellschaft verdeutlicht, daß Dienstleistungen zum integralen Bestandteil aller wirtschaftlichen Aktivitäten werden. Insbesondere mittelständische Unternehmen haben dies langfristig als strategische Wettbewerbsprofilierung zu nutzen.

Im zweiten Teil der Forschungsarbeit wird ausführlich auf den Bereich "Lean Service" im Sinne des Dienstleistungsmanagements eingegangen. Die zentrale Frage, der im zweiten Teil nachgegangen wird, lautet: *Wie kann in einem mittelständischen Unternehmen Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität mit einem hohen Standard dauerhaft verankert werden, um langfristig am Markt erfolgreich agieren zu können?* Die Beantwortung dieser Frage erfordert zum einen eine Diskussion der Philosophie des Dienstleistungsmanagements sowie der einzelnen konkreten Hilfsmittel wie Organisationsstruktur, Ablaufplanung und -realisation, Betriebsfunktionen sowie andererseits der Personalplanung und -entwicklung. Darüber hinaus erfolgt im Hinblick

auf die im dritten Teil enthaltene Fallstudie über das nordhessische Dienstleistungsunternehmen DBL, eine Operationalisierung der zugrundeliegenden Begriffe, dem Konzept der Lean Production und des Lean Managements.

Die empirische Untersuchung des dritten Ausarbeitungsteiles dient als Test der im ersten Teil gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in einem spezifischen Branchenkontext hinsichtlich ihrer Relevanz und ihres Erfolgsbeitrages für mittelständische Unternehmen des Dienstleistungsbereiches auf der Grundlage einer empirischen Fallstudie zu einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen in Nordhessen. Hierzu wurde im Rahmen der Lean Management-Systematik ein Realisationskonzept für das zu untersuchende Unternehmen entwickelt und betriebswirtschaftlich bewertet. Hierfür ist es notwendig, die allgemeinen Ausgangsbedingungen der zu untersuchenden Branche sowie die Wettbewerbsposition im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche und konjunkturelle Situation zu berücksichtigen, um die individuellen Chancen und Probleme in traditionell mittelständischen Branchen aufzuzeigen. Die Einzelergebnisse der externen Kunden- und der internen Mitarbeiterbefragung, die mittels des Statistikprogrammes SPSS ausgewertet wurden sowie die Messung der Erfolgsfaktoren, sind zentraler Gegenstand dieses Teiles. Dabei werden beide empirischen Erhebungen in einen betriebswirtschaftlichen Kausalzusammenhang gebracht. Hierauf aufbauend wird der Frage nachgegangen, welche Einflußfaktoren und strategischen Verhaltensmuster im untersuchten empirischen Feld auftreten. Abschließend werden theoretische Folgerungen sowie die praktischen Konsequenzen für das untersuchte Dienstleistungsunternehmen in Form eines ausführlichen Maßnahmenkataloges diskutiert.

Teil IV verbindet die erarbeiteten Ergebnisse mit der aktuellen Debatte zum Business Reengineering im Hinblick auf die dem Lean Service von mittelständischen Unternehmen zugrundeliegenden Konzepte, wie Selbstorganisationsprozesse und fraktale Unternehmensstrukturen.

Im fünften Teil der Forschungsarbeit wird die Realisation von Lean-Konzepten in ein Modell des organisatorischen Lernens dargestellt sowie die daraus resultierenden Folgerungen für kleine und mittlere Unternehmen des Dienstleistungssektors.

2. Zur Entwicklung des "Lean Management-Konzeptes"

2.1. Begriff des Lean Managements

Die im Jahre 1990 veröffentlichten Ergebnisse aus dem Forschungsprogramm einer fünfjährigen weltweit angelegten Studie des Massachusetts Institutes of Technology (MIT) zur "schlanken" Produktion ("The Machine that Changed the World" - deutscher Titel: "Die zweite Revolution in der Autoindustrie"), markierten den Beginn einer internationalen Diskussion zum Konzept des Lean Managements.⁸

Ausgangspunkt bildete der Begriff der Lean Production. Dieser Begriff "Lean Production" wurde von einem Mitarbeiter des MIT, John F. Krafcik, der für die Entwicklung der statistischen Grundlagen sowie für die Erfassung und Auswertung der Produktions- und Umfelddaten der Studie verantwortlich war, für die spezifische Toyota-Produktionsmethode geprägt.⁹ Die Bezeichnung "Lean" ist sinngemäß gleichzusetzen mit den Begrifflichkeiten fit und (athletisch) schlank.

Lean Production wird meist durch einen Vergleich mit der handwerklichen Methode der Güterherstellung und der Massenproduktion erklärt. Während der Handwerksbetrieb hochqualifizierte Arbeiter und relativ einfaches, flexibles Werkzeug einsetzt, um die vom Kunden bestellten Produkte herzustellen, setzt der Massenproduzent spezialisierte Fachkräfte ein, um Produkte zu konstruieren, die von un- und angelernten Arbeitern mittels Spezialmaschinen hergestellt werden. Hierbei werden Standardprodukte in großer Stückzahl gefertigt.

Im Vergleich hierzu, kombiniert das schlanke Unternehmen die Vorteile der handwerklichen Produktion wie z.B. Produktvielfalt, Marktnähe, anspruchsvolle Arbeitsinhalte) und die der Massenfertigung (Economies of Scale/Erfahrungskurve), indem es die hohen Kosten der ersteren und die Starrheit der letzteren vermeidet.¹⁰

Massen- und schlanker Produktion liegen unterschiedliche Ziele zugrunde. Während der Massenproduzent bestrebt ist, ein kleines Sortiment standardisierter Produkte in sehr großer Menge herzustellen, und dabei von vornherein eine gewisse Fehlerquote sowie einen maximal akzeptablen Lagerbestand, Reservevorräte, -arbeiter etc. einkalkuliert, richtet die schlanke Unternehmung ihr Augenmerk explizit auf Perfektion: kontinuierlich sinkende Preise, Null-Fehler, keine Lagerbestände und beliebige Produktvielfalt.¹¹ Realisiert wird dies durch Teams vielseitig ausgebildeter Arbeitskräfte, die in allen Organisationsebenen beschäftigt sind sowie durch hochflexible Produktionsanlagen, die es ermöglichen, große Produktmengen in enormer Vielfalt herzustellen.

Da das System der Lean Production jedoch das ganze Unternehmen und nicht nur die Produktion umfaßt, wurde zunehmend vom Begriff Lean Management gesprochen - als

⁸Im Rahmen dieser MIT-Studie wurden präzise Untersuchungen bei 90 Automontagewerken in 15 Ländern durchgeführt.

⁹ Vgl. Shingo, Shiego: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota Produktion, 1992, S. 257

¹⁰ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, 1992, S.13

¹¹ Womack, J., Jones, D., Roos D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 1992, S. 20

logischer Erweiterung der Begrifflichkeit Lean Production.¹² Aus ganzheitlicher Sicht ist der Begriff Lean Production insofern irreführend, als alle Unternehmensbereiche - orientiert an der Wertschöpfungskette - betrachtet werden müssen. "Nicht mehr die differenzierte Unterteilung der betrieblichen Aufgabenkomplexe und Managementfunktionen, sondern deren integrative Sichtweise steht im Vordergrund."¹³ Eine isolierte Anwendung einzelner Strategien und Methoden wie z.B. Just-in-Time, Kanban-System, Robotik, flexible und hochautomatisierte Produktionssysteme (PPS-Systeme), Gruppenarbeit, Total Quality Management (TQM) etc. führen daher nicht zur angestrebten Verschlankeung des Unternehmens.

Zu den wesentlichen Bestandteilen des Lean Management-Konzeptes zählen:

- Eine auf Kooperation ausgerichtete Führung, die zur Motivationssteigerung von Führungskräften und Mitarbeitern beiträgt.
- Kurze Entscheidungswege innerhalb flacher Führungshierarchien.
- Mehr Kompetenzen und Verantwortung auf allen Mitarbeitererebenen, Verantwortung wird so weit wie möglich nach unten verlagert.
- Förderung des Qualitätsbewußtseins und -verhaltens, hohe Qualität des Produktes und aller Funktionen innerhalb des Unternehmens (Ziel: höchste Qualität der Kundenorientierung).
- Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung, die auf eine Erhöhung der Produktivität ausgerichtet ist.
- Gruppenarbeit.

Der Kern des Lean Management-Konzeptes ist die Verbindung von hoher Produktivität bei gleichzeitiger hoher Qualität, d.h., es wird eine kostenneutrale Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Flexibilitätssteigerung der Fertigung erzielt.

Lean Management ist daher als ein komplexes innovatives Managementsystem zu verstehen, das darauf abzielt, das gesamte Unternehmen durch Gruppenarbeit sowie sorgfältige Planung aller unternehmerischen Aktivitäten durchgängiger und kundenorientierter zu gestalten. Die hieraus resultierende Flexibilität ermöglicht es, Serienprodukte und Dienstleistungen mit niedrigstem Aufwand in bester Qualität herzustellen.

Das Lean Management-Konzept umfaßt folgende Teilbereiche:

1. Engineering und Produktentwicklung
(Lean Management beginnt bereits in der Produktentwicklung)
2. Logistik
(Mit Hilfe strategischer Logistik werden schlanke Strukturen innerhalb der Produktion geschaffen; der Lieferant wird in das Unternehmen eingebunden)
3. Produktion
(Lean Production ist ein von Bearbeitungsprozessen kurzfristig unterbrochener Materialfluß, Just-in-Time in Produktion und Logistik)
4. Distribution und Service

¹² Im Verlauf dieser Forschungsarbeit verwendet die Verfasserin aufgrund dessen im entsprechenden Kontext ausschließlich die Bezeichnung Lean Management

¹³ Hentze, Kammel: Lean Production, in: Die Unternehmung, 5/92, S. 320

(Primat: Ausrichtung auf den Kunden, Lean Service)

5. Organisation und Führung

(Lean durch neue Organisations- und Führungsstrukturen und -methoden)

Zusammenfassung der Kerngedanken: Begriff und Bedeutung des Lean Managements

Lean Management ist ein in Japan entwickeltes innovatives Produktions- und Managementsystem, das den gesamten Wertschöpfungsprozeß im Unternehmen umfaßt. Das Konzept des Lean Managements kombiniert die Vorteile der handwerklichen Fertigung (Flexibilität, Qualität) mit denen der Massenproduktion (Schnelligkeit, niedrige Stückkosten) mit dem Ziel, hohe Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität zu realisieren. Wesentliche Hauptmerkmale des Lean Managements sind:

- Teamarbeit
- Flache Hierarchien
- Total Quality Management
- Markt- und Kundennähe
- Komplexitätsreduktion
- Simultaneous Engineering
- Einbeziehung der Zulieferer

2.2. Entwicklung und Bedeutung des Lean Managements

2.2.1. Ursprung des Lean Managements

Die Krise der japanischen Autoindustrie in den fünfziger Jahren wird vielfach als Geburtsstunde des Lean Management-Konzeptes betrachtet. Die Produktion der japanischen Automobilindustrie lag damals mit einer Stückzahl von 8000 PKW weit unter dem Vorkriegsniveau.¹⁴ Die Unternehmen Toyota und Nissan gerieten verstärkt in finanzielle Schwierigkeiten, so daß ein Umdenken in allen Bereichen unabdingbar wurde. Durch die Maßgabe einer flexiblen, innovativen Unternehmensführung sowie durch eine Neuorganisation der Geschäftsführung der Toyota Motor Company sollte nun versucht werden, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wieder zu erlangen.

1952 erklärte die japanische Regierung die Automobilindustrie zur nationalen strategischen Industrie, so daß von nun an Investitionen der einheimischen Automobilindustrie von öffentlicher Hand subventioniert wurden. Darüber hinaus förderte das japanische Ministerium für Internationalen Handel und Industrie (MITI) in den darauffolgenden Jahren eine leistungsfähigere Zulieferindustrie. 28 Jahre später überholte die japanische Automobilindustrie die Autoindustrie der USA. Während die USA 1989 6,82 Mio. Personenwagen herstellte, produzierte Japan 9,05 Mio. Automobile.¹⁵ - Japan hatte zu diesem Zeitpunkt bereits die neue Produktionsweise des Informationszeitalters geschaffen: Die schlanke Produktion.

¹⁴ Vgl. Seitz, K.: Die japanisch-amerikanische Herausforderung - Deutschlands Hochtechnologie-Unternehmen kämpfen um's Überleben, 1991, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. IfaA (Hrsg.) Lean Production, 1992, S. 11 f

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 11 f

Das japanische Konzept der Lean Production wies im Vergleich zur amerikanischen Fließbandproduktion zwei entscheidende Vorteile auf: Sie setzte erstens von allem weniger ein: die Hälfte der Arbeitskräfte in der Montage und in der Entwicklung, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Maschinen und Werkzeuge, ein Zehntel der Lagerbestände an zugelieferten Teilen etc.¹⁶ Und zweitens erwies sich die schlanke Produktion als weitaus flexibler als die Massenproduktion und erlaubt infolgedessen eine kostengünstigere Fertigung auch in kleinsten Serien bei höchstem Qualitätsstandard.

Der in der MIT-Studie "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" ermittelte Leistungsvorsprung der japanischen Automobilhersteller hinsichtlich Produktivität, Qualität und Produktvielfalt gegenüber ihren amerikanischen und westeuropäischen Konkurrenten manifestiert sich in einer beachtlichen Erfolgsbilanz:

¹⁶ Vgl. Womack, J., Jones, D., Roos, D.: a.a.O., S. 19

Erfolgsbilanz des Lean-Managements				
	Japanische zenten	Produ- zenten	Amerikanische Produzenten	Europäische Produzenten
Entwicklung				
Personalaufwand (Mio. Ingenieur-h)	1,7		3,1	3,1
Werkzeugentwicklungszeit (Monate)	13,8		25,0	28,0
Pilotserie - Vorlaufzeit (Monate)	6,2		12,4	10,9
Anteil übernommener Teile	18		38	30
Produktion				
Produktivität (Std./Auto)	16,8		25,1	36,2
Qualität (Montage- fehler/100 KFZ)	60		82,3	97
Teamorganisation (%)	69,3		17,3	0,6
Abwesenheit (%)	5,0		11,7	12,1
Montagelagerbestand (Monate)	0,2		2,9	2,0
Zuliefersystem				
Anzahl Zulief./ Montagewerk	170		509	442
Konstruktion durch Zulieferer (% der Gesamt-h)	51		14	35
Anteil der mit JIT (%)	45		14,8	7,9
Maschinen je Mitarbeiter	7,4		2,5	2,7
Lagerbestand (Tage)	1,5		8,1	16,3
Vertriebssystem				
Auslieferungslager Bestand	21		66	66
Händler/Firma	300		2000	7500

Abb. 1: Erfolgsbilanz des Lean Managements (Quelle: Womack, et al.: Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie, 1991, in: Pfeiffer, Weiss: Lean Management, 1992, S. 10)

Während die Europäer für die Herstellung eines Autos im Durchschnitt 36,2 Stunden benötigen, liegt der Wert bei japanischen Autoproduzenten bei nur 16,8 Stunden. Ähnliche Ergebnisse finden sich auf dem Qualitätssektor. Nimmt man die Anzahl der Montagefehler pro Kraftfahrzeug als Indikator für die Qualität des Produktionsprozesses, so zeigt sich, daß Japan mit 60 Montagefehlern pro 100 Kraftfahrzeuge weit unter dem Wert europäischer Produzenten mit 97 Fehlern pro 100 KFZ liegt.

Gravierende Unterschiede lassen sich auch bei der Ausgestaltung des Zuliefersystems erkennen. Während japanische Produzenten mit 170 Zulieferern pro Montagewerk zusammenarbeiten, liegt die Anzahl der Zulieferer pro Montagewerk bei europäischen

Produzenten bei 442, bei amerikanischen Produzenten sogar bei 509 Zulieferern. Dies ist insbesondere erstaunlich, da der Anteil der Just-in-Time gelieferten Teile in Europa nur bei 7,9 Prozent liegt, gegenüber Japan mit 45 prozentigem Anteil JiT-gelieferter Teile.

"Lean Production bedeutet die Abkehr von der bisher in Europa und Amerika propagierten Massenfertigung standardisierter Automobile, nach der Maßgabe: Je länger und zahlreicher ein bestimmtes Modell produziert wird, desto niedriger sind die Stückkosten."¹⁷

Zweifelsohne beruht der Erfolg japanischer Firmen und Managementprinzipien u.a. auf einer Vielzahl unterschiedlicher Denk- und Verhaltensweisen, die in Japan aufgrund sozio-kultureller Gegebenheiten besonders stark ausgeprägt sind. Dennoch ist die Verfasserin der Auffassung, daß das Lean Management-Konzept keineswegs nur unter japanischen Rahmenbedingungen einsetzbar und funktionsfähig ist, sondern "kulturbereinigt" auch auf die amerikanisch-europäische Wirtschaft übertragbar ist.

Lean Management als Konzept der effektiven und effizienten Gestaltung der Wertschöpfungskette darf jedoch nicht blind kopiert werden, sondern muß vielmehr vor dem Hintergrund heutiger, europäischer Rahmenbedingungen verstanden und situationsspezifisch umgesetzt werden, um zum Erfolg im Sinne hoher Produktivität bei gleichzeitig höchstem Qualitätsstandard zu führen.

2.2.2. Philosophie des Lean Management-Konzeptes

Der Grundgedanke des Lean Managements ist die Erkenntnis, daß die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in wachsenden, weitgehend homogenen Märkten nur gewährleistet werden kann, wenn die Unternehmensstrukturen kontinuierlich gestrafft und vereinfacht werden, d.h., Ziel ist es, sich auf die eigentlichen Kernbereiche zu beschränken.

Lean Management muß demzufolge als ein Paket von Prinzipien und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter betrachtet werden. Die leanen Denkansätze zur Realisierung dieses Konzeptes umfassen Faktoren wie: Gestaltungsoptimismus, Veränderungsbereitschaft, bereichsübergreifende und märkteumfassende Integration, Erschließung aller Ressourcen (Sach- und Humankapital), ganzheitliche Kundenorientierung, Sensibilität für die Umwelt, Erkennen von Problemen sowie die Vermeidung unproduktiver Kosten.¹⁸

Insbesondere den mentalen Bereichen wie schöpferisches Denken, Kreativität, Offenheit für Neues, Teamfreudigkeit und anderen geistigen Kategorien kommt bei schlanken Unternehmen allergrößte Bedeutung zu. - Denken als Funktion zwischen Erkennen und Entscheiden! D.h., schlankes Denken beginnt bereits im Kopf aller Beteiligten.

¹⁷ Kammel, A.: Lean Production, in: DBW 52, 1992, S. 571

¹⁸ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, 1993, S. 41 ff

Kurz: Die Philosophie des Lean Managements umfaßt den sorgfältigen Umgang mit dem Sach- und noch bedeutender mit dem Humanvermögen der Mitarbeiter, der Kunden, der Lieferanten und der Wettbewerber.

2.2.2.1. Proaktives Denken

Der tiefverankerte Management-Taylorismus, demzufolge das Top-Management vorausdenkt und die untere Ebene ausschließlich ausführende Aufgaben wahrnimmt, hat zur Folge, daß die Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten degradiert werden. Das Potential der Human-Ressourcen bleibt so ungenutzt bzw. kann nicht zur Geltung kommen.¹⁹

Proaktives Denken als ein Faktor des Lean Managements ist mit dieser unternehmerischen Denkhaltung nicht zu vereinbaren. Vielmehr erfordert dies, jedem Mitarbeiter gewisse Handlungsfreiheiten zu geben, damit bereits im Vorfeld gehandelt und nicht im nachhinein nur noch reagiert werden kann. Proaktives Denken i.S. eines Gestaltungsoptimismus soll sicherstellen, daß betriebliche Prozesse vorausschauend analysiert werden, um erkennbare Probleme frühzeitig zu lösen. Die hierdurch gewonnene Zeit und Kapazität kann zum Erkennen und Lösen neuer, aktueller Probleme im Unternehmen genutzt werden.

Für das Arbeitsergebnis trägt jeder Mitarbeiter die volle Verantwortung. Er muß versuchen, permanent sich selbst zu verbessern. Er handelt somit stets initiativ, nicht wie im Management-Taylorismus, ausführend. Ziel ist es, Krisen bzw. Probleme zu vermeiden. Dies erfordert weniger eine Ergebnisorientierung, als vielmehr eine Prozeßorientierung.

"Proaktivität setzt mehr auf die dauernde Weiterentwicklung der eigenen Stärken und Motive als auf die kurzfristige Erlangung von Überlegenheit gegenüber Wettbewerbern."²⁰

2.2.2.2. Sensitives Denken

Eine offene Informationsaufnahme nach außen als auch nach innen ist eine der Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung des Lean Management-Konzeptes. Sensitives Denken im Rahmen des Lean Managements erfordert eine Befassung mit dem Begriff der Kognition. Der Begriff Kognition umfaßt alle Prozesse, die durch Wahrnehmungen transformiert, erarbeitet, gespeichert, reaktiviert und verwendet werden. "Dabei steht entweder Kognition als Prozeß im Vordergrund (Kognizieren durch Informationsverarbeitung) oder als Resultat des Kognizierens: Gedächtniselemente, Wissensinhalte, Vorurteile, Einstellungen, Symbole, Attributionen, Erwartungen etc."²¹ D.h., sensibles, irritationsbereites Denken bedeutet die Fähigkeit, eine Vielzahl von Informationen zu erfassen sowie auch Gefühle und etwaige Stimmungen neben zusätzlichen, spezifischen Zahlen-, Daten- und Basisinformationen

¹⁹ Vgl. Müller, R., Ruppert, P.: Lean Management in der Praxis, 1993, S. 163

²⁰ Bösenberg, D., Metzner, H.: a.a.O., S.45

²¹ Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 1991, S. 81

in die jeweiligen Entscheidungen miteinfließen zu lassen - dies gilt für alle Hierarchieebenen.

Die Sensibilisierung aller Mitarbeiter gegenüber realen Umfeldentwicklungen soll als Anregung von außen für Verbesserungsmöglichkeiten bei betrieblichen Problemen erkannt und verstanden werden. Hinzu gehört eine hohe Veränderungsbereitschaft, Kritikfähigkeit sowie die grundsätzliche Lernbereitschaft der Mitarbeiter. "Lernen bzw. die konsequente Ausgestaltung des Unternehmens als lernendes System ist notwendig, um einen kontinuierlichen Know-how-Erwerb sicherzustellen. ... Die Verarbeitung objektiver Informationen zu subjektivem Wissen bzw. Know-how erfordert zeitintensive Lernprozesse."²²

Nur eine kritische und offene Denkweise aller Mitarbeiter eines Unternehmens ermöglicht die frühzeitige Wahrnehmung betrieblicher Probleme und Ineffizienzen. Sie erleichtert das Aufbrechen von mentalen, verfestigten Strukturen, d.h. Bestehendes i.S. eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen), nach erlangten Erkenntnissen und Gefühlen entsprechend zu verändern.

2.2.2.3. Ganzheitliches Denken

Bereichsübergreifendes Denken ist die Grundvoraussetzung für Teamarbeit im Unternehmen und damit ein wesentlicher Erfolgsbaustein des Lean Management-Konzeptes.

"Das Unternehmen wird als ein selbstbestimmter sozialer Organismus gesehen, mit einer Eigendynamik, die das traditionelle, normative, individuumzentrierte Führungsbild völlig in Frage stellt."²³ Grundvoraussetzung hierfür ist das bereichs- und märkteübergreifende Denken eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen, verbunden mit dem Grundmuster der kooperativen Gruppenarbeit. Die Ganzheitlichkeit sozialer Bedeutungszusammenhänge bei der Steuerung, Gestaltung und Entwicklung des komplexen betrieblichen Leistungsprozesses muß ins Blickfeld aller Gruppenmitglieder gerückt werden, da insbesondere die übergreifenden Denk-Verhaltensweisen eine Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmen erst ermöglichen. Die ganzheitliche Betrachtungsweise aller Teilprozesse, die sich sowohl auf räumliche als auch auf zeitliche Aspekte bezieht, ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Problemen und Störungen im Betrieb und erleichtert das Prinzip des proaktiven Denkens: Agieren, nicht reagieren.

Ziel des leanen Unternehmens ist die Optimierung des Gesamtsystems. Zielvorgaben erfolgen nicht nur von oben nach unten, sondern werden vielmehr von sämtlichen Mitarbeitern (Gruppendynamik), Marktpartnern (z.B. Zulieferer) sowie teilweise auch von den Kunden des Unternehmens mitentwickelt und schließlich realisiert. Anstelle von Organisationshierarchien bedient man sich netzartig verzweigter Informationswege, um die Kommunikation zwischen allen Hierarchieebenen und den einzelnen Mitarbeitern zu gewährleisten.

²² Pfeiffer, W., Weiss, E.: a.a.O., S. 103

²³ Bösenberg, D., Metzen, H.: a. a. O., S. 51

Veränderungen im Wettbewerb, Wertewandel sowie die Erkenntnis des Gruppenvorteils (Gruppenarbeit ermöglicht Produktivitätsfortschritt und zugleich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen) haben bei einer großen Anzahl von Betrieben in den letzten Jahren den Anstoß zur Einführung von Gruppenarbeit bewirkt. Wesentlich für das Lean Management ist der Einsatz und die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich für den Zielerreichungsprozeß i.S. der Ganzheit einzusetzen. Der Wert der eigenen Handlung jedes Mitarbeiters richtet sich stets nach dem Nutzen für das Gesamtsystem.²⁴

2.2.2.4. Potentialdenken

Der Kerngedanke des Potentialdenkens ist die Erschließung und Nutzung sämtlicher Ressourcen wie Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden sowie Mitbewerber. Alle verfügbaren Ressourcen, Sach- wie Humankapital sollen optimal genutzt werden. Im Lean Management-Konzept besitzen die Mitarbeiter des Unternehmens durch die ihnen übertragene hohe Verantwortung sowie durch Gruppendynamik-Effekte sehr großen Einfluß auf die Teilziele des Unternehmens und damit auch auf das unternehmerische Gesamtziel: Dem Kunden größtmöglichen Nutzen zu bringen, nach japanischen Vorbild, ihm zu "dienen". Angestrebt wird die optimale Nutzung der Ressource Arbeitskraft, d.h., sowohl eine Unterforderung als auch eine Überforderung des einzelnen Mitarbeiters soll in beiderseitigem Interesse vermieden werden.

Auch im Zulieferer-Bereich werden alle zur Verfügung stehenden Ressourcen genutzt. Durch systematische Verringerung der Fertigungstiefe entsteht ein spezifisches System abhängiger Zuliefererunternehmen. Die Zulieferindustrie wird hierbei bereits in die Produktentwicklung eng eingebunden und so als Ressource i.w.S. vom leanen Unternehmen genutzt. Die dauerhafte Beziehung mit ausgewählten Lieferanten äußert sich in der Formulierung gemeinsamer Ziele, Kostensenkungsmöglichkeiten sowie gesteigerter Qualitätsansprüche.²⁵

Nicht nur Mitarbeiter und Lieferanten werden im Potentialdenken berücksichtigt, auch der Kunde, als Ressource betrachtet, besitzt höchsten Stellenwert im Lean-Konzept. Aus dieser Betrachtungsweise ergibt sich eine ausgeprägte Fixierung und Orientierung auf den Kunden, die in sämtlichen Unternehmensbereichen propagiert wird; nicht kurzfristige Verkaufserfolge werden angestrebt, sondern vielmehr die langfristige Full-Service-Beziehung zum Kunden. Der Kunde soll als Mitarbeiter gewonnen werden.

Ziel des Potentialdenkens ist es, bei allen Komponenten: Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden sowie Mitbewerbern, gleichgerichtete Interessen zu schaffen, und darüber hinaus, stets der Frage nach ungenutzten Ressourcen nachzugehen. "Die Erschließung aller Ressourcen im Lean Management verlangt eine umfassende Sicht aller Leistungspotentiale im gesamten Prozeßverlauf, von der Beschaffungs- über die Wertschöpfungs- bis hin zur Marktleistungskette ...".²⁶

2.2.2.5. Ökonomisches Denken

²⁴ Vgl. ebenda, S. 51

²⁵ Vgl. Hentze, J., Kammel, A., in: Die Unternehmung, Mai 1992, S. 322

²⁶ Bösenberg, D., Metzen, H.: a. a. O., S. 59

Ökonomisches Denken i.S. der Lean Management-Philosophie bedeutet die Vermeidung unproduktiver Kosten, d.h. aller nichtwertschöpfenden Tätigkeiten, wie beispielsweise zu hohe Lagerbestände, Puffer, hoher Rüstaufwand, große Wartezeiten, geringe Flexibilität, ungenaue Kostenbestimmung, übermäßige Kontrolltätigkeiten, Nacharbeit (Ziel ist die Null-Fehler-Produktion), verdeckter Aufwand, Produktionsfehler, Zeitverlust durch Schuldzuweisung, Problemerkklärungen etc.

Ökonomisches Denken ist nicht gleichzusetzen mit dem bloßen Kostenmanagement. Das Kostenmanagement richtet sich vornehmlich auf eine Verringerung der Gemeinkosten. Hierbei werden betriebliche Funktionen und organisatorische Strukturen transparent gemacht und analysiert, um anschließend, sofern erforderlich, organisatorische Änderungen sowie eine Reduzierung der bestehenden Kapazitäten vorzunehmen. Aus derartigen Gemeinkostenwertanalysen folgt jedoch keineswegs zwingend eine qualitative Veränderung der Gesamtorganisation, da die eliminierten bzw. gestutzten Betriebsbereiche sich oftmals bereits nach kurzer Zeit wieder ausdehnen und somit wiederum zu unproduktiven Kosten führen.

Die Philosophie des ökonomischen Denkens im Rahmen des Lean Management-Konzeptes hingegen besteht darin, weniger die Symptome zu kurieren, als vielmehr die Ursachen der unproduktiven betrieblichen Kosten strategisch zu bekämpfen, indem z.T. Hierarchiestufen und/oder Funktionsbereiche abgebaut werden, bisherige Eigenleistungen auf Dritte übertragen werden sowie Fertigungs- und betriebliche Organisationsstrukturen, Kompetenzen und nachhaltig Zuständigkeiten verändert bzw. effizienter gestaltet werden.²⁷

Jeder Mitarbeiter, sei es Manager oder eine Arbeitskraft der untersten Hierarchiestufe, prüft im leanen Unternehmen tagtäglich eigenverantwortlich den Nutzen seiner betrieblichen Tätigkeiten, die er verrichtet, den Einsatz der von ihm verwendeten Ressourcen als auch sämtliche zusätzlichen Materialaufwendungen, die seine Arbeit bedingen. Nur durch diesen permanenten ökonomischen Verbesserungsprozeß sind kostenorientierte Innovationen im Unternehmen realisierbar. "Prozeß- und Produktinnovationen gelten nicht als Selbstwert, sondern werden im Hinblick auf die Ressourcen und den Markt als Zeitwert mit rasant sinkender Halbwertzeit gesehen."²⁸ Diese ökonomische Grundhaltung der Lean Management-Philosophie ist Basis des Produktivitätszieles sowie des Markterfolges eines Unternehmens.

²⁷ Vgl. Sohn, K.-H.: Lean Management, 1993, S. 181

²⁸ Bösenberg, D., Metzen, H.: a. a. O., S. 63

Zusammenfassung der Kerngedanken: Philosophie und Ideologie des Lean Managements

Die Philosophie des Lean Managements umfaßt die folgenden grundsätzlichen Denkweisen:

- Proaktive Denkweise
Bei der proaktiven Denkweise werden die betrieblichen Prozesse von allen Mitarbeitern im Unternehmen vorab analysiert und schließlich realisiert (vorausschauendes, initiatives Handeln).
- Sensitive Denkweise
Beinhaltet eine potentielle Veränderungsbereitschaft. Sensitives Denken ist die kritische, offene Denkweise aller Mitarbeiter im Unternehmen mit dem Ziel einer frühzeitigen Wahrnehmung betrieblicher Probleme und Ineffizienzen i.S. eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen).
- Ganzheitliche Denkweise
Die Ideologie des ganzheitlichen Denkens impliziert die bereichsübergreifende und umfassende Sichtweise komplexer Zusammenhänge hinsichtlich Planung, Steuerung, Gestaltung und Entwicklung des betrieblichen Leistungsprozesses.
- Potential-Denkweise
Potentialdenken bedeutet die totale Erschließung sowie die optimale Nutzung sämtlicher verfügbarer Ressourcen (Sach- und Humankapital) mit der Zielsetzung, bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Mitbewerbern gleichgerichtete Interessen zu schaffen.
- Ökonomische Denkweise
Die ökonomische Denkweise umfaßt die Vermeidung unproduktiver Kosten, d.h. aller nichtwertschöpfender Tätigkeiten im Hinblick auf einen dauerhaften ökonomischen Verbesserungsprozeß.

2.2.3. Arbeitsprinzipien des Lean Managements

Die Arbeits- bzw. Organisationsprinzipien des Lean Managements, die sich im Laufe der Zeit aus der praktischen Arbeitsorganisation schlanker Unternehmen entwickelt haben, stellen eine Vermittlungsinstanz zwischen offenen Aufgabenstellungen und feststehenden Arbeitsverfahren dar, die zentrale Anweisungs- und Kontrollaufgaben durch Selbstregulation ersetzen sollen.²⁹ Die dem Lean Management zugrundeliegenden Organisationsleitlinien gelten sowohl für Führungskräfte als auch für alle anderen Mitarbeiter des leanen Unternehmens. Sie sind als Regeln zur Leistungserstellung und Verschlinkung des Unternehmens zu verstehen.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 67

2.2.3.1. Teamarbeit

Eine schlanke Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien bedeutet eine weitgehende Organisation des Unternehmens in Teams, die von Projekt- bzw. Teamleitern geführt oder vielmehr beraten werden. Diese Gruppen werden mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet, um gemeinsame betriebliche Entscheidungen zu fällen, an die jeder Mitarbeiter dieser Gruppe gebunden ist. Diese ausgeprägte Delegation von Verantwortung muß jedoch gleichzeitig gewährleisten "... , daß sämtliche in einem Bereich anfallenden Aufgaben einschließlich der Qualitätssicherung, der Budgetverantwortung, der Materialbeschaffung, der Produktentwicklung, des Verkaufs usw. eigenständig bearbeitet werden können."³⁰

Entscheidungen werden im Team gemeinsam getroffen. Für die Ausführung dieser Entscheidungen, die Austragung von Konflikten sowie für die Lösung von Problemen ist die Gruppe verantwortlich. Die Gruppe ist in allen Bereichen für die Komponenten Zeit, Qualität, Ablauforganisation sowie für die Einbindung der einzelnen Mitarbeiter zuständig. Diese räumlich-soziale Nähe im Team, die Konstanz der Gruppenbeziehungen und die gemeinsamen Dispositions- und Entscheidungskompetenzen erfordern eine entsprechende Qualifizierung, um Gruppenprozesse zu gestalten.

Ziel ist es, Schnittstellen und damit Reibungsverluste zwischen den einzelnen Aufgabengebieten und Organisationsbereichen zu vermindern, Arbeitsinhalte stärker zu betonen und damit zugleich eine höhere Mitarbeiter-Motivation zu erreichen, die wiederum zu neuen positiven Impulsen für die Gruppenarbeit als Ganzes führt.³¹

Das leane Gruppenkonzept, das sich grundsätzlich in allen Unternehmensbereichen, ob Produktions- oder Verwaltungsbereich erfolgreich einsetzen läßt, "... sieht das Team als naturwüchsiges und unverzichtbares Bindeglied zwischen Individuum und Unternehmen."³² Die Vereinfachung der Kommunikation und die Rückkehr zur direkten Beziehung von Mensch zu Mensch (resp. Mitarbeiter) ist - sowohl intern als auch extern betrachtet - die Grundlage der kooperativ geprägten Teamarbeit zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen den einzelnen Organisationsbereichen.³³

Gruppenarbeit in diesem Sinne ist der Versuch, sowohl einer betrieblichen Innovationsstrategie und Effizienzsteigerung als auch der Forderung nach einer menschengerechten und qualifizierten Arbeitstätigkeit (Stichwort: Humanisierung der Arbeit) gerecht zu werden. Es sind fünf Teilziele zu unterscheiden, die integriert betrachtet werden müssen:³⁴

1. Erweiterung und Bereicherung des Arbeitsinhaltes.
2. Erweiterung von Handlungsspielräumen.

³⁰ Kammel, A.: Lean Production, in: DBW 52, S. 571 f

³¹ Vgl. Jansen, H. H.: Lean Production in der mittelständischen Industrie, 1993, S. 57

³² Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 71

³³ Vgl. Harmon, R. L.: Das Management der Neuen Fabrik - Lean Production in der Praxis, 1993, S. 178

³⁴ Vgl. Stürzl, W.: Lean Production in der Praxis - Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, 1993, S. 81 f

3. Abbau von Kontrolle.
4. Qualifizierung der Mitarbeiter.
5. Steigerung der Produktivität.

Die Ausgestaltung und Effektivierung von Teamarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für eine schlanke und leistungsfähige Arbeitsorganisation.

2.2.3.2. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter

Im Lean Management wird denjenigen Mitarbeitern Verantwortung übertragen, die mit der Ausführung der erforderlichen Tätigkeiten beauftragt sind. Betriebliche Entscheidungen werden stets auf den betreffenden Arbeitsebenen innerhalb des Teams getroffen und anschließend, dem entsprechenden Teamleiter, der mit Integrations- und Führungsaufgaben für seine Gruppe betraut ist, mitgeteilt.³⁵ Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter wird zu einer wichtigen Schlüsselqualifikation im Lean-Konzept. Durch diese Delegation der Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter konzentriert sich die Gestaltung der gesamten Arbeitsabläufe vollkommen auf die Wertschöpfung im Unternehmen; die verbleibenden indirekten Bereiche, wie beispielsweise Stabsstellen und Zentralbereiche, leisten ausschließlich bedarfsorientierten Managementservice.³⁶

Für dieses innovative Mitarbeiter-Konzept im Rahmen der Arbeitsorganisation bedarf es der folgenden Voraussetzungen:

1. Aufbau der Unternehmensstruktur nach dem Bottom-up-Prinzip (es erfolgt ein Druck ausgehend von den Mitarbeitern auf die jeweils übergeordnete Ebene, um die Bedingungen für optimale Entfaltung der Mitarbeiter-Fähigkeiten zu schaffen).
2. Qualifizierung des gesamten Personals für die neuen Aufgabenstellungen, um Verantwortung übernehmen zu können.
3. Entwickeln von Richtlinien im Hinblick auf die Arbeitsweise und Arbeitsgüte.
4. Erarbeiten von Aufgaben, Zielen und Verfahrensanweisungen.³⁷

Ziel dieser Überlegungen ist der verantwortliche Mitarbeiter als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Dies bedeutet nicht, daß die Verantwortlichkeit der Führungskräfte im Unternehmen in Frage gestellt werden soll. Vielmehr ist durch aufgabenbezogene Delegation von Verantwortung ein verbessertes Steuer- und Kontrollsystem für das Gesamtunternehmen zu entwickeln.

Primäre Zielsetzung ist es, eine deutliche Kompetenzverlagerung und Verantwortungsübertragung zur Handlungsebene der Manager, Werksleiter, Vorarbeiter und Mitarbeiter aller Arbeitsgruppen zu erreichen. Nur indem sämtliche Mitarbeiter mit, ihren Aufgaben entsprechenden, Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet werden, kann es gelingen, unternehmerisches Denken und Handeln in den Köpfen aller

³⁵ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 79

³⁶ Vgl. Groth, U., Kammel, A.: Lean Production - Schlagwort oder inhaltliche Präzision?, in: FB/IE 41, 1992, S. 149

³⁷ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 79

Beteiligten zu verankern. Jeder Mitarbeiter wird als kleiner Unternehmer im Unternehmen betrachtet und kümmert sich mit größtem Engagement und Verantwortungsbewußtsein um die ihm übertragenen Aufgaben.³⁸ Diese durch Verantwortungsdelegation gleichgerichteten Zielvorstellungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern führen zu einer Vertrauens- und Kommunikationsgrundlage, die ihrerseits wiederum eine ausgeprägte Motivations- und damit Leistungssteigerung mit sich bringt.

Die Zuweisung von Eigenverantwortung soll den Blick für das Wesentliche schulen und eine situative Flexibilität bewirken. Der einzelne soll durch die ihm übertragenen Kompetenzen einen Handlungsspielraum erhalten, auf exakt definierte Anweisungen wird verzichtet. Diese werden durch Zielvereinbarungen (keine ausführlichen Funktionsbeschreibungen) ersetzt. Die dem Mitarbeiter übertragenen Aufgaben sind quasi in flexibler Selbsthilfe zu erfüllen bzw. zu lösen.

2.2.3.3. Feedback

Feedback ist die Beeinflussung eines Geschehens durch die Beachtung der Rückwirkung von Maßnahmen auf den weiteren Verlauf. Allgemein betrachtet handelt es sich um eine Methode der Erfolgsmessung auf Grundlage vorausgehender Erfolge.

Feedback im Lean Management bedeutet, die eigene Leistung und die angestrebte Soll-Leistung i.S. eines proaktiven Denkens zu reflektieren. Marktforschungsstudien, Kundenbefragungen und Reklamationswesen sind Formen der Rückkoppelung. Nicht zuletzt ist auch das Betriebsergebnis ein Feedback unternehmerischer Leistungen. Für die Philosophie des Lean Managements ist es wichtig, allen Mitarbeitern des Unternehmens - unabhängig ihrer Position im Betrieb - eine Leistungs-Rückkopplung ihrer jeweiligen Tätigkeit zu ermöglichen, um ihr eigenes Handeln langfristig zum Erfolg zu führen.

Im schlanken Unternehmen erfolgt die Umsetzung des Rückkopplungsgedankens durch die Nutzung visueller Denk-Werkzeuge, wie beispielsweise detaillierten Einsatzplänen, Qualitäts-Soll-Ist-Karten, Kontrollkarten, Werkzeugschablonen, Bewertungsbögen, Diagrammen, Zeitplantaafeln, Farbmarkierungen, Produktionsplänen, prämierten Verbesserungsvorschlägen, Signallampen, Leuchttafeln.³⁹

Ziel dieser visuellen "Feedback-Werkzeuge" ist es, die Mitarbeiter "ganzheitlich" zu informieren und zugleich präzise Aussagen zur Bestimmung des Anteils der jeweils aktuellen persönlichen Leistung der Beschäftigten machen zu können. Maßzahlen werden betriebsintern veröffentlicht, um jedem Mitarbeiter eine individuelle Einschätzung seiner Leistung zu ermöglichen und so - weitergehend betrachtet - aus den ursprünglich betrieblichen Vorgaben, im Zeitablauf, persönliche Ansprüche des einzelnen Mitarbeiters zu entwickeln. Die Nutzung visueller Werkzeuge beruht auf der Erkenntnis, daß empirische Daten und Aussagen erst durch bewußte Wahrnehmung und den daraus resultierenden Denkprozessen an Bedeutung gewinnen.

³⁸ Vgl. Harmon, R. L.: a.a.O., S. 109

³⁹ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 84

Feedback im leanen Unternehmen, verstanden als informative Basis der betrieblichen Prozeßentwicklung in sämtlichen Unternehmensbereichen "... macht Unsichtbares sichtbar, Sichtbares begreifbar und Begreifbares umsetzbar. Es schärft den Realitätsinn, spart Zeit und spornt an, die betriebliche und die persönliche Kompetenz zu steigern."⁴⁰

2.2.3.4. Kundenorientierung

Kundenorientierung ist die Ausrichtung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten auf die Bedürfnisse des Kunden und die Gegebenheiten des Marktes. In der unternehmerischen Praxis neigen insbesondere zentralistisch organisierte Großunternehmen zu autonomen Entscheidungen, da die Nähe zum Kunden oft nicht mehr besteht.

Die Entwicklung, daß immer komplexere Unternehmens-Organisationen mit eigenen Strukturen, Denkweisen und Handlungsabläufen entstanden sind, kollidiert häufig mit dem prioren Unternehmensziel, die Kundenzufriedenheit als Strategie für langfristigen Unternehmenserfolg zu betrachten. Viele Unternehmen, vor allem renommierte Hersteller, versuchen, das Komplexe mit komplexen Systemen zu beherrschen, mit dem Ergebnis, daß der für die Kundenorientierung sehr bedeutende Faktor des Feedbacks zum Käufer/Konsumenten nicht mehr gegeben ist. Diese zu beobachtende Ausdifferenzierung führt zu Entwicklungs- und Produktarroganz. Der Kunde ist weniger König, als vielmehr Vasall.⁴¹ Die rasante Entwicklung auf dem PC-Markt, insbesondere bei den Software-Anbietern veranschaulicht dies. Die systematischen und kontinuierlich vorgenommenen Lebenszyklus-Verkürzungen von Anwenderprogrammen durch die Software-Hersteller zwingen die Käufer dieser Programme in immer kürzeren Abständen zum Kauf von entsprechend leistungsfähigeren PCs sowie zum Erlernen der neuen, veränderten Programmstände. Die bedingungslose schnellebige Produkt-Entwicklung dürfte selten im Interesse des Kunden sein.

Die Orientierung an den zentralen Kundenbedürfnissen im Rahmen des Lean Management-Konzeptes erfordert die Gewährleistung von Qualität, Integrität, Zuverlässigkeit, Professionalität und Vertrauenswürdigkeit.⁴² Kundenorientierung ist damit nach innen als auch nach außen gerichtet. Lean Management verfolgt daher nicht nur den Gedanken der externen, sondern auch den der *internen* Kundenorientierung.

Unter dem Prinzip des internen Kunden ist das Verhalten aller Mitarbeiter, sich untereinander wie Kunden zu behandeln, zu verstehen, z.B. keine fehlerhaften Produkte zur weiteren Bearbeitung zu übergeben. Jeder Mitarbeiter - unabhängig vom betrieblichen Funktionsbereich - kann erwarten, daß ausschließlich fehlerfreie Produkte übermittelt werden. Er gibt nach seiner spezifischen Verrichtung am Produkt auch nur einwandfreie Arbeiten an seine Kollegen weiter. Der Mitarbeiter im schlanken Unternehmen ist damit zugleich Kunde als auch Lieferant. Die Vorteile dieses internen Kunden-Prinzips sind zum einen in der persönlichen Qualitätsverantwortung jeder einzelnen Arbeitskraft als auch in den extrem verkürzten Kommunikationswegen zu sehen.

⁴⁰ Ebenda, S. 89 f

⁴¹ Vgl. Sohn, K.-H.: a.a.O., S. 82 f

⁴² Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: Lean Marketing, 1993, S. 114

Das Lean Management-Konzept beinhaltet somit die Kundenorientierung sämtlicher Unternehmensbereiche. Die Händler schlanker Unternehmen, zu denen engste Beziehungen gepflegt werden, "... sammeln wichtige Informationen und geben Auskunft über beobachtete Markttrends, die unmittelbar in die Produkt- und Produktionsplanung einfließen."⁴³ Manager und Ingenieure des Produktions- und Entwicklungsbereiches führen in regelmäßigen Abständen Marktanalysen durch, die im direkten Kontakt mit dem Kunden erfolgen und so Informationsverluste durch zwischengelagerte Hierarchiestufen, wie Händlernetze oder Kundenbetreuer ausschließen.⁴⁴ Auf diese Weise wird die dezentralisierte Produktplanung und -entwicklung näher an den Kunden gerückt. "Erfahrungswerte, die von den Vertriebs- und Kundendienstbereichen bei den Kunden gesammelt werden, fließen sehr viel schneller in eine industriespezifische Produktentwicklung ein und beschleunigen die Individualität der Produkte."⁴⁵ Die Erkenntnis der direkten Wege und unmittelbaren Problemlösungen ist der erste und bedeutende Schritt zur Kundennähe mit dem Ziel einer langfristigen "Full-Service"-Beziehung zum Kunden.

2.2.3.5. Wertschöpfung

Der Wertschöpfung, definiert als der Wertzuwachs der im Produktionsprozeß verwendeten Güter durch Einsatz der Produktionsfaktoren, kommt in leanen Unternehmen allergrößte Bedeutung zu. Hier beginnt die Wertschöpfungskette bereits beim Kunden.

Wesentlich für den schlanken Wertschöpfungsprozeß ist nicht, wieviel Material, Zeit, Energie, Know How für ein bestimmtes Produkt aufgewendet wurde, sondern vielmehr, ob das fertige Produkt den Anforderungen des Marktes gerecht wird und so vom Kunden als Problemlösung wahrgenommen und anerkannt wird.⁴⁶ D.h., die Marktakzeptanz unter Einbeziehung der spezifischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entscheidet über die Wertschöpfung eines Produktes.

Wertschöpfend sind alle Aufwendungen, die den Wert des Produktes oder die Effizienz der Fertigungsprozesse erhöhen. Hierbei sind wertsteigernde (die Bereitstellung des richtigen Produktes, in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort), wertneutrale bzw. werterhaltende (z.B. die Pflege und Wartung der Maschinen) und wertverzehrende bzw. wertvernichtende (z.B. Nachbesserung oder Ausschuß) Arbeitsschritte zu unterscheiden.⁴⁷

Oberstes Ziel ist die Effektivierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses (direkte und indirekte Wertschöpfung). Dies bedeutet, die Qualität der wertsteigernden Tätigkeiten zu erhöhen und gleichzeitig die wertverzehrenden und wertvernichtenden Prozesse zu reduzieren, bei Möglichkeit zu eliminieren. Der Kapitalertrag, der sich aus den realisierten direkten und indirekten Wertschöpfungszielen ergibt, wird zum größten Teil zur weiteren Effizienzsteigerung wieder reinvestiert. "Dieses Wertschöpfungsdenken im Lean Management gehört zum "geistigen Erbgut" aller Be-

⁴³ Hentze, J., Kammel, A.: Lean Production, in: a.a.O., S. 322

⁴⁴ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 94

⁴⁵ Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 115 f

⁴⁶ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 99

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 99

teiligten ..."48 und führt, unter organisatorischen Gesichtspunkten betrachtet, zu einer internen marktwirtschaftlichen Ausrichtung im Unternehmen.

2.2.3.6. Standardisierung

Ziel der Standardisierung von sich wiederholenden Prozessen, Aufgaben, Problemen etc. im Rahmen des Lean Management-Konzeptes ist es, eine dynamische Arbeitshilfe zur Ergebnissicherung zu schaffen. So ist auch das für schlanke Unternehmen typische Arbeitsprinzip der Job Rotation nur unter Verwendung von Standard-Arbeitsabläufen realisierbar.

Der Vorteil dieser, durch standardisierte Prozesse ermöglichten Arbeitsplatz-Rotation liegt in der Flexibilitätssteigerung des Betriebes, indem alle beteiligten Mitarbeiter die nötige Sachkenntnis und Mobilität erhalten, um von Gruppe zu Gruppe bzw. von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz zu wechseln, je nachdem, welcher Fertigungsauftrag gerade ansteht. Ein positiver Nebeneffekt der Rotation ist die ausgesprochen große Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die vor allem daraus resultiert, daß die einzelnen Gruppenmitglieder angehalten werden, sich möglichst mit allem zu beschäftigen, was im Team arbeitsmäßig geschieht und so veranlaßt werden, sich mit dem kompletten Arbeitsumfang fachlich auseinanderzusetzen.⁴⁹

Die primäre Bedeutung des leanen Standards liegt in der Vereinheitlichung und Vereinfachung aller Arbeitsabläufe und damit in der Erhöhung der Anwendungssicherheit des Einzelnen. Sämtliche für die speziellen Arbeitsabläufe notwendigen Arbeitsstandards werden für jeden Mitarbeiter sichtbar im jeweiligen Zentrum der unterschiedlichen Arbeitsbereiche angebracht, so daß sie für alle Gruppenmitglieder jederzeit verfügbar sind. Jeder Mitarbeiter ist an alle bestehenden Standards gebunden. Durch die Möglichkeit aller Beteiligten, Arbeitsstandards unter der Prämisse der Effizienzsteigerung und Arbeitserleichterung abzuändern, sofern zuvor alle beteiligten Gruppenmitglieder konsultiert wurden und mit ihnen ein gemeinsamer Beschluß zur Revision gefaßt wurde⁵⁰, wird zugleich dem Grundsatz der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) Rechnung getragen.

2.2.3.7. Kaizen

Ein viel diskutiertes Element des Lean Managements ist die Strategie des Kaizen. Kaizen bedeutet die permanente, kontinuierliche, schrittweise Verbesserung der einzelnen Produkte, sämtlicher betrieblicher Abläufe und Prozesse, die zur Entwicklung, Herstellung und zum Vertrieb dieser Produkte erforderlich sind (einschließlich der Zulieferindustrie und des Händlernetzes) sowie die Verbesserung aller Aspekte menschlicher Aktivitäten.⁵¹

Ziel des Kaizen-Konzeptes ist es, all das, was aus Sicht des Kunden hinsichtlich des Produktes bzw. der Dienstleistung positiv zu beeinflussen ist, als Qualitätskomponente

⁴⁸ Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 101

⁴⁹ Vgl. Harman, R. L.: a.a.O., S. 124

⁵⁰ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 104 f

⁵¹ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, S. 170

zu verstehen und zu definieren. Die hierdurch bedingte permanente System-Verbesserung führt langfristig zu einer laufenden Qualitätssteigerung und damit zu einem qualitativen Wachstum des Unternehmens. Dies bewirkt wiederum eine höhere Leistungsfähigkeit i.S. höherer Produktivität und Flexibilität.⁵²

Grundlage dieser kontinuierlichen Verbesserungsstrategie ist die unablässige Suche aller Mitarbeiter auch nach minimalsten Verbesserungsmöglichkeiten. Die von Mitarbeitern erkannten Fehler werden stets als Quelle von Verbesserungsvorschlägen betrachtet. Fehler verlieren damit ihren negativen Touch. Dem Kaizen-Prinzip liegt die Prämisse zugrunde, daß jeweils die Mitarbeiter am geeignetsten sind, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, die tagtäglich die entsprechenden Arbeitsprozesse verrichten. Dies bedeutet, daß das obere Management für Verbesserungen der Unternehmensführung verantwortlich ist, das Bereichsmanagement für Verbesserungen des Produktionsflusses und jeder einzelne Mitarbeiter im Betrieb für die Verbesserungen seines spezifischen Arbeitsablaufes. Kaizen bezieht demzufolge alle Unternehmenshierarchien und darüber hinaus auch sämtliche Unternehmensbereiche, in den ständigen Qualitätssteigerungsprozeß mit ein. Der Grundsatz der kontinuierlichen Verbesserung gilt so für alle Ebenen.

Elemente wie Gruppenarbeit, Job Rotation sowie die Eigen- und Gruppenverantwortlichkeit aller Mitarbeiter bewirken im Zeitablauf eine extrem hohe Prozeßbeherrschung durch die Mitarbeiter. Diese führt zu einer evolutionären Innovation im Unternehmen, die das klassische Verhältnis von Prozeß- und Ergebnisorientierung umkehrt⁵³, indem die permanente Prozeßverbesserung in den Vordergrund gestellt wird und diese ihrerseits wieder die langfristige Ergebnisverbesserung nach sich zieht.⁵⁴

Grundvoraussetzung zur Realisierung der Kaizen-Strategie ist die dauerhafte Motivation aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Dies erfordert, daß jeder Mitarbeiter unabhängig der Hierarchieebene ohne Angst vor Repressalien, Fehler und Probleme offen eingestehen kann, um anschließend an entsprechenden Lösungen, sprich: Verbesserungen, zu arbeiten. Ziel der Mitarbeiter ist es, möglichst jeden Tag eine Verbesserung im Unternehmen erfolgreich zu realisieren. - Kaizen ist demzufolge ein Problemlösungsprozeß, der als Umsetzung der Devise: "Alles läßt sich noch weiter verbessern" verstanden werden muß. Die kontinuierliche Verbesserung als wesentliches Element der Unternehmens-Philosophie setzt keine endgültig definierten Ziele, sondern es geht vielmehr darum, eine schrittweise Entwicklung in eine bestimmte Richtung (Produkt- und Prozeßverbesserung) zu vollziehen.

Zur erfolgreichen Umsetzung des Kaizen-Konzeptes sind bestimmte Verhaltensweisen seitens der Führungskräfte im Unternehmen erforderlich, die es ermöglichen sollen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der jeder einzelne Mitarbeiter bestrebt ist, seine Arbeitsverrichtungen, permanent zu verbessern ("Habit of Improvement"). Die Vorbildfunktion des gesamten Managements hinsichtlich der Durchführung von Verbesserungen der eigenen Tätigkeiten, die stetige Förderung der Verbesserungsaktivitäten im eigenen Bereich, die konsequente Durchführung der Null-

⁵² Vgl. Krakowitzer, G., Missethon, J.: a.a.O., S. 176

⁵³ In westlichen Unternehmen werden in genau definierten zeitlichen Abständen Produkt- bzw. Prozeßverbesserungen vorgenommen, während in japanischen Unternehmen qualitative Verbesserungen ständig in den Produktionsprozeß miteinfließen.

⁵⁴ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 111

Fehler-Programme sowie die regelmäßige unterstützende Auditierung der unterschiedlichen Verbesserungsaktivitäten sind entscheidende Schritte, um die Zielsetzung einer stabilen kontinuierlichen Verbesserungsphilosophie im Unternehmen zu realisieren.⁵⁵

Kaizen ist insofern ein Konzept der Qualitätssteigerung und Kostensenkung, bei dem sich die Unternehmensmitglieder als Gemeinschaft verstehen, die miteinander und füreinander denken, entscheiden und handeln. "Um im sich abzeichnenden schnellen Wettbewerb nicht nur Überlebenschancen zu haben, sondern aktiv Markchancen nutzen zu können, müssen Belegschaften lernen, miteinander zu reden, zur Sache anstatt zur Person, gemeinschaftsorientiert anstatt individuell ab- und ausgrenzend, hierarchieübergreifend anstatt streng kanalisiert."⁵⁶

Konzeptionell ist die Kaizen-Strategie eine Zusammenfassung differenzierter Management-Aktivitäten und -Praktiken, wie beispielsweise:⁵⁷

- Kooperation innerhalb der verschiedenen Managementebenen.
- Gruppenarbeit möglichst aller Unternehmensbereiche mit den erforderlichen Mitarbeiter-Eigenschaften: Anpassungsfähigkeit, Kollektivgeist, Leistungsbereitschaft, Kreativität.
- "Null-Fehler-Produktion" bei ständiger Produktivitätssteigerung und Produktivitätskontrolle.
- Umfassende Qualitätskontrolle und Qualitätssteigerung einschließlich Qualitätszirkel und betrieblichem Vorschlagswesen.
- Kanban-Steuerung und Just-in-Time-Fertigung.

2.2.3.7.1. Kaizen und Innovation

Das Konzept des Kaizen, verstanden als evolutionärer Prozeß der Verbesserung, wird häufig auch einem Innovationskonzept⁵⁸ gegenübergestellt, das sprunghaft und spektakulär erfolgt: "Innovation erfordert von den wenigen betroffenen Mitarbeitern Kreativität, Individualität und revolutionäre Ideen sowie betriebswirtschaftlich einen hohen technologischen und finanziellen Aufwand."⁵⁹ In Kaizen dagegen wird die Integrationsfähigkeit betont. Sämtliche Mitarbeiter werden in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß eingebunden, der eine permanente Anstrengung und Verpflichtung jedes einzelnen Mitarbeiters unabhängig von seiner hierarchischen Eingliederung bedarf.

Die Verbesserung in kleinen Schritten ist keine Alternative zu einer Verbesserung durch Sprung-Innovationen in Verbindung mit Großinvestitionen. Sie ist allerdings ein Komplement dazu, indem sie die durch Innovationen hervorgerufene sprunghafte Leistungssteigerung durch ständige Verbesserungsaktivitäten im Zeitablauf stabilisiert und verbessert, so daß das Kaizen-Konzept langfristig betrachtet den

⁵⁵ Vgl. Frehr, H.-U.: Total Quality Management, 1993, S. 214

⁵⁶ Müller R., Rupper, P. (Hrsg.): a.a.O., S. 211

⁵⁷ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, S. 172 f

⁵⁸ Innovation bedeutet sprunghafte Veränderungen durch neue Technologien, Produktionstechniken, Organisationsmodelle, Managementkonzepte u.ä.

⁵⁹ Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, S. 177

Technologiesprung von Innovationen sichert und kontinuierlich optimiert, wie in der nachfolgenden Abbildung der kombinierten Kaizen-Innovations-Strategie noch einmal verdeutlicht wird.

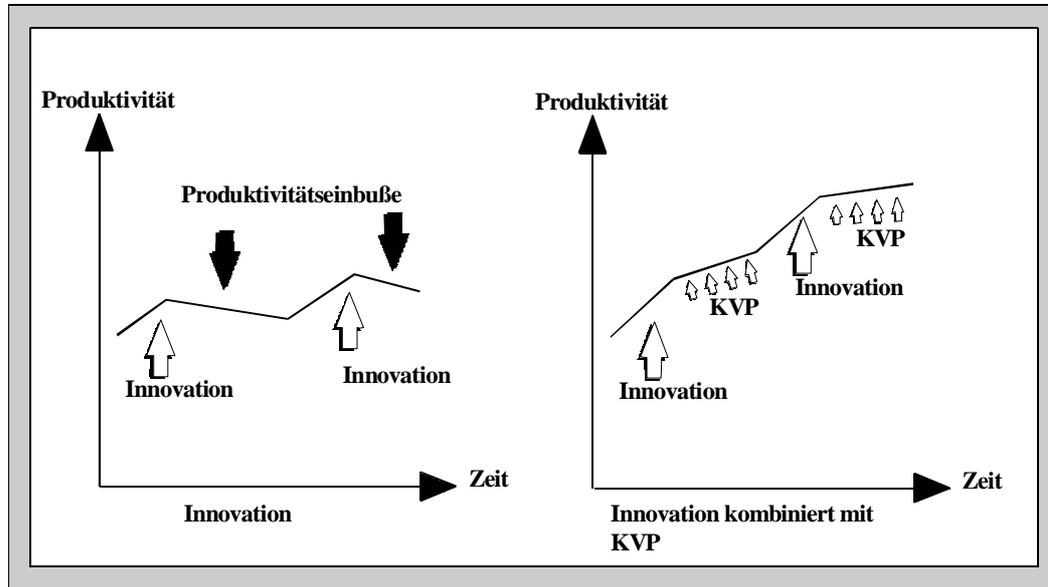


Abb. 2: Innovation versus Innovation kombiniert mit kontinuierlichem Verbesserungsprozeß (Kaizen) (Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, 1992, S. 178)

Die idealtypische Gegenüberstellung von (Sprung-)Innovation und kontinuierlichem Verbesserungsprozeß weist auf ihre komplementären Funktionen hin. Während sich Kaizen langfristig, anhaltend und in kleinen Schritten vollzieht, erfolgt die Innovation eher kurzfristig, drastisch und in großen Schritten. Der zeitliche Aspekt von Kaizen ist gekennzeichnet durch Kontinuität und Steigerung, im Gegensatz zur Innovation, die eher unterbrochen und befristet erfolgt. Ein wesentlicher Unterschied ist auch hinsichtlich des zu realisierenden Erfolges beider Strategien zu erkennen. Während die Erfolgchancen bei Kaizen meist gleichbleibend hoch sind, lassen sie sich bei Innovationen eher als plötzlich, sprunghaft und damit als unbeständig charakterisieren.

	KAIZEN	INNOVATION
1. Effekt	langfristig und andauernd, aber undramatisch	kurzfristig aber dramatisch
2. Tempo	kleine Schritte	große Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	kontinuierlich und steigend	unterbrochen und befristet
4. Erfolgchance	gleichbleibend hoch	abrupt und unbeständig
5. Protagonisten	jeder Firmenangestellte	wenige "Auserwählte"
6. Vorgehensweise	Kollektivegeist, Gruppenarbeit, Systematik	"Ellenbogenverfahren", individuelle Ideen und Anstrengungen
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Abbruch und Neuaufbau

8. Erfolgsrezept	konventionelles Know-how und jeweiliger Stand der Technik	technologische Errungenschaften, neue Erfindungen, neue Theorien
9. Praktische Voraussetzungen	kleines Investment, großer Einsatz zur Erhaltung	großes Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profilresultate
12. Vorteil	hervorragend geeignet für eine langsam ansteigende Wirtschaft	hauptsächlich geeignet für eine rasch ansteigende Wirtschaft

Abb. 3: Merkmale des Kaizen-Konzeptes und der Innovationsstrategie (Quelle: Massaki Imai: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 1993, S. 48)

2.2.3.7.2. Kaizen durch umfassende Qualitätskontrolle

Basis einer systematisch-analytischen Qualitätskontrolle sind die Konzepte der statistischen Qualitätskontrolle, d.h. die Erfassung, die Verwendung und die Aufbereitung statistischer Daten. Solche Daten, die häufig Ursachen betrieblicher Probleme erkennbar machen und damit gleichermaßen Hinweise für Produkt- oder Produktionsverbesserungen sein können, ergeben sich u.a. aus dem Reklamationsverhalten der Kunden. Die gleichzeitige Anwendung systematisch-analytischer Qualitätskontrollen und der Strategie der kontinuierlichen Verbesserungen führt zu einer umfassenden, ganzheitlichen Qualitätskontrolle, die ein ausgeprägtes Qualitäts- und Problembewußtsein jedes einzelnen Mitarbeiters voraussetzt.

Die Devise der kontinuierlichen Verbesserung durch umfassende Qualitätskontrolle lautet: "Die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung hat immer Vorrang vor dem Gewinn". Hierbei wird von der Prämisse ausgegangen, daß Unternehmen, die eine hervorragende Qualität produzieren und u.a. infolgedessen eine maximale Kundenzufriedenheit erreicht haben, auch immer hohe Gewinne erzielen werden.⁶⁰ Es lassen sich die folgenden Ziele der umfassenden Qualitätskontrolle unterscheiden:

1. Herstellung von Produkten und Dienstleistungen, die die Kundenanforderungen weitestgehend erfüllen, Vertrauen der Kunden gewinnen.
2. Erzielung einer höheren Produktivität des Unternehmens durch verbesserte Arbeitsabläufe, weniger Fehler, geringere Kosten, abnehmende Garantieleistungen und verbesserte Auftragsabwicklung.
3. Unterstützung der Mitarbeiter bei der Erfüllung des Unternehmenszieles, insbesondere in Richtung auf Durchgängigkeit der Unternehmenspolitik und freiwillige Aktivitäten.⁶¹

Im Mittelpunkt des Kaizen-Konzeptes steht immer der einzelne Mitarbeiter. Denn nur derjenige kennt die Probleme und Hemmnisse im betrieblichen Ablauf, der sich täglich damit auseinandersetzt. Deshalb ist es zwingend erforderlich, alle Mitarbeiter in die Gestaltung und permanente Optimierung der betrieblichen Prozesse und Abläufe

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 179

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 179

einzu beziehen, sie zu unterstützen und ihr Problembewußtsein kontinuierlich zu schärfen.

2.2.3.8. Null-Fehler-Produktion

Im Lean Management werden Fehler als Quelle von Verbesserungsvorschlägen betrachtet. Fehler, definiert als Symptome mangelnder Prozeßbeherrschung, werden im leanen Unternehmen als neue Entwicklungschancen für das Gesamt-Unternehmen verstanden. Dies setzt die Fähigkeit aller Mitarbeiter voraus, Fehler beim jeweiligen Produkt oder Arbeitsprozeß wahrzunehmen bzw. zu erkennen.

Ein wichtiges Hilfsmittel zum Erkennen und Analysieren von Problemen sind "Die 6 Fragen":

1. **Wer** macht was?
2. **Was** ist zu tun?
3. **Wo** soll es getan werden?
4. **Wann** wird es gemacht?
5. **Warum** wird es gemacht?
6. **Wie** wird es gemacht?⁶²

Diese Fragen werden von Vorgesetzten und von Mitarbeitern gleichermaßen zum Analysieren von Fehlern und auch zum Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten und damit zur Unterstützung der Kaizen-Arbeit verwendet.

Bedeutende Hilfsmittel für die betriebliche Problemerkennung im Lean Management stellen die Simulationsprogramme und -verfahren dar, die es erlauben, Fehlerquellen-Analysen vorzunehmen und somit die Fehler bereits vor Ort weitgehend zu beheben. Während die Mitarbeiter bisher bei auftretenden technischen Fehlern auf das Eintreffen eines Servicetechnikers warten mußten, haben in leanen Unternehmen die einzelnen Gruppenmitglieder in vielen Fällen dessen Funktion bereits selbst übernommen. Dasselbe gilt für die klassischen Qualitätsprüfungen und -kontrollen; auch diese sind längst in den Produktionsprozeß integriert und müssen nicht zusätzlich organisiert werden.⁶³

Ein weiteres in japanischen Unternehmen angewandtes Hilfsmittel zur Fehlerabstellung an der Wurzel ist das Analyse-Verfahren des fünfmal "Warum"⁶⁴ fragens in Verbindung mit präzisen, statistischen Datenanalyse-Techniken, mit dem Ziel, durch jede einzelne "Warum-Frage" den spezifischen Fehler so lange zurückzuverfolgen, bis auch dessen allerletzte Ursache gefunden wurde. Ist z.B. die Hauptsteuerung einer NC-Maschine gestört, so lautet die erste Frage: "Warum?(1)". Antwort: "Weil die Leiterplatte defekt ist!" - "Warum?(2)" "Weil die Kühlung schlecht ist!" - "Warum?(3)" "Weil zuwenig Luft transportiert wird!" - "Warum?(4)" "Weil der Ventilator zuwenig Druck erzeugt" - "Warum?(5)" "Weil Staub den Luftfilter zugesetzt hat!" - Die Lösung der defekten

⁶² Vgl. ebenda, S. 175

⁶³ Vgl. Sohn, K.-H.: a.a.O., S. 33

⁶⁴ Die Arbeiter der Produktion lernten, jeden Fehler systematisch bis zur letzten Ursache durch das fünfmal "warum?" fragen (für den Grund eines unerkannten Problems) zurückzuverfolgen. (Vgl. Womack, J., Jones, D., Roos, D.: a.a.O., S. 62)

Hauptsteuerung der NC-Maschine liegt damit in der regelmäßigen Reinigung des Luftfilters.⁶⁵

2.2.3.9. Vorausschauendes Denken und Planen

Der Planungszyklus, bestehend aus Analysieren, Bewerten, Vergleichen, Entscheiden und Realisieren, erfordert in schlanken Unternehmen die Einbeziehung aller Mitarbeiter des Betriebes, die für ihren speziellen Arbeitsbereich eigenverantwortlich, fehlersensibel und mit der nötigen Intuition tätig werden sollen. Jeder Mitarbeiter muß bestrebt sein, den gemeinsamen Aufbau- und Ablaufplan zu unterstützen. Nur präzise durchdachte, in die Zukunft gerichtete Handlungen ermöglichen eine relativ unkomplizierte Reaktion auf unerwartete Ereignisse. Das bedeutet, je exakter die Gesamtplanung vorgenommen wurde, desto geringer ist letztlich die Notwendigkeit von Ergebniskontrollen im Unternehmen während des Ablaufprozesses.

Vorausdenken und Vorausplanen bedeutet, "... heute die Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, die aller Voraussicht nach die zukünftigen Handlungen deutlich beeinflussen."⁶⁶ Im Lean Management-Konzept ist dies nicht einer Abteilung übertragen, sondern Aufgabe aller.

2.2.3.10. Politik der kleinen Schritte

Lean Management strebt eine Unternehmensentwicklung nach dem Leitbild der Evolution an. Alle Mitarbeiter sollen tagtäglich an kleinen und kleinsten Verbesserungsmöglichkeiten für das Produkt oder den dazugehörigen Prozeßablauf arbeiten. Diese inkrementale Taktik hat den entscheidenden Vorteil, daß sich kein Mitarbeiter durch seine Arbeit überfordert fühlt, da er Schritt für Schritt an Veränderungen und langfristig betrachtet an innovativen Entwicklungsprozessen teilnimmt bzw. sie mitgestaltet. Durch das Erlebnis eines stetigen Fortschritts ihrer Tätigkeit sowie durch ihre kontinuierlich wachsende Kompetenz werden sie zusätzlich motiviert.

Ziel dieser Strategie ist es, durch die Realisierung schneller, sicherer Einzelschritte, eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit zu gewährleisten. Das leane Unternehmen verhält sich demzufolge eindeutig und bewußt risikoavers, wobei das Feedback jedes einzelnen Teilzieles die wichtigste Grundlage für die Steuerung und Bestimmung der darauffolgenden Teilaufgaben darstellt.

Die Politik der kleinen Schritte ist für das Lean Management notwendige Voraussetzung, da durch den Grundsatz der Vermeidung unproduktiver Kosten nur äußerst geringe personelle, zeitliche und materielle Puffer-Ressourcen zur Verfügung stehen, die Fehlentscheidungen bzw. -entwicklungen einzelner Mitarbeiter neutralisieren könnten. Das Arbeitsprinzip des Lean Managements entspricht der Minimax-Methode. "Sie minimiert die erhöhte Gefahr des gemeinsamen "Absturzes" sowie die Kosten der gegenseitigen Absicherung. Gleichzeitig maximiert sie die gemeinschaftlich erreichbare

⁶⁵ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 114

⁶⁶ Ebenda, S. 120

Geschwindigkeit der technischen, organisatorischen und personellen Entwicklung im gesamten Unternehmen."⁶⁷

Zusammenfassung der Kerngedanken: Organisationsprinzipien des Lean Managements

Die einzelnen Organisationsprinzipien des Lean Managements stellen eine Kombination zwischen feststehenden Arbeitsverfahren und offenen Aufgabenstellungen dar, mit der primären Zielsetzung einer weitgehenden Selbstkontrolle bzw. Selbstregulierung der einzelnen Arbeitsabläufe durch die Mitarbeiter im Unternehmen. Es lassen sich folgende Arbeitsprinzipien unterscheiden:

- **Teamarbeit**

Bei der Teamarbeit übernimmt die Gruppe die Verantwortung für zeitliche, qualitative und ablauforganisatorische Aspekte, um zum einen, Reibungsverluste zwischen den einzelnen Aufgabengebieten und Organisationsbereichen zu minimieren sowie andererseits, Kontrollinstanzen abzubauen, Arbeitsinhalte zu erweitern und gleichermaßen die Produktivität zu erhöhen.

- **Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter**

Durch das Organisationsprinzip "aufgabenbezogene Delegation von Verantwortung" soll eine direkte Orientierung an der Wertschöpfung im Unternehmen erreicht werden. Grundvoraussetzung für die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter i.S. des Unternehmers im Unternehmen ist eine entsprechende Qualifizierung des gesamten Personals.

- **Feedback**

Das Mitarbeiter-Feedback-System des Lean-Konzeptes dient der Erfolgsmessung der Leistung des Mitarbeiters. Mit Hilfe meist visueller Hilfsmittel (Einsatzpläne, Qualitäts-Soll-Ist-Karten, Bewertungsbögen etc.) soll der Mitarbeiter unterstützt werden, sein eigenes Handeln langfristig zum Erfolg zu führen.

- **Kundenorientierung**

Das Organisationsprinzip der Kundenorientierung umfaßt die Ausrichtung und Orientierung an den zentralen Kundenbedürfnissen im Hinblick auf die Faktoren Qualität, Integrität, Zuverlässigkeit, Professionalität und Vertrauenswürdigkeit. Kundenorientierung im Lean-Konzept bezieht sich sowohl auf das Innenverhältnis (Verhalten der Mitarbeiter untereinander) als auch auf das Außenverhältnis (das Verhalten dem Kunden gegenüber). Ziel dieser gelebten Kundenorientierung ist eine langfristige Full-Service-Beziehung zum Kunden.

- **Wertschöpfung**

Die Optimierung und Effektivierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses, d.h. die Erhöhung der wertsteigernden und die Minimierung der wertverzehrenden Unternehmensprozesse, ist ein bedeutendes Arbeitsprinzip im Lean-Konzept.

- **Standardisierung**

Das Arbeitsprinzip der Standardisierung stellt gleichermaßen eine Methode der dauerhaften und gleichbleibenden Ergebnissicherung als auch eine Arbeitshilfe zur Flexibilitätssteigerung im Unternehmen dar (z.B. die Anwendung von Job Rotation-Verfahren).

- **Kaizen**

Kaizen ist die Strategie eines kontinuierlichen, schrittweisen Verbesserungsprozesses aller Unternehmensbereiche und -abläufe, realisiert durch die Mitarbeiter des Unter-

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 125

nehmens. Grundvoraussetzung dieses Konzeptes der Qualitätssteigerung und Kostensenkung ist eine dauerhafte Motivation aller Führungskräfte und Mitarbeiter.

- Null-Fehler-Produktion

Das Organisationsprinzip der Null-Fehler-Produktion basiert auf der Erkenntnis, daß die kostengünstigste Fehlerbeseitigung möglichst am jeweiligen Entstehungsort erfolgen muß, und daß Fehler in positiver Ausrichtung als Quelle von Verbesserungsvorschlägen betrachtet werden müssen. D.h., jeder Mitarbeiter ist i.S. des Kaizen-Konzeptes absolut eigenverantwortlich für die Fehlerfreiheit seiner verrichteten Tätigkeit.

- Vorausschauendes Denken

Vorausschauendes Denken als Arbeitsprinzip des Lean-Konzeptes bedeutet, daß die unternehmerische Gesamtplanung durch alle Mitarbeiter des Unternehmens so präzise wie möglich vorgenommen werden soll, um die Ergebniskontrollen während der Ablaufprozesse zu minimieren.

- Politik der kleinen Schritte

Ziel des Organisationsprinzips "Politik der kleinen Schritte" ist es, aufgrund äußerst geringer personeller, zeitlicher und materieller Puffer-Ressourcen, größere Risiken in bezug auf Fehlentscheidungen und -entwicklungen zu vermeiden und gleichzeitig eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit zu gewährleisten.

3. Elemente und Organisationskriterien des Lean Managements

3.1 Konzentration auf Kernbereiche

Viele Großunternehmen bilden aufgrund der Tatsache, daß neue oder erweiterte betriebliche Aufgabengebiete nicht - sofern möglich - den bereits existierenden Organisationseinheiten übertragen oder auf Fremd-Unternehmen ausgelagert werden, im Laufe ihrer Entwicklung immer mehr Sub-Abteilungen, Direktionen, Tochtergesellschaften u.ä. heraus, mit dem Ziel, eine weitgehende Unabhängigkeit in allen Funktionsbereichen zu erreichen. Langfristig führt dieses Verhalten jedoch zu einer überdimensionalen Ausbildung hierarchisch gegliederter Unternehmensbürokratien, die sich unter strategischer Betrachtung eher als kontraproduktiv, nicht aber als effektiv erweisen.

Ein wesentliches Element des Lean Management-Gedankens ist die Konzentration aller betrieblichen Tätigkeiten auf Kernbereiche. Hintergrund dieser Erkenntnis ist zum einen die Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten innerhalb der Produktion, zum anderen die Erfahrung, daß es für ein Unternehmen in der heutigen Zeit nicht mehr zwingend notwendig ist, eigene Fachabteilungen zu errichten, um schneller an Informationen zu gelangen, bzw. diese aufbereitet zur Verfügung zu haben, sondern daß es kostengünstiger und effizienter ist, derartige Informationen extern zu beschaffen.

Die Vermeidung unproduktiver Kosten bedeutet, das Errichten unternehmenseigener Dienstleistungen, wie z.B. Rechts- und Patentabteilungen, volkswirtschaftliche Abteilungen, Marktforschung, Revision, eigene Fort- und Weiterbildungsabteilungen, Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeiten etc., auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung bereits im Vorfeld zu überprüfen. Für viele Aufgabenkomplexe bestehen heute bereits eine Vielzahl professioneller externer Unternehmen, Consulting-Groups, Institute und

Agenturen, die die zu leistenden Aufgaben dieser Schnittstellenbereiche fachlich kompetenter, schneller und nicht zuletzt auch kostengünstiger erfüllen können.

Es läßt sich feststellen - je abstrakter sich die Aufgabengebiete darstellen, die solchen Bereichen zugeordnet werden, um so weniger handelt es sich um wertschöpfende Tätigkeiten, d.h. desto geringer ist ihr produktiver Beitrag zum Unternehmensergebnis.⁶⁸ - In leanen Unternehmen muß somit eine deutliche Konzentration auf die wesentlichen, wertschöpfenden betrieblichen Aufgaben erfolgen, dies gilt nicht nur für den eigentlichen Produktionsprozeß, sondern auch im Hinblick auf Outsourcing und Just-in-Time-Beziehungen.

3.2. Bildung von strategischen Geschäftseinheiten

Die Konzentration auf Kernbereiche erfordert die Bildung strategischer Geschäftseinheiten. Diese sind an den Kunden ausgerichtet. Ziel strategischer Geschäftseinheiten ist es, den jeweiligen Periodenerfolg präzise zuordnen zu können, d.h., die Leistungen der einzelnen Verantwortungsbereiche sollen kontrollierbar gemacht werden. Durch die Einrichtung von Business Center soll eine größere Autonomie der operativen Einheiten erreicht werden. Business Center sollen durch kundenorientierte Entscheidungen marktnah und damit effizient operieren. Jedes Business Center agiert weitgehend selbständig und besitzt sämtliche Zuständigkeiten und Kompetenzen eines autarken Unternehmens. Jede operative Einheit kann und muß somit ergebnisbeeinflussende Entscheidungen selbst treffen. Lediglich Entscheidungen übergeordneter Instanzen fallen nicht in ihren Verantwortungsbereich.

Die größere Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten erhöht das Kosten-Leistungs-Denken aller Mitarbeiter im Unternehmen, da zum einen "... jeder Angehörige der Division ... für das Ergebnis verantwortlich ist und auch danach bezahlt wird"⁶⁹, und sich zum anderen, die weitgehende Auflösung von Stabsfunktionen und Zentralbereichen kostensenkend auf das Betriebsergebnis auswirkt.

In der betrieblichen Praxis leaner Unternehmen wird somit jeder einzelne Mitarbeiter zusätzlich zu seiner speziellen Aufgabenstellung in der Unternehmung für den Vertriebsbereich verantwortlich gemacht und damit gleichzeitig zu einer schnellen Reaktion auf spezifische Kundenwünsche verpflichtet.

3.3 Verringerung der Hierarchie

Organisationen wirken durch die Zuweisung von internen und externen Zuständigkeiten und Kompetenzen als Hilfsmittel für flexible und korrekte Entscheidungen der operativen Einheiten. Organisationen sind somit zugleich Ordnungskonzept als auch Handlungsrahmen, an den sich die Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden des Unternehmens gleichermaßen orientieren können und sollen.⁷⁰ Ziel ist es, durch Steigerung der Mitarbeitermotivation sowie durch die optimale Berücksichtigung der

⁶⁸ Vgl. Sohn, K.-H.: a.a.O., S. 68

⁶⁹ Ebenda, S. 78

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 96

Lieferanten- und Kundeninteressen eine maximale Markt- und hierdurch auch Kundennähe zu realisieren.

Aufgrund der sich im Zeitablauf kontinuierlich verändernden Unternehmensstrukturen muß immer wieder eine Modifizierung der betrieblichen Organisation an die veränderten Rahmenbedingungen erfolgen, um neuen unternehmerischen Herausforderungen gerecht zu werden. Mit einer wachsenden Zahl von Hierarchiestufen im Unternehmen, nimmt die Nähe zum Kunden ab. Tief gestaffelte Unternehmenshierarchien bedingen lange Kommunikations-, Informations- und Entscheidungswege, die wiederum zu einer extremen Bürokratisierung und somit zur Entfremdung der oberen Führungsebene von der Basis führen. "Nahezu jeder in einer so strukturierten Organisation hat die Chance, solange befördert zu werden, bis er die Stufe seiner Inkompetenz erreicht hat und damit die noch Leistungsfähigen bei der Arbeit behindert!"⁷¹ So stehen eine Vielzahl der in der Organisationsstruktur festgelegten Unternehmensfunktionen einer schnellen und flexiblen Entscheidungsfindung entgegen; insbesondere, wenn eine Entscheidung der unteren Hierarchiestufe von der Mitwirkung der jeweils höheren Stufe abhängig ist. Als Nachteile der Hierarchie werden dabei genannt:

- Hohe Kostenintensität.
- Hohe Unproduktivität.
- Große Realitätsferne.
- Geringe Marktnähe.
- Große Unflexibilität.
- Wenig Kreativität.
- Geringe Innovation.
- Geringer Entscheidungsspielraum.

Durch den Abbau von Entscheidungsebenen und die Verringerung von Hierarchiestufen zugunsten eines größeren Verantwortungsbereiches für die einzelnen Abteilungen bzw. operativen Einheiten wird erwartet, die Effizienz wiederherzustellen. "Downsizing"⁷² heißt daher für leane Unternehmen die Antwort auf diese Entwicklung. Ziel des Lean Managements ist eine horizontale Organisation, um bereichsübergreifende Entscheidungen ohne Qualitätsverlust vorzubereiten und treffen zu können.⁷³

Als Vorbildfunktion des Lean Management-Konzeptes dienen die Führungs- und Entscheidungshilfen von kleinen Unternehmen, die oftmals vom Inhaber geführt werden und durch den direkten Kontakt mit der Zielgruppe, die Nähe zum Kunden tagtäglich praktizieren. Der Kunde bildet in der betrieblichen Praxis von Kleinunternehmen Mittelpunkt und Orientierungsziel des Unternehmens.

3.4 Proaktives Marketing

Marketing, betrachtet als die Ausrichtung und Einbeziehung aller unternehmerischen Aktivitäten auf den Markt, ist zu vielschichtig und differenziert, als daß das Lean-

⁷¹ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 30

⁷² Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 149

⁷³ Vgl. Sohn, K.-H., a.a.O., S. 99

Konzept einfach nur auf den Absatzbereich übertragen werden kann. Lean Marketing bedeutet, es muß eine organisationsumfassende Umstellung erfolgen, bei der jedes Glied der Wertschöpfungskette so eingebunden wird, daß es flexibel reagieren kann, ohne den lähmenden Bereichsegoismus zu fördern.⁷⁴

"Im Lean Management bedeutet Proaktives Marketing die zukunftsorientierte Planung, Organisation und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten in Richtung auf die Einbeziehung des Unternehmens in die Geschäfts-, Arbeits- und Lebenswelt der Kunden wie auch umgekehrt die Einbeziehung der Kunden in die marktbezogene Entwicklung des Unternehmens."⁷⁵ Marketing muß somit nicht länger als reine Vertriebsaufgabe, sondern vielmehr als eine komplexe Unternehmensaufgabe höchster Priorität betrachtet werden.

Der Kerngedanke des Lean Management-Konzeptes, Kosten- und Qualitätsoptimierung zu erzielen, ist ohne eine Stärkung der Kundenbindung undenkbar. Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit ist heute und auch zukünftig das bedeutendste Qualitätselement eines Unternehmens und damit auch ein Synonym für höhere Erträge resp. den Unternehmenserfolg. "Verwendet man als Maßstab den Kundenbindungsgrad, daß heißt den Anteil der Kunden, die am Anfang und Ende eines Jahres aktive Kunden sind, gemessen an allen Kunden vom Anfang des Jahres, dann bringt eine Steigerung dieses Kundenbindungsgrades von nur 5 Prozentpunkten - je nach Branche - einen Ertragsanstieg von 25 bis 125 Prozent."⁷⁶ Dieses empirische Ergebnis amerikanischer Untersuchungen über den Zusammenhang von Kundenbindung und Gewinn verdeutlicht, welchen Stellenwert die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Kunden im Lean-Konzept einnimmt.

Proaktives Marketing setzt auf eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und dem Kunden. Das Unternehmen geht aktiv und zielgerichtet auf bestehende und potentielle Kunden zu. Erreicht wird dies durch das Lean Management-spezifische Prinzip des "internen Kunden", bei dem jeder Mitarbeiter des leanen Unternehmens zugleich Kunde als auch Lieferant ist und somit die Grundgedanken und Bedeutung der Kundenorientierung bereits im praktischen Alltagsgeschehen erlernt. Diese Vertiefung der Kundenkultur im Unternehmen führt letztlich zu einer engen Verzahnung von Markt und Unternehmen.

Ein weiteres marketingstrategisches Ziel ist die kundenorientierte Produktentwicklung und -produktion. Hierbei sollen alle unternehmerischen Aktivitäten aus Kundensicht erfolgen, indem z.B. Mitarbeiter aus dem Produktionsbereich in den Verkaufsbereich und umgekehrt wechseln, um auch die speziellen Probleme vor Ort kennenzulernen und so Anregungen und Ideen für Verbesserungen hinsichtlich Produkt und Produktionsprozeß zu erhalten. Notwendige Voraussetzung hierfür ist jedoch die Denkhaltung des "internen Marketings", also die gelebte Markt- und Kundenorientierung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Wenngleich eine derartige Rotation sicherlich keineswegs für jeden Funktionsbereich bzw. Arbeitsplatz in der betrieblichen Praxis anwendbar ist, so kann doch letztlich nur durch absolute Flexibilität

⁷⁴ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S.19

⁷⁵ Bösenberg, D., Metzen H.: a.a.O., S. 175

⁷⁶ Krakowitz, G., Missethon, J.: Lean Quality Management: Der Mensch im Mittelpunkt, 1993, S. 44

und Innovationsfähigkeit der leanen Marketing-Organisation eine frühzeitige Antizipation von Bedürfnisverschiebungen am Markt realisiert werden.

3.4.1. Externe Kommunikation und Kundenbindung

Eine Analyse der Kommunikation, um Ursachen der Kundenbindung herauszuarbeiten, bedarf einerseits einer Analyse bereits existierender Kundenbindungen über kommunikative Maßnahmen und zum anderen einer Analyse der indirekten Kommunikation, d.h. alle positiven und negativen Empfehlungen, die potentielle Kunden von existierenden Kunden und der Öffentlichkeit über ein Unternehmen erhalten.⁷⁷ Empfehlungen enthalten für jedes Unternehmen im Hinblick auf Kundenbindung und Kundengewinnung eine besondere Brisanz, denn nichts überzeugt einen potentiellen Käufer effektiver, als eine Vielzahl zufriedener Kunden dieses Produktes/dieser Dienstleistung.⁷⁸ Eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür ist allerdings ein positives Unternehmensimage in der relevanten Öffentlichkeit, denn: "Erwartet der Kunde, daß er auf seine positive Erfahrungsmittelung eine positive Resonanz erhält, so ist seine Bereitschaft, für diesen Lieferanten zu werben, wesentlich höher, als wenn er negative Reaktionen fürchten muß."⁷⁹

Eine vordringliche Aufgabe im Lean-Konzept ist es daher, den Ausbau eines sozialen und emotionalen Beziehungsgeflechtes zwischen dem Kunden und dem Unternehmen zu forcieren, d.h., den Kunden zum Gesprächspartner und Berater im Unternehmen avancieren zu lassen, lange bevor das Produkt am Markt verfügbar ist. Dies geschieht u.a. durch Produktionsstätten-Besichtigungen der wichtigsten aktiven Kunden bzw. auch potentieller Kunden, mit dem Ziel, in einem persönlichen Gespräch Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge aufzugreifen und positiv im Sinne des Kunden umzusetzen.

Diese neue Interpretation des Begriffes Kundennähe bedeutet einen sehr großen Verwaltungs- und Organisationsaufwand, sie zeigt jedoch zugleich auch Möglichkeiten eventueller Verbesserungsmaßnahmen auf und führt darüber hinaus auch zu einer stärkeren Bindung dieser so einbezogenen Kunden an das Unternehmen bzw. erhöht deren Identifikation mit dem entsprechenden Produkt/Dienstleistung.⁸⁰

3.4.2. Interne Kommunikation und Kundenbindung

Kaufentscheidungen sind nicht nur vom Produkt oder einer Serviceleistung abhängig, sondern vor allem auch vom individuellen Unternehmensimage. Grundvoraussetzung hierfür ist eine größtmögliche Identifikation der Mitarbeiter mit den einzelnen Unternehmenszielen, die wiederum nur durch eine präzise und umfangreiche

⁷⁷ Vgl. Krakowitzer, G., Missethon, J.: a.a.O., S. 44

⁷⁸ Laut statistischen Erkenntnissen empfiehlt ein zufriedener Kunde nur drei potentiellen Kunden seinen Lieferanten, während ein verärgertes Kunde zehn bis zwölf aktuelle oder potentielle Kunden über seine Unzufriedenheit informiert (vgl. Untersuchungen über Kundenbindung/Kundenzufriedenheit durch Infratest Burke, Tri:M Grid, in: Krakowitzer, G., Missethon, J.: a.a.O., S. 52).

⁷⁹ Krakowitzer, G., Missethon, J.: a.a.O., S. 45

⁸⁰ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 86

Informationsversorgung der Mitarbeiter gewährleistet werden kann. "Eine gute Atmosphäre und ein Wissensvorsprung vor der Öffentlichkeit sind die Voraussetzungen für die Mitarbeiter, ein positives Unternehmensbild nach außen zu tragen."⁸¹ In der betrieblichen Praxis muß der Bedeutung der internen Kommunikation ein ähnlich großer Stellenwert beigemessen werden wie der Kommunikation nach außen. Ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter selbst nicht vom Produkt überzeugt sind, wird langfristig erhebliche Schwierigkeiten bekommen, aktive Kunden zu halten und insbesondere neue Kunden zu gewinnen, da jede Unternehmung vom Kunden ganzheitlich wahrgenommen wird.

Die Ausrichtung auf den Kunden bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeiter der absatzorientierten Abteilungen; vielmehr sollte die interne Kommunikation als wesentlicher Baustein der Unternehmensphilosophie verstanden werden und tagtäglich von jedem Mitarbeiter gelebt und praktiziert werden, unabhängig von seiner Funktion und der Hierarchieebene im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens ist für die interne und externe Kommunikation verantwortlich, um langfristig ein optimales und ganzheitliches Bezugsgruppenmanagement gewährleisten zu können. Die Qualität der Kommunikation, definiert als Einheitlichkeit und Übereinstimmung der Aussagen, Werthaltungen und Verhaltensweisen, wird somit letztlich maßgeblich von den Mitarbeitern des Unternehmens bestimmt.⁸²

Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation trägt direkt zur Kundenbindung und damit zum langfristigen Markterfolg bei. Ein wesentliches, strategisches Teilziel des leanen Unternehmens muß sein, aktive und potentielle Kunden, Mitarbeiter sowie die Öffentlichkeit als relevante Bezugsgruppe kommunikativ zu betreuen, mit dem Ziel, ein möglichst positives Bild des Unternehmens bei allen Zielgruppen zu erreichen.⁸³

⁸¹ Ebenda, S. 119

⁸² Vgl. ebenda, S. 127

⁸³ Vgl. Krakowitzer, D., Missethon, J.: a.a.O., S. 47

3.5. Total Quality Management (TQM)

3.5.1. Qualitätspolitik im Wandel

Seit den 60er Jahren hat der Faktor Qualität im internationalen Wettbewerb immer mehr an Bedeutung gewonnen.⁸⁴ Die Erfolge zahlreicher Unternehmen aus Fernost werden maßgeblich auf intensive Anstrengungen in der unternehmensweiten Qualitätssicherung (TQM) zurückgeführt. Veränderte externe und interne Rahmenbedingungen, zunehmender Wettbewerb, schärfere gesetzliche Auflagen (Haftungsaspekte), die Forderung nach einheitlichen Qualitätsstandards (ISO 9000) sowie ein permanent anwachsendes Qualitätsbewußtsein des Konsumenten erfordern ein Überdenken des traditionellen Qualitätsverständnisses. Qualität wird in einer sich schnell verändernden Umwelt als ein gewichtiger Wirtschaftsfaktor betrachtet. Dies gilt nicht nur für produzierende Unternehmen, sondern insbesondere für Unternehmen des Dienstleistungsbereiches. In der Literatur werden zahlreiche Einflußfaktoren auf die Qualitätspolitik genannt:⁸⁵

⇒ **struktureller Wandel**

- verschärfter internationaler Wettbewerb
- gesättigte Märkte, begrenztes qualitatives Wachstum
- zunehmende Verflechtung von Unternehmen (z.B. durch Just-in-Time-Konzepte)
- Verschiebung von Tätigkeiten auf indirekte Bereiche, zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors

⇒ **gesellschaftlicher Wandel**

- kritisches Bewußtsein breiter Bevölkerungsgruppen
- veränderte Erwartungen von Kunden (z.B. wachsende und differenziertere Kundenwünsche)
- Wertewandel bei Mitarbeitern (z.B. veränderte Anforderungen an die Qualität der Arbeit)
- Verschärfung ordnungspolitischer Rahmengesetze (z.B. Produzentenhaftung, Umweltschutzgesetze)

⇒ **technologischer Wandel**

- kurze Lebenszyklen, hohe Innovationsraten
- zunehmende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen
- neue Fertigungs- und Informationstechnologien (z.B. Automatisierung)

Der klassische Qualitätsbegriff wird den erweiterten und veränderten gesellschaftlichen und betrieblichen Anforderungen nicht mehr gerecht. "Ein zunehmend breiteres Qualitätsbewußtsein, eine Verschiebung von Werthaltungen gegenüber Umwelt- und Konsumentenschutz, veränderte Anforderungen der Mitarbeiter sowie veränderte Einstellungen breiter Gesellschaftsgruppen erfordern eine Integration dieser Aspekte in den Qualitätsbegriff und in die betriebliche Qualitätspolitik, denen sich die Unternehmen nicht verschließen können."⁸⁶

⁸⁴ Vgl. König, K.-D., Hofele, M.: Qualitätssicherung in kleinen und mittleren Unternehmen, 1993, S. 12

⁸⁵ Schildknecht, R.: Total Quality Management - Konzeption und State of the Art, 1992, S. 58

⁸⁶ Ebenda, S. 94

3.5.2. Der Qualitätsbegriff

Der Erfolgsfaktor Qualität gewinnt im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Marktpotentiale bzw. Marktsicherung durch Qualitätsführerschaft) infolge veränderter mikro- und makroökonomischer Bedingungen eine immer entscheidendere Bedeutung in der aktiven Unternehmenspolitik. Eine umfassende Qualitätspolitik nach heutigem Stand darf demzufolge nicht länger den statisch-eindimensionalen, primär technisch-funktionalen Qualitätsbegriff in den Vordergrund stellen, sondern muß auch Faktoren wie Serviceleistungen, Mitarbeiterpotentiale, Führungskonzepte, unternehmerische Funktionen sowie dem marketingpolitischen Element der internen und externen Kunden-Kommunikation Rechnung tragen.

3.5.2.1. Klassifizierung des Qualitätsbegriffes

Die Qualität eines Produktes/Dienstleistung ist kein rein technischer Begriff, sondern der Grad der Eignung, den vom Käufer erhofften Nutzen zu stiften. D.h., die Qualität eines Produktes drückt sich grundsätzlich durch verwendungszweckbestimmte Merkmale und Merkmalsausprägungen aus. "Bei der Verschiedenartigkeit der Käufer gibt es kaum absolute Wertvorstellungen und deshalb ist die Produktqualität nur in Reflexion auf das jeweilige Marktsegment zu sehen, wenngleich es auch allgemein gültige, z.B. technisch-funktionale Kriterien gibt."⁸⁷ Insbesondere im Konsumgüterbereich kommt es nicht nur auf die technischen Kategorien an, sondern vielmehr auf die Wirkung, die vom Produkt ausgeht.

Neben dem allgemeinen Funktionsnutzen, den ein Gut mit sich bringt, spielt demnach auch sein Geltungsnutzen für Kaufentscheidungen eine wesentliche Rolle. Der Funktionsnutzen eines Gutes ist i.a.R. keine eindeutige Größe, da je nach Verwendung des Gutes andere Eigenschaften bedeutsam bzw. von größerer oder geringerer Wichtigkeit sein können. Infolgedessen kann das allgemeine Qualitätsniveau eines Produktes immer nur vom Verwendungszweck her spezifisch und subjektiv bestimmt werden. D.h., ein Produkt besitzt möglicherweise unterschiedliche Qualitäten - eine unterschiedliche Eignung - im Hinblick auf verschiedene Verwendungszwecke.⁸⁸ Qualität drückt somit eine Subjekt-Objekt-Beziehung aus zwischen Produktbeschaffenheit einerseits und den aus Bedürfnissen resultierenden Anforderungen andererseits.

Seit 1986 gilt in der Wirtschaft die durch die ISO in ihrer Norm 8402 weltweit geführte Definition: "Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen." Dieser Qualitätsbegriff ist sehr komplex, verdeutlicht jedoch, daß nicht das Produkt oder die Dienstleistung alleine, d.h. die reine Einhaltung technischer Normen und Spezifikationen das Maß der Qualität bestimmt, sondern, daß vielmehr die Gesamtheit aller dem Kunden angebotenen

⁸⁷ Bantleon, W., Wendler, E., Wolff: Absatzwirtschaft, 1976, S. 92

⁸⁸ Vgl. Hahn, D., Laßmann, G.: Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion, 1986, S. 106

Leistungen (Ware, Information, Service und Interaktion zwischen Anbieter und Kunden) betrachtet werden muß.⁸⁹

Der Produktqualitätsbegriff läßt sich folglich differenzieren in eine Produktqualität i.e.S. und eine Produktqualität i.w.S. Nach heutigem Qualitätsverständnis gewinnen die Merkmale der Produktqualität i.w.S. für den Kunden zunehmend an Bedeutung, so daß sich die einzelnen Teilqualitäten eines Produktes/Dienstleistung verstärkt an der Bedürfnisstruktur der Konsumenten orientieren müssen.

Der Produktqualitätsbegriff i.e.S. umfaßt die folgenden Elemente:

- Technisch-funktionale Qualität (z.B. Güte, Sicherheit).
- Dauerqualität (z.B. Zuverlässigkeit, Haltbarkeit).
- Ausstattungsqualität (z.B. Qualität des Funktionsumfanges).

Der Produktqualitätsbegriff i.w.S. beinhaltet Teilelemente, wie:

- Servicequalität (z.B. Beratungsangebot, After-Sales-Service).
- Umweltqualität.
- Integrationsqualität (z.B. Systemfähigkeit).
- Innovationsqualität (z.B. Zukunftsoffenheit).
- Terminqualität.
- Preisqualität.
- Designqualität (z.B. ästhetische Qualität).
- Transportqualität.
- Verpackungsqualität.
- etc.⁹⁰

Bei diesen Erfordernissen, die ein Produkt i.S. der o.g. Qualitätsdefinition erfüllen muß, handelt es sich a priori um Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden, doch sind bei der Planung der Produktqualität darüber hinaus auch Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit (z.B. Faktoren im Hinblick auf Umwelt und Sicherheit) sowie des Herstellers (z.B. Produzierbarkeit, Terminierung, Kostenaspekte, Flexibilität, Variantenvielfalt etc.) zu berücksichtigen.

3.5.2.2. Der erweiterte Qualitätsbegriff i.S. einer umfassenden Qualitätspolitik

Reklamationsstatistiken belegen, daß sich ca. 70 Prozent der Kundenreklamationen nicht direkt auf das Produkt beziehen, sondern z.B. wegen nicht eingehaltener Termine, ungeeigneter Verpackungen, falscher Fakturierung, schlechter Kundenbetreuung bzw. -beratung, falscher Lieferungen, nicht vorhandener Recyclingfähigkeit des Produktes u.ä. erfolgen. Hieran zeigt sich, wie sehr ein ganzheitliches, mehrdimensionales Qualitätsdenken erforderlich ist "... und nicht nur die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung allein darüber entscheidet, ob ein Unternehmen durchgängig als qualitätsfähig angesehen werden kann." ⁹¹ "Werden die Bedürfnisse des Kunden zur

⁸⁹ Vgl. Seghezzi H.D., Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien, 1993, S. 6

⁹⁰ Vgl. Schildknecht, R.: a.a.O., S. 58

⁹¹ Zsifkovits, H. (Hrsg.): Total Quality Management (TQM) als Strategie im internationalen Wettbewerb, 1992, S. 36

Zielgröße für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, so ist die subjektive Aussage des Kunden über den Grad der Erfüllung seiner Bedürfnisse das alleinige Maß für Qualität."⁹²

Qualität i.w.S. umfaßt Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, Prozeßqualität, Arbeits-/Managementqualität sowie Qualität der Außenbeziehungen (System-Qualität). Ein solcher Qualitätsbegriff wird als mehrdimensionaler, strategischer Wettbewerbsfaktor verstanden, der in den komplexen Zielbildungsprozeß des Unternehmens eingebunden werden muß. Das Strategiemenu der traditionellen Qualitätssicherungskonzepte, bestehend aus Qualitätsplanung, Qualitätserzeugung und Qualitätskontrolle,⁹³ muß um die Phase der Qualitätsförderung, d.h. um die kontinuierliche Verbesserung der Qualitätsfähigkeit von qualitätsbestimmenden Elementen, auf sozio-technologischer Basis erweitert werden.⁹⁴

Qualität ist ein subjektiver Begriff, was wiederum impliziert, daß der Hersteller permanent aktiv in den Dialog mit bestehenden und potentiellen Kunden treten muß, um zu erkennen, wo die qualitativen Stärken und auch Schwächen des eigenen Produktes allgemein und nicht zuletzt im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten liegen.

Die stetige Qualitätsförderung ist demzufolge eine dauerhafte Aufgabe mit strategischer Relevanz und damit gleichermaßen "... ein integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und eines damit einhergehenden Führungssystems, für das alle Machtpromotoren im Unternehmen nachdrücklich eintreten müssen."⁹⁵ Zeitgemäßes Qualitätsmanagement ist ein aktiver Prozeß, der bei der Unternehmensleitung beginnt und sich zugleich im Willen und in der Überzeugung aller Mitarbeiter im Unternehmen widerspiegelt. Maßgebliche Aufgabe der Geschäftsführung ist es, Visionen zu entwickeln, eine Qualitätspolitik als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik zu formulieren sowie das spezifische Qualitätskonzept des Unternehmens zu definieren. Hierbei hat die Unternehmensleitung nicht nur die Aufgabe, ein umfassendes Qualitätssystem zu konzipieren, sondern auch dessen strukturelle und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen. Darüber hinaus bedarf es im Rahmen der Vorbildfunktion der Führungskräfte des Unternehmens einer intensiven Unterstützung, Motivation und Förderung der Mitarbeiter bei der Umsetzung dieser Zielsetzungen. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ist somit in höchstem Maße auf das Engagement der Führungskräfte und insbesondere auch auf das aktive Mitwirken der Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche angewiesen.

Qualität beeinflusst de facto den Marktanteil und damit die Wettbewerbsfähigkeit langfristig in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird der bestehende Kundenstamm gehalten, da zufriedene Kunden, denen die Qualität geboten wird, die sie erwarten, dem Produkt treu bleiben und zum anderen können langfristig betrachtet, auch neue Kunden dazugewonnen werden, indem potentielle Neukunden z.B. von zufriedenen Kunden beeinflusst und interessiert werden. "So hat die Qualität sowohl eine offensive als auch defensive Wirkung: offensiv durch die Mundpropaganda und defensiv durch die

⁹² Seghezzi, H.D., Hansen, J.R. (Hrsg.) a.a.O. S. 8

⁹³ Vgl. hierzu auch Kapitel I.3.5.5.

⁹⁴ Vgl. Schildknecht, R.: a.a.O., S. 121

⁹⁵ Ebenda, S. 120

Bindung der Kunden an das Produkt (und durch die Mundpropaganda anderer Kunden)."⁹⁶

Eine umfassende Qualitätspolitik erfordert die verstärkte Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf vorbeugende Maßnahmen hinsichtlich des Qualitätsfaktors. Eine präventive Qualitätspolitik umfaßt zum einen die externe und interne Kundenorientierung als auch eine ausgeprägte Prozeßorientierung in Form einer systematischen Betrachtung von Prozessen und Arbeitsabläufen mit dem Ziel der Fehlerverhütung bzw. Fehlerfrüherkennung. "Zur Abkehr von einer ergebnisorientierten Qualitätssicherung bedarf es eines konsequenten Prozeßmanagements, wobei neben arbeitsplatz- oder bereichbezogenen Mikroprozessen auch bereichsübergreifende Makroprozesse Gegenstand der Analyse sein müssen."⁹⁷

3.5.3. Definition und Bedeutung des Total Quality Managements

Unter zwei Aspekten ergibt sich auf Unternehmensebene als auch auf nationaler Ebene die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen zur Förderung eines neuen Qualitätsverständnisses - insbesondere in europäischen Unternehmen.

- 1.) Der Qualitätsfaktor stellt heute und auch zukünftig den Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit auf den nationalen und internationalen Märkten sowohl bei Produkten als auch bei Dienstleistungen dar (insbesondere im Hinblick auf die Konkurrenz aus Japan, USA und den Schwellenländern).
- 2.) Durch den EG-Binnenmarkt zeichnet sich bereits heute ein Qualitätswettbewerb ab, da zahlreiche administrative Schranken wegfallen und durch die größere Durchgängigkeit der Märkte, die Konsumenten verstärkt nach qualitätsbezogenen Kriterien auswählen.⁹⁸

"Der Total Quality Management Ansatz (TQM) ist ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Ziel, alle Aktivitäten und Abläufe eines Unternehmens kundenorientiert auszurichten und zu optimieren,"⁹⁹ d.h. eine kontinuierliche Verbesserung i.S. des Kaizen für die Kunden, das Unternehmen sowie für die Mitarbeiter zu realisieren. Die unternehmensweite Qualitätsförderung auf Basis dieses erweiterten Qualitätsbegriffes (TQM) ist somit für die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere auch kleiner und mittelständischer Unternehmen unabdingbare Voraussetzung.

"Total" bedeutet hierbei, daß alle Bereiche, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens in die gesamte Wertschöpfungskette miteinbezogen werden.

"Quality" beinhaltet die Erfüllung der Kundenerwartungen, einwandfreie Produkte bzw. Dienstleistungen herzustellen, die Philosophie der Null-Fehler-Produktion sowie Kaizen in bezug auf alle erforderlichen Prozesse und Leistungen.

⁹⁶ Kordupleski, R. E., Rust, R. T., Zahorik, A. J.: Qualitätsmanager vergessen zu oft den Kunden, in: Harvard Business manager, 1/1994, S. 71

⁹⁷ Ebenda, S. 123

⁹⁸ Vgl. Zsifkovits, H. (Hrsg.): a.a.O., S. 13

⁹⁹ Ebenda, S. 25

"**Management**" bedeutet die Zielsetzung der Unternehmensführung, konsistentes und abgestimmtes Vorgehen, Orientierung an Spitzenleistungen, Initiative und Mitarbeiterverantwortung zu realisieren.¹⁰⁰

Während Japan vor allem im Automobilbau¹⁰¹ und in den High-Tech-Branchen durch die konsequente Umsetzung des Qualitätsgedankens in den vergangenen Jahren große Marktanteile erringen konnten, wird in Deutschland und anderen europäischen Ländern der Qualitätsfaktor bislang noch zu wenig als erfolgsrelevantes Konzept betrachtet. Viele Unternehmen sind zu sehr bemüht, Qualitätsstrategien und -maßnahmen zu entwickeln, anstatt Qualität als Strategie einer stark ausgeprägten Kunden- und Marktorientierung zu verstehen. Folge dieses hieraus resultierenden fehlenden Abgleichs zwischen Qualitätsmaßnahmen und Unternehmensstrategie ist, "... daß die Qualitätsaktivitäten der Unternehmen vielfach unkoordiniert nebeneinander stehen und nicht zielgerichtet sind."¹⁰²

Kerngedanke des TQM ist es, möglichst schnelle und permanente Qualitätsverbesserungen zu realisieren, um der wachsenden Bedeutung des Qualitätsfaktors am Markt Rechnung zu tragen und damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. TQM bezieht sich dabei auf sämtliche Unternehmensmitglieder aller Hierarchieebenen. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens muß sich mit dem Qualitätsmanagement permanent und intensiv auseinandersetzen, da auch jeder einzelne innerhalb seines Bereiches für die von ihm erzeugte Qualitätsleistung verantwortlich ist. D.h, die Unternehmensstrategie des TQM "... vereint eine drastische Senkung des Fehlleistungsaufwandes mit verbesserten Leistungen für die Kunden, rationalisiert deutlich die internen Abläufe, erhöht die Flexibilität des Unternehmens, vermindert die Entstehungszeiten neuer Produkte, erlaubt eine wesentlich verbesserte Terminalsicherheit und führt so zur Stärkung der Position im weltweiten Wettbewerb."¹⁰³

Zusammenfassend umfaßt das hier zugrundeliegende TQM-Konzept fünf Grundelemente:¹⁰⁴

1. TQM bezieht sich auf die gesamte Organisation einschließlich aller Funktionsbereiche, Prozesse, Instrumentarien, Systeme, Strukturen und Personalressourcen. Die Summe der Qualität der Teilleistungen aller Mitarbeiter des Unternehmens bestimmt die Gesamtqualität des Outputs.
2. TQM ist ein Qualitätsmanagement-System, das durch eine große Informationsbasis in allen Unternehmensbereichen strategisch vorsteuert.
3. TQM integriert eine ausgeprägte Kundenorientierung, die durch interne und externe Kommunikation zum Ausdruck kommt. "Die Erwartungen des Kunden gehen als wichtige Eckpfeiler in die betriebliche Planung und Kommunikation über Arbeitsorganisation, Zielsetzungen und Verbesserungsmöglich-

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 25

¹⁰¹ Vgl. Womack, J., Daniel, T., Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 1992

¹⁰² Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, 1993, S. 1

¹⁰³ Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 24

¹⁰⁴ Vgl. Groth, U., Kammel A.: Total Quality Management, in: a.a.O, S. 119

keiten ein, und zugleich liefert das Urteil der Kunden seinerseits ein Feedback über den Erfolg des gesamten Konzepts."¹⁰⁵

4. "TQM beinhaltet die Präzisierung und Formalisierung von Qualitätspolitik und -strategie, die Sicherstellung einer adäquaten internen und externen informationstechnischen Basis, die Festlegung von Qualitätsnormen und Teilqualitäten, die Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen an die Verantwortlichen des TQM, das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen und die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Total-Quality-Managements (TQM-Audit)."¹⁰⁶
5. TQM beruht auf einem mehrdimensionalen Qualitätsverständnis (Produktqualität, Prozeßqualität, Zuliefererqualität, Servicequalität, Managementqualität etc.).

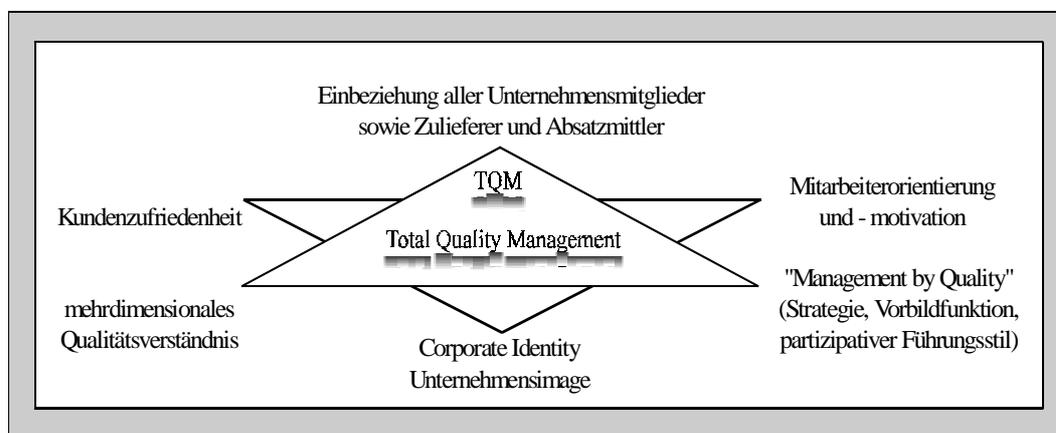


Abb. 4: Dimensionen des Total Quality Managements (Quelle: Groth, Kammel: Total Quality Management, in: Lean Production - Schlagwort oder inhaltliche Präzision?, in: FB/IE 41, 1992, S. 119)

3.5.3.1. Kundenorientierte Qualitätspolitik

Der Kunde mißt dem Qualitätsniveau eines Produktes einen sehr großen Stellenwert bei; daher muß die Qualitätskette zwangsläufig auch beim aktiven bzw. potentiellen Kunden beginnen. D.h., im Lean-Konzept wird die Qualität "... ausschließlich und differenziert aus der Sicht des Kunden heraus produkt- und prozeßbezogen evaluiert und ständig verbessert" ¹⁰⁷ Hierbei darf die Korrelation zwischen der faktischen Qualität (Qualität, auf die es dem Kunden ankommt) und der internen Qualität (Qualität von Arbeitsfolgen) nicht außer acht gelassen werden. Kundenzufriedenheit mit internen Prozessen und Qualitätsmaßstäben zu verknüpfen, ist ein wesentlicher Baustein der kundenorientierten Qualitätssicherung im Unternehmen.

¹⁰⁵ Stürzl, W.: a.a.O., S.41

¹⁰⁶ Groth, U., Kammel, A.: Total Quality Management, in: a.a.O., S. 119

¹⁰⁷ Kammel, A.: Lean Production, in: a.a.O., S. 572

Da Qualität eine relative Größe darstellt, die sich an den Erwartungen und Erfahrungen der Kunden sowie an den Qualitäts- und Preisangeboten der Mitbewerber bemisst, bestimmt letztlich der Kunde allein die Qualitätskriterien und -maßstäbe eines Produktes. So ist auch für den Absatzerfolg ausschließlich "... die subjektive Beurteilung der Qualität durch den Abnehmer entscheidend, die von dem Anforderungsprofil des Kunden und dem von ihm vorgesehenen Verwendungszweck des Produktes bzw. der Leistung ("Fitness for use"), den vom Kunden als kaufentscheidend angesehenen Faktoren ("selektive Qualitätsbeurteilung") und dem von ihm angestellten Vergleich mit Angeboten der Konkurrenz ("relative Qualität") abhängig ...".¹⁰⁸ Hieraus läßt sich erkennen, daß die Qualitätsurteile der Kunden im Zeitablauf einem kontinuierlichen Wandel unterzogen sind, auf den das Unternehmen adaptiv und unverzüglich reagieren muß.

Da der Qualitätsfaktor im Lean-Konzept fast ausschließlich durch den Kunden bestimmt wird und dementsprechend als Erfüllung von Kundenanforderungen definiert werden muß, wird dadurch eine Kunden-Lieferanten-Beziehung charakterisiert, deren Ausgangspunkt die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen des Kunden darstellen.¹⁰⁹ Diese Ausrichtung aller Tätigkeiten und Handlungen im Unternehmen auf die Anforderungen und Erwartungen der externen Kunden bedingt Verhaltensänderungen in allen Teilen der betrieblichen Organisation. Aus diesem Grunde wurde im Rahmen des Lean Managements und hier insbesondere im TQM-Konzept das Modell der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung entwickelt, da erkannt wurde, daß die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen auch in bezug auf interne Betriebsabläufe eine nützliche und hilfreiche Verhaltensweise darstellt. D.h., dadurch, daß jeder Mitarbeiter intern zugleich Kunde als auch Lieferant i.w.S. ist und der Wille beider Parteien besteht, den internen Kunden immer zufriedenzustellen, resultiert hieraus eine gegenseitige Abhängigkeit und Verpflichtung zwischen internem Kunden und Lieferanten, die letztlich aufgrund der organisierten Kommunikation zwischen beiden zu einem reibungsloseren Betriebsablauf, zu geringerer Störanfälligkeit, weniger Fehlern und einer verminderten Terminüberschreitung führt.

Dieses Verhaltensmodell liegt dem Lean Management-Konzept zugrunde. Seine Nutzung verkürzt Informations- und Kommunikationswege und bewirkt im Rahmen des TQM-Konzeptes eine Aufwertung der Kundenorientierung/-zufriedenheit zur höchsten Priorität.

Kundenorientierung im Lean Management ist neben all den sozialen, organisatorischen und technischen Veränderungen "... vor allem die unmittelbare Einbeziehung des Kunden in die Produktplanung und -verbesserung, die ständige Überprüfung der Kundenzufriedenheit durch Marktkumfragen und Händlerberichte sowie die Umsetzung des Kunden-/Lieferantendenkens in die konkrete Arbeit."¹¹⁰

Zusammenfassend lassen sich die einzelnen Vorteile einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung wie folgt darstellen:

- Das Konzept fördert eine kundenorientierte Denk- und Verhaltensweise.

¹⁰⁸ Groth, U., Kammel, A.: Total Quality Management, in: ZwF, 1992, S.120

¹⁰⁹ Vgl. Schildknecht, R.: a.a.O., S. 126

¹¹⁰ Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 97

- Schnittstellen werden systematisch betrachtet und analysiert.
- Die Transparenz von Kundenanforderungen wird erhöht.
- Kundenanforderungen werden möglichst durch den Kunden formuliert bzw. mit Kunden abgestimmt.
- Die Personifizierung von Anforderungen (Anforderungen sind unmittelbar mit der Person eines Abnehmers oder Kunden verknüpft) erleichtert die Identifikation mit Kundenanforderungen.
- Die Personifizierung von Anforderungen ermöglicht den Aufbau geeigneter Feedback-Systeme (z.B. durch Kundenbefragungen oder durch Intensivierung persönlicher Kontakte).
- Die Integration aller Mitarbeiter ist bei der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung möglich.

3.5.3.2. Qualitätspolitik als unternehmensumfassende Aufgabe

Hintergrund der Reorientierung der Qualitätspolitik und Grundlage für die Entwicklung eines neuen TQM-Konzeptes ist die Erkenntnis, daß die Kosten für Fehlleistungen um ein Vielfaches höher sind, als die Maßnahmen, die zur Qualitätssicherung im Vorfeld ergriffen werden müssen. D.h., je später ein Fehler in den einzelnen Produktstadien (Entwurf, Produktionsplanung, Produktion, Inspektion, Service) auftritt, desto kostenintensiver ist er für das Unternehmen. Daher gilt es, vom Top-Management bis zur ausführenden Ebene, Fehler frühzeitig zu erkennen, die Ursachen zu suchen und schließlich gezielt zu beseitigen. Nur so lassen sich Fehlleistungen wie Ausschuß, Nacharbeit, Gewährleistung oder auch versteckte Fehlleistungen wie z.B. die Existenz von nicht notwendigen Lagern, Puffern, komplexe und unflexible Produktionssteuerung, unnötige Verwaltungs- und Transportvorgänge etc. auf ein Minimum reduzieren.

Das TQM-Konzept zielt auf eine unternehmensweite Umsetzung und ganzheitliche Qualitätspolitik ab. Dies erfolgt durch die Einbeziehung aller Unternehmensbereiche, d.h. sowohl der Produktions- als auch der Nicht-Produktions-Bereiche (horizontale Integration). Zur erfolgreichen Umsetzung der Qualitätspolitik bedarf es der Integration aller Mitarbeiter vom obersten Management bis zur ausführenden Ebene (vertikale Integration) in das TQM-Konzept. Dies setzt voraus, daß die Mitarbeiter den Sinn und die betriebswirtschaftlichen Motive der Qualitäts-Strategie verstehen, um eine permanente Qualitätsverbesserung unterstützen zu können. Um Rückschlüsse ziehen zu können, was jeder einzelne Mitarbeiter konkret zur Verbesserung der Qualität beitragen kann, bedarf es der Fähigkeit, zu erkennen, welche Bedeutung die jeweilige Leistung für die Qualität des Produktes/Dienstleistung hat.¹¹¹ So muß ein Mitarbeiter der Management-Ebene seine Führungsaufgabe als Qualitätspolitik verstehen und den Anforderungen in Form partizipativer Konzepte gerecht werden. Mitarbeiter in ausführenden Bereichen müssen Anforderungen wie Produktkenntnisse, Verfahrenstechniken, Maschinenbedienungen, Kooperationsfähigkeiten u.a. erfüllen.

Ein wesentlicher Erfolgsbaustein des Total-Quality-Managements, als eine unternehmensumfassende Aufgabe, ist es, ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein beim Mitarbeiter zu entwickeln und zu verankern. Werte wie Kundenorientierung,

¹¹¹ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 43

durchgängige Qualität in der gesamten Kette vom Lieferanten bis zum Kunden, Teamwork auf allen Ebenen, Zielsetzung, Abstimmung und Konsequenz, partizipativer Führungsstil, Förderung von Mitarbeiterverantwortung, transparente Information und Kommunikation sowie Vereinfachung und Verbesserung müssen zum Regelverhalten jedes einzelnen Mitarbeiters forciert werden.¹¹² Denn nur "... ein solider und vor allem bewußter Qualitätswille ermöglicht einen bereichsübergreifenden strukturierten Ansatz, die Definition unternehmensweiter Qualitätsziele, die Einbindung von Lieferanten und Mitarbeitern, permanente Verbesserungsprogramme und Stärkung der Moral im Unternehmen."¹¹³ Die einzelnen Ansätze des TQM-Konzeptes können demzufolge nur zum Erfolg führen, wenn sie von gemeinsamen Zielen, von Belegschaft und Management getragen werden.

Für die Arbeitsorganisation bedeutet TQM eine Umkehr der traditionellen Informations- und Kommunikationswege. "Während üblicherweise der Kommunikationsfluß von "oben" nach "unten" erfolgt und die Fertigung als letztes Glied die Anweisungen auszuführen hat, die ihr über den Meister zugetragen werden, wird die Fertigung als Ort der Wertschöpfung nunmehr mit zum Ausgangspunkt des betrieblichen Informationsflusses, der zukünftig nicht mehr nur den Weg von "oben" nach "unten" kennt, sondern auch eine Rückkopplung in der Gegenrichtung einschließt."¹¹⁴ Eine derartige Veränderung der betrieblichen Kommunikation bedarf jedoch auch immer einer Veränderung in der Unternehmenskultur und muß von jedem einzelnen Mitarbeiter verinnerlicht sein, um erfolgreich eingesetzt werden zu können.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur klassischen Organisation besteht in der organisatorischen Eingliederung des Qualitätsmanagements. Während in nicht leanen Unternehmen das Qualitätsmanagement oftmals als weitgehend unabhängige Stelle mit höchster Kompetenz, in die betriebliche Organisation eingegliedert wird - so wie es von den im März 1987 ins Leben gerufenen "ISO 9000er Normreihen" auch gefordert wird - organisieren schlanke Unternehmen ihr Qualitätsmanagement in anderer Form. Sie ersetzen diesen eigenständigen Kontrollapparat durch eine konsequente innere Kontrolle, die von jedem Mitarbeiter praktiziert wird.¹¹⁵ Diese dynamische Qualitätspolitik des Lean-Konzeptes stellt den Mitarbeiter mit seinem ausgeprägtem Qualitätsbewußtsein in den Mittelpunkt des aktiven Kontrollgeschehens und vermeidet durch diese organisatorische Verankerung im Verantwortungsbereich jedes einzelnen Mitarbeiters die klassische Kontroverse zwischen Produktivität und Qualität.

3.5.4. Organisatorische Grundprinzipien des Total Quality Managements

Die erfolgreiche Realisierung von TQM-Konzepten ist zum einen von der gelebten Unternehmensphilosophie des Unternehmens abhängig, zum anderen von den folgenden organisatorischen Grundprinzipien:

3.5.4.1. Verantwortungsdelegation

¹¹² Vgl. Braun, K., Lawrence, C.: TQM I: Ohne gemeinsame Werte wird es nichts, in: Harvard Business Manager, 2/1993, S. 81

¹¹³ Zsifkovits, H. (Hrsg.): a.a.O., S. 43

¹¹⁴ Stürzl, W.: a.a.O., S. 40

¹¹⁵ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 156

Im TQM-Konzept muß eine klar definierte und ausgeprägte Verantwortungsdelegation von den oberen Funktionsbereichen zu den jeweils darunter liegenden Funktionsbereichen bis an den Wertschöpfungsprozeß erfolgen. Jedem Mitarbeiter soll für seinen Arbeitsbereich und seine spezifischen Aufgabenstellungen die größtmögliche Handlungsfreiheit und damit auch Verantwortung eingeräumt werden. Die Verantwortungsdelegation muß so weit praktiziert werden, "... daß sämtliche in einem Bereich anfallenden Aufgaben einschließlich der Qualitätssicherung, der Budgetverantwortung, der Materialbeschaffung, der Produktentwicklung, des Verkaufs usw. eigenständig bearbeitet werden können."¹¹⁶ Nur so kann gewährleistet werden, daß die einzelnen Beteiligten sich motiviert mit ihrer Tätigkeit auseinandersetzen und bestrebt sind, Verbesserungsmaßnahmen im Prozeßablauf zu entwickeln und darüber hinaus auch Bereitschaft zeigen, übernommene Fehler aus anderen Bereichen zu beseitigen und ein entsprechendes Feedback an die jeweilige Stelle zu geben. Verantwortlichkeit in diesem Sinne heißt, "... öffentlich Rede und Antwort zu stehen zur eigenen Qualitätsleistung und damit sowohl durch anerkannte Qualitätsmaßstäbe das Ergebnis zu bewerten als auch kritische Diskussionen zuzulassen."¹¹⁷

3.5.4.2. Qualitäts- und Effektivitätskontrollen

In Erweiterung an das Grundprinzip der Delegation von Verantwortung erfolgt eine Qualitäts- und Effektivitätskontrolle der einzelnen Arbeitsbereiche, die als permanente Qualitätssicherung in die Wertschöpfungskette implementiert wird. Kernziel hierbei ist es, durch die fachliche Kompetenz der jeweiligen Mitarbeiter, bestehende Fehler bzw. Mängel sowie insbesondere auch deren Ursache unverzüglich zu erkennen und hieran anschließend umgehend zu beseitigen. "Die optimale Gestaltung des Arbeitsprozesses nach dem Ablaufmodell des Just-in-Time sowie das Null-Fehler-Ziel bei gleichzeitiger Verringerung und schließlich Vermeidung von Ausschuß und Nacharbeit bilden den Kern dieses Systems einer prozeßnahen Effektivitätskontrolle, die an den unmittelbaren Produktionsprozeß angegliedert ist und das System der Endkontrolle ersetzt."¹¹⁸

Ein sehr wichtiger Bestandteil des Qualitätskontrollsystems insbesondere im Hinblick auf das obere Management sind die Qualitätsaudits, definiert als eine unabhängige Überprüfung von Qualitätsleistungen. "Ziel dieser Audits ist die Bereitstellung unabhängiger, unvoreingenommener Informationen nicht nur für die betrieblichen Führungskräfte, sondern auch für andere Mitarbeiter, die solche Informationen benötigen."¹¹⁹ Während Qualitätsaudits im traditionellen Sinne eingesetzt werden, um sicherzustellen, daß die Produkte bzw. Dienstleistungen den technischen Spezifikationen und den entwickelten verfahrenstechnischen Standards im Produktionsprozeß entsprechen, werden bei Qualitätsaudits, die im Rahmen des TQM-Konzeptes Anwendung finden, verstärkt Aspekte der gesamten Qualitätspolitik eines Unternehmens miteinbezogen. Hierbei wird z.B. Fragen nachgegangen, inwieweit die Qualität, die dem Kunden geboten wird, auch tatsächlich seinen Erwartungen entspricht, ob die Gesamtqualität des Produktes langfristig konkurrenzfähig sein wird,

¹¹⁶ Kammel, A.: Lean Production, in: DBW, 1992, S. 571 f

¹¹⁷ Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 156

¹¹⁸ Stürzl, W.: a.a.O., S. 45

¹¹⁹ Juran, J.M.: Der neue Juran - Qualität von Anfang an, 1993, S. 358

inwieweit sich die Qualitätspolitik mit der Unternehmenspolitik deckt, ob sich die praktizierte Qualitätspolitik mit den Verpflichtungen gegenüber Umwelt und Gesellschaft vereinbaren läßt sowie ähnliche Fragestellungen, die sich durch traditionell technisch orientierte Audits nicht beantworten lassen.

3.5.4.3. Leane Kommunikation/Vernetzte Information

Ein weiteres Grundprinzip des TQM besteht in der offenen Kommunikation i.w.S. Gemeint ist hiermit keineswegs nur die Weitergabe von Anweisungen und die Kontrolle hierüber, sondern jeglicher Austausch von Fragen hinsichtlich des Arbeitsumfeldes, der Effektivität der eingesetzten Produktionsmittel, Fragen über angeliefertes Material, über das System der Betriebsorganisation, über das Vorgesetztenverhalten etc., d.h. die ganzheitliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen untereinander.¹²⁰

Information und Kommunikation in diesem Sinne sollen sich nur auf das Wesentliche konzentrieren und in ihrer Eigenschaft stets kundenorientiert sein, mit dem Ziel, eine möglichst große Transparenz betrieblicher Entscheidungs- und Kommunikationswege zu schaffen. "Die Kommunikationsqualität selbst wird ..." somit weitgehend "... von den Mitarbeitern bestimmt, das Unternehmen kann sich nur bereichsübergreifend darstellen."¹²¹

Im Rahmen der TQM-Elemente Kommunikation und Information muß hier noch einmal auf die besondere Bedeutung der Rolle der Führungskräfte hingewiesen werden. Eine erfolgreiche Umsetzung einer unternehmensweiten Qualitätspolitik setzt die Anpassung des Führungsverhaltens an neue Wettbewerbsbedingungen und Wertevorstellungen der Mitarbeiter voraus. Darüber hinaus ist auch die Vorbildfunktion der Führungskräfte maßgeblich für Erfolg oder Mißerfolg eines TQM-Konzeptes. Das bedeutet, den Führungskräften aller Hierarchieebenen muß bewußt sein, daß sie ihre Funktions- und Bereichsziele nur mit Hilfe ihrer Mitarbeiter erfolgreich realisieren können, was letztlich eine Veränderung des Führungsverhaltens bedingt. Das zukünftig von allen Führungskräften wahrzunehmende Spektrum an Führungsaufgaben umfaßt somit insbesondere folgende Aufgabenstellungen:¹²²

1. Bereitstellung von Mitteln und Kapazitäten, um TQM ein- und durchführen zu können.
2. Initiierung sowie eigene Teilnahme an TQM-Schulungen.
3. Regelmäßige Durchführung eigener TQM-Audits in allen unterstellten Bereichen.
4. Mitarbeiterförderung zur Erhöhung des Qualifikationsniveaus.
5. Motivationsteigerung zur Erhöhung des Mitarbeiterinteresses an Qualitätsverbesserungen.
6. Breite Informationspolitik zur Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen.

¹²⁰ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O., S. 45

¹²¹ Sohn, K.-H., a.a.O., S. 149

¹²² Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 135 und Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 26

7. Regelmäßige eigene Stellungnahmen zu TQM in internen und externen Publikationen (z.B. Werkzeitschrift, Zeitungen etc.).
8. Eigene Entscheidungen müssen für alle Mitarbeiter erkennbar unter qualitativen Gesichtspunkten erfolgen.
9. Eigene Verbesserungsprojekte müssen realisiert werden, deren Ergebnisse für die Mitarbeiter sichtbar sind.
10. Der eigene Führungsstil muß klar an Zielen orientiert sein und zusätzlich Meinungen und Anregungen der unterstellten Mitarbeiter miteinbeziehen.

Diese eklatanten Veränderungen der Führungsaufgaben sowie des individuellen Führungsverhaltens im Vergleich zum traditionellen Führungsverständnis sind Grundvoraussetzung für eine vom Top-Management vorgelebten TQM-Philosophie. Maßgeblich entscheidend für den Erfolg von TQM ist die für alle Mitarbeiter des Unternehmens permanent erkennbare Priorität des Qualitätsfaktors im Handeln und Entscheiden der Führungskräfte.

3.5.4.4. Kooperation und Gruppenarbeit

Die kooperative Gruppenarbeit stellt den wichtigsten Erfolgsbaustein des TQM-Konzeptes dar. Die Teamarbeit, bei der stets gemeinsame Entscheidungen durch offene Kommunikation getroffen werden, ist faktisch die Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie für innovative Produkte bzw. Prozeßabläufe.

Die primär horizontal angelegten Organisationsstrukturen leaner Unternehmen, verbunden mit der ausgeprägten Kooperationsfreudigkeit der Mitarbeiter, führen langfristig betrachtet, zu einem positiven Gruppeneffekt in Form verbesserter Produktqualität sowie verminderter unproduktiver Kosten. Im einzelnen ergeben sich hieraus die folgenden Gruppenvorteile:¹²³

- Flache Hierarchien.
- Hoher Autonomiegrad der Geschäftsbereiche.
- Aufwertung der sozialen Beziehungen im Unternehmen.
- Gesteigerte Akzeptanz von betrieblichen Gegebenheiten und Entscheidungen.
- Wenige, einfache Steuerungsinstrumente.
- Kurze Entscheidungsprozesse.
- Konzentration auf das Wesentliche ("Core Work").

Produktivität, Flexibilität, Kreativität und Qualität stellen somit die Schlüsselbegriffe der Teamarbeit i.S. des TQM dar.

3.5.4.5. Ausrichtung auf Mitarbeiter und Kunden

"Der Erfolg einer strategischen Unternehmensführung, die auf ein hohes Maß an Initiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzt, lebt von der Verpflichtung des

¹²³ Vgl. Hohmann, Rolf: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal, 1992, S. 303 und Stürzl, W.: a.a.O., S. 33 ff

Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern."¹²⁴ D.h., für ein erfolgreiches TQM-Konzept ist die dargestellte Kundenorientierung, insbesondere jedoch auch eine massive Ausrichtung auf die Mitarbeiter des leanen Unternehmens von allergrößter Bedeutung. Wesentlich hierbei ist die kontinuierliche Realisierung der Mitarbeitermotivation durch spezifische Anreiz- und Mitsprachesysteme, denn nur ein zufriedener, motivierter Mitarbeiter wird sich dauerhaft eigenverantwortlich, qualitätsbewußt und kreativ für die Belange des Unternehmens einsetzen.

Die Diskussion des TQM-Konzeptes zeigt, daß Aspekte wie die Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns, die Realisierung eines kooperativen Führungsstils, eindeutige Ziel-, Aufgaben- und Verantwortungsdefinitionen, eine klare Orientierung auf die Forderungen und Erwartungen der internen und externen Kunden, eine kontinuierliche Förderung von Verbesserungsmaßnahmen auf allen betrieblichen Ebenen sowie eine angepaßte, regelmäßige Beurteilung von Bereichen, Mitarbeitern und Führungskräften wesentliche Kriterien darstellen, um eine Verbesserung der Qualität des Unternehmens hinsichtlich Kunden, Mitarbeitern und Unternehmensleitung zu erreichen.

Zusammenfassend dargestellt, ergeben sich die folgenden TQM-Grundwerte:

- Kundenorientierung.
- Qualität vom Zulieferer bis zum Kunden.
- Teamwork auf allen Ebenen.
- Partizipativer Führungsstil.
- Mitarbeiterverantwortung.
- Vereinfachung und Transparenz.
- Zielsetzung, Abstimmung und Konsequenz.
- Durchgängige Information und Kommunikation.

3.5.5. Prozeßschritte des TQM-Konzeptes

Im TQM-Konzept lassen sich die fünf folgenden universellen Prozeßschritte unterscheiden:¹²⁵

1. Qualitätsdefinition und -planung (Qualitätsziele).
2. Qualitätserzeugung in der Produktion (Qualitätsfertigung, Quality Engineering).
3. Qualitätskontrolle (Qualitätsprüfung).
4. Qualitätsanalyse (Fehlererkennung und Ursachenermittlung).
5. Qualitätsverbesserung (Erhöhung des Qualitätsstandards).

Die Qualitätsdefinition und -planung umfaßt die einzelnen festzulegenden Qualitätsziele sowie die Entwicklung der zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Produkte und Prozesse. "Bei Anwendung dieser Definition ist zu beachten, daß Qualitätsplanung für zahlreiche Produkte erforderlich ist - nicht nur für Güter und Dienstleistungen, die an Verbraucher verkauft werden, sondern auch für viele interne Produkte wie Bestellungen, Rechnungen und Berichte."¹²⁶ Darüber hinaus beinhaltet

¹²⁴ Stürzl. W.: a.a.O., S. 46

¹²⁵ In Anlehnung an: Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O, S. 153

¹²⁶ Juran, J.M.: a.a.O., S. 26

Qualitätsplanung auch eine Vielzahl interner Betriebsprozesse, wie z.B. die Personalplanung, Ausarbeitung von Verkaufsprognosen, Lieferantenbewertungen etc. Global betrachtet, umfaßt die Qualitätsplanung die Entwicklung von Produkten und Prozessen zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse, deren Teilschritte sich wie folgt darstellen lassen:¹²⁷

- Festlegung von Qualitätszielen.
- Identifizierung der Kunden.
- Bestimmung der Kundenbedürfnisse.
- Entwicklung von Produkteigenschaften, die den Kundenbedürfnissen gerecht werden.
- Entwicklung von Prozessen zur Produktion dieser Produkteigenschaften.
- Einführung von Prozeßkontrollen und Übergabe der daraus resultierenden Pläne an die Fertigung.

Beim Prozeß der Qualitätsplanung demnach in erster Linie die Erwartungen und Forderungen der Kunden an ein Produkt in die differenzierten Produkteigenschaften umgesetzt. In der betrieblichen Praxis finden hierzu Fehlermöglichkeits- und Einflußanalysen (FMEA) Anwendungen, mit deren Hilfe versucht wird, eventuelle Fehlermöglichkeiten bereits im Vorfeld planerisch zu vermeiden. Diese fehlerverhütenden Anwendungsverfahren stellen eine wichtige, durch das Null-Fehler-Programm erforderliche Ergänzung der betrieblicher Abläufe dar. Darüber hinaus erfolgt im Rahmen der Qualitätsplanung zusätzlich eine Risikobewertung, z.B. neuer Lieferanten und Anlagen mittels Qualitätsfähigkeitsanalysen mit dem Ziel, auch hier mögliche Fehleinschätzungen zu verhindern. Die Grundhaltung dieser unternehmensweiten Qualitätsplanung lautet: Fehler vermeiden ist wirtschaftlicher als Fehler beseitigen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Qualitätsplanung besteht in der Notwendigkeit eines permanenten Wettbewerbsvergleichs. Das bedeutet, bereits in dieser ersten Phase des TQM-Prozeßmodells intensiv und kontinuierlich Benchmarking¹²⁸ zu betreiben, um die Situation am Markt im Hinblick auf das jeweilige Produkt zu jedem Zeitpunkt realistisch einzuschätzen, um gegebenenfalls frühzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

Der zweite Prozeßschritt des TQM-Konzeptes besteht in der eigentlichen Realisierung der geplanten Qualität im Hinblick auf die Produktion, also in der Durchführung der erarbeiteten Qualitätspläne. Zur Qualitätsfertigung gehört einerseits die laufende Überprüfung des Produktionsbetriebes, um etwaige Abweichungen des aktuellen Qualitätsstandes von den festgelegten Zielen aufzudecken, andererseits jedoch auch die Durchführung von Korrekturmaßnahmen, damit bei Abweichungen der ursprüngliche Standard wiederhergestellt werden kann.

Um Fehler im Produktionsprozeß frühzeitig erkennen zu können bzw. erkannte Fehler so schnell wie möglich zu beseitigen, werden in der Praxis Instrumente einer statistischen Prozeßregelung angewandt (Statistical Process Control (SPC)), "... die den Fertigungsprozeß innerhalb der vorgegebenen Bandbreite aufgrund von Stichprobenprüfungen hält, indem sie bei bestimmten Abweichungsmustern eine

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 27

¹²⁸ Benchmarking ist ein formalisiertes Verfahren, um die wichtigsten Verfahrens-Kriterien der Hauptwettbewerber zu ermitteln (Wettbewerbsvergleich).

Nachregelung veranlaßt."¹²⁹ Im einzelnen umfaßt die Qualitätserzeugung die folgenden Aufgaben:¹³⁰

- Beurteilung des aktuellen Qualitätsstandards.
- Vergleich der aktuellen Leistung mit den Qualitätszielen.
- Durchführung der erforderlichen Maßnahmen bei Abweichungen.

Die Qualitätskontrolle als dritter Prozeßschritt des TQM-Konzeptes vollzieht sich durch die Inspektion vor Ort unter Einsatz von statistischen Analyse- und Kontrolltechniken. Diese sollen eine detaillierte und präzise Produktprüfung anhand der durch die Qualitätsplanung ermittelten Qualitätskriterien und -erfordernisse des jeweiligen Produktes ermöglichen.

An die Qualitätskontrolle schließt sich im TQM-Prozeßmodell die Qualitätsanalyse mit der Ursachenermittlung erkannter Produkt- bzw. Prozeßfehler an. Hilfsmittel hierbei sind zum einen Kundenbefragungen, um kundenrelevante Problembereiche zu erkennen und zum anderen auch unterschiedliche statistische Analyseverfahren, wie z.B. Fehlerbaum- oder Zuverlässigkeitsanalysen u.ä.m.

Der abschließende Prozeß im Rahmen des Qualitätsmanagements besteht in der Durchführung von Qualitätsverbesserungen. Die Qualitätsverbesserung ist der Prozeß, mit dem der Qualitätsstandard auf ein höheres Niveau als bislang gebracht wird. Hierzu bedarf es einer Vielzahl universell gültiger Teilschritte, die nachfolgend dargestellt sind:¹³¹

- Ermittlung des spezifischen Verbesserungsbedarfs der Verbesserungsprojekte.
- Einrichtung der erforderlichen Infrastruktur zur Erzielung von Qualitätsverbesserungen.
- Zusammenstellung von Projektteams für die einzelnen Projekte mit klar definierter Verantwortung der Projektteams.
- Bereitstellung von Ressourcen sowie Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen für die Projektteams zwecks Ursachenermittlung und Anregung von Korrekturmaßnahmen.
- Einführung von Kontrollen zur Wahrung des verbesserten Qualitätsstandards.

Der Erfolg von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen hängt im wesentlichen von den Humanfaktoren Qualifikation, Motivation, Engagement, Bewußtsein und Verhalten ab und stellt somit i.S. des Kaizen eine kontinuierliche Aufgabenstellung aller Mitarbeiter im Unternehmen dar. "Angestrebt wird einerseits der Abbau der Fehler durch bessere Prozesse und Abläufe, bessere Arbeitsbedingungen und sorgfältigere Arbeit, andererseits eine bessere Zufriedenheit der externen und internen Kunden."¹³²

Ziel des gesamten Qualitätsmanagements ist es, in den einzelnen dargestellten Prozeßschritten (Qualitätsplanung, Qualitätserzeugung, Qualitätskontrolle und Qualitätsanalyse), latente, aber auch bereits existierende Fehler immer weiter im voraus

¹²⁹ Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 160

¹³⁰ Juran, J.M.: a.a.O., S. 28

¹³¹ Vgl. ebenda, S. 28

¹³² Seghezzi H.D., Hansen J.R. (Hrsg.): a.a.O., S. 23

durch sichere Prozeßplanung und eine verstärkte Prozeßoptimierung zu vermeiden und damit schließlich die Null-Fehler-Produktion anzustreben.

3.5.6. Qualitätssicherungssysteme

Basis der TQM-Maßnahmen bildet die Qualitätssicherung mit der hieran anschließenden traditionellen ergebnisorientierten Qualitätskontrolle.

Qualitätssicherung als Instrument der Unternehmensplanung ist in der heutigen Zeit Voraussetzung für eine zukunftsgerichtete Wirtschaftsführung. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen müssen Fehlerquellen systematisch vermeiden, um bereits im Vorfeld die Kosten zu minimieren und gleichzeitig die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen langfristig zu sichern. Prioreres Ziel der Qualitätssicherung ist es, "... daß alle Qualitätsmerkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung den festgelegten oder stillschweigend vorausgesetzten Anforderung des Marktes genügen."¹³³ D.h., einerseits soll beim Kunden und in der Öffentlichkeit Vertrauen in das Unternehmen geschaffen werden und das Image des Unternehmens als zuverlässiger Partner gefördert werden. Andererseits soll die Qualitätssicherung der Unternehmensleitung Hilfestellung leisten, um ihre Verantwortung für den Faktor Qualität besser realisieren zu können; dies nicht zuletzt auch im Hinblick auf die erweiterte Produkthaftungspflicht des Herstellers.¹³⁴

In Qualitätssicherungskonzepten werden die Elemente der Prozeßbeherrschung mit Faktoren wie Qualitätsgestaltungs-Systematik, Anstrengungen zur vorbeugenden Verhütung von Fehlern sowie einer systematischen Erfassung und Reduzierung der Qualitätsrisiken kombiniert, was wiederum ein System zur Beherrschung und Überwachung der Prozesse einschließlich der Führungsabläufe und Organisation notwendig macht.¹³⁵ Im ersten Schritt zur Qualitätssicherung müssen die speziellen Anforderungen eines Unternehmens analysiert und anschließend in Absprache mit den einzelnen Mitarbeitern des Unternehmens in ein individuelles Qualitätssicherungssystem umgesetzt werden. Die einzelnen Qualitätsmerkmale, die im Rahmen dieser Qualitätssicherungssysteme festgelegt werden müssen, differieren je nach Art und Beschaffenheit des Produktes. Diese Anforderungen an ein solches Qualitätssicherungssystem sind bereits international genormt in der ISO 9000 Reihe. Im allgemeinen gilt, daß ein Qualitätssicherungssystem langfristig nur dann erfolgreich eingesetzt werden kann, wenn es sowohl Anliegen und Interessen des Unternehmens berücksichtigt als auch den Anforderungen und Erwartungen des Kunden gerecht wird.

Die Entwicklung eines Qualitätssicherungssystem ist eine langwierige und komplexe Unternehmensaufgabe, die eine detaillierte Gesamtplanung und eine systematische Vorgehensweise voraussetzt. Ein Qualitätssicherungssystem läßt sich nicht ad hoc einführen oder der Unternehmensorganisation aufoktroyieren, es muß vielmehr in die gesamte Unternehmenspolitik konsequent integriert werden. "Qualitätssicherung stützt sich zwar auf eine Reihe von Grundsätzen, die für alle Betriebe Gültigkeit haben, die

¹³³ Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): Erfolgreich mit gesicherter Qualität, S. 3

¹³⁴ Vgl. Seghezzi, H.D., Hansen, J.R.: (Hrsg.): a.a.O., S. 23

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 23

Umsetzung in ein konkretes reales System kann jedoch nur auf der Basis der jeweiligen Erfordernisse in betriebsspezifischer Form erfolgen."¹³⁶ Zum Aufbau eines norm- und anforderungsgerechten Qualitätssicherungssystems bedarf es einer systematischen Vorgehensweise, die wie folgt erarbeitet werden muß:¹³⁷

- Informationsphase.
- Entscheidung und Definition des Qualitätssicherungs-Projektes.
- Bestimmung des Ist-Zustandes.
- Durchführung einer Schwachstellenanalyse.
- Bestimmung des Soll-Zustandes.
- Konzept-Realisierung/-Umsetzung.
- Externe Auditierung/Zertifizierung.

Die Vorteile, die sich aus einer Einführung von Qualitätssicherungssystemen im Unternehmen unabhängig von der Branche und der Betriebsgröße ergeben, sind nachfolgend dargestellt:

⇒ **Betriebswirtschaftliche Kostenvorteile**

Wirtschaftliche Kostenvorteile, die mit Hilfe eines Qualitätssicherungssystems erzielt werden können, sind zum einen die Reduzierung von Fehlleistungskosten und zum anderen, die damit i.w.S. verbundene Senkung von Reklamationen, was wiederum zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit führt. Diese so reduzierten Qualitätskosten führen zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit. Die Unternehmensleitung besitzt durch eine permanente und präzise Überwachung der anfallenden Qualitätskosten jederzeit die Möglichkeit, die Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems zu steuern.

⇒ **Voraussetzung für die Zulassung als Lieferant**

Eine Vielzahl von Unternehmen, insbesondere Großunternehmen, gehen verstärkt dazu über, ihre Zulieferer in eigene bereits eingeführte und zertifizierte Qualitätssicherungssysteme einzubeziehen. Unternehmen, die als Zulieferer tätig werden wollen, müssen so allen geltenden Qualitätsansprüchen ihres zer-

tifizierten Auftraggebers gerecht werden, um als Auftragnehmer anerkannt zu werden. Darüber hinaus verlangen bereits viele privatwirtschaftliche und öffentliche Auftraggeber, die oftmals selbst noch ohne Qualitätssicherungssysteme agieren, bereits Qualitätssicherungssysteme von ihren Lieferanten bzw. Auftragnehmern.

⇒ **Risikovermeidung im Rahmen der Produkthaftung**

Nach neuester Gesetzgebung des deutschen Produkthaftungsgesetzes haftet der Hersteller grundsätzlich verschuldensunabhängig für Schäden an Personen und privatem Eigentum, die durch seine Produkte entstanden sind. Der Hersteller ist nur dann von der Haftung seiner Produkte entbunden, wenn er nachweisen kann, daß diese zu dem Zeitpunkt, an dem sie in den Verkauf gebracht wurden, fehlerfrei waren sowie wenn ein vorhandener Fehler nach Stand von Wissenschaft und Technik zu gegebener Zeit nicht erkannt werden konnte.

¹³⁶ König, K.-D., Hofele, M.: a.a.O., S. 116

¹³⁷ Vgl. ebenda, S. 116

Das Qualitätssicherungssystem kann so im Hinblick auf die gesetzliche Produkthaftung durch eine systematische Fehlervermeidung auch das Haftungsrisiko für den Hersteller bedeutend verringern.

⇒ **Vorteile bei der Markteinführung eines Produktes**

Ein ausgeprägtes Qualitätssicherungssystem ist Garant für einen hohen Qualitätsstandard, was wiederum ein wichtiges verkaufsförderndes Argument für den Vertrieb im Unternehmen darstellt.

⇒ **Imagesteigerung und gesteigerte Kundenzufriedenheit**

Die Garantie qualitativ einwandfreier Produkte fördert langfristig betrachtet die Kundenzufriedenheit und führt letztlich auch zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Jeder Mitarbeiter muß durch entsprechende Verantwortung für die Gesamtqualität des Produktes/Dienstleistung beteiligt werden; denn nur erfolgsorientierte Mitarbeiter sind motiviert und leistungsbereit und können so einen sehr hohen Qualitätsstandard sichern.

3.5.6.1. Integrierende Qualitätssicherung

Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird unter Qualitätssicherung im traditionellen Sinne oftmals nur das Messen, Prüfen und Kontrollieren von bereits fertiggestellten Produkten verstanden. Maßstab hierbei ist ausschließlich die Ausführung des Produktes. Die Nachteile dieses Qualitätssicherungsverständnisses sind offenkundig. Zum einen sind bestehende Fehlerquellen im Produktionsablauf bzw. im Produktprozeß im nachhinein nur schwer erkennbar und zum anderen ist die Nacharbeit für ein Produkt bzw. das Eliminieren eines fehlerhaften Produktes (Ausschuß) überaus kostenintensiv und unproduktiv.

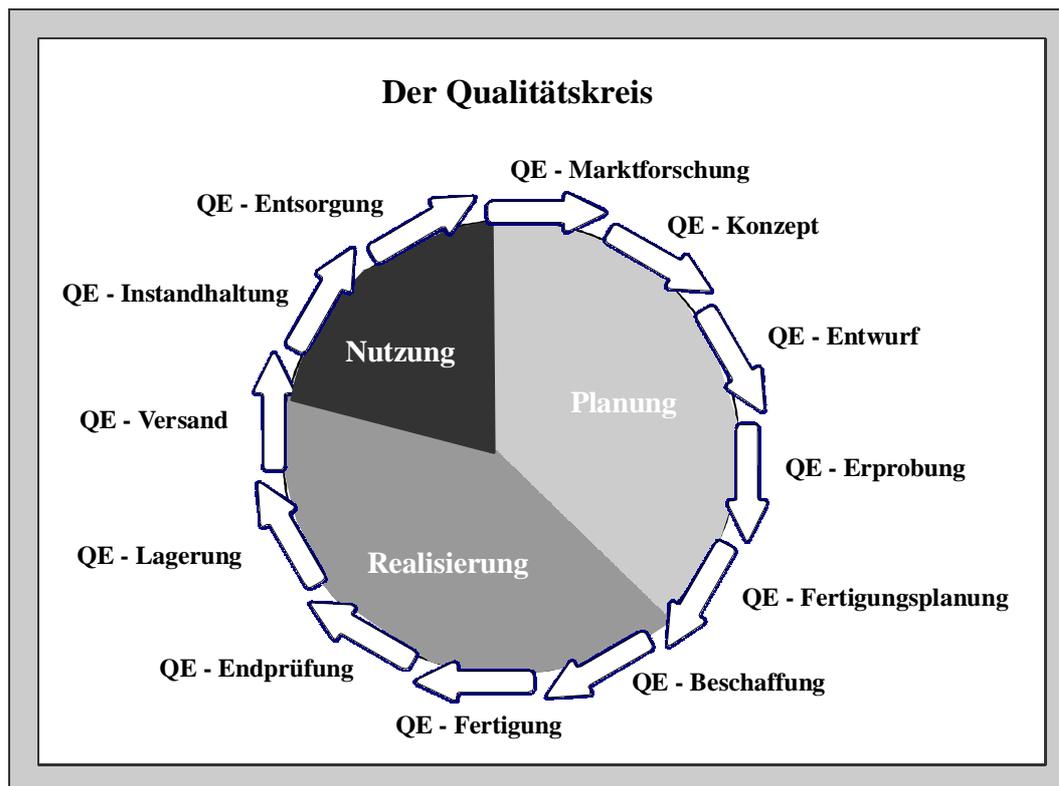


Abb. 5: Qualitätselemente der Produktentstehung (Quelle: Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): Erfolgreich mit gesicherter Qualität, S. 5)

Die integrierende Qualitätssicherung stellt im Gegensatz zum traditionellen Qualitätssicherungsbegriff ein ganzheitliches Qualitätskonzept dar, das sämtliche Aktivitäten umfaßt, die die Qualität eines Produktes/Dienstleistung beeinflussen. "Qualität beinhaltet im Rahmen eines integrierenden Qualitätssicherungssystems die Summe aller Charakteristika aus den Phasen Marketing, Entwicklung, Produktion und Service."¹³⁸ D.h., Ausgangspunkt ist nicht mehr ausschließlich die Ausführung des Produktes, sondern vielmehr die kundengerichtete Arbeitsweise des ganzen Unternehmens. Jeder Mitarbeiter ist voll verantwortlich für seinen speziellen Aufgabenbereich und damit auch teilverantwortlich für den Gesamterfolg des Unternehmens. Im einzelnen umfaßt eine integrierende Qualitätssicherung die folgenden Qualitätssicherungs-Strategien, die durch kombinierte Anwendung langfristig zu einer höheren Produktivität und Effizienz im Unternehmen führen:

- Frühzeitige Fehlererkennung und -behebung.
- Verlagerung der Kontroll- und Prüfaufgaben an die entsprechenden Mitarbeiter.
- Höhere Transparenz im Betriebs- und Produktionsablauf.
- Höhere Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen.
- Verstärkte Kostenreduzierung.
- Bessere Information und Kommunikation.

In sog. Qualitätssicherungshandbüchern werden sämtliche Anweisungen und Verfahren bezüglich des Produktes/Dienstleistung dokumentiert, um gleichbleibende Qualitäts-

¹³⁸ Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): Erfolgreich mit gesicherter Qualität, S. 5

standards zu gewährleisten. Hierin integriert sind regelmäßige, differenzierte Mechanismen der Selbstkontrolle (Systemaudits), innerhalb derer geprüft wird, inwieweit die definierten arbeitsorganisatorischen Vorgaben auch verfahrenstechnisch korrekt durchgeführt werden (Soll-Ist-Vergleich). Das Qualitätssicherungshandbuch dient einerseits als Arbeitsanweisung für die interne Organisation des Unternehmens und andererseits gleichermaßen der Orientierung der Kunden. Die Wirksamkeit eines Qualitätssicherungshandbuches ist nicht von der Zahl und dem Umfang der Dokumente, die darin zusammengefaßt sind, abhängig. Vielmehr gilt, je weniger und je einfacher die Dokumentation ist, die man benötigt, um das System zu beschreiben, desto praktikabler ist es für die tägliche Umsetzung. Qualitätssicherungshandbücher müssen individuell erstellt werden, d.h. auf die entsprechenden firmenspezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein, da es allgemeingültige Qualitätssicherungs-"Musterhandbücher" nicht gibt.

Eine detaillierte Beschreibung des Qualitätssicherungssystems in einem Qualitätshandbuch ist - auch wenn dies gelegentlich von Führungskräften als unnötiger Formalismus betrachtet wird - notwendige Voraussetzung. "Qualitätssicherung, insbesondere auch in den Bereichen, die bisher nicht damit befaßt waren, ist ein komplexer Prozeß, der nur dann fehlerfrei laufen kann, wenn er in allen einzelnen Elementen beherrscht wird."¹³⁹ Um alle im Rahmen der Qualitätspolitik festgelegten Qualitätsstandards umzusetzen, sind die Mitarbeiter auf eindeutige Informationen angewiesen. Nur eine schriftliche Dokumentation sichert Konsistenz und gewährleistet darüber hinaus, daß die jeweils benötigten Informationen über Verfahren und Vorgehensweisen stets verfügbar sind, unabhängig von der An- oder Abwesenheit einzelner Personen.

¹³⁹ Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 50

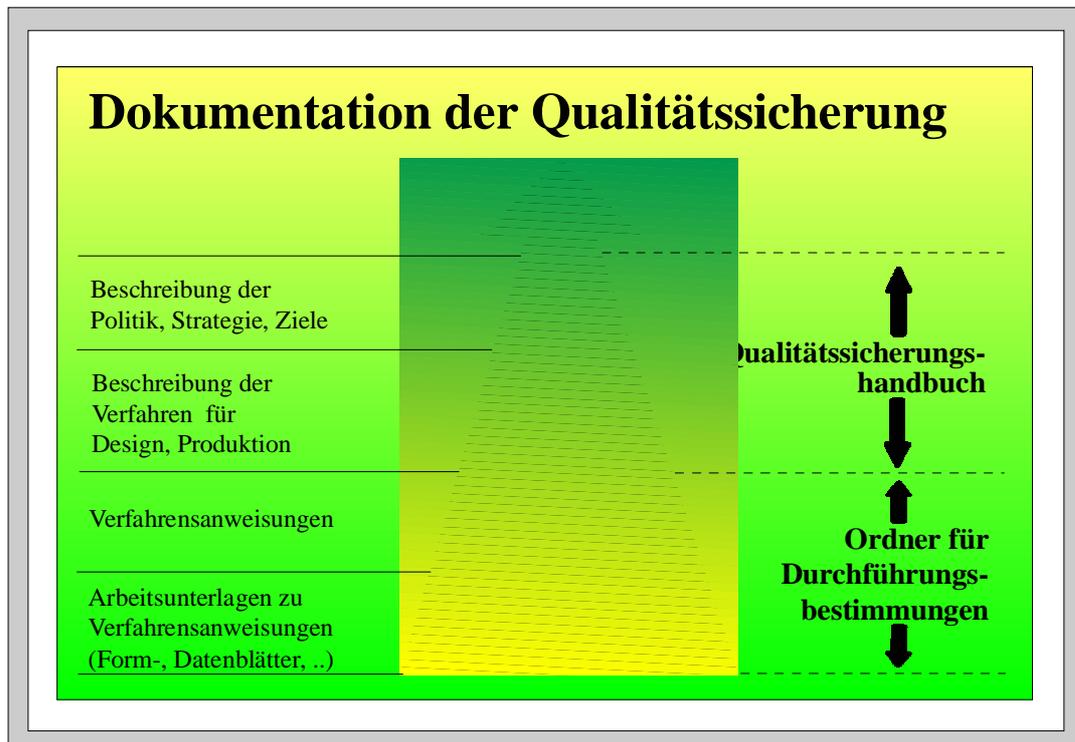


Abb. 6: Aufbau und Hierarchie der Dokumentation von QS-Systemen (Quelle: Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): Erfolgreich mit gesicherter Qualität, S. 6)

3.5.6.2. Qualitätssicherungssysteme als Aufgabe der Unternehmensführung

Ziel eines Qualitätssicherungssystems ist die Vermeidung unproduktiver Kosten (Kosten durch fehlerhafte Produkte, durch Nacharbeit und Ausschuß, durch Gewährleistung, durch Minimierung des Produkthaftungsrisikos) sowie langfristig die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Qualitätssicherungssysteme als Instrument der Unternehmensführung berücksichtigt demzufolge in erster Linie wirtschaftliche Erwägungen.

Ein Qualitätssicherungssystem kann nur dann erfolgreich sein, wenn sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens, einschließlich der Geschäftsleitung, an einer konsequenten Umsetzung der definierten Produkt- und Verfahrensweisungen motiviert mitarbeiten. Für die Unternehmensleitung bedeutet dies im einzelnen:¹⁴⁰

1. Die Unternehmensleitung und alle Führungskräfte müssen sich mit dem Aufbau des Qualitätssicherungssystems vorbehaltlos identifizieren, d.h., das Top-Management muß von der Notwendigkeit und der Wirksamkeit eines Qualitätssicherungssystems überzeugt sein.
2. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Führungskräfte des Unternehmens müssen beim Aufbau des Systems aktiv mitwirken und das Projekt tragen, so

¹⁴⁰ Vgl. König, K.-D., Hofele, M.: a.a.O., S. 114

daß Störungen durch Interessenkollisionen von Abteilungen und Mitarbeitern vermieden werden.

3. Teilnahme der Geschäftsleitung und des oberen Managements an Informations- und Motivationsveranstaltungen.
4. Aktive Unterstützung von Maßnahmen durch Ebnung des Umfeldes (Schulungsprogramme, moderne Ausbildungsmethoden, Bereitstellung von Ressourcen etc.).
5. Konsequentes Verhalten der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte bei der Umsetzung der Qualitätssicherungsphilosophie.
6. Übernahme von Verantwortung für das Qualitätssicherungssystem.
7. Zahlenmäßige Leistungsvorgaben abbauen, stattdessen verstärkt individuelle Qualitätsziele vereinbaren.
8. Delegationsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmensleitung.
9. Förderung eines intensiven Informationsaustausches und einer dauerhaften Kommunikationsbereitschaft.

Neben einer absoluten Identifikation der Unternehmensleitung sowie der Führungskräfte mit dem Qualitätssicherungssystem ist für eine harmonische Systemführung und ein erfolgreiches Arbeiten mit diesem System insbesondere auch die Akzeptanz und Überzeugung aller anderen Mitarbeiter im Unternehmen im Hinblick auf die Qualitätssicherungsphilosophie von maßgeblicher Bedeutung. Dieses Einbeziehen aller Mitarbeiter beinhaltet im einzelnen folgende Maßnahmen und Verhaltensweisen:¹⁴¹

1. Informieren aller Mitarbeiter über Vorteile, Ablauf und Zielsetzung des bevorstehenden Qualitätssicherungs-Projektes sowie Darstellung der Bedeutung der System-Einführung für die Unternehmensexistenz und die Arbeitsplatzsicherheit.
2. Vermittlung einer geistigen Einstellung für das Projekt als Voraussetzung für die Entwicklung eines Qualitätsbewußtseins und die Motivation am Projekt aktiv mitzuarbeiten.
3. Frühzeitiger und permanenter Informationsfluß über Ziele, Methoden sowie erste Resultate.
4. Einbeziehung der Mitarbeiter, Möglichkeit zur Meinungsäußerung, Diskussion und Mitgestaltung, Verbesserungsvorschlagswesen, Qualitäts-Zirkel etc.
5. Präzise Einweisung der Mitarbeiter in die neue Soll-Konzeption.
6. Förderung von Mitarbeiter-Schulung und -Weiterbildung.
7. Abbau von Ängsten, Unsicherheiten und Mißtrauen durch gemeinsame Fehleranalysen und Lösungssuche sowie durch allgemeine Hilfestellungen.

Qualitätssicherungssysteme, die in dieser Form erarbeitet und schließlich umgesetzt werden, ermöglichen eine präzise Planung und Steuerung der Unternehmensbereiche Entwicklung, Produktion, Vertrieb sowie Marketing im Sinne einer konsequenten, ganzheitlichen Kundenausrichtung.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 115

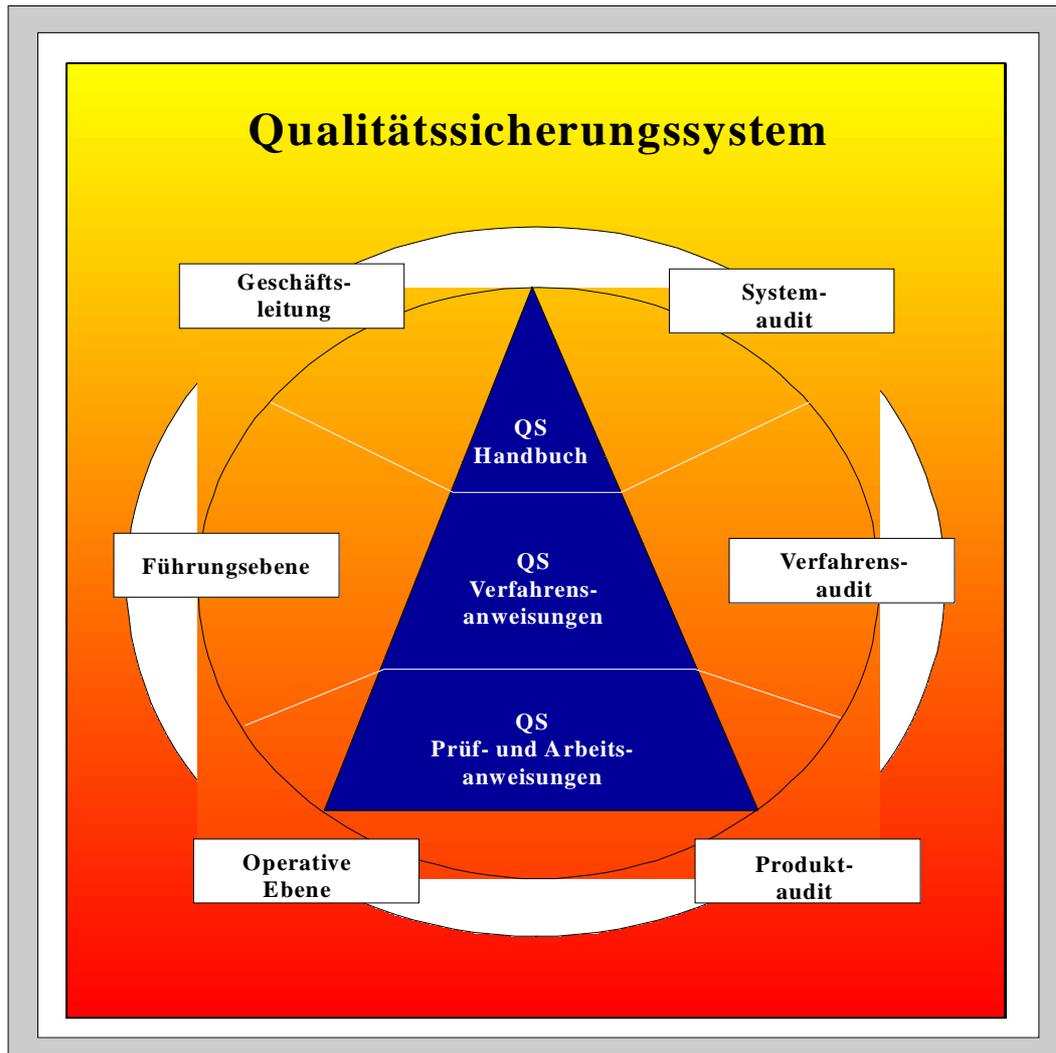


Abb. 7: Handlungsebenen und Instrumente im QS-System (Quelle: Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): Erfolgreich mit gesicherter Qualität, S. 7)

3.5.6.3. Benormung von Qualitätssicherungssystemen

Im Frühjahr 1987 wurde im Rahmen des Total Quality Managements die sogenannte "ISO 9000er Normenreihe" ins Leben gerufen mit dem Ziel, international über eine gemeinsame Qualitätssprache sowie über einheitliche, vergleichbare Qualitätsstandards zur Beurteilung der Qualitätsfähigkeit von Unternehmen verfügen zu können. Die EG-Kommission veranlaßte, daß diese Normenreihe in entsprechende europäische Normen - die sogenannte EN 29000 Normenreihe - umgesetzt wurde.¹⁴²

¹⁴² Vgl. Krakowitzer, G., Missethon, J.: a.a.O., S. 18

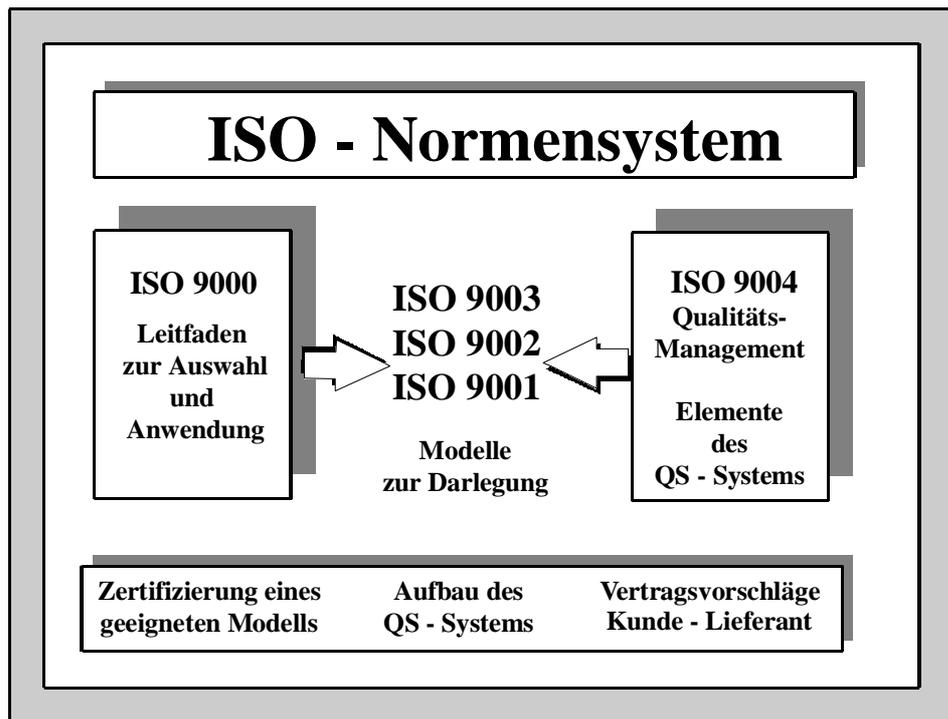


Abb. 8: Das ISO-Normensystem (Quelle: König, Hofele: Qualitätssicherung in kleinen und mittleren Unternehmen, 1993, S. 75)

Die ISO 9000er Normenreihe beschreibt mittels verschiedener Qualitätselemente, in welchen Unternehmensbereichen bzw. bei welchen Tätigkeiten, Maßnahmen zur Qualitätssicherung durchzuführen sind,¹⁴³ eine Beschreibung der eigentlichen Maßnahmen erfolgt jedoch nicht. Es handelt sich hierbei um Zielformulierungen für ein individuell auf ein spezifisches Unternehmen ausgerichtetes Qualitätssicherungssystem.¹⁴⁴ Das bedeutet, die Normen der ISO 9000er Reihe sowie analoge EN-Normen beschränken sich lediglich darauf, Anforderungen an die Systeme zu vereinheitlichen; die individuelle Ausgestaltung dieser Systeme und die Art der Anforderungserfüllung bleibt dem einzelnen Unternehmen freigestellt. Durch diese Definition wird einerseits der Vorteil der Normung genutzt, der darin besteht, daß sich der einzelne Lieferant auf einheitliche Anforderungen ausrichten kann und nicht der Erschwernis ausgesetzt ist, daß insbesondere seine großen Kunden mit sehr unterschiedlichen eigenen Forderungen an ihn herantreten. Andererseits versucht man gleichzeitig, die Nachteile der System-Normung wie z.B. Unflexibilität und Starrheit des Systems zu minimieren und den Unternehmen einen möglichst großen Gestaltungs- und Handlungsfreiraum bei der Ausgestaltung ihrer speziellen Systeme zu gewähren.¹⁴⁵

"Die Normen der Reihe DIN ISO 9000 entsprechen den internationalen Normen ISO 9000 sowie den europäischen Normen EN 29000 und umfassen die nachfolgend zusammengefaßten einzelnen Normen:"¹⁴⁶

¹⁴³ Vgl. Zsifkovits, H. (Hrsg.): a.a.O., S. 39

¹⁴⁴ Vgl. Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): a.a.O., S. 8

¹⁴⁵ Vgl. Seghezzi, H.D., Hansen, J.R. (Hrsg.): a.a.O., S. 43

¹⁴⁶ Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.): a.a.O., S. 8

- EN 29000: enthält Grundbegriffe der Qualitätssicherung sowie eine Anleitung zur Auswahl und Benutzung der Normen EN 9001 - 9004.
- EN 29001: Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst.
- EN 29002: Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Produktion und Montage.
- EN 29003: Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung bei der Endprüfung.
- EN 29004: Leitfaden zur Organisation des Qualitätsmanagements, beinhaltet Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Beschrieben wird ein Grundstock von Elementen, mit deren Hilfe ein Qualitätssicherungssystem entwickelt und eingeführt werden kann."

"Die ISO 9000 darf keinesfalls als Normung eines Qualitätswesens verstanden werden, sondern eher als strukturiertes Rahmenwerk, innerhalb dessen die Qualitätsarbeit stattfinden kann."¹⁴⁷ Die ISO-Normenreihe ist ein Regelwerk, das die Systematik zur Qualitätserlangung und -sicherung im Rahmen des TQM-Konzeptes zum Inhalt hat und bereits in wenigen Jahren für jedes Unternehmen nur noch eine Minimalanforderung darstellen wird, die vom europäischen Markt verlangt wird.¹⁴⁸ Der Markt fordert ISO 9000 bereits heute aus den folgenden Gründen:

1. Auftraggeber sind nicht länger bereit, die Kosten für die Prüfung der Produktqualität ihrer Zulieferer zu übernehmen.
2. Internationale Kunden setzen verstärkt die Existenz eines Qualitätssicherungssystems mit der entsprechenden Dokumentation voraus.
3. Fehlerquellen sollen möglichst vermieden werden, da die Kosten für fehlerhafte Produkte, die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens beeinflussen (Nachbesserungen, Reklamationen etc.)

Insbesondere für Unternehmen, die auf ausländischen oder aber auf anonymen Märkten anbieten, wird ein international zertifiziertes Qualitätssicherungssystem in den nächsten Jahren zu einer zwingenden Notwendigkeit, um sich langfristig am Markt behaupten zu können; denn vor allem ausländische Unternehmen und hier in erster Linie Großbritannien, Frankreich und die USA legen allergrößten Wert darauf, daß die Zulieferer über ein anerkanntes Qualitätssicherungssystem verfügen. Die Minimierung der technischen Handelshemmnisse durch harmonisierte Normen und einheitliche Verfahren des Qualitätsnachweises, stellen somit auch eine wesentliche Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des EG-Binnenmarktes dar. Für Unternehmen, die rein auftrags- bzw. kundenbezogen für den inländischen Markt fertigen, besteht in i.a.R. keine Zertifizierungsnotwendigkeit. Im allgemeinen gilt: "Wird eine Zertifizierung des QS-Systems nicht ausdrücklich vom Kunden verlangt, ist aus der Sicht der Praxis kein zwingender Grund vorhanden, eine Zertifizierung einer neutralen Stelle vornehmen zu lassen."¹⁴⁹

Ein wirksames TQM-Konzept erfordert die Erfüllung der ISO-Anforderungen. Die Beschränkung auf das Qualitätssicherungssystem ist keinesfalls ausreichend. Wesentlicher für einen Erfolg sind die einzelnen Managementverpflichtungen wie die

¹⁴⁷ Zsifkovits, H. (Hrsg.): a.a.O., S. 39

¹⁴⁸ Vgl. Krakowitzer, G., Missethon, J. (Hrsg.): a.a.O., S. 14

¹⁴⁹ König, K.-D., Hofele, M.: a.a.O., S. 82

Entwicklung und Gestaltung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik, kontinuierliche Qualitätsverbesserungen in allen Bereichen sowie eine gelebte Qualitätsphilosophie aller Mitarbeiter im Unternehmen.

3.5.7. Checkliste für ein TQM-Konzept

Die nachfolgende Checkliste stellt die einzelnen Faktoren zusammen, die für den Aufbau und die Gestaltung eines kreativen TQM-Konzeptes von Bedeutung sind:¹⁵⁰

⇒ Produkt- und Produktionsprozeßeigenschaften im Betrieb

- Gebrauchstauglichkeit/Bedienungsfreundlichkeit.
- Funktionstüchtigkeit/Leistung.
- Zuverlässigkeit.
- Haltbarkeit/Langlebigkeit.
- Wartungs-/Instandhaltungsfreundlichkeit.
- Sicherheit.
- Effektivität.
- Design (Form- und Farbgebung).
- Integrationsqualität.
- Rationalisierungspotential.
- Umweltfreundlichkeit (Recyclingfähigkeit, geringer Ressourcenverbrauch, geringer Emissionsausstoß).

⇒ Stand der Qualitätssicherung bei der Produktionsplanung und im Produktionsprozeß

- Qualitätsplanung: Ermittlung von Anforderungen, Bestimmung von Qualitätszielen, Planung der Realisierung.
- Qualitätsprüfung: Vergleich von Soll und Ist, Analyse von Abweichungen.
- Qualitätssteuerung durch Information, interne und externe Kommunikation, durch Mitarbeitermotivation und allg. Maßnahmen der Personalführung.
- Überwachung und Reduzierung der Qualitätskosten.
- Frühzeitiges Erkennen von Qualitätsproblemen und Chancen zur Qualitätsverbesserung.
- Computergestützte Qualitätssicherung (Computer Aided Quality Assurance).
- Erstellung, Pflege und Einhaltung von Funktions-, Liefer-, Freigabe-, Fertigungs- und Meß-Vorschriften sowie von Arbeitsplatz-Anweisungen und Bestimmungen.
- Beachtung von nationalen und internationalen Standards.

⇒ Stand der Produktentwicklung

- Vollständige Erfassung der produkt- und prozeßbezogenen Qualitätsmerkmale.
- Beachtung und Einhaltung kundenspezifischer, gesetzlicher und umweltschutzbezogener Produkthanforderungen.

¹⁵⁰ In Anlehnung an: Groth, U., Kammel A.: Total Quality Management, in: a.a.O., S. 120 ff

- Frühzeitige Einbeziehung von Spezialisten anderer Unternehmensbereiche zur Erkennung und Lösung von Qualitätsproblemen.
- Einbeziehung von Verbesserungsvorschlägen der Kunden und Mitarbeiter.
- Verkürzung der Zeitspanne zwischen Ideengenerierung und Einführung des Produktes am Markt.

⇒ **Beschaffung und Zulieferungsüberwachung**

- Einrichtung eines periodischen Lieferantenbewertungsverfahrens anhand spezieller Qualitätskriterien.
- Einforderung eigener Prüfergebnisse des Lieferanten.
- Prüfung der Qualitätsnormen vorgeschalteter Lieferanten (Lieferanten der Lieferanten).
- Flexible Gestaltung von Lieferbeziehungen (Möglichkeit nachträglicher Spezifikationen, Lieferantenwechsel bei Nichteinhaltung von Normen bzw. Standards).

⇒ **Stand der Logistik**

- Sicherstellung und Kontrolle eines schnellen und vorsichtigen Transportes.
- Produktspezifische Lagerung.
- Einhaltung von Just-in-Time-Vorgaben.

⇒ **Absatz, Marketing, Public Relations**

- Erstellen einer genauen Kundencharakterisierung und Zielgruppendefinition.
- Verkaufs- und funktionsfördernde Produktpräsentation beim Absatzmittler.
- Vorherige Produkt-Prüfung hinsichtlich der geforderten Produkteigenschaften.
- Gestaltung und Überwachung der Vertriebssysteme.
- Direkter Kontakt mit dem Kunden und den Lieferanten bezüglich Absprache und Verfolgung von Qualitätszielen, zur Handhabung von Mängelrügen, zur Bereitstellung von Service-Leistungen und zur Konzeption von Verbesserungsprojekten.
- Erstellung und Auswertung von Marktstudien.
- Schneller, direkter Kontakt zum Kunden bei Umsetzungsproblemen in der Produktion hinsichtlich der gestellten bzw. erwarteten Produkteigenschaften.
- Kommunikation und Kooperation mit Kunden, Zulieferern, Absatzmittlern, um die positiven Effekte eines integrierten Qualitäts-Managements zu nutzen.
- Überprüfung des gesamten Servicesystems i.S. einer Schwachstellen-Analyse sowie hieran anschließend Durchführung einer Ursachen-Analyse.

⇒ **Kundenbetreuung**

- Kundenorientierter Service in Form von Verlässlichkeit, Ansprechbarkeit, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen.
- Einräumen großzügiger Garantieleistungen als Basis für Kundentreue, Absatz und Marktanteil.
- Erstellung leicht nachvollziehbarer Gebrauchsanweisungen, Bedienungsanleitungen bzw. Verbrauchshinweise.

- Kompetenter und hilfsbereiter Kundendienst.
- Direkte Anlaufstellen bei Reklamationen, Garantieforderungen und/oder Schwierigkeiten beim Ge- oder Verbrauch des Produktes.
- Deutlich erkennbare Sicherheitshinweise in bezug auf das Produkt sowie Entsorgungshinweise bei umweltgefährdenden Produkten bzw. Abfällen.

⇒ Personalsituation

- Schaffung von Anreizsystemen für die Mitarbeiter im Hinblick auf eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung beim Produkt bzw. Prozeßablauf (Entlohnung, Prämien, betriebliches Vorschlagswesen).
- Schulungen zur Qualifikationssteigerung der Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche.
- Schaffung und Nutzung sämtlicher interner und externer Informations- und Kommunikationsmedien und -wege.
- Kommunikation der TQM-Philosophie, der Qualitätsziele, der Nutzen einer höheren Qualität und der Nachteile bzw. Kosten einer zu niedrigen Qualität sowie des individuellen Beitrages zur Gesamt-Performance.
- Sicherstellung der Unterstützung durch die Unternehmensleitung.
- Unternehmensinterne Koordination einschließlich klarer Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Festlegung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen.

⇒ Technisch-organisatorische Rahmenbedingungen

- Institutionalisierung eines TQM-Beauftragten.
- Installierung von TQM-Ausschüssen.
- Schaffung und Dokumentation organisatorischer Regelungen des TQM (TQM-Manuals, Qualitätshandbücher, Normenreihe ISO 9000).
- Initiierung von Qualitäts-Zirkeln.
- Auswahl der notwendigen Instrumente und Hilfsmittel.
- Gewährleistung der technischen Ausstattung (Meß-, Prüftechnik, EDV-Unterstützung, Arbeitsplatzbedingungen etc.).

Erfolgreiche TQM-Konzepte bilden in der betrieblichen Praxis einen integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Sie zielen auf die Steigerung des Marktanteils, auf Kostensenkung durch Fehler-Früherkennung, auf höhere Produktivität und auf eine Realisierung der Eigenverantwortung der einzelnen Unternehmensmitglieder ab. Die folgenden Kriterien sollen durch die Qualitäts-Management-Strategien erfüllt werden:¹⁵¹

- Jeder Mitarbeiter soll die Verantwortung für die Qualität seiner Arbeit übernehmen.
- Jeder Mitarbeiter soll permanent an situationsbezogenen Verbesserungen arbeiten.
- Die Flexibilität und die Innovation sollen erhöht werden.
- Die Kundenzufriedenheit soll erhöht werden, um eine verstärkte Kundenbindung zu erzielen.

¹⁵¹ Vgl. Krinner, W.: Qualitäts-Management contra Lean-Management, in: Versicherungswirtschaft, 10/1994, S. 633

- Die internen Arbeitsabläufe sollen optimal gestaltet werden, unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und der "Verrechnungs"-Erträge.

Ein erfolgreiches TQM-Konzept ist ohne die Bewußtseinsbildung der Mitarbeiter hinsichtlich des Faktors Qualitätsorientierung nicht denkbar. "Ziel muß letztlich für alle Unternehmensmitglieder vom obersten Management bis zur ausführenden Ebene die Einführung und Anwendung einer von den hierarchischen Strukturen losgelösten Selbstkontrolle der Mitarbeiter im Qualitätssicherungsprozeß sein."¹⁵²

3.6. Das Unternehmen als Kerngemeinschaft

Der Erfolg eines Unternehmens hängt zunehmend von internen Potentialen, insbesondere von der individuellen, spezifischen Qualifikation der Mitarbeiter sowie von deren Leistungsbereitschaft und -willen ab.

Lean Management versucht aufgrund der Erkenntnis, daß innerbetriebliche Konflikte auch immer eine gewisse Kosten- und Zeitintensität bedingen, durch eine Vielzahl geistiger, organisatorischer, wirtschaftlicher, kommunikativer sowie sozialer Maßnahmen, derartigen Spannungsfaktoren vorzubeugen bzw. bereits bestehenden Konflikten effektiv i.S. des Wertschöpfungsdenkens entgegenzuwirken. Zum Instrumentarium der Konfliktregulierung "... gehören die Vereinbarung übergeordneter Zielstellungen, eine langfristige wirtschaftliche Bindung, die Allgemeinverbindlichkeit der leanen Leitgedanken und Arbeitsprinzipien, der konsensuelle Interessenaustausch, eine freizügige und funktionale Informationspolitik, die Arbeit in Gruppen und Teams, der Führungsstil, die Gestaltung der Arbeitsplätze ..." sowie "... die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter."¹⁵³ Ein bedeutender Erfolgsbaustein für eine effektive Konfliktbewältigung ist demzufolge die Erschließung sozialer Ressourcen.

Die Zielvorstellung, das Unternehmen als Kerngemeinschaft zu betrachten, beinhaltet die aktive Integration von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in ein soziales Netzwerk, das die Verantwortung in der Gemeinschaft sucht.

3.6.1. Der Mitarbeiter im leanen Unternehmen

Teilziel des Lean Management-Konzeptes ist die wertschöpfungsorientierte Verknüpfung von Personal und Technologie durch die Faktoren Führung und Organisation.

Das Unternehmen wird nicht länger als rein ergebnisorientierte Zweck-Gemeinschaft betrachtet, in der der Mitarbeiter durch Anweisung und Ausübung von Druck, die vorgegebenen Ziele erreichen muß, sondern vielmehr als Sinn-Gemeinschaft, die den Mitarbeiter zum integralen Bestandteil der "Unternehmensfamilie" macht. "Informelle Gespräche, Abstimmungen, Hinweise, Lob und Kritik steuern die Prozesse, nicht die berüchtigten Jours fixes, die auch dann abgehalten werden, wenn es keine zwingende Notwendigkeit dafür gibt und die zu Zeitpunkten stattfinden, wenn die Entscheidung schon längst hätte gefallen sein müssen."¹⁵⁴ Durch einen partnerschaftlichen

¹⁵² Groth, U., Kammel, A.: Total Quality Management, in: a.a.O., S. 122

¹⁵³ Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 192 f

¹⁵⁴ Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 68

Management-Ansatz in Form von harmonisierender Kooperation, freiem Informationsaustausch sowie flexibler gegenseitiger Unterstützung und Hilfestellung sollen aus Beschäftigten Mitunternehmer, aus Kontrollierten Motivierte und aus Vorschlagsberechtigten kreative Gestalter werden.¹⁵⁵

Hierzu bedarf es jedoch zweierlei Faktoren. Zum einen einer von den Mitarbeitern getragenen Unternehmensphilosophie, die sie als Grundlage ihres Handelns betrachten können und aus der heraus sich auch erst ein Miteinander und Füreinander sowie ein Teamverhalten bei Entscheidungen und bei der Steuerung der betrieblichen Abläufe ergibt. Durch die Verinnerlichung gemeinsamer Werte, durch ein partizipatives Führungsverhalten der Vorgesetzten sowie durch die Übertragung eines größeren Verantwortungsbereiches auf die jeweils unteren Hierarchieebenen fühlen sich die einzelnen Mitarbeiter zu höheren Zielen verpflichtet.

Zum anderen bedarf es darüber hinaus eines neuen Manager-Typus, d.h. eines neuen Denkens an der Führungsspitze des Unternehmens. Beraten, nicht anweisen lautet hier die Devise. Das neue Führungsverhalten basiert auf Vertrauen, nicht auf Kontrolle. Der Manager im Lean-Konzept muß in der Lage sein, die Philosophie des Unternehmens zu leben und gleichermaßen seine Mitarbeiter zu informieren, zu motivieren, anzuregen, zu coachen, Herausforderungen zu formulieren, innovative Konzepte zu entwickeln, einzuführen sowie durchzusetzen.¹⁵⁶ Dies wiederum ist Grundvoraussetzung für die ausgeprägte Kundenorientierung, die das Lean Management-Konzept fordert.

Erst wenn die Unternehmung als Sinn-Gemeinschaft verstanden wird, kann eine dezentrale Lenkung und Steuerung in Form einer Selbstorganisation erfolgen, die letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflusst.

3.6.2. Der Kunde im leanen Unternehmen

Der Kunde wird im Lean-Konzept als ein sehr bedeutendes Mitglied der "Unternehmensfamilie" verstanden, so daß aufgrund dieser Definition, der traditionelle Interessenkonflikt zwischen Unternehmen und Kunde zu einer Quelle neuer bzw. verbesserter Marktleistungen aufgewertet werden kann. D.h., das leane Unternehmen bindet die Kunden von Anbeginn in die jeweiligen Planungs- und Entwicklungsprozesse ein, um einen Konflikt mit ihnen bereits im Vorfeld auszuschließen.

Dies geschieht z.B. dadurch, daß Kunden zur Besichtigung der Produktionstätten eingeladen werden bzw. für eine gewisse Zeit am Alltagsgeschehen des Unternehmens teilnehmen und im Anschluß hieran, ihre Eindrücke, Ideen und Anregungen in einem persönlichen Gespräch mitteilen. Zweifelsohne erfordert eine derartige Aktion einen sehr großen Verwaltungsaufwand, es besteht jedoch auch die Chance, daß gute, verwertbare Vorschläge, Informationen und Anregungen seitens dieser Kunden aufgeworfen werden, die das Unternehmen i.S. einer weiteren Qualitätsverbesserung umsetzen und nutzen kann. Der Kunde fungiert so als Laienberater im Unternehmen, er wird zum Gesprächspartner, lange bevor das Produkt am Markt erscheint.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 196

¹⁵⁶ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 68

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 86

Diese Einbindung verursacht zwar zunächst einmal mehr Kosten für das Unternehmen, langfristig betrachtet zahlt sich diese Vorgehensweise jedoch in Form einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und einer infolgedessen erhöhten Kundenbindung bzw. -loyalität aus. Der loyale Kunde verpflichtet somit letztlich alle Unternehmensbereiche - Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb - zu höchsten Qualitätsanstrengungen.

Neben dem persönlichen Kontakt zum Kunden werden differenzierte Analysen, wie Kundenzufriedenheitsstudien, Nutzungsbeobachtungen, Marktanalysen, Wettbewerbsstudien, Testmärkte, explorative Untersuchungen etc. durchgeführt, um die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und damit die künftigen Anforderungen an das Produkt zu ermitteln.¹⁵⁸

Während der traditionelle Weg von der Produktidee bis zur Markteinführung oft langwierig, unflexibel und nicht selten an den wechselnden Bedürfnissen des Kunden vorbeiführt, kann die leane Interpretation und Umsetzung von Kundennähe die einzelnen Faktoren der Wertschöpfungskette langfristig und auch nachhaltig steigern.

3.6.3. Der Lieferant im leanen Unternehmen

Im Lean Management-Konzept wird die Zulieferindustrie bereits in der Produktentwicklungsphase eng mit eingebunden. "Die Partnerschaft mit ausgewählten Zuliefererbetrieben äußert sich in der Formulierung gemeinsamer Ziele, Kostensenkungsverantwortlichkeiten und Qualitätsansprüchen."¹⁵⁹

Durch die generelle Verringerung der Fertigungstiefe im Lean Management, vollzieht sich somit ein grundsätzlicher Wandel vom traditionellen Lieferanten, hin zum Systemlieferanten. Während Zulieferer bislang nicht selten als reine "Kostenverursacher" betrachtet wurden, die es zu reduzieren bzw. zu eliminieren gilt, wird oftmals dem unschätzbaren Know-how, über das diese Lieferanten auf ihrem speziellen Gebiet verfügen, zu wenig Beachtung geschenkt.¹⁶⁰ D.h., insbesondere für leane Unternehmen gilt es, künftig verstärkt das spezifische Fachwissen der Lieferanten zu nutzen, um zum einen ein innovatives Produkt-Know-how zu erhalten, und zum anderen bedingt dadurch die notwendige Beschleunigung von Innovationsprozessen zu gewährleisten.

Das traditionelle Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferant ist geprägt durch permanente Preisverhandlungen sowie durch kontinuierliches Ringen um kurzfristige Vorteile. Während die Hersteller versuchen, durch eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität unter den Zulieferern möglichst niedrige Preise zu erzielen und Kosten (z.B. Lagerhaltungskosten) abzuwälzen, versuchen die Zulieferer ihrerseits arbeitsintensive Produktionssegmente verstärkt in Niedriglohnländer zu verlagern, so daß diese divergierenden Handlungsweisen beider Akteure letztlich zu einer ausgeprägten Abgrenzung untereinander sowie gleichmaßen zu einem extremen

¹⁵⁸ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 198 f

¹⁵⁹ Kammel, A.: Lean Production, in: DBW 52, 1992, S. 572

¹⁶⁰ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 168

Konkurrenzdenken führen können.¹⁶¹ "Der Nachteil der Kostensenkung per "Fertigungsexodus" ist die oft große Entfernung zum Abnehmer, mit entsprechenden logistischen Problemen in der Koordination, der Kommunikation und der Just-in-Time-Fähigkeit. Außerdem können durch Qualitätsmängel verursachte Kosten (Ausfallzeiten, Nachbesserungen, Ausschuß) die vermeintlichen Kosteneinsparungen mehr als aufheben."¹⁶²

Die Erkenntnis des Lean Managements, den Lieferanten bereits zu Beginn der Wertschöpfungskette (z.B. durch gemeinsame Beratungen, Besprechungen) in das Unternehmen vollständig zu integrieren und ihn somit zum Team-Mitglied avancieren zu lassen, beruht auf der Erfahrung, daß Zulieferer oft kostengünstigere und effizientere Lösungen präsentieren können, da sie i.a.R. über einen besseren Wissensstand sowie über ein größeres Problemlösungspotential als das Unternehmen selbst verfügen.¹⁶³ In der Praxis werden hierzu differenzierte Rahmenverträge abgeschlossen, bei denen die spezifischen Qualitätsvereinbarungen schriftlich fixiert werden. Im einzelnen geht es um folgende Punkte:¹⁶⁴

- Verbindliche Rahmenverträge mit Preisanpassungsmöglichkeit.
- Verbindliche Qualitätsvereinbarungen.
- Absprachen zur Rüstzeitminimierung.
- Absprachen zur Kosten- und Preissenkung.
- Flexibles Abrufsystem.

Nur mit Hilfe derartiger Rahmenvereinbarungen läßt sich ein fruchtbares, dauerhaftes und kalkulierbares Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Lieferant entwickeln. Langfristige Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer bedeutet:¹⁶⁵

1. Gemeinsames Qualitäts- und Kostenmanagement.
2. Gemeinsame Realisierung von Rationalisierungspotentialen.
3. Weniger Änderungen nach dem Serienanlauf.
4. Parallelisierung und Beschleunigung von Prozessen (statt stark sequentiellen Vorgehens).
5. Abstimmung und Flexibilisierung von Abnahmemengen.
6. Bereitstellung ausgefeilter logistischer Dienstleistungen nach Maßgabe des vom Hersteller gewünschten Lieferservices.

Sicherlich bedingt die Integration der Zulieferer in das Unternehmen auch ein hohes Maß an gegenseitiger Abhängigkeit sowie eine gewisse Störanfälligkeit, jedoch wird dies zum Teil durch die Möglichkeit des "Dual Sourcing" (Beschaffung wichtiger Teile bzw. Module bei mehreren Lieferanten) kompensiert.¹⁶⁶ Darüber hinaus erfolgen in regelmäßigen Abständen Qualitätskontrollen in Form von Lieferantenbewertungen (Lieferer-Audits). Der nachfolgende zusammenfassende Vergleich zwischen dem

¹⁶¹ Vgl. Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 85 f

¹⁶² Ebenda, S. 86

¹⁶³ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 168

¹⁶⁴ Vgl. Jansen, H. H.: a.a.O., S. 60

¹⁶⁵ Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 87

¹⁶⁶ Vgl. Groth, U., Kammel, A.: Lean Production, in: FB/IE 41, 1992, S. 149

traditionellen Hersteller-Zulieferer-Verhältnis und dem leanen Verhältnis von Hersteller und Lieferant illustriert diese Veränderungen:

TRADITIONELLE HERSTELLER-LIEFERANTEN-BEZIEHUNG	LEANE HERSTELLER-LIEFERANTEN-BEZIEHUNG
permanente Preisverhandlungen	langfristige Partnerschaften
Kostenüberwälzung: Hersteller/Zulieferer	Preisgestaltung unter Berücksichtigung beidseitiger Gewinninteressen
Einkauf als derivate Unternehmensfunktion	strategisches Beschaffungsmanagement
viele Zulieferer/große Teilevielfalt	Systemlösungen
Technikzentrierung/Vernachlässigung Kundenorientierung	ausgeprägte Markt- und Kundennähe
nach Serienlauf zahlreiche Änderungswünsche	wenig Änderungen durch Simultaneous Engineering
verzögerte Informationspolitik	intensiver Informationsaustausch
Qualitätskontrollen nach Liefereingang	durchgehendes Qualitätsmanagement
schwankende Abrufe in Losen	produktsynchrone Beschaffung
bürokratische Kontrakte	transparente Regeln, Entbürokratisierung
gegenseitiges Abgrenzungs-/Konkurrenzverhalten	Lieferantenförderung, -pflege und -entwicklung

Abb. 9: Traditionelle und leane Hersteller-Lieferanten-Beziehung (Quelle: Müller, Rupper: Lean Management in der Praxis, 1993, S. 86)

Im einzelnen kennzeichnen die folgenden vier Merkmale die Beziehungen zwischen dem leanen Unternehmen und seinen Zulieferern:¹⁶⁷

1. Reduzierte Zahl der Zulieferer

- Vertikale Abstufung, d.h. Hersteller tritt in Kontakt zu Hauptlieferanten (= Zulieferer der 1. Stufe, diese wiederum kontaktieren Zulieferer der 2. Stufe usw.).
- Auftragsvergabe von Komponentensystemen.

2. Informationsaustausch

- Personalaustausch im Entwicklungsbereich.
- Gemeinsame Kostenanalyse und gemeinsame Festlegung der Lieferpreise (Value Engineering, Wertanalyse).
- Offenlegung der Produktionsmethode.
- Rechtzeitige Informationen über Volumenänderung der Produktion durch Hersteller.
- Rückmeldung über Zuliefererleistungen (Qualität).

3. Partnerschaftliches Verhältnis

- Rahmenvereinbarungen über Geschäftsbeziehungen.

¹⁶⁷ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production, S. 21 f

- Gemeinsame Kostenverantwortung.
- Vereinbarung über jährlich zu erreichende Kostensenkungen, darüber hinausgehende Ersparnisse aus zusätzlichen Zuliefererbemühungen bleiben beim Zulieferer.
- Hilfestellung bei Produktionsproblemen.
- Gegenseitige finanzielle Beteiligungen.

4. Produktion

- Just-in-Time-Lieferung unmittelbar an das Fließband.
- Anpassung der Teilefertigung an Bedarfsschwankungen beim Hersteller.
- Klassifizierung der Hersteller nach Leistung (Qualität, Lieferfristen).
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

3.7. Organisation in Gruppen

3.7.1. Entwicklung der Gruppenarbeit

Die Idee der Gruppenarbeit mit der Übernahme von neuen Aufgabenbereichen, größerer Autonomie und Selbststeuerung sowie einer Verbesserung der Qualifikation vor Ort stand bereits Anfang der 70er Jahre als umfassendes, arbeitsorganisatorisches Gestaltungsprinzip im Rahmen der gewerkschaftlichen Mitbestimmungs- und Humanisierungsdebatte stark im öffentlichen und sozialwissenschaftlichen Interesse. Aufgrund großer Qualitätsmängel, hoher Abwesenheits- und Fluktuationsraten fanden seinerzeit Organisationsformen wie Job Rotation (Arbeitswechsel), Job Enlargement (Arbeitsverweiterung) und Job Enrichment (Arbeitsbereicherung) verstärkt Aufmerksamkeit.

Hintergrund der heutigen Überlegungen des Gruppen-Aspektes im Rahmen des Lean Managements ist jedoch weniger das Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt als vielmehr die Effektivierung der Produktion im Hinblick auf die ökonomische Konkurrenzsituation.

3.7.2. Gruppenarbeit im Kontext des Lean-Konzeptes

Die Bildung von Teams, definiert als kleine, nach funktionalen Gesichtspunkten strukturierte Arbeitsgruppen mit einer spezifischen Zielsetzung und entsprechenden Arbeitsformen, relativ intensiven Interaktionen untereinander und einem mehr oder weniger starken Gemeinschaftsgeist,¹⁶⁸ gelten als ein bedeutender Erfolgsfaktor des Lean Managements. "Wird das Konzept "Lean Production" jedoch nur auf die Einführung von Gruppenarbeit reduziert und instrumentalisiert, dann steht zu befürchten, daß die Gruppenarbeit mißverstanden wird und ihre Berücksichtigung keine rasche Verbesserung der internationalen Wettbewerbssituation bringt."¹⁶⁹

Kennzeichnend für autonomes Arbeiten in Teams ist die Bildung von Sparten im Unternehmen. Jede Sparte ist verantwortlich für die Produkt- und Prozeß-Qualität, die Termin-Planung und -Realisierung, die Kostenstruktur, die Kapazitätsauslastungen

¹⁶⁸ Vgl. Antoni, C. H.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, 1990, S. 74

¹⁶⁹ Hohmann, R.: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal, 1992, S. 302

sowie für allgemeine technische Belange. Der Sparten- bzw. Gruppenleiter, der i.a.R. von der Geschäftsleitung bestimmt wird, ist so verstanden ein Unternehmer im Unternehmen und besitzt im operativen Bereich sämtliche betrieblichen Freiheiten.

Für die Durchführung und das Ergebnis eines spezifischen Arbeitsauftrages sind alle Gruppenmitglieder gemeinsam verantwortlich. Die Gruppe entscheidet intern, welches Gruppenmitglied welche Tätigkeit übernimmt bzw. ob und wann gegebenenfalls diese Aufgabe an ein oder mehrere andere Mitglieder delegiert wird. Diese Gruppenautonomie bezieht sich sowohl auf die organisatorische Ablaufplanung als auch auf die komplette zeitliche Planung einschließlich Urlaubs- und Krankheitsregelungen. Arbeitsumfang und Verantwortungsbereich bei der Gruppenarbeit ist im Vergleich zu traditionellen Einzelarbeitsplätzen stark erweitert. Tätigkeitsbereiche wie Instandhaltung, Logistik und Qualitätssicherung werden zur Gemeinschaftsaufgabe der Gruppe. Grenzen der Gruppenarbeit in bezug auf Arbeitserweiterung und Arbeitsbereicherung ergeben sich nur dort, wo sie die Aufgabenstellung überschreiten oder aber die Mitarbeiter überfordern.

Eine weitere Aufgabe der Gruppe besteht darin, i.S. des Kaizen-Prinzips, Vorschläge zur Vereinfachung und Erleichterung der Arbeit sowie zur Optimierung des Arbeitsablaufes zu machen und diese in entsprechenden Gruppengesprächen zu diskutieren. "Die zentrale Planung und Steuerung kümmert sich nur noch um die Abstimmung zwischen den weitgehend selbständig arbeitenden kleineren Einheiten und um die Sicherung des Unternehmensziels."¹⁷⁰ Bedingt dadurch nimmt die vertikale Arbeitsteilung ab - die Zahl der Hierarchieebenen geht zurück.

Zusammenfassend läßt sich Lean Management durch das Gestaltungsprinzip der Gruppen- bzw. Team-Arbeit in den folgenden Merkmalen konkretisieren:¹⁷¹

1. Ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird auf die Fertigungsgruppen, die de facto am Wertschöpfungsprozeß beteiligt sind, übertragen.
2. Die Produktion und angrenzende Fachbereiche werden in das Gruppen-Konzept integriert.
3. Gruppenarbeit forciert das Null-Fehler-Konzept (fehlerhafte Materialien und Komponenten werden von der jeweils nachfolgenden Stelle nicht angenommen, bearbeitet und weitergegeben). Dies erfolgt mit Hilfe eines umfassenden Informationssystems, das es jedem ermöglicht, in der Produktion schnell und unverzüglich auf erkannte Probleme zu reagieren. So werden Informationen, die üblicherweise ausschließlich dem Management vorbehalten sind, möglichst allen Mitarbeitern zugänglich gemacht (in japanischen Automobil-Unternehmen geschieht dies mit elektronischen Leuchttafeln (Andon-Tafeln) über den jeweiligen Produktionsbereichen, die Informationen wie z.B. Produktionsziele, Anzahl der tagesaktuell produzierten Autos, Maschinenpannen, Überstunden, Personalengpässe etc. enthalten).
4. Gruppenarbeit verlangt kundenorientierte, kontinuierliche Verbesserung von Produkt- und Prozeßqualität als ein Hauptelement der Arbeit, um Verschwendung i.S. von nichtwertschöpfender Tätigkeit und überflüssigen Lägern und Puffern zu vermeiden.

¹⁷⁰ Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitswelt, 1993, S. 18

¹⁷¹ Vgl. Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 199 f

Im einzelnen ergeben sich die folgenden Vorteile der Gruppenarbeit für das Unternehmen und für die jeweiligen Mitarbeiter:¹⁷²

UNTERNEHMEN	MITARBEITER
Abbau verfestigter Strukturen	Abbau von monotoner Tätigkeit und Gesundheitsbelastung/abwechslungsreichere Arbeit durch Übernahme von Planungs-, Steuerungs-, Qualitäts- und Instandhaltungsaufgaben
höhere Flexibilität/schnellere Reaktion auf Nachfrageänderungen	bessere Qualifizierungschancen durch anspruchsvollere Aufgaben
geringere Abwesenheit	verbesserte Arbeitszufriedenheit
Verringerung von Stillstandszeiten	mehr Selbstverwirklichungschancen durch: - Aufgabenintegration - stärkere Identifikationsmöglichkeiten - Rotation
bessere Qualität	Sicherung des Arbeitsplatzes
Steigerung der Produktivität	höheres Einkommen

Abb. 10: Vorteile der Gruppenarbeit für Unternehmen und Mitarbeiter (Quelle: Vgl. Stürzl: Lean Production, 1993, S. 24)

3.7.2.1. Ziele der Gruppenarbeit

Die Organisation in Gruppen darf nicht als Selbstzweck betrachtet werden, sie dient durch die Verlagerung von Aufgaben und Verantwortung auf die untersten Hierarchieebenen der gesteigerten Problemlösungsfähigkeit des einzelnen sowie der betrieblichen Flexibilität und Produktivität.

Die Ziele der Gruppenarbeit lassen sich wie folgt darstellen:¹⁷³

- Selbstorganisation der Gruppen bei interner Arbeitsaufteilung, Pausenregelung und Urlaubsplanung.
- Verbesserung der Qualität, Reduzierung von Ausschuß und Nacharbeit.
- Erhöhung der Maschinennutzung, Verbesserung der Produktivität.
- Kontinuierliche Verbesserung zur Vereinfachung und Erleichterung der Arbeit und Optimierung der Fertigung.
- Verringerung der Abwesenheit bzw. Fluktuation durch erhöhte Arbeitsplatz-Zufriedenheit.
- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation mit vor- und nachgelagerten Bereichen.
- Fachliche und soziale Weiterqualifizierung.

¹⁷² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitswelt, 1993, S. 19 und Stürzl, W.: a.a.O., S. 24

¹⁷³ Vgl. Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 200

- Erhöhung der Flexibilität durch Wechsel von Tätigkeiten (Job rotation, Training on the job).
- Einarbeitung und Weiterqualifizierung neuer Mitarbeiter durch die Gruppe.
- Problemlose Integration von Behinderten, gleichgestellten und nicht voll einsatzfähigen Mitarbeitern als soziale Funktion.
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit durch direkte Mitgestaltung der Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung.

3.7.2.2. Vorteile der Gruppenarbeit

"Der "Lean"-Gedanke mit seiner flachen Hierarchie, der direkten Führung und dem Wegfall der bisher durchgreifenden Stabs- und Zentralstellen wird um so wirksamer, je selbständiger die Basis ist."¹⁷⁴ Durch die Bildung weitgehend eigenverantwortlicher Teams entstehen positive Synergieeffekte, die als Gruppenvorteil definiert werden können.

Ein Teilaspekt des Gruppenvorteils ist darin zu sehen, daß die Tätigkeit für den einzelnen Mitarbeiter durch den Kontakt und die Kommunikation mit den anderen Gruppenmitgliedern i.a.R. interessanter und abwechslungsreicher wird, was wiederum zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führt. Darüber hinaus kann, wie verschiedene Untersuchungen zur Thematik der Gruppendynamik¹⁷⁵ belegen, bereits schon das räumliche Beisammensein unter bestimmten Voraussetzungen eine stimulierende Wirkung auf die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters haben.

Auch Faktoren wie "... die Mitbestimmung bei der Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, die Einbindung in unternehmerische Entscheidungen, die Mitarbeit in Gruppengesprächen sowie die Beteiligung an Zielvereinbarungsgesprächen ..." im Rahmen eines partizipativen Führungsstils tragen "... sowohl den einzelnen Gruppenmitgliedern als auch den wirtschaftlichen Interessen von Unternehmen i.S. des Gruppenvorteils Rechnung."¹⁷⁶

Ein weiterer Synergieeffekt der Gruppenarbeit besteht in der erhöhten Lernfähigkeit der Gruppe. Zum einen lernen die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe, sich selbst zu organisieren und die verschiedenen Bedürfnisse und Belange aller Gruppenmitglieder durch Kommunikation und Kooperation in Einklang zu bringen; und zum anderen können sich die Gruppenmitglieder neben dem eigentlichen Arbeitsprozeß, wechselseitig fachlich so weiterbilden, daß sich à la long alle Gruppenmitglieder auf dem gleichen Tätigkeitsniveau befinden und somit alle anfallenden Aufgaben allein oder auch im Zusammenwirken mit den anderen Gruppenmitgliedern zu bearbeiten in der Lage sind (Ausweitung des Lernfeldes im "learning by doing/training on the job").¹⁷⁷

¹⁷⁴ Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, 1994, S. 38

¹⁷⁵ Vgl. Allsport, F.H.: Social psychology, Boston, 1924, zitiert nach: Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, 1971, S. 60

¹⁷⁶ Stürzl, W.: a.a.O., S. 34

¹⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 37

Der Gruppeneffekt ergibt sich somit aus der gegenseitigen Unterstützung und Motivation aller Gruppenmitglieder i.S. der Komprimierung fachlicher Kompetenz und individueller Leistungsfähigkeit sowie durch die Aktivierung ruhender Potentiale einzelner Mitarbeiter im Unternehmen. Darüber hinaus fördern partizipativ geführte und gut organisierte Gruppen die Initiative und Kreativität ihrer Mitglieder und fungieren zugleich als kritischer Filter bei der gemeinsamen Lösung von Aufgaben und Problemen.¹⁷⁸

Die folgenden Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Synergieeffekte durch Gruppenarbeit zu realisieren:¹⁷⁹

1. Durch eine gesteuerte Koordination von Vorgesetzten und Gruppenmitgliedern müssen die Interessen der einzelnen Gruppenmitglieder je nach individuellen Neigungen in den Entscheidungsprozeß mit einfließen können.
2. Die Mitglieder der Gruppe dürfen nicht als Ansammlung von Einzelindividuen angesehen werden, sondern müssen de facto als Gruppe betrachtet werden, um Gruppenverantwortung herausbilden zu können.
3. Zuweisungen von Kompetenzen und Autorität müssen für alle Gruppenmitglieder klar erkennbar sein, um Unsicherheiten in der Gruppe zu vermeiden.
4. Die Selbstorganisationsfähigkeit von Teams/Gruppen ist ein langwieriger Lernprozeß, der insbesondere zu Beginn der Einführung der Gruppenarbeit noch nicht überschätzt werden darf.
5. In der Anfangsphase der Gruppenarbeit sowie bei schwierigen Entwicklungs- und Lernabschnitten muß eine kontinuierliche konstruktive organisatorische sowie personelle Unterstützung erfolgen.

Nur dann läßt sich ein Gruppenvorteil erzielen, wenn innerhalb der Gruppe ein offenes, kooperatives und partnerschaftliches Verhältnis herrscht, das es ermöglicht, bestehende Aufgaben und Konfliktsituationen als Wachstumspotential für die Gruppe und für das Gesamtunternehmen zu begreifen.

3.7.3. Formen von Gruppenarbeit

Organisation in partizipative Gruppen bedeutet:¹⁸⁰

- Erhöhte Anforderungen an geistige Flexibilität und fachliche Qualifikation.
- Nicht spezialisiertes Fachdenken, sondern Vernetzung, d.h. ganzheitliches Denken in Strukturen und in Sinnzusammenhängen.
- Übertragen von zentralen Personalentwicklungsfunktionen auf die Gruppe.
- Kontinuierliche Verbesserung als eine der zentralen Hauptaufgaben der Gruppe.

In der betrieblichen Praxis lassen sich folgende Formen partizipativer Gruppen- bzw. Teamarbeit unterscheiden, bei denen ein Gruppenvorteil im oben genannten Sinne erzielt werden kann: Projektgruppen, Vorschlagsgruppen, Qualitätszirkel sowie teilautonome Arbeitsgruppen.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 35

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 62 f

¹⁸⁰ Vgl. Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 203 f

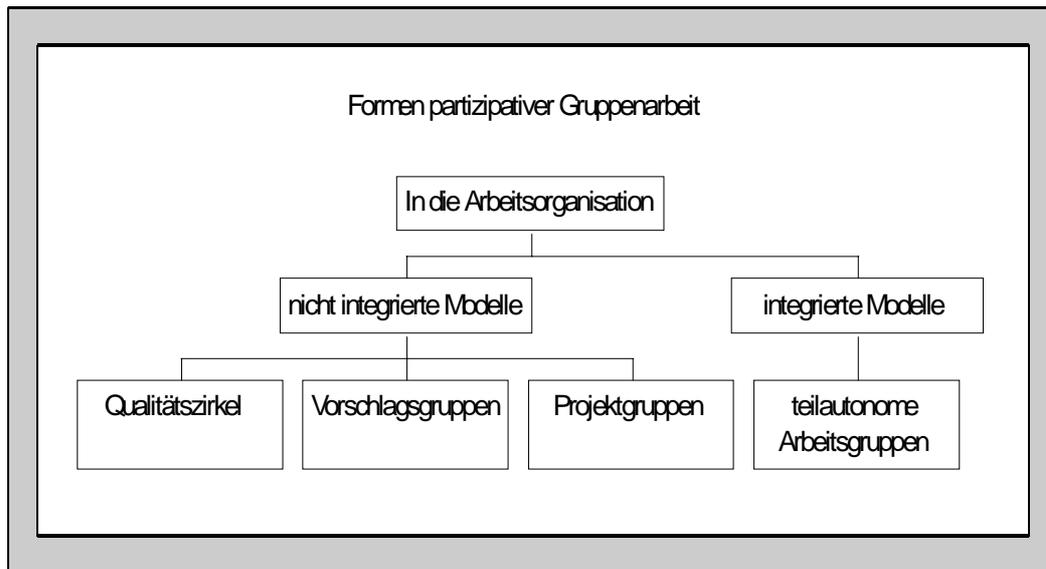


Abb. 11: Formen partizipativer Gruppenarbeit (Quelle: Antoni: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, 1990, S. 76)

3.7.3.1. Projektgruppen

Projektgruppen werden eingesetzt zur Bearbeitung neuartiger, klar definierter, komplexer Aufgabenstellungen, die i.a.R. mehrere Organisationseinheiten bzw. -bereiche tangieren und die aufgrund unterschiedlichster Ursachen einen einmaligen Charakter aufweisen. Die Zielsetzungen dieser Projektgruppen liegt in der effizienteren Auftragsbearbeitung.

"Konstitutives Merkmal solcher Projektgruppen ist ihr interdisziplinärer Charakter"181 Das bedeutet, "Projektgruppen setzen sich meist aus Experten und Führungskräften zusammen, die für die Lösung des konkret vorgegebenen Problemkreises entsprechend ihrer Sachkompetenz ausgewählt wurden und für die Dauer der Projektbearbeitung zusammenarbeiten."182 Nach Abschluß der Arbeit werden die einzelnen Projektgruppen wieder aufgelöst.

Die spezifischen Aufgabenstellungen werden vom Management vorgegeben und stehen bereits vor der Zusammenstellung der einzelnen Projektgruppen fest, d.h., sie werden nicht von den jeweiligen Gruppen selbst erarbeitet. Die unterschiedlichen Projektgruppen verzichten teilweise zu Gunsten einer Effektivitäts-Steigerung auf eine interne Hierarchie sowie auf die damit verbundene Führungsfunktion eines der Projektmitglieder. Anstelle dessen leitet und koordiniert ein externer Moderator, der selbst nicht aktiv an der Problemlösung beteiligt ist, die verschiedenen Gruppenprozesse.¹⁸³

¹⁸¹ Stürzl, W.: a.a.O., S. 65

¹⁸² Antoni, C.H.: a.a.O., S. 79

¹⁸³ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O., S. 65

Im wesentlichen lassen sich Projektgruppen durch die folgenden Merkmale charakterisieren:¹⁸⁴

- Einmaligkeit der Rahmenbedingungen.
- Feste Zielvorgabe.
- Zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Projektbegrenzungen.
- Abgrenzungen gegenüber anderen Projektvorhaben.
- Projektspezifische Organisation.

3.7.3.2. Vorschlagsgruppen

Vorschlagsgruppen stellen definitorisch betrachtet, eine teamorientierte Weiterentwicklung des klassischen Vorschlagswesens auf Gruppen dar.¹⁸⁵ "Bei Vorschlagsgruppen handelt es sich in der Regel um informelle Gruppen von Mitarbeitern, die versuchen, in ihrer Freizeit in eigener Verantwortung einen prämienfähigen Verbesserungsvorschlag zu erarbeiten und diesen als Gruppenvorschlag im Vorschlagswesen einzureichen."¹⁸⁶ Die Teilnahme an derartigen Gruppensitzungen, die immer außerhalb der Arbeitszeit erfolgen, ist generell freiwillig und damit auf die persönliche Initiative jedes einzelnen Mitglieds gestützt.

In gemeinsamen Gesprächen und Diskussionen, deren Inhalt nicht vorgegeben wird, werden Verbesserungsvorschläge zu betrieblichen Abläufen und Regelungen eingebracht, die dann schließlich als Gruppenvorschläge einem unternehmensinternen Gremium zur Bewertung vorgelegt werden und bei Eignung mit einer Prämie für die entsprechende Gruppe honoriert werden. Bei der Annahme und Umsetzung eingereicherter Verbesserungsvorschläge besitzt die Gruppe keinerlei Einfluß oder Mitspracherecht.

Vorschlagsgruppen müssen demzufolge als außerbetriebliche Gruppen verstanden werden, die ausschließlich der Selbstkontrolle unterliegen, mit der Konsequenz, daß sie sich ihre eigenen Organisationsstrukturen schaffen, was einerseits sicherlich einen größtmöglichen Handlungsfreiraum für die Entfaltung der Gruppe bietet, andererseits jedoch auch die Gefahr birgt, daß die Vorschlagsgruppe die anfängliche Orientierungslosigkeit nicht überwindet und sich infolgedessen in ihrer Arbeit permanent selbst blockiert und letztlich daran scheitert.¹⁸⁷

3.7.3.3. Qualitätszirkel

"Unter Qualitätszirkeln werden im allgemeinen Gruppen von vier bis zehn freiwilligen Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches verstanden, die unter der Führung eines Gruppenleiters (in der Regel der direkte Vorgesetzte) periodisch zusammentreffen, um

¹⁸⁴ Antoni, C.H.: a.a.O., S.78

¹⁸⁵ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O., S. 67

¹⁸⁶ Antoni, C.H.: a.a.O., S. 77

¹⁸⁷ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O., S. 68

Probleme bzw. Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereiches zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen."¹⁸⁸

Im Gegensatz zu Projektgruppen, bei denen Führungskräfte und Experten zur Lösung differenzierter Probleme herangezogen werden, sind in Qualitätszirkeln in erster Linie Mitarbeiter der ausführenden Ebene involviert. D.h., "... das, was mit Führungskräften und Angestellten im Rahmen von Projektgruppen bereits erfolgreich erprobt worden war und in Vorschlagsgruppen erste vorsichtige Schritte in Richtung Belegschaft nach sich zog, wurde nun mit den Qualitätszirkeln konsequent und in großem Umfang "nach unten" verlagert."¹⁸⁹

Da die Beteiligten eines Qualitätszirkels allein keine Lösungsmaßnahmen ergreifen bzw. veranlassen können, werden Vorgesetzte und Fachleute mit beratender Funktion miteinbezogen, um so wirksame Vereinbarungen und Entscheidungen treffen zu können.¹⁹⁰ Die Entscheidung über erarbeitete Vorschläge bzw. über die jeweiligen Rahmenbedingungen liegt im Qualitätszirkel-Konzept demzufolge beim mittleren und oberen Management. "Es kann daher zumeist nur von Informations- und Vorschlags-, nicht aber von Mitbestimmungsmöglichkeiten gesprochen werden."¹⁹¹

Die von den einzelnen Qualitätszirkeln zu lösenden Probleme beziehen sich stets auf die Tätigkeiten und Arbeitsbereiche der am Zirkel beteiligten Personen und stehen in direktem Bezug zu den globalen Zielsetzungen - höhere Produktivität, verbesserte Zusammenarbeit, gesteigerte Motivation und Qualifikation etc.

Im einzelnen lassen sich die folgenden Gründe für die Einführung von Qualitätszirkeln festhalten:¹⁹²

- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Verbesserung der Produktivität und Verminderung der Kosten.
- Erhöhung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.
- Bessere Problemlösung.
- Mitarbeiterförderung.
- Stärkung der Identifikation.
- Schaffen von Mitwirkungsmöglichkeiten.
- Nutzung von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter.
- Weiterentwicklung des Führungs- und Organisationskonzeptes.

Das Qualitätszirkel-Konzept trägt somit dem Gedanken Rechnung, daß einerseits Probleme und Schwachstellen, die erhebliche Kosten für das Unternehmen sowie Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern verursachen, am ehesten dort gelöst werden können, wo sie auftreten und zum anderen, daß eine Vielzahl der Mitarbeiter im

¹⁸⁸ Zink, K.J., Ritter, A., Machauer-Bundschuh, S.: Arbeits- und Organisationsgestaltung durch Qualitätszirkel, 1993, S. 4

¹⁸⁹ Stürzl, W.: a.a.O., S. 69

¹⁹⁰ Bungard, W., Wiendieck, G. (Hrsg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, 1986, S.23

¹⁹¹ Antoni, C.H.: a.a.O., S. 77

¹⁹² Zink, K.J. (Hrsg.): Quality Circles, 1986, S.12

Unternehmen über ein oft ungenutztes Problemlösungspotential verfügen, das es im Sinne der qualitativen Verbesserung zu nutzen gilt.¹⁹³

3.7.3.4. Teilautonome Arbeitsgruppen

Teilautonome Arbeitsgruppen sind kleine funktionale Einheiten der regulären Organisationsstruktur (ca. 3 bis 10 Personen), die konstant zusammenarbeiten und denen die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produktes oder einer Dienstleistung mehr oder weniger eigenverantwortlich übertragen wird.¹⁹⁴

Im Vergleich zu den bisher angesprochenen Formen der Gruppenarbeit weist das teilautonome Arbeitsgruppen-Konzept somit die Besonderheit auf, daß die einzelnen Gruppenmitglieder nicht nur in regelmäßigen Abständen zusammentreffen, um Problemlösungen zu erarbeiten, sondern daß sie im betrieblichen Alltag dauerhaft und kontinuierlich zusammenarbeiten, d.h. ihre Arbeit täglich in Gruppen verrichten. Den einzelnen Gruppen werden hierzu Entscheidungs- und Handlungsfreiräume zugestanden, die sie zu "sozio-technischen Einheiten" mit Planungs-, Organisations-, Ausführungs- und Kontrollaufgaben machen.¹⁹⁵

Es lassen sich folgende Merkmale teilautonomer Gruppen unterscheiden:¹⁹⁶

1. Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches werden in einer Arbeitsgruppe zusammengeschlossen, die gemeinsam für die Lösung der speziellen Gruppenaufgabe verantwortlich ist.
2. Planung, Organisation, Ausführung und Kontrolle sollen ganzheitlich in das Gruppen-Konzept integriert werden, um individuellen Bedürfnissen, insbesondere nach kreativem Arbeiten und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, gerecht zu werden.
3. Die Gruppe ist insofern teilautonom, als sie über einen Freiraum in bezug auf Aufgabenplanung, Arbeitszuweisung und Personaleinsatz verfügt; Entscheidungen über die Rahmenbedingungen unter denen die Arbeitsgruppe ihre Tätigkeit verrichtet, werden hingegen vorgegeben.
4. Infolge der Tatsache, daß die traditionellen Führungsfunktionen in großem Umfang auf die Gruppe übertragen werden, existiert auch kein Gruppenführer mehr - alle Gruppenmitglieder sind gleichberechtigt.
5. Experten und Führungskräfte sollen den einzelnen Gruppen als Förderer, Koordinatoren und Berater zur Verfügung stehen.
6. Die Arbeitsgruppen arbeiten dauerhaft und kontinuierlich zusammen.
7. Gruppenarbeit läßt sich grundsätzlich in allen Unternehmensbereichen realisieren (Produktionsbereich, Facharbeiterbereich, Angestelltenbereich, Sachbearbeiterbereich).

Vergleicht man das Konzept der teilautonomen Gruppen mit anderen Formen der Gruppenarbeit, so wird erkennbar, daß der Gruppenvorteil zum einen durch die

¹⁹³ Vgl. Zink, K.J. Ritter A., Machauer-Bundschuh, S.: a.a.O, S. 9

¹⁹⁴ Vgl. Antoni, C.H.: a.a.O, S. 80

¹⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 80 f

¹⁹⁶ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O, S. 78 f

Konstanz der Gruppenbeziehungen und die räumlich-soziale Nähe in der Gruppe sowie zum anderen durch die gemeinsamen Dispositions- und Entscheidungsaufgaben in einem weitaus größeren Maße zum Tragen kommt als bei Projektgruppen, Vorschlagsgruppen und Qualitätszirkeln. Je mehr Kompetenzen den teilautonomen Arbeitsgruppen übertragen werden, d.h., je autonomer sie sind, desto bedeutender ist i.a.R. der Gruppenfaktor.

Alle vier Formen der partizipativen Gruppenorganisation verfolgen den Leitgedanken, "... eine komplexe Aufgabenstellung, die aufgrund ihrer Einmaligkeit nicht optimal innerhalb der regulären, sehr differenzierten Organisationsstruktur bearbeitet werden kann, durch Zusammenführung von Experten aus den betroffenen Organisationseinheiten in eine gemeinsame Arbeitsgruppe, zu lösen."¹⁹⁷

3.7.4. Chancen und Risiken von Gruppenarbeit

Gruppenarbeit im Kontext des Lean Management-Konzeptes besitzt eine Plattform-Funktion für alle Lean-Erfolgsfaktoren, die direkt mit den unternehmensinternen Humanressourcen in Verbindung steht.¹⁹⁸ Teams fungieren im Rahmen eines organisatorischen Lernkonzeptes als Institution für permanentes Lernen i.S. von Kaizen sowie für proaktives Management und Marketing in Form von TQM und praktizierter Kundennähe.

Die zentrale Bedeutung der Gruppenarbeit im Lean-Konzept hat letztlich dazu geführt, daß viele Unternehmen ihren Einstieg in die schlanke Produktion über den Erfolgsbaustein der Teamarbeit realisieren. Die Einführung von gruppenarbeitsorientierten Strukturen birgt jedoch neben den Chancen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter auch Risiken, die im Rahmen der Konzeptgestaltung mitberücksichtigt werden müssen. Während sich positive Gruppeneffekte in erster Linie aufgrund des Wandels vom verrichtungs- zum prozeßorientierten Betriebsablauf ergeben (Gruppenverantwortung, Wegfall von unterschiedlichen Schnittstellenproblematiken, gesteigerte Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen), dürfen auch die negativen Gruppeneffekte in Form von gegenseitiger Leistungsbehinderung, Schwierigkeiten im Umgang mit den neuen Freiheitsgraden, Erfolgsminderung durch Kompromißzwang etc. nicht außer acht gelassen werden (vgl. folgende Abbildung der wesentlichsten positiven und negativen Gruppeneffekte bei der Einführung von Gruppenarbeitsprozessen:)

¹⁹⁷ Antoni, C.H.: a.a.O., S. 80

¹⁹⁸ Vgl. Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor; 1993, S. 109

<p style="text-align: center;">POSITIVE GRUPPENEFFEKTE</p>	<p style="text-align: center;">NEGATIVE GRUPPENEFFEKTE</p>
<p>- positive Größeneffekte durch Konzentration aller Kräfte innerhalb der Gruppe</p>	<p>- negative Größeneffekte durch verstärkte Anonymität in der Gruppe</p>
<p>- Erfolgssteigerung durch gemeinsamen Fehlerausgleich, gesteigerte Lösungswahrscheinlichkeit und optimale Nutzung von Potentialen</p>	<p>- Erfolgsminderung durch Kompromißzwang innerhalb der Gruppe</p>
<p>- Kreativitätssteigerung durch Anregungen und Impulse anderer Gruppenmitglieder und bedingt dadurch größere Arbeitszufriedenheit</p>	<p>- Kreativitätsminderung durch Konformismus durch die Gruppe</p>
<p>- Normheraufsetzung durch die Ausrichtung an den leistungsstärksten Gruppenmitgliedern</p>	<p>- Normherabsetzung bei Ausrichtung auf die leistungsschwächsten Gruppenmitglieder</p>
<p>- Leistungsstimulation durch produktive Wettbewerbskonflikte und verantwortungsvolle Tätigkeiten</p>	<p>- Leistungszurückhaltung, z.B im mittleren Management wegen quasi-Deградierung (Mitarbeiter aus Zentralfunktionen müssen in den Betrieb zurück)</p>
<p>- gegenseitige Leistungsunterstützung der einzelnen Gruppenmitglieder (social facilitation)</p>	<p>- gegenseitige Leistungsbehinderung der einzelnen Gruppenmitglieder, z.B. durch nicht homogene Gruppen (leistungsschwache Mitglieder bremsen die Gruppendynamik, social inhibition)</p>
<p>- Flexibilitätssteigerung durch das Aufbrechen starrer Vorgaben und Strukturen</p>	<p>- Flexibilitätsherabsetzung, wenn die Gruppenmitglieder die flexiblen Strukturen nicht tragen</p>
<p>- Reduzierung der Zentralfunktionen führt zur optimalen Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Anforderungen</p>	<p>- Kompetenzänderungen führen zu Widerständen bei den einzelnen Gruppenmitgliedern, insbesondere bei den Führungskräften</p>
<p>- Beschleunigung der Problemlösungsfindung durch Inspiration und Anregungen innerhalb der Gruppe</p>	<p>- Verzögerung bei der Problemlösungsfindung durch den Koordinationszeitbedarf der Gruppe</p>

Abb.12: Darstellung positiver und negativer Gruppeneffekte (Quelle: Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 228 und vgl. Corsten, Will (Hrsg.): Lean Production, 1993, S. 112)

Zweifelsohne ist das arbeitsorganisatorische Konzept der Gruppenarbeit trotz der dargestellten einzelnen Problemfelder ein wesentlicher Erfolgsbaustein im Lean Management. Durch rechtzeitiges Agieren im Vorfeld sowie parallel hierzu durch konsequentes Reagieren auf diese erkennbaren Schwachstellen und Probleme kann die Teamarbeit langfristig betrachtet durchaus sowohl zu wirtschaftlichem als auch zu humanem Erfolg führen.

"Wo Unternehmen die Gruppenarbeit als "ehrliches" Angebot begreifen, den Herausforderungen im Zusammenhang eines sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs sowie des Wertewandels in kooperativer Abstimmung mit der Belegschaft zu begegnen, wo Information und Transparenz die strategischen Unternehmensziele vor

dem Hintergrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten offenlegen und die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß integriert werden, sind ..." zum einen "... weit weniger Widerstände gegen technische Innovationen zu erwarten, als dies derzeit noch in weiten Bereichen der Fall ist ..."199 und zum anderen setzen sich die einzelnen Gruppenmitglieder unter diesen Voraussetzungen viel motivierter für kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen ein, steigern ihre Eigeninitiative und ihr Verantwortungsgefühl sowohl für ihren spezifischen Tätigkeitsbereich als auch für den unternehmerischen Gesamtprozeß.

3.8. Simultaneous Engineering

Die Produktentwicklung im Lean Management vollzieht sich nach dem Prinzip des Simultaneous Engineering (integrierte Produktentwicklung), da sich die einzelnen Teilschritte im Produktionsprozeß allein durch die Neuorganisation in strategische Produktionseinheiten nicht optimieren lassen.

Kerngedanke der integrierten Produktentwicklung ist die Erkenntnis, daß das Aufeinanderzubewegen von Produktion und Entwicklung für die Produktivität eines Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt. Die enge Verknüpfung von Entwicklung und Produktion ist zweifelsohne offensichtlich. So stellt die Produktentwicklung einen Teilbereich der Produktion dar, während die kontinuierliche Verbesserung der Produktion wiederum ein Teil der Produktentwicklung ist.

Ziel des Simultaneous Engineering ist es, durch eine Parallelisierung der einzelnen Arbeitsabläufe, Komponenten und Verfahren eine Überlegenheit bezüglich der Faktoren Zeit, Produktivität sowie Qualität zu realisieren.²⁰⁰ Betrachtet man allein den Zeitfaktor, so zeigt sich, daß bereits eine relativ kurze Entwicklungszeit für ein Produkt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in Form von Preisführerschaft aufgrund vorläufiger Monopolstellung, Markt- und Systemführerschaft darstellen kann.

"Eine Abkehr von sequentiellen Arbeitsschritten zu simultanen Aufgabenlösungen in Projekten unterstützt die Hervorbringung von economies of speed ..."201 und beschleunigt so die Innovationsgeschwindigkeit im Unternehmen. Simultaneous Engineering ist gekennzeichnet durch:²⁰²

1. Eine weitgehende Parallelisierung von Produkt- und Produktionsmittelentwicklung (z.B. Konzeptentwicklung, Produktplanung, Produktentwicklung, Produktionsplanung und Produktionsanlauf).
2. Eine frühzeitige und umfassende abgestimmte marktorientierte Planung kritischer Qualitätsmerkmale des neuen Produktes.
3. Die Einbeziehung der Entwicklungsressourcen von Produktmittelherstellern und Komponentenzulieferern durch enge Kooperation.

¹⁹⁹ Stürzl, W.: a.a.O., S. 35

²⁰⁰ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 168

²⁰¹ Bühner, R.: a.a.O., S. 38

²⁰² Vgl. Groth, U., Kammel, A.: a.a.O., S. 149

Für die Realisierung des Simultaneous Engineering-Konzeptes, bei dem die differenzierten Entwicklungs- und Unternehmensstrategien strategisch verknüpft werden, sind starke Entwicklungsteams erforderlich, die gute Kontakte zu den unterschiedlichen Fachabteilungen unterhalten. Diese Teams, die sich aus Vertretern aller relevanten Funktionen und Fachbereiche rekrutieren, bringen gleichberechtigt ihre Erfahrungen, Ideen und ihr Urteilsvermögen ein und erarbeiten gemeinsam Problemlösungen und Verbesserungsvorschläge.

Technisch betrachtet, arbeiten diese Teams weder in der Konzept- noch in der Hauptentwicklungsphase mit genauen, präzisen Eingangsdaten; vielmehr werden bei der integrierten Produktentwicklung Wertebereiche mit Ober- und Untergrenzen festgelegt, die im Laufe der Produktentwicklung kontinuierlich und peu à peu korrigiert werden, um trotz dieser ungenauen Daten ein relativ präzises Arbeiten zu ermöglichen (Fuzzy-Technik).²⁰³ Die Angleichung der einzelnen Eckdaten, erfolgt somit während des gesamten Entwicklungsprozesses und bedarf stets der vorherigen Zustimmung aller Beteiligten. Nach Beendigung der jeweiligen Projekte übernehmen diese Teams wieder neue Aufgabenstellungen; es handelt sich somit um eine temporäre Organisation. "Durch die Unabhängigkeit des Entwicklungsteams einerseits und die vorhandenen Informationen andererseits wird die Qualität des Entwicklungsprozesses positiv beeinflusst."²⁰⁴

Darüber hinaus trägt die integrierte Produktentwicklung auch dem Humanisierungsgedanken Rechnung, da den Mitarbeitern durch die Einbindung in multifunktionale Teams weitaus mehr Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten gegeben werden, als dies bei herkömmlichen Entwicklungstätigkeiten der Fall ist. "Zusammen mit mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit begründet das den immer noch oft unterschätzten ... Wettbewerbsvorteil Motivation."²⁰⁵

Die Vorteile des Simultaneous Engineering lassen sich wie folgt charakterisieren:²⁰⁶

- Zeitgewinne durch die Parallelität von Lösungsabläufen.
- Tiefe und Breite in der Lösungsfindung.
- Vergleichbarkeit der Lösungsschritte.
- Direkter Zugriff bei Änderungen.
- Positive Gruppeneffekte in den einzelnen Projektteams.
- Gelegenheit eines fachlichen Informationsaustausches.
- Fehlerfrüherkennung durch permanentes Korrigieren der Eckdaten.

Die einzelnen Vorteile werden insbesondere durch eine Parallelisierung folgender Phasen erzielt:²⁰⁷

1. Phase: Produktentwicklung.
2. Phase: Bereichsübergreifende Kommunikation.
3. Phase: Ausschaltung kostenaufwendiger Anpassung im fortgeschrittenen Projektstadium.

²⁰³ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 172

²⁰⁴ Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): a.a.O., S. 90

²⁰⁵ McKinsey & Company, Inc.: a.a.O., S. 79

²⁰⁶ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 38

²⁰⁷ Ebenda, S. 38

4. Phase: Einbeziehung der Ingenieurkapazitäten von Zulieferern ohne zeitliche Verzögerung.

Der Aufbau und die Weiterentwicklung des kundenorientierten "Development-Network" im Rahmen des Simultaneous Engineering innerhalb des Unternehmens sowie gemeinsam mit den verschiedenen Marktpartnern ist zweifelsohne sehr zeitintensiv und unterliegt dabei selbst dem kontinuierlichen Verbesserungsstreben.²⁰⁸ Letztlich betrachtet ist das Konzept der integrierten Produktentwicklung jedoch auch zeitsparend: Erfolgt in der Konzeptphase oder in anderen frühen Entwicklungsphasen erst einmal eine Konsensbildung im Team, so läuft die Hauptentwicklungsphase in der Regel weitgehend störungsfrei und ohne größere Änderungen, die in dieser Phase mit sehr hohen Kosten und Zeitverlusten verbunden wären. Die Devise des Simultaneous Engineering lautet demnach: Qualität zu konstruieren, sie nicht hineinzuprüfen oder durch Vertrieb und Service nachbessern zu lassen und geht damit konform mit dem ganzheitlichen Lean-Konzept.

Integrierte Produktentwicklung verlangt somit kooperatives Zusammenwirken nach innen und nach außen. "Das heißt vor allem: im Vorfeld kompromißlose Konzentration auf - besonders auch latente - Kundenwünsche, Technologiekklärung und realistische Planung, um Risiken im Hauptfeld zu minimieren; im gesamten Entwicklungsprozeß strategische Beteiligung von Lieferanten; in der Serienentwicklung ein rigoroser Abbau interner Schnittstellen, um zügig das vereinbarte Ziel zu verwirklichen."²⁰⁹

Die Zielsetzung des Simultaneous Engineering ist somit eine kundenorientierte Vorserienfertigung, die die Fertigungszeit vom Prototyp zur Serienfertigung verkürzt und etwaige Qualitätshemmnisse von Anfang an ausschaltet.²¹⁰ Der Kunde wird hierzu verstärkt in die Produktentwicklung und in den eigentlichen Leistungssteigerungsprozeß eingebunden. - Die Kundenorientierung soll sich vom externen Ziel zum integrierten Katalysator unternehmerischer Innovation wandeln.²¹¹

3.9. Just-in-Time-Produktion

Durch die Veränderungen des Marktverhaltens und den technologischen Wandel gewinnen neben den Faktoren Qualität und Preis zunehmend auch die logistischen Leistungsfaktoren an Bedeutung. "Unter der Forderung Just-in-Time ... erfolgt derzeit in vielen Unternehmen eine Neuorganisation der betrieblichen Strukturen und Prozesse, die sich auf den Materialfluß und auf den Informationsfluß erstreckt."²¹²

Das Just-in-Time-Prinzip kennzeichnet als Just-in-Time-delivery und als Just-in-Time-production die fertigungssynchrone Anlieferung sowie die lagerlose Fertigung und Auslieferung, die für das Kanban-Prinzip²¹³ charakteristisch ist.²¹⁴ Die Fertigung nach

²⁰⁸ Vgl. Bösenberg, D., Metzen H.: a.a.O., S. 174

²⁰⁹ McKinsey & Company, Inc.: a.a.O., S. 80 f

²¹⁰ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 39

²¹¹ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 174

²¹² Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 68

²¹³ Das Kanban-Prinzip ist ein in Japan entwickeltes Produktionsplanungs- und Steuerungssystem, das sich eines standardisierten und formalisierten Informationsträgers, der Kanban-Karte, bedient, um das Just-in-Time-Prinzip zu realisieren.

dem Just-in-Time-Prinzip hat neben den unmittelbaren wirtschaftlichen Wirkungen wie Verkürzung der Durchlaufzeiten, bedarfsorientierte Fertigung, Verringerung der Materialbestände, das Ziel, weitgehend die Sicherheitsnetze der Produktion in Form von Lagerbeständen, Puffern etc. zu eliminieren. Just-in-Time soll gewährleisten, daß in jeder Fertigungsstufe die entsprechenden Teile in der richtigen Qualität, in exakt benötigter Menge und zum genau richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden.

Kurze Durchlaufzeiten, die eine Harmonisierung der Prozesse aller Funktionsbereiche bedingen sowie die Beherrschung der Produktionsprozesse sind unabdingbare Voraussetzung für die produktionssynchrone Anlieferung. "Anstelle einer Suboptimierung bei den Einzelprozessen muß eine Flußoptimierung des Gesamtprozesses angestrebt werden."²¹⁵ Nur so lassen sich die Kapitalbindungskosten reduzieren, die Gemeinkosten minimieren und gleichermaßen die betriebliche Flexibilität erhöhen.

Bei der Realisierung des Just-in-Time-Prinzips hat sich in der Praxis ein Stufenkonzept der Strategie des Fließens mit den folgenden Einzelschritten als erfolgreich erwiesen:²¹⁶

⇒ **Prozeßgerechte Produkte**

Die Zielsetzung der Verkürzung der Durchlaufzeiten beginnt bereits bei der Produktentwicklung, da die Struktur des Produktes nicht nur die Fertigungstechnologie und damit den Produktionsprozeß und die Herstellkosten bestimmt, sondern darüber hinaus von ihr auch das gesamte System der Produktionsplanung und -steuerung entscheidend beeinflußt wird. Die Produkte müssen demzufolge so gestaltet sein, daß sie eine Reduzierung der einzelnen Fertigungsstufen und -arbeitsgänge ermöglichen. Hierbei sind folgende Forderungen zu berücksichtigen:

- Weitgehende Standardisierung von Produkten und Fertigungsmitteln.
- Vereinfachung der Produkt-Konstruktion.
- Reduzierung der Teilevielfalt (Modularisierung).
- Variantenbildung möglichst erst am Ende der Wertzuwachskurve.
- Montage-, automatisierungs- und prüfgerechte Produktgestaltung.

⇒ **Beherrschbare Prozesse**

Da die geplanten Durchlaufzeiten die Basis für jede Terminierung darstellen, muß bei der Realisierung des Just-in-Time-Prinzips unbedingt gewährleistet sein, daß zum einen die Produktionseinsatzfaktoren zu hundert Prozent verfügbar sind und zum anderen, daß es sich um beherrschbare Fertigungstechnologien sowie fertigungstechnisch ausgereifte Produkte handelt.

⇒ **Marktorientierte Lenkung**

Ziel der Produktionslenkung ist es, alle Produktionseinsatzfaktoren genau zu ermitteln, zeitlich und mengenmäßig verfügbar zu machen und so zu koordinieren, daß Warte- und Liegezeiten minimiert werden. D.h., es muß eine exakte Synchronisation aller Prozeßabläufe durch Abgleich von Kapazitätsange-

²¹⁴ Vgl. Krycha, K.-T.: Kleines Betriebswirtschaftslexikon, 1986, S. 120

²¹⁵ Müller, R., Rupper, P.: a.a.O., S. 68

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 69 ff

bot und -nachfrage erfolgen, um einen möglichst kontinuierlichen und störungsfreien Auftragsfluß zu ermöglichen.

⇒ Fließtechnische Organisation

Aufgrund der Erkenntnis, daß jede quer zum Materialfluß verlaufende Organisationsgrenze die Strategie des Fließens behindert, gewinnen produktorientierte Formen der Aufbauorganisation, die - wie vom Lean-Konzept gefordert - zu einer Dezentralisierung und zu einem Abbau von Hierarchiestufen führen, zunehmend an Bedeutung. Die organisatorische Integration wird somit zu einem Gebot logistischer Zielerreichung und Effizienz.

⇒ Qualifizierte Mitarbeiter

Das Just-in-Time-Konzept kann immer nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn das Management und die Mitarbeiter des logistischen Systems gleichermaßen qualifiziert, informiert und motiviert sind, um den kontinuierlichen Material-, Produktions- und Absatzfluß des Unternehmens vom Lieferanten bis zum Kunden als integriertes System optimal zu gestalten, zu steuern und zu regeln.²¹⁷ Das bedeutet, der Mensch ist in der Just-in-Time-Produktion die wichtigste Unternehmensressource. Mitdenkende Mitarbeiter, die verantwortungsbewußt handeln und größtmögliche Eigeninitiative entwickeln sind für ein erfolgreiches Just-in-Time-Konzept unabdingbare Voraussetzung.

⇒ Durchgängige Informationssysteme

Die im Zeitablauf immer kürzer werdenden Produktlebens- und Innovationszyklen sowie die immer schnelllebigeren Absatzmärkte erfordern ein immer rascheres Agieren und Reagieren, das a priori von der rechtzeitigen Versorgung mit den entsprechenden Daten und Informationen abhängt. Hohe Flexibilität in bezug auf die Flußoptimierung der logistischen Kette ist dabei in erster Linie eine Frage der Qualität der bereitzustellenden Informationen und deren Aktualität. Ein erfolgreiches Just-in-Time-Konzept muß demzufolge über ein ausgeprägtes Datenbankmanagement sowie über modernste Kommunikationstechniken verfügen.

Das Just-in-Time-Konzept findet mittlerweile nicht nur im Produktionsbereich erfolgreich Anwendung, sondern wird verstärkt auch in administrativen Bereichen eingesetzt mit der Intention, Termine und Vereinbarungen so realistisch abzusprechen und einzuhalten, daß weder Warte- noch Reservezeiten entstehen.

Zusammenfassung der Kerngedanken: Elemente und Organisationskriterien des Lean Managements

Betrachtet man die nachfolgend dargestellten Kernelemente des Lean Managements, so wird deutlich, daß es sich beim Lean-Konzept um einen ganzheitlich-integrierten Ansatz handelt, der auf einer besonderen Einstellung zu Mitarbeitern, Kunden, Händlern und Zulieferern beruht.

- Konzentration auf betriebliche Kernbereiche

Ein wichtiges Organisationskriterium des Lean Managements ist die Konzentration aller betrieblichen Tätigkeiten auf Kernbereiche. D.h., eine Beschränkung auf die wesentlichen betrieblichen Aufgaben des Unternehmens, die de facto einen positiven Beitrag

²¹⁷ Vgl. Krycha, K.-T.: a.a.O., S. 120

zum Unternehmensergebnis leisten (Auslagerung abstrakter, nicht direkt wertschöpfender Tätigkeiten auf externe Institutionen).

- Bildung operativer Einheiten

Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten, die weitgehend autonom und eigenverantwortlich agieren, ist ein weiteres charakteristisches Kernelement des Lean-Konzeptes. Bedingt durch die Ergebnisverantwortung und die große Autonomie dieser operativen Einheiten, wird ein ausgeprägtes Kosten-/Leistungsdenken bei den Mitarbeitern des Unternehmens impliziert.

- Flache Hierarchien

Ein entscheidendes Element und Organisationskriterium des Lean-Konzeptes ist die Verringerung der Hierarchieebenen. Da eine tief gestaffelte Unternehmenshierarchie, verbunden mit einem hohen Bürokratisierungsgrad oftmals mit abnehmender Kundennähe einhergeht, werden in leanen Unternehmen systematisch Hierarchiestufen zugunsten eines größeren Verantwortungsbereiches der operativen Einheiten abgebaut. Diese i.S. flacher Hierarchien "abgespeckten" Organisationsstrukturen bedeuten im Lean-Konzept gleichermaßen eine weitgehende Organisation in Gruppen, die von vertrauten Projekt- bzw. Teamleitern im Rahmen kooperativer Managementmethoden geführt werden ("Beraten, moderieren statt anweisen").

- Kundenorientierung/-nähe

Im Lean Management wird die Kundenorientierung i.S. einer internen und einer externen Kundenbindung realisiert. Jeder Mitarbeiter im leanen Unternehmen muß sich als Verantwortlicher für die interne und externe Kommunikation mit dem Kunden betrachten, da die Kommunikationsqualität (Übereinstimmung der Unternehmensaussagen, Werthaltungen und Verhaltensweisen) maßgeblich von den Mitarbeitern des Unternehmens bestimmt wird.

- Total Quality Management (TQM)

Qualität im Lean Management-Konzept muß i.S. einer Produkt-, Dienstleistungs-, Prozeß-, Management- sowie Systemqualität als mehrdimensionaler, komplexer, strategischer Begriff definiert werden. Der TQM-Ansatz leaner Unternehmen ist somit ein ganzheitlicher Ansatz mit der Zielrichtung, alle Aktivitäten und Prozeßabläufe im Unternehmen kunden- und mitarbeiterorientiert auszurichten und zu optimieren. Realisiert wird dies u.a. durch die Implementierung einer permanenten Qualitätssicherung im gesamten Wertschöpfungsprozeß. Im Bestreben einer "Null-Fehler-Produktion" werden auftretende Mängel und Fehler möglichst sofort und eigenverantwortlich von den jeweiligen Arbeitsgruppen zunächst beseitigt und hieran anschließend durch eine systematische Fehler-Ursachen-Ermittlung, künftig zu vermeiden versucht. Die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung wird im Lean-Konzept ausschließlich und differenziert aus der Sicht des Kunden heraus produkt- und prozeßbezogen evaluiert und i.S. des Kaizen kontinuierlich verbessert. Das TQM-Projekt im Lean Management erfordert somit eine unternehmensweite und allumfassende Umsetzung (Kunden, Mitarbeiter, Händler, Zulieferer, Öffentlichkeit) der gesamten mehrdimensionalen Qualitätspolitik des Unternehmens..

- Das Unternehmen als Sinn-Gemeinschaft

Die Philosophie des Lean-Konzeptes, das Unternehmen als Kerngemeinschaft zu betrachten, setzt eine aktive Integration von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in ein soziales Netzwerk voraus. Dieses ideologische Organisationskriterium basiert auf der Erkenntnis, daß innerbetriebliche Konflikte auch immer ein gewisses Kosten- und Zeitpotential bedingen und somit unproduktive Kosten i.S. des Wertschöpfungsdenkens verursachen. Um derartige Interessenkollisionen bereits im Vorfeld zu vermeiden (proaktives Denken und Handeln) muß ein komplexes Instrumentarium zur Konfliktregulierung in Form gleichgerichteter Zielvereinbarungen (Unternehmer, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant), langfristiger wirtschaftlicher Beziehungen (Händler, Zulieferer), gelebter Un-

ternehmensphilosophie und -kultur, dynamische Informations- und Kommunikationspolitik, Teamarbeit, kooperatives Führungsverhalten, Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter etc. vorhanden sein.

- Organisation in Gruppen

Die teamorientierte Arbeitsorganisation im Lean-Konzept beinhaltet die Überlegung, daß der Lean-Gedanke umso wirksamer wird, je selbständiger die Basis im Unternehmen ist. D.h., die jeweiligen Arbeitsgruppen erhalten einerseits umfangreiche Kompetenz und -Verantwortungsbereiche und werden darüber hinaus in hohem Maße an den unterschiedlichen Planungsprozessen im Unternehmen beteiligt, so daß aus der weitgehenden Eigenverantwortlichkeit der Teams positive Synergieeffekte (Gruppenvorteile) für das Unternehmen (z.B. der Abbau verfestigter Strukturen, höhere Flexibilität, Verringerung der Stillstandszeiten, höherer Qualitätsstandard, Steigerung der Produktivität), für die Mitarbeiter (Abbau von monotonen Tätigkeiten, bessere Qualifizierungsmöglichkeiten, verbesserte Arbeitszufriedenheit, größerer Selbstverwirklichungsgrad und Arbeitsplatzsicherheit, höheres Einkommen) als auch für die Kunden (bessere Qualität, höherer Kommunikationsgrad) resultieren.

- Simultaneous Engineering

Das Organisationskriterium des Simultaneous Engineering dient der Beschleunigung der Innovationsgeschwindigkeit, indem durch eine Parallelisierung der einzelnen Arbeitsabläufe und -verfahren, Produktionsvorteile in bezug auf die Faktoren Zeit, Produktivität und Qualität realisiert werden. Darüber hinaus beinhaltet es eine frühzeitige und umfassend abgestimmte marktorientierte Planung kritischer Qualitätsmerkmale eines neuen Produktes sowie die Einbeziehung der Entwicklungsressourcen von Produkt-mittelherstellern und Komponentenzulieferern mittels enger Kooperation.

- Just-in-Time-Produktion

Das Just-in-Time-Organisationsprinzip i.S. einer vollvernetzten und synchronen Produktion entlang der Wertschöpfungskette hat neben den ökonomischen Vorteilen (Verkürzung der Durchlaufzeiten, bedarfsorientierte Fertigung, Verringerung der Materialbestände etc.) die Zielsetzung, die Sicherheitsressourcen in Form von Lagerbeständen und Puffern jeglicher Art zu eliminieren.

4. Konzeptionelle Voraussetzungen des Lean Managements

Organisatorische und strukturelle Veränderungen sind für eine erfolgreiche Realisierung eines umfassenden Lean-Konzeptes zwingend notwendig. Darüber hinaus müssen jedoch auch die für eine Implementierung zu schaffenden konzeptionellen Voraussetzungen an den Fundamenten traditioneller Führungsphilosophien und Organisationsstrukturen rühren.²¹⁸ D.h., begleitend zu den Veränderungen in der Organisation und der Struktur des Unternehmens müssen personelle Ansätze und eine veränderte Führungsphilosophie wirksam werden. "Dies läßt sich ... aus der angestrebten Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen, der Übernahme neuer oder erweiterter Aufgaben, der damit verbundenen Veränderungen des Rollenverständnisses sowie der daraus resultierenden Notwendigkeit einer umfassenden Information und Qualifizierung der Mitarbeiter ableiten."²¹⁹

²¹⁸ Vgl. Pfeiffer, W., Weiß, E.: a.a.O., S. 189

²¹⁹ Schildknecht, Rolf: a.a.O., S. 148

4.1. Führungsphilosophie im Lean-Konzept

Die erfolgreiche Umsetzung des Lean Management-Konzeptes macht ein Umdenken hinsichtlich der Führung von Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen erforderlich. Es ist nicht ausreichend, vom Top-Management Unternehmensziele und -strategien zu formulieren, wenn diese nicht von den nachfolgenden Führungskräften den Mitarbeitern nahe gebracht werden.

Dies bedeutet, daß sich die Philosophie des Lean Management-Konzeptes nur von oben nach unten in ein Unternehmen implementieren läßt, d.h., die Führungskräfte eines leanen Unternehmens müssen die Unternehmenskultur bzw. -philosophie tagtäglich vorleben, um so bei den Mitarbeitern der mittleren und unteren Ebene Ängste abzubauen, Energien freizusetzen und letztlich aufgrund dessen eine Einstellungs- und Verhaltensänderung aller Mitarbeiter zu bewirken. Hierzu bedarf es u.a. eines kooperativen Führungsstils sowie Führungskräfte, die motivierend agieren und für die anderen Mitarbeiter eine Vorbildfunktion besitzen. Im allgemeinen gilt: "Je konsequenter ein solcher Prozeß des "Vorlebens" durchgeführt wird, um so eher darf man mit seiner positiven Umkehrung (von unten nach oben) rechnen ("bottom-up")."²²⁰

4.1.1. Die neue Rolle der Führungskräfte im Lean Management

Die Rolle der Führungskräfte im Lean-Konzept ist eine andere als bisher. Führen, traditionell definiert als personenbezogene Managementaktivität, bei der der Vorgesetzte dergestalt Einfluß auf die Mitarbeiter ausübt, daß diese sich in einer gewollten Weise verhalten,²²¹ hat im Rahmen des Lean Managements andere Dimensionen erhalten.

Lean Management kann nur realisiert werden, wenn die Vorgesetzten sich mehr als "Coaches" und weniger als "Chefs" verstehen und ihre Aufgabe verstärkt darin sehen, ihre Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu erkennen und dementsprechend zu fördern, eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen sowie im Sinne ihrer Führungsfunktion alles zu tun, was dem unmittelbaren Wertschöpfungsprozeß dient.²²² In den meisten Unternehmen existiert jedoch überwiegend der Managertyp, der sein Planen und Handeln zu sehr an der Verwirklichung persönlicher Befriedigung z.B. in Form von Machtstreben ausrichtet und damit notwendige Veränderungen blockiert bzw. verhindert. Mitarbeiter-Führung wird in diesem Sinne mißverstanden als Leiten²²³ durch mechanistische Anwendung von Führungstechniken und damit als Führungsfunktion auf rein materieller Ebene.²²⁴

Die inneren Prozesse von Menschen, ihre seelisch-geistigen Strebungen, ihre innere Motivation, werden durch Führung maßgeblich beeinflusst. Lean-Strukturen stehen und fallen demzufolge mit der Motivation der Führungskräfte aller Ebenen und der aller

²²⁰ Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 142

²²¹ Vgl. Hub, H.: Unternehmensführung, 1982, S. 117

²²² Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 46

²²³ Leiten, definiert als Strukturierung sachlicher Prozesse, um die Funktionsfähigkeit von Abteilungen und die Erledigung notwendiger Aufgaben sicherzustellen.

²²⁴ Vgl. von Lietz, J. H., Lean Production - Vollwertleistung durch Bewußtseinswandel von Managern und Mitarbeitern, S. 18

Mitarbeiter. Somit bedeutet Führen im Lean-Kontext ganzheitlich-sinnorientiertes Führen i.S. von gelebter Sozialkompetenz sowie uneigennütziger Dienstleistung für jeden einzelnen Mitarbeiter und zielt damit auf positive Veränderungen der eigenen inneren Einstellungen, des Denkens über Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte und andere Menschen ab.

4.1.1.1. Organisationsstruktur und Führungsverhalten

Die Führungssituation im Unternehmen ist in starkem Maße abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur des Betriebes. Tief gegliederte Hierarchiestufen führen aufgrund langer, zeitintensiver Kommunikations-, Informations- und Entscheidungswege meist zu einem schwach ausgeprägten firmeninternen Zusammenhalt und damit zu mangelnder Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, die sich wiederum in geringer Leistungsbereitschaft und Qualitätsverlusten niederschlägt. Darüber hinaus besteht zwischen den Mitarbeitern einzelner Hierarchiestufen sowie zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ein sehr großes Qualifikationsgefälle, das langfristig betrachtet eine Mobilitäts- und Flexibilitätsbehinderung von unten nach oben nachschiebt. Diese Entfremdung der oberen Führungsebene von der Basis schließt eine erfolgreiche Umsetzung einer schlanken Führungsstruktur praktisch aus. Entgegen dem Lean-Gedanken verliert der einzelne in einer tief gestaffelten Hierarchie, verbunden mit der beschriebenen Führungsbürokratie mehr und mehr an Bedeutung.

Leane Unternehmen zeichnen sich, wie bereits ausführlich dargestellt wurde, durch flache Organisationsstrukturen mit geringer Anzahl an Hierarchiestufen aus, was einen schnellen, direkten und unkomplizierten Informations- und Kommunikationsfluß begünstigt. Die Unternehmensleitung und alle nachfolgenden Hierarchieebenen sind somit über eine breite Informationspolitik und durch permanente Kommunikation sowohl von oben nach unten (top down) als auch von unten nach oben (bottom up) miteinander verbunden, was die Kooperation über Bereichsebenen hinweg erleichtert und fördert.²²⁵ Darüber hinaus sind die Unterschiede zwischen den Qualifikationsniveaus der einzelnen Hierarchieebenen in flachen Organisationsstrukturen weitaus geringer als in tief gegliederten Hierarchiestufen, was wiederum die Umsetzung der leanen Führungsphilosophie erleichtert. Der firmeninterne Zusammenhalt aller Mitarbeiter ermöglicht so die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf den Kunden und damit auf den Markt.

Die leane Führungsstruktur muß dementsprechend flach von unten nach oben aufgebaut werden, mit dem Ziel inkompetente Hierarchien zu vermeiden und die einzelnen Mitarbeiter auf dem jeweiligen Kompetenzniveau zu belassen, auf dem sie ihre Arbeit korrekt und erfolgreich verrichten können. Die Umsetzung der leanen Führungsphilosophie in einer flachen, flexiblen und effektiven Hierarchiestruktur erfordert somit andere Führungspersönlichkeiten und -qualitäten als dies bei der traditionellen, tiefgestaffelten Hierarchie der Fall ist - die Führungsfunktion erlangt so nicht zuletzt durch die stark ausgeprägte Personenabhängigkeit einen größeren Stellenwert im Unternehmenskontext.

²²⁵ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 134

Der nachfolgende Vergleich zwischen der traditionellen und der leanen Führungssituation verdeutlicht noch einmal die Diskrepanzen beider Führungsphilosophien:

TRADITIONELLE FÜHRUNGSSITUATION	LEANE FÜHRUNGSSITUATION
- Solidarität nur innerhalb der einzelnen Hierarchiestufen	- firmeninterne Solidarität
- steile Pyramidenform mit vielen Hierarchieebenen	- flache Pyramidenform mit wenig Hierarchieebenen
- mangelnde Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen	- allgemeine Verfügbarkeit der Informationen
- wenig Mobilität nach oben	- permanente Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und der Basis
- breite Qualifikationsstruktur	- insgesamt hohes Qualifikationsniveau

Abb. 13: Vergleich zwischen traditioneller und leaner Führungssituation (Quelle: Bühner: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, 1993, S. 133 f)

4.1.1.2. Verhaltensänderung der Führungskräfte im Lean Management

Die Verhaltensweisen der Führungskräfte in schlanken Unternehmen stellen eine entscheidende Schlüsselrolle im Lean Management-Konzept dar. Vorgesetzte und Führungskräfte zeichnen sich zum einen durch strategisch-konzeptionelles Denken und Handeln aus und zum anderen durch die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Arbeitsleistungen zu motivieren.²²⁶ Gelebte Kundenorientierung und maximaler Qualitätsstandard bei höchster Produktivität lassen sich letztlich nur realisieren, wenn die verantwortlichen Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit permanent verdeutlichen, daß diese Begrifflichkeiten für sie nicht nur Schlagworte sind, sondern ihre eigene Tätigkeit entscheidend prägen. D.h., jeder Vorgesetzte muß sich stets seiner Vorbildfunktion bewußt sein; er muß sich darüber im klaren sein, daß seine Mitarbeiter jede seiner Handlungen und Anweisungen, an den Maßstäben, die er gesetzt hat, bewerten und überprüfen werden. "Nur wenn die verbal oder schriftlich kommunizierten Regeln auch von ihm selbst befolgt, und nicht immer wieder durch sog. zwingende Ausnahmen infrage gestellt werden, entsteht die erforderliche Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten."²²⁷

Beim Lean Management-Konzept stehen die Mitarbeiter des Unternehmens im Mittelpunkt aller Bemühungen um Kundenorientierung und Qualitätsverbesserung. Das bedeutet, die Umsetzung der Lean-Strategien erfordert die Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens, wobei die organisatorischen und konzeptionellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von den Führungskräften aller Hierarchieebenen gemeinsam geschaffen werden müssen. Dies ist letztlich nur durch einen kooperativen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter im Team in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses bei Führungsentscheidungen kooperativ mitwirken, zu erreichen.

²²⁶ Vgl. ebenda, S. 131

²²⁷ Frehr, H.-U.: Total Quality Management, 1993, S. 25

Ziel der leanen Führungsphilosophie ist es, die einzelnen Unternehmensziele mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu verschmelzen bzw. sie zu integrieren, denn "erfolgreiche Führung ist das Resultat des ehrlichen Bemühens, Ergebnisse durch und mit den Mitarbeitern zu erzielen."²²⁸ Ein Umdenken der Führungskräfte, eine Verhaltensänderung, ist somit für eine erfolgreiche Realisierung des Lean-Konzeptes unabdingbare Voraussetzung. Die nachfolgend genannten Kriterien charakterisieren, in welcher Form eine derartige Verhaltensänderungen der Führungskräfte erfolgen muß:²²⁹

- Abbau des Hierarchie- und Abteilungsdenkens.
- Mitarbeiter als Aktivposten sehen - nicht als Kostenfaktor.
- Vorurteilsfreier Umgang miteinander.
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Toleranz gegenüber unterschiedlichen Denkweisen und Charakteren.
- Fehlerursachen gemeinsam suchen - nicht Schuld zuweisen.
- Fehler verhüten - nicht Fehler tolerieren.
- Führen durch Einbeziehen der Mitarbeiter - nicht durch reine Anweisungen ("Coaching" - nicht herrschen).
- Fachkompetenz und Entscheidungsberechtigung auf der gleichen, nicht auf getrennten hierarchischen Ebenen.
- Führen mit Zielen und Fakten - nicht mit Vermutungen.
- Kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten fördern - nicht hemmen.
- Arbeiten in Prozessen - nicht Bereichsoptimierung.
- Planung und Ausführung möglichst in einer Hand.
- Permanente Kommunikation - nicht zufällige Anregungen und Bemerkungen
- Praktiziertes Lean Management muß tagtäglich vorgelebt - nicht als zusätzliche Aufgabe verstanden werden.

Die Einstellung einer Führungskraft zu seinen Mitarbeitern ist maßgeblich für deren erfolgreiche, fehlervermindernde Arbeit. D.h., je nachdem, ob der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern mit Vertrauen oder mit Mißtrauen entgegentritt, bestimmt deren Verhalten ihm und dem gesamten Unternehmen gegenüber. Hier erkennt man ein sich selbst bestätigendes Verhaltensmuster: "Der mißtrauische Vorgesetzte verursacht durch sein intensives Kontroll-Verhalten vermehrt Fehlleistungen, womit er vor sich selbst noch schärfere Kontrollen rechtfertigt. Der seinen Mitarbeiter Vertrauen entgegenbringende Vorgesetzte dagegen erfährt über die bessere Arbeit seiner Mitarbeiter ebenfalls die Rechtfertigung für sein Verhalten."²³⁰

²²⁸ Scanlan, B. K.: Erfolgreiche Mitarbeitermotivierung, 1973, S. 12

²²⁹ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 69 f und vgl. Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 29 f

²³⁰ Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 30 f

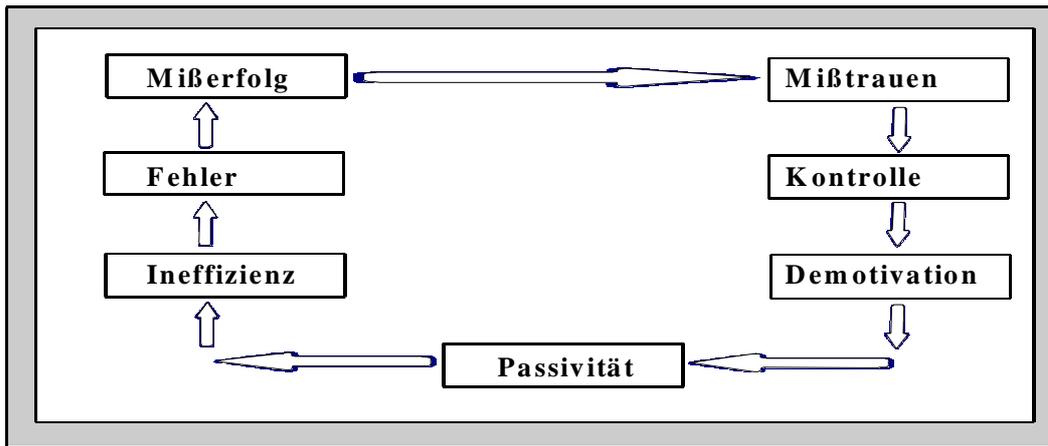


Abb. 14: Teufelskreis des Mißtrauens (Quelle: Frehr: Total Quality Management, 1993, S. 31)

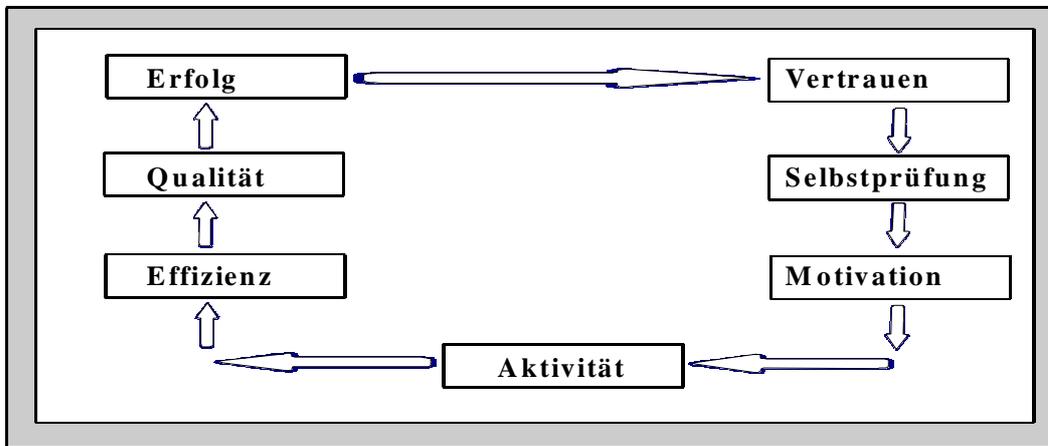


Abb. 15: Vertrauen als Grundlage des Geschäftserfolges (Quelle: Frehr: Total Quality Management, 1993, S.31)

Abschließend betrachtet läßt sich festhalten, daß sich eine erfolgreiche Realisierung der Lean-Führungsphilosophie nur erzielen läßt, wenn "top down" die Firmenleitung als Vorbild beginnt und sich jede Führungskraft einer präzisen, selbstkritischen Prüfung des eigenen Verhaltens unterzieht. Ein so in Gang gekommener Bewußtseinswandel, bei dem traditionelles Rollenverhalten, Rituale und Denkfallen überwunden werden müssen, führt langfristig dazu, daß aus den Mitarbeitern selbst Unternehmer im Unternehmen werden. Der Vorgesetzte muß hierbei zum Promotor, zum Moderator, zum Coach und zum Veränderungsunterstützer werden, der eine sehr hohe Sozialkompetenz in Verbindung mit einer tiefgreifenden Neuausrichtung im Denken, Handeln und strategischen Vorgehen besitzt.²³¹

4.1.2. Mitarbeitermotivation als wesentlicher Erfolgsfaktor des Lean Managements

²³¹ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 76 und S. 82

Unternehmenserfolg verbunden mit Produktivitätssteigerung und Qualitätsverbesserungen ist in starkem Maße abhängig von der individuellen Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters, die ihrerseits wiederum abhängig ist von der jeweiligen Motivation der Mitarbeiter. D.h., Lean Management ist letztlich ohne entsprechend motivierte Mitarbeiter nicht realisierbar.

4.1.2.1. Der Motivationsbegriff

Der Motivationsbegriff ist höchst abstrakt, da man Motivation i.e.S. nicht beobachten kann; konkret sichtbar sind nur die einzelnen Bewegungsabläufe, die sich verstehen lassen, wenn man sie als sinnvolle Handlungen interpretiert. "Dieses Handeln kann vielfach zerlegt oder analysiert werden: Es kann z.B. ermittelt werden, welche Fähigkeiten (motorische, sensorische, intellektuelle) zu einem Erfolg nötig sind, welche situativen Bedingungen eingewirkt haben, welche Erfahrungen, Erwartungen und Ziele eine Rolle gespielt haben" ²³² Einer dieser Aspekte ist die "Motivation" als aktivierender Prozeß (Triebe, Erregung, Bedürfnisse etc.) mit richtungsgebender Tendenz (Zielrichtung, Instrumentalität, Erwartungen etc.) ²³³ - im folgenden allgemein verstanden als eine positive Einstellung von Mitarbeitern zu ihrer Arbeit und zum Unternehmen. Ein Mitarbeiter ist demnach motiviert, wenn er mit Freude und Engagement im Unternehmen arbeitet und wenn er täglich versucht, über alle Ärgernisse und Widrigkeiten des beruflichen Alltags hinweg, Leistungsbereitschaft, Begeisterungsfähigkeit und Initiative zu zeigen.

Die Ausbildung der Arbeitseinstellung ist ein stark subjektiv geprägter Prozeß, auf den eine Vielzahl von Einflüssen einwirken, die von den subjektiven Erfahrungswerten der einzelnen Mitarbeiter abhängig sind. Diese Einflüsse lassen sich keiner meßbaren Bewertung unterziehen; nur anhand bestimmter Verhaltensweisen der Mitarbeiter läßt sich erkennen, ob die Mitarbeitermotivation im Unternehmen als hoch oder eher als niedrig beurteilt werden muß.

Der Motivationsbegriff läßt sich in zwei Hauptgruppen einteilen: die äußere, extrinsische Motivation und die innere, intrinsische Motivation.

²³² Neuberger, O.: Arbeit, 1985, S. 128

²³³ Vgl. Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 1991, S. 211

4.1.2.1.1. Extrinsische Motivation

Die extrinsische Mitarbeitermotivation entsteht aufgrund äußerer Anreize des Unternehmens, die für den jeweiligen Mitarbeiter so interessant sind, daß er bereit ist, dafür besondere Leistungen zu erbringen. Der Mitarbeiter ändert sein Verhalten aus eigenem Interesse, was durch die äußeren Motivatoren stimuliert wird. D.h., extrinsisch motiviert ist ein Verhalten immer dann, wenn äußere Belohnung unterschiedlichster Form angestrebt wird. Es existieren eine Vielzahl äußerer Motivatoren, von denen nachstehend einige Beispiele genannt sind:²³⁴

⇒ **Finanzielle Motivatoren**

- Lohn-/ Gehaltserhöhungen.
- Prämien.
- Tantiemen.

⇒ **Statussymbole als Motivatoren**

- Stellung in der Unternehmenshierarchie.
- Titel/Stellenbezeichnung.
- Prokura/Handlungsvollmacht.
- Kostenstellenverantwortung.
- Dienstwagen.
- Bürogröße/-ausstattung.
- Reservierter Parkplatz.
- Arbeitskleidung/Uniformen.

⇒ **Sonstige äußere Motivatoren**

- Karriereerfolg.
- Beurteilungen durch Vorgesetzte.
- Persönliche Vergünstigungen.

Ziel der extrinsischen Motivation ist die direkte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Ihre Wirkung wird allerdings häufig von den Führungskräften des Unternehmens überschätzt. Zwar ist der Erfolg dieser äußeren Motivatoren anfangs durchaus erkennbar, doch verlieren insbesondere die finanziellen Leistungsanreize sehr bald ihre motivierende Wirkung, da z.B. erfolgte Lohn- und Gehaltserhöhungen vom Mitarbeiter sehr schnell als selbstverständlicher Teil des persönlichen Einkommens - unabhängig von ihrer tatsächlichen Leistung - betrachtet werden, auf das man einen Anspruch zu haben glaubt. Darüber hinaus tritt ab einem bestimmten, ausreichenden und angemessenen Einkommen für einen leistungsfähigen und engagierten Mitarbeiter die absolute Höhe des Gehaltes neben oder sogar hinter andere innere oder äußerer Motivatoren zurück.²³⁵

Viel eher sind Statussymbole sowie eine regelmäßige, persönliche Beurteilung durch den Vorgesetzten geeignet, Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren. Hierbei muß jedoch beachtet werden, daß insbesondere Statussymbole aber auch alle anderen äußeren Motivatoren inflationären Charakter haben, d.h., eine positive Beeinflussung dieser Motivatoren ist nur so lange gegeben, wie die motivierende Maßnahme in den Augen

²³⁴ Vgl. Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 189 f

²³⁵ Vgl. Frese, H.: Mitarbeiterführung, 1982, S. 96

des Mitarbeiters einen persönlichen Wert für ihn darstellt, was wiederum von den subjektiven Bewertungsmaßstäben jedes einzelnen Mitarbeiters abhängig ist. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Führungskräfte im Unternehmen ist es somit, zu eruieren, welche extrinsischen Motivatoren für seine diversen Mitarbeiter im einzelnen geeignet und wirksam sind, was zweifellos eines guten Einfühlungsvermögens in die Mitarbeiter, einer längeren Kommunikation und eines Meinungsaustausches mit Kollegen, die den jeweiligen Mitarbeiter kennen, bedarf.²³⁶

Abschließend betrachtet läßt sich festhalten, daß sich extrinsische Motivatoren langfristig nur durch kontinuierliche Intervallverstärkungen erfolgreich umsetzen lassen - dies jedoch auch nur aus den o.g. Gründen bis zu einem gewissen Grad möglich ist.

4.1.2.1.2. Intrinsische Motivation

Ziel der intrinsischen Motivation ist eine Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter, die aus jedem Mitarbeiter selbst heraus entsteht. "Intrinsisch motiviert ist ein Verhalten stets dann, wenn das Individuum das Handlungsergebnis um seiner selbst willen anstrebt ...",²³⁷ d.h., die Quelle der Belohnung muß das eigene Ich sein, nicht etwa das Unternehmen, die Geschäftsleitung oder der direkte Vorgesetzte.

Innere Motivation bewirkt, daß die Mitarbeiter aus eigenem, inneren Antrieb und Interesse eine positive und fördernde Haltung zum Unternehmen und zu den einzelnen Unternehmenszielen einnehmen. "Sie ist die Basis für den Stolz, in einer "guten" Firma zu arbeiten, sie ist Voraussetzung für die Akzeptanz der Ziele des Unternehmens und des eigenen Bereiches; kurz gesagt, erst eine gute innere Motivation bei den Mitarbeitern schafft die Identifikation mit dem Unternehmen, die so viele Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern erwarten und fordern."²³⁸ Innere Motivation kann somit als Möglichkeit einer generalisierbaren Selbstverstärkung interpretiert werden, die sich durch die drei folgenden Kriterien detaillierter charakterisieren läßt:²³⁹

- ⇒ **Arbeitsfreude:** Die Arbeit macht Spaß, Freude, Lust, gibt unmittelbare Befriedigung.
- ⇒ **Arbeitspflicht:** Die Vorstellung, seine Pflicht zu tun, verschafft Genugtuung, Befriedigung.
- ⇒ **Arbeitserfolg:** Quelle der Befriedigung sind hier vor allem Erfolgserlebnisse.

Die intrinsische Motivation kann nur dann entstehen, wenn die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit, die Ziele des Unternehmens sowie die Wichtigkeit ihres persönlichen Beitrages zum Gelingen des Wertschöpfungsprozesses erkennen und infolgedessen Freude und Spaß an ihrer Tätigkeit entwickeln. Dies implementiert, daß es sich bei der inneren Motivation um einen langwierigen Prozeß handelt, der sich aufgrund täglicher

²³⁶ Vgl. Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 190 f

²³⁷ Wiswede, G.: a.a.O., S. 217

²³⁸ Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 191

²³⁹ Wiswede, G.: a.a.O., S. 218

Erfahrung und Erlebnisse peu à peu herausbildet. Nachfolgend sind unterschiedliche Beispiele innerer Motivatoren aufgezeigt:²⁴⁰

⇒ **Motivation durch Organisation**

- Überschaubare Organisationsstrukturen.
- Teamarbeit.
- Klar verständliche Unternehmensgrundsätze.

⇒ **Motivation durch Führung**

- Gemeinsame Vereinbarungen von Zielen.
- Anerkennung der erbrachten Leistungen.
- Einbeziehung in Planung und Entscheidungen.
- Gemeinsame Suche nach Fehlerursachen.
- Aktive Unterstützung beim kontinuierlichen Verbesserungsstreben.
- Förderung der Aufstiegschancen und Karriere der Mitarbeiter.
- Gerechte Auswahl bei Kapazitätsanpassungen (Entlassungen) und aktive Unterstützung bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen.
- Regelmäßige, mitarbeitergerechte Information und Kommunikation über erzielte Ergebnisse, Situation des Unternehmens, u.ä.
- Regelmäßige Kommunikation über Probleme am Arbeitsplatz.
- Vermittlung von Zusammenhängen, Stellenwert der Arbeit.
- Aktive Motivation durch Vorbildfunktion.
- Einhaltung eigener Anordnungen, auch für sich selbst.
- Vermeidung von Lippenbekenntnissen.

Hieraus wird ersichtlich, daß die intrinsische Motivation a priori eine vorrangige Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen darstellt. Motivation funktioniert demzufolge primär von oben nach unten. D.h., es ist von entscheidender Bedeutung, daß der Vorgesetzte selbst hochmotiviert ist, denn nur eine motivierte Führungskraft ist faktisch in der Lage, auch seine Mitarbeiter erfolgreich zu motivieren. Ziel ist es, durch mitarbeiterorientiertes Verhalten aller Führungskräfte, verbunden mit einem kooperativen Führungsstil und einer gelebten Unternehmenskultur, ein Betriebsklima zu schaffen, in dem sich eine hohe innere Motivation der Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche entwickeln kann. Idealtypischerweise ist die Mitarbeitermotivation am erfolgreichsten, wenn innere und äußere Motivatoren gleichermaßen Anwendung finden.

Hierbei wird deutlich, daß es innerhalb der komplexen Diskussion um die Mitarbeitermotivation zu einer Schwerpunktverschiebung kommen muß. Während bislang, wie aufgezeigt wurde, Fragen nach Anreiz- und Belohnungssystemen in Form innerer und äußerer Motivatoren im Vordergrund standen, wird es zukünftig - und hier vor allem auch im Rahmen des Lean-Konzeptes - notwendig sein, verstärkt über die konzeptionellen Voraussetzungen dieser Motivatoren wie z.B. Leistungsentfaltungsmöglichkeiten, erweiterte Handlungsspielräume sowie Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter u.ä. nachzudenken.

4.1.2.2. Darstellung grundlegender Ansätze der Motivationstheorie

²⁴⁰ Vgl. Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 191 f

Die Verhaltensweisen der Menschen werden von unterschiedlichsten Reizen bestimmt. Diese Reize wirken in der Weise, daß sie bereits bestehende Verhaltensbereitschaften (Motive, Bedürfnisse), die im Menschen selbst liegen, aktivieren. Verhalten wird jedoch nicht nur von den aktiven Motiven bestimmt, sondern auch von weiteren persönlichkeitspezifischen Faktoren, wie insbesondere Einstellungen und Erwartungen. Es existieren eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die auf die Frage der Arbeitsmotivation angewendet wurden bzw. sich direkt darauf beziehen. Dabei sind für das Lean-Konzept insbesondere solche Motivationstheorien relevant, die sich auf dynamische und inhaltliche Bedingungen von Arbeitszufriedenheit übertragen lassen.

4.1.2.2.1. Die Motivationstheorie von Maslow

Die bekannteste aller Motivationstheorien ist die von A. H. Maslow. Seine Motivationstheorie ist nicht spezifisch auf das Arbeitsverhalten gerichtet, "sie ist vielmehr Kern einer umfassenden Lebensphilosophie, die dem Bereich der sog. "Humanistischen Psychologie" zugerechnet wird."²⁴¹ Maslow kennzeichnet seinen Ansatz als "ganzheitlich-dynamisch", d.h. es handelt sich hierbei um eine positive Theorie, die in der Lage ist, die Motivation des gesunden Menschen zu erklären. Es lassen sich die folgenden Kernpunkte der Maslow'schen Motivationstheorie festhalten:

⇒ Defizitmotive - Wachstumsmotive

Maslow unterscheidet in sog. Defizitmotive und Wachstumsmotive. Defizitmotive sind solche Motive, deren Nichterfüllung Unzufriedenheit z.B. in Form von Krankheit verursacht sowie umgekehrt, deren Erfüllung das Entstehen von Unzufriedenheit verhindert und deren Wiedererfüllung Unzufriedenheit beendet. Maslow unterscheidet folgende Kategorien von Defizitmotiven:

- Psychologische Grundbedürfnisse (z.B. Essen, Trinken, Schlafen, Wärme).
- Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Daseinssicherung, Arbeitsplatzsicherung, Zukunftsvorsorge, soziale Sicherung).
- Soziale Bedürfnisse (z.B. Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit).
- Ich-Bedürfnisse (z.B. Anerkennung, Status, Prestige, Achtung).

Die Wachstumsmotive bestehen in dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, wobei dieses Selbstverwirklichungsbedürfnis niemals als Ergebnis, sondern immer nur als Prozeß interpretiert werden darf.

⇒ Hierarchie der Motive

Grundannahme der Motivationstheorie nach Maslow ist, daß menschliche Motive nicht nebeneinander stehen, "... sondern hierarchisch geordnet sind, was die zentrale Hypothese ermöglicht, daß die langfristige Befriedigung eines jeweils niedrigeren Motivs die Voraussetzung dafür darstellt, daß das nächst höhere verhaltenswirksam werden kann (Befriedigungs-Progressions-Hypothese)."²⁴² Die Vorstellung einer Hierarchie der Motive impliziert jedoch

²⁴¹ Hub, H.: a.a.O., S. 47

²⁴² Hofmann, M., von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, 1988, S. 229

nicht, daß vorgeordnete Bedürfnisse völlig befriedigt, d.h. gesättigt sein müssen, ehe eine neue Bedürfnisebene erreicht werden kann, vielmehr geht Maslow davon aus, daß je länger und je regelmäßiger Bedürfnisse etwa der ersten Ebene befriedigt werden, zunehmend auch Bedürfnisse der zweiten Ebene an Aktualität erlangen.²⁴³

Die nachfolgende Darstellung der Bedürfnispyramide nach Maslow verdeutlicht dieses Hierarchieverhältnis.

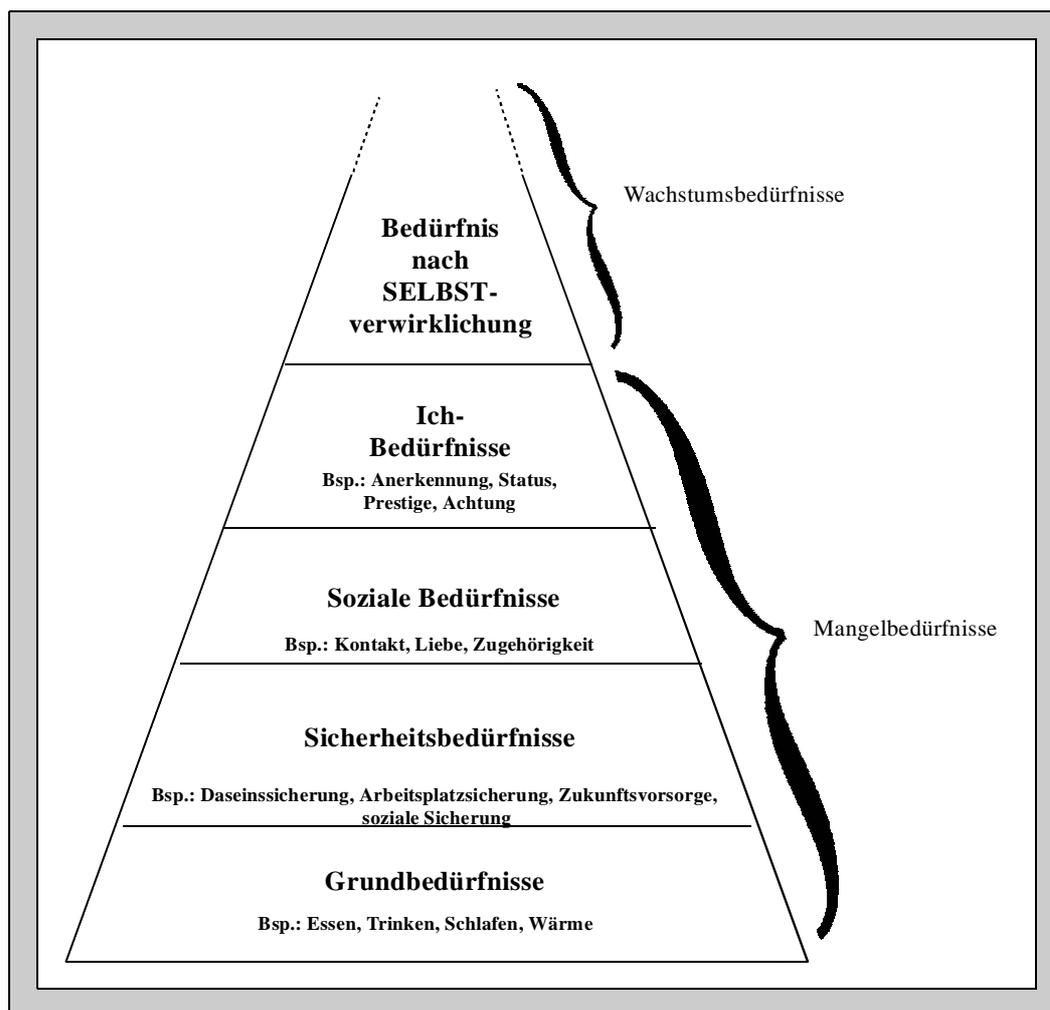


Abb. 16: Bedürfnispyramide nach Maslow (Quelle: Hub: Unternehmensführung, 1982, S. 49)

⇒ Betonung des Selbstverwirklichungsmotivs

Zentrales Thema der Maslow'schen Motivationstheorie sind die Wachstumsbedürfnisse in Form der Selbstverwirklichung. Maslow definiert das Selbstverwirklichungsmotiv als das Verlangen, immer mehr zu dem zu werden, was man idiosynkratisch ist, bzw. alles zu werden, was zu werden man fähig ist. Die Selbstverwirklichung wird somit als Prozeß der

²⁴³ Vgl. Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit, 1975, S. 24

fortschreitenden Verwirklichung aller Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente eines Menschen betrachtet.

Ein wesentlicher Kritikpunkt der Maslow'schen Motivationstheorie bezieht sich auf das Selbstverwirklichungsmotiv. So müssen seine Aussagen über den selbstverwirklichten Menschen individueller interpretiert werden, da der Selbstverwirklichungsbegriff in starkem Maße kultur- und gesellschaftsschichtspezifisch ist,²⁴⁴ was in Maslows Theorie keinerlei Berücksichtigung findet. D.h., in anderen Gesellschaften, Zeiten und Klassen sind u.U. ganz andere Rangordnungen und Hierarchien anzunehmen als z.B. der Vorrang individueller vor sozialer Motivation oder die größere Bedeutung des Selbstverwirklichungsbedürfnisses gegenüber des Sicherheitsbedürfnisses. Die Unterstellung der Existenz einer allgemein gültigen Bedürfnishierarchie muß infolgedessen konsequent in Frage gestellt werden. Aktualisiert man Maslows Motivationstheorie auf heutige Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation, geht es bei der Thematik der Selbstverwirklichung weniger um eine allgemeine Erklärung menschlichen Verhaltens schlechthin, als vielmehr um eine normative Forderung nach Gewährung eines entsprechenden Entfaltungsspielraumes für das Individuum; wobei die Frage nach den Ermöglichungsbedingungen für die Befriedigung des Selbstverwirklichungsmotivs am Arbeitsplatz immer im konkreten Einzelfall, also im Rahmen der gesamten Lebenssituation des Betroffenen gesehen werden muß. Jedes Unternehmen sollte demnach grundsätzlich die Bereitschaft entwickeln, seinen Mitarbeitern weitgehende Autonomie anzubieten, ungeachtet dessen, ob und inwieweit sie der einzelne in der betrieblichen Praxis tatsächlich nutzt bzw. zu nutzen in der Lage ist.²⁴⁵

4.1.2.2.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Im Gegensatz zu der Theorie Maslows, die weitgehend auf unsystematischen Beobachtungen und intuitiver Einsicht beruht, basiert die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auf empirischen Untersuchungen in Form von Befragungen. Herzberg unterscheidet in seiner Theorie einerseits zwischen intrinsischer und extrinsischer Arbeitsmotivation, andererseits zwischen den sog. Motivatoren und Hygiene- bzw. Konsistenzfaktoren, die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei der Arbeit bewirken.

Die Hygiene-Faktoren besitzen extrinsischen Charakter, da sie nicht mit der Arbeit selbst in direktem Zusammenhang stehen, sondern nur mit den Bedingungen, die sich auf die Ausführung der Arbeit beziehen. Dies implementiert, daß die Hygiene-Faktoren lediglich Unzufriedenheit vermeiden bzw. abbauen können, sie jedoch keine Bedingung für eine Zunahme der Zufriedenheit darstellen. Herzberg unterscheidet die folgenden Hygiene-Faktoren:²⁴⁶

- Gehalt/Entgelt.
- Zwischenmenschliche Beziehungen zu Untergebenen, Vorgesetzten und Gleichgestellten.
- Status.

²⁴⁴ Vgl. Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, 1974, S. 107

²⁴⁵ Vgl. Hub, H.: a.a.O., S. 51

²⁴⁶ Vgl. Boerger, M.: Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung, 1979, S. 68 und Hub, H.: a.a.O., S. 53

- Art der Betriebs- und Unternehmenspolitik und -organisation.
- Technische Aspekte der Führung.
- Physische Arbeitsbedingungen.
- Persönliche, berufsbezogene Lebensbedingungen.
- Arbeitsplatzsicherheit.

Im Gegensatz zu den Hygiene-Faktoren sind die Motivatoren instrinsischer Art, da sie in direktem Zusammenhang zur Arbeit stehen. Motivatoren stellen eine hinreichende Bedingung für die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit dar, da sie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit befriedigen können; dies gilt insbesondere dann, wenn eine optimale Gestaltung der Hygiene-Faktoren gegeben ist. Nachfolgend sind die wesentlichsten Motivatoren nach Herzberg genannt:²⁴⁷

- Leistungserfolg.
- Anerkennung der eigenen Leistung.
- Arbeit selbst.
- Arbeitsinhalte.
- Abwechslungsreichtum der Arbeit.
- Selbstverwirklichung und Erfolgserlebnis durch die Tätigkeit selbst.
- Ausmaß an zugestander Selbständigkeit.
- Ausmaß an zugestander Verantwortung.
- Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten.
- Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten.

Beide Faktoren, Motivatoren wie Hygiene-Faktoren erfüllen spezifische Bedürfnisse des Arbeitenden, wobei die Hygiene-Faktoren lediglich eine Nicht-Unzufriedenheit (als Gegenteil der Unzufriedenheit) zu bewirken vermögen, während die Motivatoren Zufriedenheit realisieren. D.h., Hygiene-Faktoren befriedigen Defizitmotive, indem sie dem Bedürfnis, unangenehme Situationen zu vermeiden, entgegen kommen, während Motivatoren demgegenüber Wachstumsmotive befriedigen, da sie keine Vermeidungs- sondern vielmehr eine Annäherungswirkung besitzen.²⁴⁸

Abgesehen von einer Vielzahl kritischer Aspekte an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie, die sich in der Literatur sowohl auf den Inhalt seiner Theorie als auch auf die Erhebungsmethode beziehen, stellt Herzbergs motivationstheoretisches Konzept eine wesentliche Hilfe für praktische Führungsaufgaben dar, da zum einen aufgezeigt wird, durch welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit beeinflußt werden kann und zum anderen ermöglicht es gleichermaßen die Auffindung von Instrumenten und Maßnahmen, um die Arbeitszufriedenheit sowie gleichzeitig die Voraussetzungen für eine langfristig erhöhte Arbeitsleistung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. So ist es z.B. hinsichtlich der Motivationswirkung des Leistungserfolges erforderlich, daß der Mitarbeiter die Ziele seiner Arbeit kennt, sie akzeptiert, sich mit ihnen identifiziert und daß er darüber hinaus ein möglichst schnelles Feedback seiner Leistungsergebnisse erhält, was wiederum komplexe, übergreifende Planungs-, Informations-, Kommunikations- und Kontrollsysteme erfordert. Soll die Arbeit selbst als Motivator i.S. Herzbergs wirken, muß gewährleistet sein, daß jeder einzelne Mitarbeiter durch seine Arbeit bzw. durch die Arbeitsinhalte weder über- noch unterfordert wird und daß

²⁴⁷ Vgl. Hub, H.: a.a.O., S. 53

²⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 53 f

insbesondere diejenigen Fähigkeiten gefördert werden, denen der Mitarbeiter selbst einen hohen Stellenwert beimißt. Auch der Motivator "Anerkennung der eigenen Leistung" kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Voraussetzungen hierfür, z.B. Bewertungen des Vorgesetzten im Rahmen von Personalbeurteilungssystemen, gegeben sind.

Will man also - entsprechend dem motivationstheoretischen Konzept Herzbergs - sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Arbeitsleistung positiv beeinflussen, so müssen zunächst einmal die Voraussetzungen in Form befriedigter Hygiene-Faktoren geschaffen werden, wobei es keinesfalls ausreichend ist, wenn nur ein Faktor, z.B. das Gehalt als extrinsisches Motiv befriedigt wird. Wenn Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit langfristig erhöht werden sollen, müssen neben der Erfüllung der Hygiene-Faktoren insbesondere auch die intrinsischen Motive befriedigt werden, denn eine zusätzliche Befriedigung der Motivatoren bewirkt einerseits die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, sie fördert jedoch andererseits auch eine positive Einstellung zum Unternehmen und damit gleichmaßen die Arbeitsleistung der Mitarbeiter.

4.1.2.2.3. Die Theorien X und Y von McGregor

McGregor unternahm mit seinen beiden Theorien "X" und "Y" den Versuch, Maslows Motivationstheorie direkt auf den Begriff der Arbeitsmotivation zu übertragen. Die Theorien X und Y stellen Erklärungsansätze menschlichen Verhaltens dar. Es handelt sich hierbei um implizite Persönlichkeitstheorien. "Darunter versteht man Annahmen über die Natur des Menschen und sein Verhalten, die zwar nicht als solche formuliert sind, die jedoch das Verhalten desjenigen beeinflussen, der von diesen Annahmen ausgeht."²⁴⁹

McGregor widerlegte die aus der Managementtheorie abgeleitete "Theorie X" mit Hilfe unterschiedlicher Argumentationsansätze von Maslow und formulierte in Konsequenz hieraus die "Theorie Y" als Erklärungsansatz hinsichtlich Fragen der Arbeitsmotivation.

Unter der Bezeichnung "Theorie X" faßt McGregor folgende Annahmen des arbeitenden Menschen zusammen, die sich auch in der klassischen Organisationstheorie wiederfinden:

- Der Durchschnittsmensch ist von Natur aus träge und faul und arbeitet so wenig wie möglich.
- Der Durchschnittsmensch besitzt keine Initiative und Einsatzbereitschaft, er verabscheut Verantwortung und zieht es vor, geführt zu werden.
- Der Durchschnittsmensch ist von Natur aus egozentrisch und Zielen einer Organisation gegenüber gleichgültig eingestellt.
- Der Durchschnittsmensch steht Veränderungen von Natur aus negativ gegenüber.
- Der Durchschnittsmensch ist leichtgläubig, nicht besonders intelligent und besitzt wenig Ehrgeiz.

²⁴⁹ Ebenda, S. 57

In der "Theorie Y" formuliert McGregor demgegenüber ein Menschenbild, das davon ausgeht, daß der Durchschnittsmensch stets nach größtmöglicher Selbstverwirklichung strebt. Im einzelnen umfaßt die "Theorie Y" folgende Annahmen:²⁵⁰

- Der Durchschnittsmensch ist nicht faul und arbeitsscheu. Trägheit, Unzuverlässigkeit, Verantwortungsscheu und materielle Orientierung einiger Menschen sind eine Konsequenz der traditionellen Behandlung der Arbeitnehmer durch das Management im Unternehmen.
- Motivation im Sinne von Entwicklungspotential, die Bereitschaft, sich auf betriebliche Ziele einzustellen und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, sind bei allen Menschen vorhanden, werden jedoch zu wenig genutzt.
- Die bedeutendste Aufgabe des Managements ist es, organisatorische Bedingungen zu schaffen und Wege aufzuzeigen, die den Arbeitnehmern erlauben, ihre eigenen Ziele dann am besten zu erreichen, wenn sie diese mit den Zielen der Organisation abstimmen.

McGregor sieht demnach die Wirkungslosigkeit der Management-Bestrebungen darin, daß in der gegenwärtigen Gesellschaft die Grundbedürfnisse der materiellen Lebenssicherung weitgehend erfüllt sind, so daß infolgedessen weitere Anreize auf dieser Ebene keine motivierende Wirkung erzielen; vielmehr müssen gemäß der Maslow'schen Theorie Motivatoren wie Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Partizipation, Aufgabenerweiterung, Aufstiegsmöglichkeiten etc. verstärkt zum Einsatz kommen.²⁵¹

4.1.2.3. Die Umsetzung der Motivationstheorien im Lean Management

Geänderte Organisationsstrukturen wie z.B. flachere Hierarchien, Gruppenarbeit, Just-in-Time-Systeme etc. als Werkzeuge des Unternehmenserfolges werden langfristig betrachtet wirkungslos bleiben, wenn diesbezüglich keine Akzeptanz und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Die vordringlichste Aufgabe der Führungskräfte muß es demzufolge sein, die notwendigen Änderungsprozesse - insbesondere auf der Ebene der täglichen Zusammenarbeit im Unternehmen - voranzutreiben, zu unterstützen und nach Bedarf anzuleiten. Die entscheidende Frage hierbei ist, was die einzelnen Mitarbeiter motiviert, intensiv und dauerhaft an der Realisierung der Unternehmensziele mitzuarbeiten. Denn "erst durch die Mitarbeiter im Unternehmen, die neue Strukturen als Möglichkeiten erkennen, akzeptieren und ihre Leistung darin effizient einbringen können, wird der Umsetzung von Lean Production-Konzepten Erfolg beschieden sein."²⁵²

4.1.2.3.1. Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation

Die motivationstheoretischen Konzepte von Maslow und Herzberg verdeutlichen, daß bei der Lösung von Führungsaufgaben im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation die unterschiedlichen Erkenntnisse der Motivationsforschung nicht außer acht gelassen werden dürfen. So kann menschliche Leistung, betrachtet als Schnittstelle zwischen der

²⁵⁰ Vgl. Hub, H.: a.a.O., S. 57 und vgl. Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E.: a.a.O., S. 31

²⁵¹ Vgl. Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E.: a.a.O., S. 31

²⁵² Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 109

betriebswirtschaftlichen und der psychologischen Betrachtungsweise des Begriffs Arbeit, nur erbracht werden, wenn deren beider Komponenten, die individuelle Leistungsfähigkeit und die individuelle Leistungsbereitschaft, neben den technischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen in ausreichendem Maße entsprechend der zu erledigenden Aufgabe vorhanden sind.²⁵³

Die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, definiert als Eignung, Qualifikation, Können und Erfahrung dieser Person, bildet die grundlegende Einflußgröße seiner Arbeitsleistung. Seine individuelle Leistungsbereitschaft jedoch entsteht erst durch entsprechende Motivation. Das folgende Schaubild verdeutlicht schematisch diese Zusammenhänge:

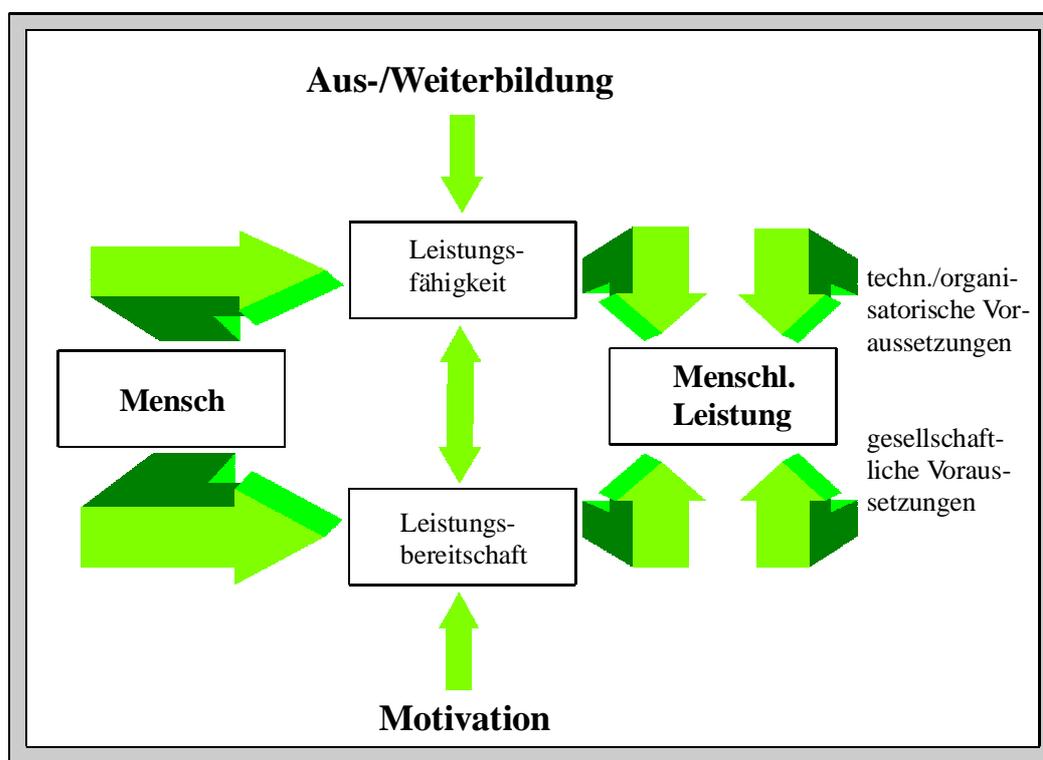


Abb. 17: Schematische Darstellung der Einflußfaktoren auf die menschliche Leistung (Quelle: Corsten, Will (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, 1993, S. 159)

Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg stellt die Leistungsentfaltungsmöglichkeit des Mitarbeiters einen wesentlichen Motivator instrinsischer Art dar. Das "Können" allein i.S. der individuellen Leistungsfähigkeit kann letztlich nur zu mittelmäßigen Ergebnissen führen, wenn dem Mitarbeiter keine Möglichkeiten gegeben werden, seine Fähigkeiten auch erfolgreich einzusetzen, z.B. in Form von Verbesserungsvorschlägen, Umsetzung eigener Ideen, intelligente Organisation von Arbeitsgruppen etc. D.h., neben dem Faktor der individuellen Leistungsfähigkeit muß -

²⁵³ Vgl. Corsten, H., Will, T.: (Hrsg.): a.a.O., S. 159

wie im Lean-Konzept gefordert - auch der Faktor der Leistungsentfaltungsmöglichkeiten erfüllt sein. Im einzelnen bedeutet dies:

- ⇒ Entscheidungs- und Ausführungsfreiraum innerhalb des Aufgabenbereiches der Mitarbeiter.
- ⇒ So viele Vorschriften wie nötig, so wenige wie möglich.
- ⇒ Die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorschläge "von der Basis" machen zu können.

Die Schaffung von Leistungsentfaltungsmöglichkeiten i.S. des "Dürfens" ist somit eine wichtige Führungsaufgabe im Lean Management, die direkten Einfluß auf die Motivation und die Eigeninitiative der Mitarbeiter im Rahmen der Verwirklichung der differenzierten Unternehmensziele hat.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in bezug auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter ist in der Transparenz der Leistungserwartung für die jeweiligen Mitarbeiter zu sehen, der sich auf den Aspekt des "Sollens" bezieht. Leistungserwartungen ergeben sich aus den einzelnen Unternehmenszielen und sind i.a.R. durch eine inhaltliche (z.B. Mindestarbeitsmenge, Qualitätsstandards, Kosten etc.) sowie durch eine zeitliche Dimension (z.B. Tag, Monat, Quartal, Jahr) gekennzeichnet. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens muß konkret wissen, welche Anforderungen und Ziele er erfüllen muß, um seine Arbeitsleistung effektiv und effizient im Sinne des Unternehmens einzusetzen.

Individuelle Fähigkeiten, Leistungsentfaltungsmöglichkeiten sowie die Kenntnis von Leistungserwartungen und Zielvorgaben bilden somit die Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter und damit für die individuelle Leistungsbereitschaft²⁵⁴ und sind zugleich Voraussetzung für die im Lean-Konzept geforderte Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und das Mitdenken aller Mitarbeiter im schlanken Unternehmen.

4.1.2.3.2. Arbeitsziele und Zielsetzungen

Das Schaffen von Freiräumen und Leistungsentfaltungsmöglichkeiten allein führt nicht zwangsläufig auch zu Leistungssteigerungen. Eine bedeutende Rolle in diesem Kontext spielt darüber hinaus die Formulierung und die Transparenz von Zielen und Zielsetzungen im Arbeitshandeln der Mitarbeiter, die sich bereits aus den erweiterten Aufgabengebieten und Verantwortungsbereichen aller Mitarbeiter des schlanken Unternehmens ergibt.

Anders als in tayloristischen Arbeitsstrukturen, in denen Vorschriften und Anweisungen weitgehend vorgegeben sind und dem Zwecke der Reglementierung dienen, sollen Unternehmens- und Arbeitsziele in der leanen Unternehmung die Funktion der Handlungsorientierung für die Mitarbeiter übernehmen. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn sowohl eine Zielakzeptanz als auch eine Zielbindung seitens der Mitarbeiter gegeben ist. D.h., zum einen müssen die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen und für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche als persönliches Arbeitsziel übernehmen und zum anderen muß es sich für die Mitarbeiter lohnen, ihre Energien und Ressourcen

²⁵⁴ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 111

zum Erreichen des Leistungszieles einzusetzen, und damit eine hohe Zielbindung zu erreichen.²⁵⁵ Verwirklichen läßt sich dies weniger durch konkrete Zielvorgaben durch das Top-Management als vielmehr durch eine gemeinsame, partizipative Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern als ernstzunehmende Verhandlungspartner. "Nur ein echter Konsens nach gleichberechtigtem Dialog führt dazu, daß der Mitarbeiter die erarbeiteten Ziele zu "seiner Sache" macht und sich voll für ihr Gelingen einsetzt."²⁵⁶

Gemeinsame Zielsetzungen beeinflussen die Motivation und die Arbeitsleistung in vierfacher Weise:²⁵⁷

1. Ziele sorgen dafür, daß die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters dauerhaft auf die Aufgabe gerichtet wird.
2. Ziele erhöhen die Anstrengungsbereitschaft des Mitarbeiters.
3. Ziele erhöhen die Zuwendungsbereitschaft des Mitarbeiters.
4. Ziele fördern den Einsatz und die Entwicklung effizienter Handlungsstrategien.

Um eine dauerhafte Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter zu realisieren, bedarf es nicht nur partizipativer Zielvereinbarungen, sondern auch eines regelmäßigen Leistungsfeedbacks in Form von Rückmeldungen, um einerseits eine interne Leistungsbewertung zu ermöglichen und andererseits erkennen zu können, an welchem Punkt des entsprechenden Arbeitszieles man sich zum jeweiligen Zeitpunkt befindet.

4.1.2.3.3. Konsequenzen

Im Hinblick auf die Diskussion um Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung ergibt sich eine Vielzahl an Implikationen für eine Umsetzung im Rahmen des Lean Managements.

Das Lean-Konzept setzt motivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter voraus. Um jedoch Mitarbeiter langfristig zu motivieren, bedarf es mehr als nur Leistungsanreize monetärer Art. Der Motivationsbegriff muß umfassender verstanden werden. Die Kreativität, geistige Flexibilität und das ausgeprägte Engagement, das von Mitarbeitern leaner Unternehmen gefordert wird, kann letztlich nur dann erwartet und erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Voraussetzungen für die Nutzung dieser Potentiale, d.h. das "Können", das "Dürfen" und das "Sollen", gleichermassen von den Führungskräften sowie vom Unternehmen als Ganzes erfüllt sind. Im einzelnen müssen die folgenden Grundvoraussetzungen für eine motivierte Mitarbeit gegeben sein:²⁵⁸

- Interessante, abwechslungsreiche Arbeitsinhalte.
- Neue Herausforderungen, weder Über- noch Unterforderung.
- Erweiterter Verantwortungsbereich.
- Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten.
- Angemessene Entlohnung (auch Überbezahlung kann demotivieren).

²⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 113

²⁵⁶ Institut für Trainings- und Unternehmensberatung ift: Grundlagen der Führung, 1994, S. 44

²⁵⁷ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 114

²⁵⁸ Institut für Trainings- und Unternehmensberatung ift: Grundlagen der Führung, S. 43

- Gutes Firmen- und Produktimage (Unternehmenskultur).
- Gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit.
- Aufrichtigkeit und Vertrauen des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern.
- Angenehmes, kooperatives Arbeitsklima.
- Gemeinsame Zielvereinbarungen verbunden mit effektiven Rückmeldesystemen.

Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind und alle Maßnahmen wirkungsvoll ineinandergreifen, können die Mitarbeiter Sinn und Erfolg ihrer Arbeit erkennen und wer Sinn und Erfolg seiner Arbeit erkennt, ist auch motiviert, seine Fähigkeiten und Potentiale kooperativ i.S. der Unternehmensziele einzusetzen. "... Das Zusammenarbeiten von Menschen für ein gemeinsames Ziel, dessen Sinn sich jedem erschließt, bringt dort die besten Ergebnisse, wo sich der einzelne am stärksten bestätigt fühlt."²⁵⁹ Das bedeutet, nur wenn sich beide Parteien durch einen Lernprozeß kontinuierlich aufeinander zubewegen, werden die Mitarbeiter des Unternehmens nicht länger als ein Objekt betrieblicher Motivationsprogramme betrachtet, sondern vielmehr als mitdenkende, eigenverantwortliche Mitarbeiter mit ausgeprägten Denk-, Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen verstanden.

4.2. Die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation im Lean Management

Lean Management stellt die Motivation des Menschen sowie die motivierende Wirkung von Aufgabeninhalten, Verantwortlichkeiten, Selbstentfaltungsmöglichkeiten und Arbeitsfreude ins Zentrum überlegener Produktionsorganisation. Die spezifische Qualifikation der Mitarbeiter bildet hierbei die Voraussetzung für deren Realisation und wird damit im gesamten Wertschöpfungsprozeß zum entscheidenden Erfolgsfaktor.²⁶⁰ Der Qualifikationsbegriff bezieht sich hierbei allgemein auf die objektiv zu erfüllenden Funktionen des Mitarbeiters im Arbeitsprozeß. Im engeren Sinne muß Qualifikation als die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die ein Mitarbeiter verfügt oder als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit verfügen muß (prozeßgebundene Qualifikation) verstanden werden, im weiteren Sinne als die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mitarbeiter als Voraussetzung für eine ausreichende Breite in der beruflichen Einsetzbarkeit verfügen muß (prozeßunabhängige Qualifikation).²⁶¹

4.2.1. Qualitätsorientierte Mitarbeiterqualifikation

Die Anforderungen an Fach-, Methoden- und Sozialkenntnisse der einzelnen Unternehmensmitglieder sowie an ihre Kreativität und Lernbereitschaft bestimmen das notwendige Qualifikationsprofil der Mitarbeiter, das auch immer eine qualitätsbezogene Komponente besitzt.

Die qualitätsorientierte Qualifikation ist eine Synthese aus vorhandenen und ausbaufähigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Denkstrukturen. Wie wichtig die Mitar-

²⁵⁹ Seidel, U.: Mitarbeitermotivation, in: Hausrat-Zeitung, 3/94, S.43

²⁶⁰ Reichwald, R. (Hrsg.): Marktnahe Produktion, 1992, S. 16

²⁶¹ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 43

beiterqualifikation im Hinblick auf die Qualitätsdimension eines Unternehmens ist, zeigt die grobe Differenzierung des Qualifikationsniveaus:²⁶²

⇒ **Unterqualifikation**

Ein Mitarbeiter, der bereits durch seine ihm zugewiesene Arbeitsaufgabe überfordert ist, wird kaum bestrebt bzw. motiviert sein, besonders auf die Qualität seiner Arbeit zu achten - insbesondere dann nicht, wenn er in einem Prämienlohnsystem arbeitet.

Aufgabe des Vorgesetzten muß es hier sein, durch innerbetriebliche Weiterbildung eine Qualifikationserhöhung zu erzielen sowie durch direkte Kommunikation mit dem Mitarbeiter, auf seine soziale und ökonomische Verantwortung gegenüber anderer Kollegen (interne Kundenbeziehung) hinzuweisen.

⇒ **Überqualifikation**

Beim Niveau der Überqualifikation führt der Mitarbeiter seinen technischen Arbeitsprozeß korrekt durch und ist darüber hinaus auch in der Lage, den Gesamtzusammenhang und die Bedeutung seiner Tätigkeit für das Unternehmen zu erkennen, zu beurteilen und dementsprechend zu handeln; jedoch ist er durch seine Tätigkeit nicht ausgelastet, was zu Unzufriedenheit und Demotivation führen kann. Infolgedessen kann es zu mangelnder Sorgfalt und damit zu Qualitätsverlust seiner Arbeit führen.

Aufgabe des Vorgesetzten ist es hierbei, die Überqualifikation seines Mitarbeiters zu erkennen und durch einen erweiterten Verantwortungsbereich oder durch das Übertragen zusätzlicher Aufgabenstellungen entgegenzuwirken, um so wieder eine Identifizierung des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit zu erreichen.

⇒ **Passende Qualifikation**

Günstigstenfalls entspricht das Qualifikationsniveau des Mitarbeiters genau den Anforderungen seiner auszuführenden Tätigkeit. D.h., der Mitarbeiter identifiziert sich mit seiner Arbeit, fühlt sich ausgelastet, aber nicht überfordert und kann so neben seiner technischen Routinetätigkeit auch gedanklich zielgerichtet aktiv sein, indem er z.B. erkennt, daß er mit sorgfältiger Arbeit zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Dies ist die grundlegende Voraussetzung für eine freiwillige und kontinuierliche Selbstkontrolle des Mitarbeiters sowie für eine Produktivitätssteigerung und Qualitätsverbesserung seiner Tätigkeit.

Diese grobe Unterscheidung des Qualifikationsniveaus läßt sich durch die klassischen Lernzielhierarchien (Wissen, Erkennen, Anwenden, Analysieren, Synthese, Beurteilen) je nach Komplexitätsgrad differenzieren, auf die hier jedoch in diesem Kontext nicht näher eingegangen werden soll.

4.2.2. Das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter im Lean Management

Der Anspruch einer unternehmensweiten Umsetzung des Lean-Konzeptes erfordert demzufolge eine umfassende Qualifizierung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Der

²⁶² Vgl. ebenda, S. 46

Einsatz neuer Technologien und die Integration überwachender, dispositiver Aufgaben erfordern neue Qualifikationsprofile insbesondere für die Mitarbeiter der unteren Ebenen. Aus dieser Notwendigkeit ergibt sich für das Unternehmen eine erhebliche Herausforderung, da Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche über Inhalt und Bedeutung der Lean-Philosophie informiert und durch adäquate Qualifikationsmaßnahmen unterstützt werden müssen.

Als wesentliche Inhalte und Ziele von Qualifikationsmaßnahmen ergeben sich die folgenden Schlüsselqualifikationen:²⁶³

1. Fachqualifikationen

(breites und tiefes Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter in bezug auf Zusammenhangswissen und Einsicht in die komplexen Arbeitsprozesse)

2. Methodenqualifikation

(Beschaffung und Bewertung von Informationen, vorausschauendes, proaktives Denken, Anwendung erlernter Planungstechniken und -methoden, Nutzung von Dispositionsspielräumen)

3. Sozialqualifikationen

(Selbstorganisation, Führungsqualitäten, Fähigkeit zur Delegation und Motivation, Umgang mit Verantwortlichkeiten und vergrößerten Handlungsspielräumen, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kritikfähigkeit)

4. Kreativität und Lernbereitschaft

(Abbau standardisierter Verhaltensmuster, Offenheit gegenüber neuen Ideen, ganzheitliches Denken)

Hinsichtlich der inhaltlichen Festlegung adäquater Qualifizierungsmaßnahmen muß berücksichtigt werden, daß die jeweiligen Zielgruppen aufgrund ihrer unterschiedlichen hierarchischen und funktionalen Eingliederung im Unternehmen sehr heterogen sind, so daß der Anspruch einer unternehmensweiten Umsetzung einerseits einen Konsens über elementare Konzeptinhalte erfordert und andererseits die Notwendigkeit einer zielgruppenspezifischen Detaillierung von Umsetzungsmöglichkeiten besteht, was letztlich nur mit Hilfe einer modulartigen Strukturierung der einzelnen Schulungsinhalte gewährleistet werden kann.²⁶⁴

Ein weiterer wesentlicher Aspekt besteht in der Organisation der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen, d.h., wie kann sichergestellt werden, daß die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen sowie deren Inhalte an alle Mitarbeiter im Unternehmen vermittelt werden. I.a.R. erfolgt die Vermittlung von Qualifikationsinhalten beginnend von der obersten Unternehmenshierarchie, d.h. nach dem Top-Down-Prinzip ("Train-the-Trainer-Konzept"), da sich Mitarbeiter weitgehend an Leitbildern und hier vor allem an ihren unmittelbaren Vorgesetzten, aber auch an Mitarbeitern des Spitzen-Managements orientieren. "Vorgesetzte, die nicht willens und fähig sind, sich so zu verhalten wie sie es von ihren Mitarbeitern fordern, wirken unglaublich. Sie erreichen nichts. Umgekehrt sind diese zur eigenen Leistung bereit, wenn sie in dem Vorgesetzten ihr Vorbild erkennen."²⁶⁵ Der Vorteil einer stufenförmigen Weitergabe durch den jeweiligen Vorgesetzten liegt insbesondere in der

²⁶³ Vgl. Reichwald, R. (Hrsg.): a.a.O., S. 16 und vgl. Schildknecht, R.: a.a.O., S. 150

²⁶⁴ Vgl. Schildknecht, R.: a.a.O., S. 150

²⁶⁵ Sohn, K.-H.: a.a.O., S. 53

bereichsbezogenen Sach- und Entscheidungskompetenz. "Nimmt der jeweilige Vorgesetzte die Funktion des Trainers bzw. Referenten ein, unterstreicht dies die dem Konzept beigemessene Bedeutung und erhöht die Verbindlichkeit der Aussagen gegenüber den Mitarbeitern."²⁶⁶

Die Umsetzung von Qualifikationsmaßnahmen erfolgt jedoch nicht ausschließlich nach dem Top-Down-Prinzip, vielmehr soll den einzelnen Mitarbeitern bei der konkreten Konzeptdetaillierung, die Möglichkeit gegeben werden, aktiv mitzuwirken, was zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den jeweiligen Qualifikationsinhalten und damit zu Identifikation und Akzeptanz bei den Beteiligten führen soll.

Lean Management stellt somit auch für das betriebliche Bildungssystem eine neue Herausforderung dar. Wichtiger als die Vermittlung von fachlicher Qualifikation ist der Aufbau einer "Lerngesellschaft", die sich nicht auf die "lernende Elite" im Unternehmen beschränkt, sondern Mitglieder sämtlicher Unternehmensbereiche umfaßt. Nicht nur Top-Manager und Spezialisten des Unternehmens müssen sich kontinuierlich weiterbilden, sondern auch Mitglieder der unteren Hierarchiestufen sowie Angestellte in Verwaltung und Administration. "Leanes Lernen ist wie das gesamte Management proaktiv, d.h. zukunftsorientiert, selbsttätig, konkret und positiv."²⁶⁷ Ziel ist es, über die zentrale Ressource des Lean Managements - die Intelligenz der Mitarbeiter - eine langfristige Entwicklung einer betrieblichen Lerngesellschaft anzustreben, bei der jedes Mitglied dieser Gemeinschaft sein Qualifikationspotential stetig erweitert und an weitere Mitglieder vermittelt und damit reinvestiert.

4.3. Entlohnung im Lean-Konzept

Lean Management führt - konsequent angewandt - zu permanenten strukturellen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen. Dieser organisatorische Wandel, der von den einzelnen Unternehmensmitgliedern ein erhöhtes Maß an Arbeitsleistungen verlangt, verbunden mit zunehmender Komplexität und Vielschichtigkeit der einzelnen Tätigkeitsbereiche, erfordert infolgedessen auch eine kontinuierliche Anpassung der traditionellen Standard-Lohnsysteme an das Lean-Konzept, was jedoch erst einmal mit erheblichen Problemen verbunden ist.

Während bisherige Entlohnungssysteme so gestaltet sind, daß die Höhe des individuellenlohneinkommens eine Funktion der personenunabhängigen Anforderungen am Arbeitsplatz eines Arbeitnehmers sowie seiner Einzelleistung an diesem Arbeitsplatz darstellt, muß i.S. des Lean Managements die Entlohnung derart ausgestaltet sein, daß nicht allein die konkreten Tätigkeiten, sondern vielmehr das Potential des Mitarbeiters allgemeine Grundlage seiner Entlohnung ist, um so auch den ganzheitlichen Tätigkeitsstrukturen, die von Mitarbeitern in leanen Unternehmen gefordert werden, Rechnung zu tragen.²⁶⁸

Für die Mitarbeiter des Unternehmens stellt die Entlohnung ihrer Arbeit zum einen die Grundlage zur Sicherung des Lebensunterhaltes dar. Zum anderen gilt die Höhe des

²⁶⁶ Schildknecht, R.: a.a.O., S. 152

²⁶⁷ Bösenberg, D. Metzen, H.: a.a.O., S. 244

²⁶⁸ Vgl. Pfeiffer, W., Weiß, E.: a.a.O., S. 233

Arbeitseinkommens darüber hinaus auch als Gradmesser für die Bedeutung des Mitarbeiters im Unternehmen und in der Gesellschaft, so daß das Entgelt letztlich über Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters bestimmt.²⁶⁹

Der Faktor Lohn stellt damit eine wesentliche Determinante der Arbeitszufriedenheit dar und erhält infolgedessen für das Lean-Konzept besondere Relevanz. Es wird vermutet, daß bei bestehenden individuellen Unterschieden, die Bedeutung der Lohnzufriedenheit in bezug auf die Arbeitszufriedenheit umso größer ist, je mehr darin ein Ausdruck der sozialen Anerkennung oder ein Symbol der eigenen Erfolgsentwicklung erblickt wird. Im einzelnen lassen sich folgende Funktionen des Lohnes unterscheiden:²⁷⁰

1. Lohn als Garant der Sicherung oder Verbesserung des Lebensstandards.
2. Lohn als Garant eines erstrebten Grades an Unabhängigkeit und Freiheit.
3. Lohn als Symbol der Anerkennung und Beachtung.
4. Lohn als Aufstiegs- und Erfolgssymbol.

4.3.1. Die Motivationswirkung verschiedener Entlohnungssysteme

Die motivierende Wirkung des Lohnes ist stark abhängig vom jeweiligen Entlohnungssystem des Unternehmens. Es muß unterschieden werden in leistungsunabhängige Bezahlung (Stunden-/Monatslohn), allgemeinen Tariferhöhungen, leistungsabhängige Bezahlung, individueller Lohngruppen- oder Gehaltsgruppenerhöhung und Ergebnisbeteiligung. Im einzelnen verhält sich die Motivationswirkung dieser Entlohnungssysteme folgendermaßen:²⁷¹

⇒ Stunden-/Monatslohn

Der Stunden- bzw. Monatslohn besitzt i.a.R. kaum eine motivierende Wirkung, da er keinerlei Leistungsbezug aufweist. Er hat damit die klassische Wirkung eines Hygienefaktors nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

⇒ Allgemeine Tariferhöhungen

Allgemeine Tariferhöhungen werden von den Mitarbeitern als regelmäßige Selbstverständlichkeit verstanden, auf die man einen Anspruch zu haben glaubt. Auch Tariferhöhungen stellen einen Hygienefaktor i.S. Herzbergs dar, die keinerlei Leistungsmotivation erwarten läßt.

⇒ Leistungsabhängige Bezahlung

Leistungsabhängige und damit individuell differenzierte Löhne und Gehälter haben unbestritten motivierenden Charakter, sofern der unmittelbare Leistungsbezug klar erkennbar ist und der Rückkopplungsmechanismus direkt und unverzüglich in beide Richtungen wirkt (z.B. Akkordentlohnung).

²⁶⁹ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 109

²⁷⁰ Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E.: a.a.O., S. 76

²⁷¹ Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): a.a.O., S. 7

⇒ Individuelle Lohngruppen- bzw. Gehaltsgruppenerhöhungen

Individuelle Lohngruppen- oder Gehaltsgruppenerhöhungen erfolgen immer aufgrund erweiterter Aufgabenstellungen. Sie stellen einerseits eine Einkommenserhöhung und andererseits auch eine Anerkennung dar, deren motivierende Wirkung jedoch nicht dauerhaft gegeben ist, da immer eine latente Erwartungsspannung hinsichtlich einer weiteren Beförderung vorhanden ist.

⇒ Ergebnisbeteiligungen

Ergebnisbeteiligungen führen zweifelsfrei zu einer Leistungsmotivation, wobei zu beachten ist, daß die Auszahlung in möglichst unmittelbarem Zusammenhang mit der individuellen Leistung steht und der zeitliche Abstand zwischen erbrachter Leistung und Auszahlung möglichst gering ist.

⇒ Sonstige adäquate Geldkomponenten

Sonstige adäquate Geldkomponenten, wie z.B. Sachgeschenke, Stundengutschriften, Einkaufsvergünstigungen etc. haben die gleiche motivierende Wirkung wie Bargeld, d.h., werden sie unmittelbar leistungsbezogen vergeben, so ist ihre Wirkung stark motivierend.

Hieraus wird ersichtlich, daß entsprechende Lohnanreize langfristig eine Grundvoraussetzung für motivierte und zufriedene Mitarbeiter ist. Das bedeutet, ein gut aufgebautes und flexibel gestaltetes Entlohnungssystem kann entscheidend zur Motivierung des Einzelnen beitragen. Soll ein Entlohnungssystem als Antriebskraft wirken, so müssen einige Mindestvoraussetzungen erfüllt sein, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:²⁷²

1. Das Entlohnungssystem sollte so gestaltet sein, daß der jährliche Lohn- bzw. Gehaltsanstieg, der Mitarbeitern in vergleichbaren Stellungen gewährt wird, groß genug ist, um entscheidende Unterschiede im Leistungsniveau des einzelnen Mitarbeiters widerzuspiegeln.
2. Das Entlohnungssystem muß so beschaffen sein, daß der Mitarbeiter de facto für die Leistung bezahlt wird, die er in Übereinstimmung mit den vorher gesteckten Zielen erreicht und die dem Stellenwert seines Beitrags zum gesamten Unternehmenserfolg entspricht.
3. Konnte ein Mitarbeiter in der laufenden Periode hervorragende Leistungen erzielen, ohne daß dies auch in der folgenden Periode erwartet werden konnte, so sollte das Entlohnungssystem flexibel genug sein, um diesem Mitarbeiter eine Pauschalprämie, kombiniert mit einer Gehaltsaufbesserung, zu gewähren (z.B. Geldprämie für Verbesserungsvorschläge).
4. Regelmäßig gewährte Lohn- und Gehaltserhöhungen sollten auf symbolische Beiträge beschränkt bleiben, die keinesfalls dem gleichkommen dürfen, was andere Mitarbeiter als Belohnung für ihre besonderen Leistungen erhalten.
5. Das Lohnsystem sollte so gestaltet sein, daß es einerseits die individuelle Entlohnung und andererseits die gruppenbezogene Entlohnung in der Struktur und den Entlohnungsgrundsätzen berücksichtigt.

²⁷² Vgl. Scanlan, B. K.: a.a.O., S. 58 f

Mit Hilfe dieser allgemein gültigen Regeln läßt sich ein Entlohnungssystem ausarbeiten, dessen motivierende Wirkung stärker ist als dies bei den herkömmlichen Lohnsystemen der Fall ist.

4.3.2. Qualitäts- und leistungsfördernde Entlohnung

Die konsequente Umsetzung des Lean Management-Konzeptes bedingt zugleich auch die Einführung neuer leistungsbezogener Entlohnungssysteme, die darauf abzielen, die Mitarbeiter des Unternehmens dergestalt zu motivieren, daß eine mengenmäßige Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung (Null-Fehler-Produktion) realisiert werden kann. Das Entgelt der Mitarbeiter besteht im allgemeinen aus den Komponenten Grundlohn, leistungsorientierte Zulagen und aus dem Soziallohn.

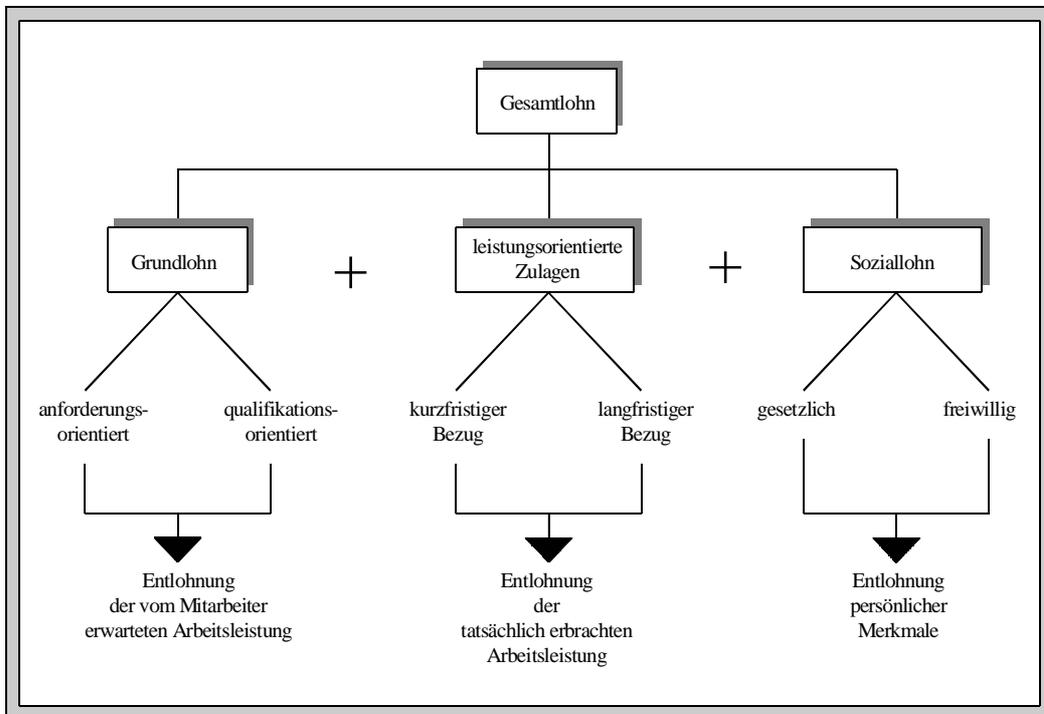


Abb. 18: Entlohnungskomponenten und -grundsätze (Quelle: Bühner: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, 1993, S. 110)

Die Ermittlung des Grundlohnes erfolgt auf Grundlage von Arbeitsbewertungs- bzw. Potentialanalyseverfahren und basiert auf einer erwarteten Leistung des Mitarbeiters, die die Eingruppierung der einzelnen Mitarbeiter in bestimmte Entgeltgruppen bestimmt. Im Gegensatz hierzu beziehen sich die leistungsabhängigen Zulagen, die in Form von Prämien (Bonuszahlungen) gewährt werden, auf tatsächlich erbrachte Arbeitsleistungen. Beim Soziallohn finden personenspezifische Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit etc. bei der Entlohnung Berücksichtigung.

4.3.2.1. Grundlohn

Die Entlohnungskomponente des Grundlohns läßt sich sowohl anforderungs- als auch qualifikationsorientiert ermitteln.

4.3.2.1.1. Anforderungsorientierte Entlohnung

Die anforderungsabhängige Entlohnung orientiert sich an der definitiven Arbeitsschwierigkeit. D.h., das Ziel dieser Entlohnung besteht darin, die Lohnhöhe den körperlichen, geistigen und seelischen Anforderungen, die die jeweilige Tätigkeit an die Mitarbeiter stellt, anzupassen. Voraussetzung für diese Entlohnungsform ist die präzise Analyse und Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche. Mit Hilfe von summarischen und analytischen Arbeitsbewertungs- und Potentialanalyseverfahren werden die spezifischen Arbeitsschwierigkeiten und Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze gemessen. Dies erfolgt in mehreren Teilschritten. Zuerst wird eine Arbeitsplatzbeschreibung erarbeitet, anschließend werden die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes nach Art und Höhe bestimmt, um schließlich einen Gesamtarbeitswert für diesen Arbeitsplatz zu ermitteln. Hieran ausgerichtet erfolgt die Zuordnung der Löhne und Gehälter dieses Arbeitsplatzes.²⁷³

Die Tatsache allerdings, daß zum einen die traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren auf Einzelarbeitsplätze ausgerichtet sind, im Rahmen des Lean Managements jedoch die Arbeitsorganisation weitgehend in Gruppen erfolgt sowie zum anderen die Tatsache einer erkennbaren generellen Verschiebung der Arbeitsplatzanforderungen (z.B. Arbeitsinhalterweiterung durch verstärkte Überwachungs- und Steuerungsaufgaben), machen ein Umdenken im Bereich der anforderungsorientierten Entlohnung zwingend notwendig.

4.3.2.1.2. Qualifikationsorientierte Entlohnung

Das Entgelt bei der qualifikationsorientierten Entlohnung bezieht sich auf die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die zu einem gegebenen Zeitpunkt oder aber in Zukunft tatsächlich benötigt werden. Die technische Anwendung der qualifikationsorientierten Entlohnung erfolgt in einzelnen Stufen. Zuerst werden die jeweiligen Mitarbeiterqualifikationen mit Hilfe von Potentialanalysen und Mitarbeiterbeurteilungen ermittelt und im Anschluß hieran die betriebsrelevanten sowie die betriebspezifischen Qualifikationen festgelegt. Abschließend werden die ermittelten

²⁷³ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 111

Qualifikationsstufen in das Entlohnungssystem eingruppiert. In der betrieblichen Praxis kann dies so gestaltet werden, daß sich Mitarbeiter über die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben hinaus für weitere Teiltätigkeiten qualifizieren und diese über einen festzulegenden Zeitraum durchführen. Für diese Erweiterung der bisherigen Aufgabenstellungen erhalten diese Mitarbeiter eine Kenntnis- und Fähigkeitszulage, die jedoch verfällt, wenn die zusätzlichen Kenntnisse nicht innerhalb des festgelegten Zeitraumes in regelmäßigen Abständen angewandt wurden.

Der Vorteil dieses Entlohnungssystems für die Arbeitnehmer besteht darin, daß die beteiligten Mitarbeiter zu einem permanenten Ausbau ihrer Qualifikationen veranlaßt werden, was wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, zu besseren Aufstiegschancen im Unternehmen sowie zur Verbesserung des Arbeitsmarktwertes führt. Aus Unternehmenssicht ergibt sich der Vorteil der Steigerung des qualitativen Mitarbeiterpotentials sowie der langfristigen Erhöhung der Einsatzflexibilität dieser Mitarbeiter.²⁷⁴

Die qualifikationsorientierte Entlohnung, die insbesondere in kreativen Tätigkeitsbereichen Anwendung findet, ermöglicht zwar eine individuelle Entlohnung, doch bieten beide Grundlohnarten - anforderungs- als auch qualifikationsorientierte Entlohnung - keinen Anreiz zu einer tatsächlichen Steigerung der Arbeitsleistung.

4.3.2.2. Leistungsorientierte Zulagen

Bezugsgröße für leistungsorientierte Zulagen sind je nach Arbeitsaufgabe und Unternehmensziel mengen-, qualitäts-, kosten- oder zeitorientierte Leistungs- bzw. Erfolgskomponenten.²⁷⁵ Wesentlich hierbei ist, daß dem einzelnen Mitarbeiter bekannt ist, welche konkrete Bemessungsgrundlage seine jeweilige Leistung bestimmt und daß die Entlohnung für die tatsächlich erbrachte Leistung möglichst rasch erfolgt. Im allgemeinen gilt, je höher der Anteil der leistungsorientierten Zulagen am Gesamteinkommen der Mitarbeiter ist, desto höher ist auch der Anreiz zu einer qualitativ hohen Arbeitsleistung.

4.3.2.3. Soziallohn

Der Soziallohn umfaßt zum einen die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen wie Sozialversicherungsbeiträge für die Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung, Lohnfortzahlungen bei Urlaub, Krankheit und Feiertagen, Aufwendungen für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fürsorgepflicht für Jugendliche, Schwerbehinderte und Schwangere. Zum anderen die freiwilligen Sozialleistungen wie Alters-, Kranken- und Invaliditätsversorgung, Weihnachtsgeld, Dienstaltersprämien, Betriebsfürsorge, Verpflegung, Berufskleidung, Freizeitgestaltung, Wohnungshilfe, Fahrdienste etc.

Durch die Gewährung freiwilliger Sozialleistungen kann das Unternehmensimage allgemein als auch das Arbeitgeberimage im besonderen erheblich verbessert werden, so

²⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 113

²⁷⁵ Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): a.a.O., S. 167

daß die Personalbeschaffung vom externen Arbeitsmarkt entscheidend erleichtert wird, was wiederum eine dauerhafte Sicherstellung des qualitativ erforderlichen Mitarbeiterpotentials fördert.²⁷⁶

4.3.3. Lohnformen

Die in leanen Unternehmen angewandten Lohnformen sind i.a.R. Entlohnungssysteme, die sowohl die erwartete als auch die tatsächliche Leistung der Mitarbeiter berücksichtigen. Wichtig in diesem Kontext ist jedoch immer, ob das jeweils realisierte Lohnsystem langfristig - wie vom Lean-Konzept gefordert - zu einer Qualitätsorientierung und damit auch zur Kundenorientierung beiträgt.

4.3.3.1. Zeitlohn

Beim Zeitlohn erfolgt die Entlohnung nach der Dauer der Arbeitszeit, unabhängig von der während dieser Zeit tatsächlich geleisteten Arbeit. Zwischen dem gezahlten Lohn und der eigentlichen Arbeitsleistung der Arbeitskraft besteht keine feste Beziehung, jedoch wird bei der Ermittlung des Zeitlohnes eine bestimmte Leistung, die Normalleistung vorausgesetzt. Es bestehen zwei Grundbeziehungen beim Zeitlohn:²⁷⁷

1. Der Lohn pro Zeiteinheit (Stundenverdienst) des Mitarbeiters ist konstant, d.h., der Gesamtverdienst verhält sich proportional zur Arbeitszeit, unabhängig davon, ob während der Arbeitszeit der Leistungsgrad über- oder unterdurchschnittlich ist.
2. Die Lohnkosten pro Stück verändern sich proportional zur tatsächlich benötigten Arbeitszeit, d.h., die Lohnkosten pro Stück entwickeln sich umgekehrt proportional zur Leistung.

Der Zeitlohn findet im allgemeinen immer dort Anwendung, wo die Kosten für die Ermittlung von Leistungsvorgaben und für die Erfassung der Leistung relativ hoch sind, z.B. im Verwaltungsbereich und bei dispositiven Tätigkeiten allgemein. Die Problematik dieser Lohnform - insbesondere im Hinblick auf das leistungsbezogene Lean-Konzept - liegt in der Konstanz des Lohnes begründet. D.h., infolge der Tatsache, daß die während der Arbeitszeit tatsächlich erbrachte Leistung keinerlei Berücksichtigung bei der Entlohnung findet, besteht für den Mitarbeiter kein Anreiz, einer qualitativen Mehrleistung, einer Verbesserung von Arbeitsabläufen oder gar der Entwicklung neuer, verbesserter Produktideen; oftmals wird nicht einmal die Normalleistung von einzelnen Mitarbeitern erbracht. Dieser fehlende Leistungsanreiz kann schließlich bei überdurchschnittlichen Mitarbeitern zu einer Unterforderung und damit zu Frustration und innerer Kündigung führen.²⁷⁸

Für die Übertragung auf das Lean Management-Konzept bedeutet dies, daß die Anwendung von Zeitlohnformen aufgrund mangelnder Motivationsfähigkeit die Qualitätsorientierung beim Mitarbeiter nicht fördern kann. Der Zeitlohn läßt sich

²⁷⁶ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 116

²⁷⁷ Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1984, S. 204

²⁷⁸ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 117

demzufolge nur erfolgsversprechend anwenden, wenn zusätzlich auch die individuelle Leistung in Form von leistungsabhängigen Zulagen berücksichtigt wird (leistungsbezogener Zeitlohn).

4.3.3.2. Akkordlohn

Der Akkordlohn ist eine leistungsabhängige Lohnform, bei der für ein Stück (oder eine Verrichtung) ohne Beziehung auf die für die Produktion benötigte Arbeitszeit entlohnt wird. Im Gegensatz zum Zeitlohn wird demnach nicht die Dauer der Arbeitszeit vergütet, sondern das mengenmäßige Ergebnis. Die wesentlichen Voraussetzungen für die Anwendung des Akkordlohnes ist zum einen, daß die zu entlohnende Arbeitsverrichtung "akkordfähig" ist, das bedeutet, daß ihr Ablauf im voraus bekannt ist und sowohl in zeitlicher als auch in mengenmäßiger Hinsicht regelmäßig wiederholt werden kann, und zum anderen, daß der Mitarbeiter das mengenmäßige Ergebnis pro Zeiteinheit durch die Intensität seiner Leistung beeinflussen kann.²⁷⁹

Es lassen sich zwei Formen des Akkordlohnes unterscheiden, der Zeitakkord und der Geldakkord. Während beim Zeitakkord für die Ausführung einer Arbeitsverrichtung eine bestimmte Zeit vorgegeben wird, die letztlich entlohnt wird, erfolgt beim Geldakkord die Vergütung für eine Arbeitsleistung durch einen festgelegten Geldsatz. Der Zeitakkord hat den Vorteil, daß bei Tariflohnänderungen im Gegensatz zum Geldakkord die Vorgabezeiten nicht verändert werden müssen. Der Akkordlohn wird generell aus zwei Faktoren ermittelt:

1. Dem garantierten (tariflichen) Mindestlohn, bei dem i.a.R. eine Normalleistung (Leistungsgrad 100 %) unterstellt wird.
2. Dem Akkordzuschlag in Abhängigkeit von der tatsächlich vom Mitarbeiter erbrachten Leistung (leistungsabhängige Zulage, ca. 15-25 % des Mindestlohnes).

Die allgemeinen Vorteile des Akkordlohnes liegen einerseits in dem Anreiz zu erhöhter Arbeitsleistung, da die gesamte Mehrleistung dem Mitarbeiter voll vergütet wird und andererseits erweist sich der Akkordlohn als äußerst vorteilhaft für die Kostenrechnung, da die Lohnkosten pro Stück konstant sind, d.h., die Lohnkosten sich proportional zur Änderung der Ausbringungsmenge entwickeln.

Bezogen auf das Lean-Konzept beinhalten diese allgemeinen Vorteile jedoch auch negative Eigenschaften. Der Anreiz für die Mitarbeiter, einen möglichst hohen Akkordzuschlag zu erhalten, fördert eine rein ergebnisorientierte Denk- und Handlungsweise, so daß es infolgedessen zu erheblichen Qualitätsverlusten kommen kann. Den Mitarbeitern wird kein Anreiz gegeben, auf Verbesserungen des Arbeitsablaufes oder des Produktes verstärkt hinzuwirken (Kaizen). Die Erfüllung der seitens des Unternehmens (interner Kunde) als auch von seiten der Kunden geforderten Qualität könnte so nicht entsprochen werden. Nachträgliche kosten- und zeitaufwendige Qualitätskontrollen wären erforderlich, um diesen Qualitätsverlust beim Produktionsprozeß wieder aufzufangen, was zweifelsohne keineswegs i.S. der Lean Management-Philosophie ist.

²⁷⁹ Vgl. Wöhe, G.: a.a.O., S. 208

Die Anwendung des klassischen Akkordlohnsystems in leanen Unternehmen scheitert in vielen Arbeitsbereichen bereits daran, daß die Voraussetzungen in Form der Akkordfähigkeit und -reife nicht in ausreichendem Maße gegeben sind. So wird von den Mitarbeitern im Lean Management ganzheitliches, proaktives Denken und Handeln auch in den einfachsten Arbeitsabläufen erwartet, was sich nicht immer mit einer rein mengenmäßigen Ergebnisorientierung vereinbaren läßt und in diesem Falle immer zu Lasten der Entlohnung der Mitarbeiter ginge. Das bedeutet, "der Akkordlohn lenkt die Mitarbeiter auf die Nutzung von Lern- und Erfahrungseffekten, nicht auf die Entdeckung neuer Wege zur Ablaufverbesserung,"²⁸⁰ und steht so in einem deutlichen Widerspruch zu den Kerngedanken des Lean Managements.

Der Gruppenakkord als Variante des Akkordlohnes läßt sich in leanen Unternehmen vorteilhafter anwenden als der klassische Einzelakkord, da er einige der o.g. Nachteile dieser Akkordform negiert. Beim Gruppenakkord wird die Vorgabezeit und der Minutenfaktor nicht für einen einzelnen Arbeitnehmer, sondern für eine Gruppe von Mitarbeitern ermittelt. Der Vorteil dieser Akkordvariante ist darin zu sehen, daß die Zusammenarbeit in der Gruppe gefördert wird, indem dem einzelnen Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen wird und damit auf eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe i.S. des Lean Managements abgezielt wird. Ein weiterer Vorteil liegt in der gegenseitigen Kontrolle der Mitarbeiter, die zu der ausgeprägten Ergebnisorientierung gleichzeitig eine Qualitätsorientierung begünstigt.

4.3.3.3. Prämienlohn

Beim Prämienlohn wird zu einem vereinbarten Grundlohn, der nicht unter dem Tariflohn liegen darf, ein zusätzliches Entgelt (Prämie) gewährt, dessen Höhe auf objektiv und materiell feststellbaren Mehrleistungen des Arbeiters beruht. Im einzelnen sind beim Prämienlohn folgende Größen festzulegen:²⁸¹

- Der Prämiengrundlohn.
- Die Bezugsgröße für die Prämienleistung.
- Die Prämienausgangs- und -endleistung.
- Die Prämienspannweite als Differenz zwischen Prämienunter- und -obergrenze.
- Der Prämienverlauf.

Im Gegensatz zum Akkordlohn, bei dem die definitive Mehrleistung dem Mitarbeiter in voller Höhe vergütet wird, wird beim Prämienlohn nach einem bestimmten Schlüssel die Vergütung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter quasi aufgeteilt. "Das bedeutet, daß zwar der durchschnittliche Stundenverdienst des Arbeiters durch Mehrleistung steigen kann, daß aber gleichzeitig die durchschnittlichen Lohnkosten je Stück sinken, während sie beim reinen Akkordlohn, bei dem die gesamte Mehrleistung dem Arbeiter zugute kommt, je Stück konstant bleibt."²⁸² Ein weiterer Unterschied zum Akkordlohn liegt darin, daß beim Prämienlohn der Grundlohn von der Leistung

²⁸⁰ Bühner, R.: a.a.O., S. 118

²⁸¹ Ebenda, S. 119

²⁸² Wöhe, G.: a.a.O., S. 216

unabhängig, und nur die Prämie leistungsbezogen ist, während der Akkordlohn ein reiner Leistungslohn ist.

Der Prämienlohn kann sowohl bei quantitativer Mehrleistung wie z.B. die Unterschreitung der Vorgabezeit, Anwendung finden, als auch bei qualitativer Mehrleistung wie z.B. für das Unterschreiten der zulässigen Ausschuß- und Nacharbeitsquoten, für die Einsparung und verbesserte Nutzung von Produktionsfaktoren und Ressourcen, für die Einhaltung von Terminen, Reduzierung von Wartezeiten, Minimierung von Leerlauf- und Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten etc. Es lassen sich die folgenden Prämienarten unterscheiden:²⁸³

1. Mengenleistungsprämien

Diese werden anstelle des Akkordlohnes angewandt, wenn z.B. genaue Vorgabezeiten nicht ermittelt werden können.

2. Qualitätsprämien

Diese werden für eine Steigerung der qualitativen, produktionsbezogenen Mehrleistung gezahlt.

3. Ersparnisprämien

Diese werden für Einsparungen und sorgfältigen Umgang mit Produktionsfaktoren gewährt.

4. Nutzungsgradprämien

Diese Prämienart soll eine optimale Ausnutzung der Betriebsmittel und Kapazitäten sicherstellen.

Die differenzierten Anwendungsmöglichkeiten des Prämienlohnsystems verdeutlichen, daß sich der Prämienlohn insbesondere für die Förderung eines mehr auf qualitative Faktoren ausgerichteten Arbeitsverhaltens eignet, da hier gleichzeitig mehrere Bezugsgrößen für die Prämienleistung berücksichtigt werden können (z.B. eine Mengenleistungsprämie und eine Qualitätsprämie). So hat das Unternehmen die Möglichkeit, je nach Prämienart und nach deren individueller Ausgestaltung, die Mehrleistung der Mitarbeiter in gewissem Umfang zu beeinflussen. Steigt z.B. die entsprechende Prämie linear oder progressiv an, so ist der Anreiz, der von dieser Prämie ausgeht, i.a.R. besonders groß. Eine solche Entlohnung ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Verbesserung des Arbeitsergebnisses in quantitativer oder auch in qualitativer Hinsicht a priori vom Mitarbeiter selbst abhängt.

Im Hinblick auf das Lean-Konzept läßt sich durch konsequente Anwendung von Gruppenprämien anhand qualitativ orientierter Bezugsgrößen der Arbeitsleistung, eine weitgehende Selbststeuerung der Gruppe erreichen. So kann z.B. das Leistungsziel einer Gruppe so vorgegeben sein, daß eine Steigerung der Menge bei gleichzeitiger Reduzierung der indirekten Tätigkeiten, z.B. der Stillstandzeiten und der allgemeinen Fehlerkosten, erreicht werden soll. Die lohntechnische Umsetzung dieser Aufgabenstellung ließe sich z.B. durch die Gewährung eines Grundlohnes i.S. eines Zeitlohnes in Verbindung mit einer gruppenbezogenen Gemeinkostenersparniszulage, oder aber eines Akkordlohnes mit gruppenbezogener Gemeinkostenersparniszulage realisieren. Im letzteren Fall erhielten die einzelnen Gruppenmitgliedern neben den Vorgabezeiten für ihre Akkordtätigkeit ein Zeitbudget für Gemeinkosten-Aufgabenbereiche. Durch eine kooperative und effiziente Zusammenarbeit aller

²⁸³ Vgl. ebenda, S. 218

Gruppenmitglieder kann der Zeitbedarf für diese Tätigkeiten z.B. durch schnelleres Rüsten der Maschinen, durch Vermeidung von Stillstandszeiten und Nacharbeit, durch flexible Arbeitszeiteinteilung sowie durch Vermeidung von Reparaturkosten durch präventive Instandhaltung erheblich unterschritten werden. Zusätzlich kann die Gemeinkostenersparnisprämie durch gute Akkordleistungen positiv beeinflusst werden.²⁸⁴

Diese Gruppenprämie wird schließlich an die Gruppenmitglieder ausbezahlt, wenn die Gruppe die Zielvorgaben erreicht hat. Die Verteilung der Gruppenprämie kann zu gleichen Anteilen oder aber entsprechend der zeitmäßigen Beteiligung der einzelnen Gruppenmitglieder erfolgen.

Bei der Bemessung und Gestaltung der Gruppenprämie muß beachtet werden, daß die jeweilige Prämie von einer bestimmten Leistungshöhe an relativ kleiner werden muß, damit der Anreiz zur Leistungssteigerung für die einzelnen Gruppenmitglieder proportional zum Prämienanstieg immer geringer wird. Dies ist zum einen erforderlich, damit beim Überschreiten einer bestimmten Leistungshöhe keine gesundheitlichen Schäden für die einzelnen Gruppenmitglieder entstehen oder aber Beschädigungen an den Maschinen durch ein überlastetes Arbeitstempo eintreten und zum anderen, um die Gefahr zu umgehen, daß die zwischenmenschlichen Aspekte in den Gruppen zu stark forciert werden.²⁸⁵

Ein weiteres Problem, das bei der Einführung von Gruppenprämien beachtet werden muß, besteht in den unterschiedlichen Verdienstmöglichkeiten, die zwischen Mitarbeitergruppen mit Prämie und Mitarbeitergruppen ohne Prämie bestehen, was nicht selten zu Unzufriedenheit und Frustration der Mitarbeiter führt, die an keinem Gruppenprämiensystem beteiligt sind; z.B. bei Arbeitsgruppen, die mehr im Dienstleistungsbereich des Unternehmens tätig sind (Instandhaltung, Wartung, Versand etc.). Da diese Mitarbeitergruppen durch die Ausübung ihrer Tätigkeit auch direkten Einfluß auf die Arbeitsergebnisse der Mitarbeitergruppen mit Prämie besitzen, bietet sich hier an, auch die Dienstleistungsbereiche sowohl positiv als auch negativ an der durchschnittlichen Prämie aller Mitarbeitergruppen zu beteiligen.

Allgemein betrachtet läßt sich festhalten, daß bei der Umsetzung des Lean Managements, Lohnsysteme Anwendung finden müssen, die nicht nur die individuelle, sondern insbesondere auch die Gruppenleistung honorieren und gleichzeitig den Arbeitsgruppen einen Anreiz für die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette i.S. des Kaizen bieten. Darüber hinaus müssen in der individuellen Leistungsbeurteilung verstärkt verhaltensbezogene und dispositive Faktoren wie Teamverhalten, zeitliche und fachliche Flexibilität, Lern- und Weiterbildungsbereitschaft etc. mitberücksichtigt werden.²⁸⁶

4.3.3.4. Erfolgsbeteiligungen

²⁸⁴ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.: Lean Production II, S. 254

²⁸⁵ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 120

²⁸⁶ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.: Lean Production II, S. 260

Die Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern ist kein Bestandteil der Entlohnung, sie wirkt sich jedoch auf die Höhe des Arbeitsentgeltes aus. Bei dieser Quasi-Lohnform erhalten die Mitarbeiter zusätzlich zum tariflichen Arbeitslohn und zu den betrieblichen Sozialleistungen einen Erfolgsanteil an einer im voraus bestimmten Erfolgsgröße. Es lassen sich zwei Formen der Erfolgsbeteiligung unterscheiden:²⁸⁷

1. Leistungsbeteiligung

Die Grundlage der Leistungsbeteiligung ist die Gesamtleistung einer Mitarbeitergruppe, einer Abteilung oder der gesamten Belegschaft. Die Leistungsbeteiligung wird fällig, wenn eine vorab definierte Normalleistung überschritten wurde, wobei die Leistung anhand der Produktionsmenge, dem Verhältnis von produzierten Mengen und Faktoreinsatz oder aber der in einer Periode erzielten Kosteneinsparung bestimmt werden kann.

2. Gewinnbeteiligung

Die Bezugsgröße der Gewinnbeteiligung ist der steuerliche oder handelsrechtliche Gewinn. Nach Abzug der Faktoren Eigenkapitalverzinsung und Unternehmerlohn wird der verteilungsfähige Gewinn erst auf die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit, und schließlich auf die einzelnen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen verteilt. Die Gewinnverteilung kann nach dem Pro-Kopf-System, nach Betriebszugehörigkeit oder aber nach Leistungsgesichtspunkten erfolgen.

Erfolgsbeteiligungen beinhalten sowohl betriebspolitische als auch gesellschaftspolitische Ziele. "Zu den betriebspolitischen Zielen gehören die Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch den leistungssteigernden Effekt insgesamt höherer Arbeitsentgelte sowie durch die Entwicklung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensführung, da die Erfolgsbeteiligung das Interesse der Arbeitnehmer am betrieblichen Geschehen steigern und Spannungen im Betrieb abbauen kann (Verbesserung des Betriebsklimas)."²⁸⁸

Auch im Lean Management-Konzept finden qualitätsorientierte Erfolgsbeteiligungen Anwendung, da man erkannt hat, daß einerseits das Verhalten der Mitarbeiter durch Erfolgsbeteiligungen auf mittel- und langfristige Sichtweisen gelenkt werden kann und andererseits dem Gedanken der ganzheitlichen Betrachtung und kooperativen Verhaltensweise Rechnung getragen wird, da den Mitarbeitern verdeutlicht wird, daß sie zusammen mit der Unternehmensleitung auf gemeinsam festgelegte Unternehmensziele hinarbeiten. Die Mitarbeiter erkennen, daß je größer ihre Anstrengung zur Erreichung der einzelnen Ziele ausfällt, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit ist, daß sich ihr Arbeitseinsatz in einem größeren Unternehmenserfolg und damit auch in einer höheren Erfolgsbeteiligung ihrerseits niederschlägt.

Darüber hinaus führen Erfolgsbeteiligungen auch i.a.R. zu einer Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern. Der Grad der Motivationswirkung ist u.a. abhängig von dem persönlichen Erfolgsanteil des Mitarbeiters im Verhältnis zu seinem sonstigen Entgelt, von der Transparenz des Zusammenhanges zwischen Arbeitsleistung und dem erzielten

²⁸⁷ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 122

²⁸⁸ Wöhe, G.: a.a.O., S. 226

Erfolg sowie von der zeitlichen Nähe zwischen der Auszahlung und der erbrachten Arbeitsleistung.²⁸⁹

4.3.4. Beispiel für ein mehrstufiges Leistungsanzreizsystem für Arbeitsgruppen

Die nachstehende Abbildung zeigt ein Beispiel für den Aufbau eines mehrstufigen Leistungsanzreizsystems für Arbeitsgruppen, wie es i.S. des Lean Managements denkbar wäre:

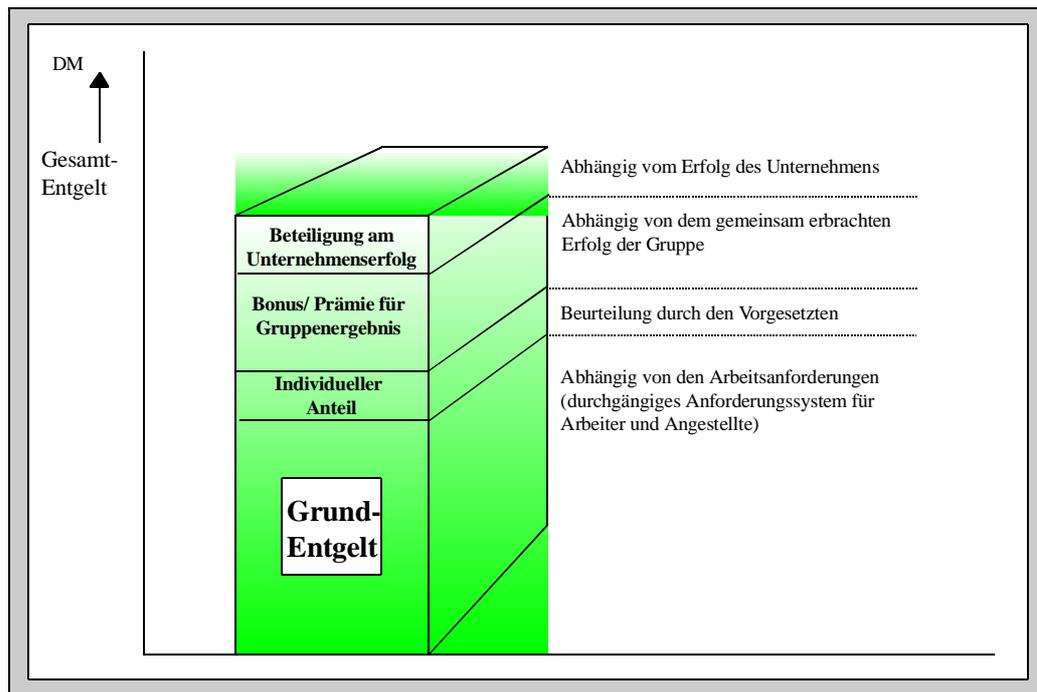


Abb. 19: Beispiel für den Aufbau eines mehrstufigen Leistungsanzreizsystems für Arbeitsgruppen (Quelle: Corsten, Will (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, 1993, S. 171)

Bei diesem Modell ist das anforderungsbezogene Grundentgelt ein fixer Bestandteil des Gesamtentgeltes. Die absolute Höhe dieses Grundentgeltes entspricht tarifvertraglich festgelegten Mindestbedingungen (z.B. Monatsgehalt ohne Leistungszulagen, Akkordrichtsatz etc.) und erfolgt unabhängig von der erbrachten Leistung.

Zusätzlich zum Grundentgelt wird ein individuelles Entgelt gezahlt, das je nach Leistung der einzelnen Mitarbeiter variiert, also leistungsabhängig ist und demzufolge einer Beurteilung des einzelnen Mitarbeiters durch den jeweiligen Vorgesetzten bedarf. Dieser individuelle Entgelt-Anteil "... muß so groß sein, daß er einen Anreiz zu größerem Engagement bietet, ohne das notwendige "Miteinander" in der Gruppe zu behindern (ca. 10 %)."²⁹⁰

²⁸⁹ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 124

²⁹⁰ Corsten, H., Will, T.: a.a.O., S. 171

Darüber hinaus existiert bei diesem Leistungsanreizsystem zusätzlich zur individuellen Leistungsprämie eine Prämie für das Gruppenergebnis, d.h., die Höhe dieses Entgeltanteils ist abhängig vom gemeinsam erbrachten Erfolg der Gruppe. In diesem Leistungskonzept muß somit jedes Gruppenmitglied seine ganz individuelle Leistungsfähigkeit zu seiner persönlichen Leistungssteigerung als auch zur Steigerung der Gruppeneffizienz einsetzen.

Als letzte Komponente des Gesamtentgeltes werden in diesem Beispiel Erfolgsbeteiligungen am Unternehmen gewährt, deren prozentualer Anteil jedoch meist unter 5 % liegt. Nur bei Mitarbeitern des oberen Managements erreicht die Erfolgsbeteiligung bis zu einem Drittel des Jahreseinkommens. Diese Erfolgsbeteiligung, die aus Geld, aber auch aus Aktien oder anderen Anteilen am betrieblichen Vermögen bestehen kann, stärken die Bindung an das Unternehmen und erhöhen gleichermaßen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, auch wenn bei dieser Form des Entgelts keine direkte zeitliche Rückkopplung vorhanden ist.

In der betrieblichen Praxis ist es erforderlich, mehrere Lohnformen für verschiedene Mitarbeitergruppen gleichzeitig anzuwenden. Insbesondere für eine qualitätsorientierte Entlohnung - wie es das Lean Management fordert - ist es notwendig, ein Entgeltsystem zu entwickeln, das den folgenden Anforderungen gerecht wird:²⁹¹

1. Das Entlohnungssystem muß transparent sein, d.h., für die Mitarbeiter muß der funktionelle Zusammenhang zwischen dem qualitativen Arbeitsergebnis und Arbeitsentgelt in jedem Einzelfall nachvollziehbar sein.
2. Die von den Mitarbeitern erbrachten qualitativen Verbesserungen müssen durch attraktive, anreizwirksame Prämien belohnt werden.
3. Die erbrachten qualitativen Arbeitsergebnisse müssen nachvollziehbar und zu vertretbaren Kosten eindeutig zu erfassen sein.

Abschließend betrachtet bleibt festzuhalten, daß jedes Entlohnungssystem auf Dauer nur erfolgreich sein kann, wenn es kontinuierlich an die strukturellen, technischen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen angepaßt wird und sich permanent an der Zielsetzung eines qualifizierten und motivierten Mitarbeiterstabes orientiert.

²⁹¹ Bühner, R.: a.a.O., S. 124

Zusammenfassung der Kerngedanken: Konzeptionelle Voraussetzungen des Lean Managements

Die Realisierung der technischen, strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen ist für ein erfolgreiches Lean-Konzept keineswegs ausreichend. Vielmehr bedarf es darüber hinaus der geistigen Reflexion einer grundsätzlichen Managementphilosophie. Das bedeutet, begleitend zu den Veränderungen in der Organisation und der Struktur des Unternehmens müssen personelle Ansätze verbunden mit einer modifizierten Führungsphilosophie i.S. eines Umdenkens hinsichtlich der Führung von Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen, wirksam werden. Hinzu kommen veränderte Anforderungen und Aufgaben an die jeweiligen Mitarbeiter, so daß die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation i.S. von Fach-, Methoden- und Sozialkenntnissen im Lean-Konzept eine deutliche Aufwertung erlangt. Hiermit eng verbunden ist folglich auch die konzeptionelle Voraussetzung einer höheren und leistungsgerechten Entlohnung im Lean-Konzept. Da den einzelnen Unternehmensmitgliedern im Lean Management ein erhöhtes Maß an Arbeitsleistungen und Flexibilität abverlangt wird und darüber hinaus die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche zunehmend komplexer und vielschichtiger werden, ist eine Revision der traditionellen Entlohnungssysteme für ein erfolgreiches Lean-Konzept unverzichtbare Voraussetzung.

- Führungsphilosophie

Es ist eine wesentliche Erkenntnis des Lean-Konzeptes, daß die Mitarbeiter im Unternehmen in allen Bereichen ein bestimmender Faktor für den Unternehmenserfolg darstellen. Um diesen erweiterten Anforderungen gerecht zu werden, müssen neue Formen der Mitarbeiterführung geschaffen werden. Hierzu bedarf es als Grundvoraussetzung eines kooperativen Führungsstils sowie eines Führungskräftepotentials, das mit dem tag-täglichen Vorleben der Unternehmensphilosophie, die Mitarbeiter motiviert, den Abbau von Ängsten seitens der Mitarbeiter fördert und somit langfristig und dauerhaft eine positive Einstellungs- und Verhaltensänderung aller Mitarbeiter bewirkt. Die Vorgesetzten müssen i.S. eines Coachs bzw. Trainers ihre Aufgabe verstärkt darin sehen, ihre Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern sowie allen Unternehmensmitgliedern die Möglichkeit zu geben, weitgehend eigenverantwortlich zu handeln, indem z.B. eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse erfolgt. D.h. Führungskräfte im Lean-Konzept zeichnen sich einerseits durch strategisch-konzeptionelles Denken und Handeln aus und andererseits gleichermaßen durch die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Arbeitsleistungen zu motivieren.

- Mitarbeiterqualifikation

Lean Management stellt die Mitarbeitermotivation sowie die motivierende Wirkung von Aufgabeninhalten, hoher Eigenverantwortlichkeit und Selbstentfaltungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt der Unternehmensorganisation. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch eine hohe qualitätsorientierte Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter in Form von Fach-, Methoden- und Sozialqualifikation sowie im Hinblick auf Zusatzqualifikationen wie Kreativität und Lernbereitschaft.

- Entlohnung

Da der Faktor Lohn eine wesentliche Determinante der Arbeitszufriedenheit und damit auch des Motivationsgrades der Mitarbeiter darstellt, ist er eine wesentliche Schlüsselgröße des Lean-Konzeptes. Eine konsequente Umsetzung des Lean Managements erfordert somit zugleich auch die Einführung neuer leistungsbezogener Entlohnungssysteme, die primär darauf abzielen, die Mitarbeiter des Unternehmens dauerhaft zu motivieren. Ein Entlohnungssystem, das den Anforderungen des Lean-Konzeptes gerecht wird, könnte z.B. derart gestaltet sein, daß die Mitarbeiter des leanen Unternehmens einen festen, anforderungsadäquaten Grundlohn (Fixum) verbunden mit einem zusätzlichen

239 leistungsabhängigen individuellen Entgelt erhalten sowie darüber hinaus eine weitere Leistungsprämie für das Gesamtgruppenergebnis plus eventueller Erfolgsbeteiligung am Unternehmen. Jedes Entlohnungssystem im Rahmen des Lean-Konzeptes kann jedoch langfristig und dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn es kontinuierlich an die strukturellen, technischen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen angepaßt wird und sich stets an der Zielvorgabe eines qualifizierten und motivierten Mitarbeiterstabes orientiert.

II. Theoretische Grundlagen der empirischen Untersuchung

1. Problemstellung

Im ersten Teil dieser Ausarbeitung wurde die Philosophie des Lean Managements mit seinen charakteristischen Elementen und Organisationskriterien sowie die konzeptionellen Voraussetzungen dieses Konzeptes für Industrieunternehmen allgemein ausführlich dargestellt. Im nachfolgenden Teil wird anhand der eruierten theoretischen Erkenntnisse ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, der die besonderen Randbedingungen mittelständischer Unternehmen des Dienstleistungsbereiches adäquat darstellt. Hierzu werden die Chancen, Risiken und Besonderheiten in bezug auf spezielle Umsetzungsmöglichkeiten des Lean Managements auf mittelständische Unternehmen des tertiären Sektors untersucht und erläutert, um abschließend im dritten Hauptteil, die Relevanz dieser Ergebnisse mittels einer empirischen Untersuchung über ein nordhessisches mittelständisches Dienstleistungsunternehmen der Wäschereibranche zu beurteilen.

2. Lean Management bei mittelständischen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches

2.1. Grundsätzliche Problematik

In der einschlägigen Literatur über die Thematik des Lean Managements wird das Lean-Konzept überwiegend am Beispiel von großen Industrieunternehmen (z.B. im Maschinenbau- oder in der Automobilbranche) dargestellt. Im Hinblick auf die unbestrittene Bedeutung des Mittelstandes für eine gesunde Wirtschaftsstruktur und aufgrund der Tatsache, daß mehr als 99 Prozent aller Industrieunternehmen in der Bundesrepublik Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern sind²⁹² und damit i.w.S. als mittelständisch kategorisiert werden können, wird deutlich, daß Lean Management auch und insbesondere vom Mittelstand als Herausforderung der 90er Jahre betrachtet werden muß. Im einzelnen soll der Fragestellung nachgegangen werden, welche besondere Bedeutung das Lean-Konzept für kleine, vor allem aber für mittelständische Unternehmen hat. Betrachtet man allein die übersichtlichen Organisationsstrukturen mittelständischer Betriebe, die Tatsache der kürzeren Informations- und Entscheidungswege, den oftmals direkteren Bezug zum Produkt bzw. zur Dienstleistung, der eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt ermöglicht, so wird deutlich, welche Alternativen und Möglichkeiten Lean Management dem Mittelstand hinsichtlich der Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile bieten kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der im Rahmen des zweiten Hauptteiles untersucht werden soll, besteht darin, die Umsetzung des Lean-Konzeptes im Hinblick auf den Dienstleistungsbereich zu analysieren, da sowohl die Bedeutung des tertiären Sektors an sich als auch der Dienstleistung in bezug auf das Industrieprodukt eine zunehmend größere Dimension erlangt. So arbeiten in den hochentwickelten Industrieländern der westlichen Welt derzeit bereits zwischen 54 und 72 Prozent aller Erwerbstätigen im

²⁹² Diese Betriebe tragen mit 52,4 Prozent zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen bei und mit 41,1 Prozent zur gesamten Bruttowertschöpfung (einschl. Staat) und beschäftigen ferner rund 64 Prozent aller Arbeitnehmer. (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1992/1993, Nr. 80, S.13 f)

Dienstleistungssektor und auch der Anteil der Dienstleistungen an der Gesamtwirtschaft steigt kontinuierlich. Er beträgt rund 65 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Frankreich, 70 Prozent des BIP in den Vereinigten Staaten und 56 Prozent des BIP in der Bundesrepublik Deutschland.²⁹³ Diese Zahlen verdeutlichen, daß der Dienstleistungsbereich weltweit den wachstumsintensivsten Wirtschaftszweig darstellt, so daß das Lean Management-Konzept im Sinne eines "Lean Service" im Hinblick auf Marktanteile und langfristige Wettbewerbsfähigkeit auch im Rahmen der Dienstleistungsgesellschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es ist ein Kennzeichen der heutigen Dienstleistungsgesellschaft, daß Dienstleistungen zum integralen Bestandteil aller wirtschaftlichen Aktivitäten werden, und daß insbesondere mittelständische Unternehmen diese langfristig als strategische Wettbewerbsprofilierung verstehen und nutzen.

2.2. Wesen und Bedeutung mittelständischer Unternehmen

Der Mittelstand hat insbesondere für die Bundesrepublik eine ganz wesentliche Bedeutung in der Wirtschaftslandschaft. Sicherlich kann sich eine moderne, arbeitsteilige Volkswirtschaft nicht nur aus kleinen und mittleren Unternehmen zusammensetzen - eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe sind für eine gesunde Wirtschaftsstruktur jedoch notwendige Voraussetzung. Umso beunruhigender erschien es seinerzeit, daß in den sechziger Jahren bis weit in die Siebziger die Anzahl mittelständischer Unternehmen infolge interner Erosionen (mehr Betriebsschließungen als Neugründungen) und externer Konzentration (Übernahme durch Großunternehmen, Verdrängung aufgrund ungleicher Verteilung von Marktmacht) kontinuierlich rückläufig war.²⁹⁴ Die Gefahr einer Verstärkung des wirtschaftlichen Gewichts der Großunternehmen wurde infolgedessen größer veranschlagt, als diejenige einer das "Mischoptimum" unterschreitenden, zu starken oder einseitigen Expansion der kleinen und mittleren Unternehmen.²⁹⁵ Aus diesem Grunde forcierte die Mittelstandspolitik zu einem Schwerpunkt der Wirtschaftspolitik. Mittelstandsgesetze wurden erlassen, um betriebsgrößenbedingte Wettbewerbsnachteile des Mittelstandes gegenüber Groß-Unternehmen auszugleichen. Hauptziele sind die Sicherung der Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in der Industriegesellschaft, Leistungssteigerung der mittelständischen Wirtschaft sowie die erfolgreiche Anpassung mittelständischer Unternehmen an den Strukturwandel.

Staatliche Hilfestellungen allein sind jedoch für die Überlebensfähigkeit kleiner und mittelständischer Betriebe in der heutigen, sich rasant entwickelnden Wirtschaft keinesfalls ausreichend. So muß auch bei mittelständischen Industrie- wie auch Dienstleistungsunternehmen der Lean-Gedanke als komplexer, struktureller Ansatz aufgefaßt werden, um eine Konzentration auf Kernbereiche und damit eine effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette zu erzielen.

2.2.1. Begriff des mittelständischen Unternehmens

²⁹³ Horowitz, J.: Service entscheidet - Im Wettbewerb um den Kunden, 1990, S. 15

²⁹⁴ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der Bundesrepublik Deutschland von 1962 - 1972, Heft 4

²⁹⁵ Vgl. Gruhler, W.: Wirtschaftsfaktor Mittelstand, 1984, S. 49

Der Begriff des mittelständischen Unternehmens kennzeichnet den Gegentyp zum Großunternehmen und stellt somit ein Synonym für die kleinen und mittleren Unternehmen dar. Die Frage, wo genau die Grenze zu Großunternehmen zu ziehen ist, läßt sich nur getrennt nach Wirtschaftsbereichen (Industrie, Handel, Handwerk usw.) beantworten, wobei hierzu eine große Anzahl quantitativer²⁹⁶ und qualitativer²⁹⁷ Merkmale herangezogen werden muß. "Neben Meßziffern wie Mitarbeiterzahl, Umsatzvolumen usw. können für mittelständische Unternehmen im Industriesektor typische Ausprägungen der Organisations- und Rechtsform, des Führungsstils, der Produktionsstruktur sowie der Strukturen und Abläufe in allen anderen Funktionalbereichen festgestellt werden; je mehr davon im Einzelfall gegeben sind, um so eher handelt es sich dann um ein typisch mittelständisches Unternehmen."²⁹⁸

Da sich in der Literatur nicht weniger als 200 unterschiedliche Definitionen²⁹⁹ und Umschreibungen für den Begriff des Mittelstandes finden lassen, soll aufgrund der Tatsache, daß eine genaue Begriffsabgrenzung in diesem Kontext nicht von entscheidender Bedeutung ist, im folgenden unter einem mittelständischen Unternehmen eine Wirtschaftseinheit verstanden werden, deren Mitarbeiterzahl 500 nicht übersteigt und die unter der Leitung eines selbständigen, mit voller Entscheidungsbefugnis und Haftung für das Marktrisiko ausgestatteten Unternehmers steht. D.h., bei der künftig von der Verfasserin verwandten Begriffsdefinition soll das Kriterium der Personenbezogenheit deutlich herausgestellt werden, da bei mittelständischen Unternehmen der Faktor Kapitaleigentum meist mit dem Faktor Unternehmensführung verbunden ist. Dieser Personenbezug gilt damit in vielfacher Hinsicht, im einzelnen in bezug auf folgende Kriterien:

- Eigentum und Risiko.
- Leitung des Unternehmens.
- Selbständigkeit der Entscheidung.
- Tragen von Verantwortung.
- Wirtschaftliche Existenz des Unternehmers.

2.2.2. Die wirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen

Die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes läßt sich bereits daran erkennen, daß weit über die Hälfte aller Erwerbstätigen in mittelständischen Unternehmen beschäftigt sind. Klein- und Mittelbetriebe bilden demnach keine Randgruppe, sondern einen Bereich von erheblichem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gewicht. Zur Aufrechterhaltung eines funktionierenden Wettbewerbs, der Grundvoraussetzung für jede freie Marktwirtschaft ist, sind sie somit unverzichtbar.³⁰⁰

Faktisch besteht die wirtschaftliche Relevanz kleiner und mittelständischer Betriebe

²⁹⁶ (z.B. Umsatz, Wertschöpfung, Produktions- und Absatzmengen, Gesamtkapital, Eigenkapital, Maschinenkosten, Arbeitsstunden etc.)

²⁹⁷ (z.B. die Persönlichkeit des mittelständischen Unternehmers, das vorherrschende personale Wirtschaftsprinzip etc.)

²⁹⁸ Link, J.: Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, 1988, S. 3

²⁹⁹ Vgl. Gantzel, K.-J.: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, 1962, S.12

³⁰⁰ Vgl. Seibert, S.: Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie, 1987, S. 1

einerseits in ihrer wichtigen volkswirtschaftlichen Funktion als Zulieferer von Produktions- und Investitionsgütern aller Art³⁰¹, andererseits stellen sie jedoch auch namhafte Anbieter auf den nationalen und internationalen Märkten dar, wie z.B. im Nahrungs- und Genussmittelbereich, bei Freizeitartikeln und Pharmaprodukten, wobei sie dabei nicht selten in Konkurrenz zu internationalen Großkonzernen stehen, was ihre Leistung umso bemerkenswerter erscheinen läßt.³⁰²

Eine besondere Stärke mittelständischer Unternehmen liegt in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft, sich auch auf kleinere Marktsegmente und spezielle Kundenwünsche einzustellen sowie auf Bedürfnisveränderungen rasch und flexibel zu reagieren. Das bedeutet, der Mittelstand ist viel eher in der Lage dem zunehmenden Trend der steigenden Nachfrage nach Qualität und Spezialität sowie der Nachfrage nach spezialisierten Dienstleistungen gegenüber Großunternehmen Rechnung zu tragen, als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist. Die Vorteile, die mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer größeren Flexibilität beim Reagieren auf neue Markterfordernisse und größere Schnelligkeit bei der Implementierung des technischen Fortschritts in die Produktion durch Forschung, Entwicklung und Innovation erzielen können, manifestieren sich in den folgenden drei Bereichen:

1. Angebot an spezialisierten Einzelleistungen.
2. Zulieferung von Produktions- und Investitionsgütern.
3. Angebot von Dienstleistungen.

2.2.3. Die gesellschaftspolitische Bedeutung mittelständischer Unternehmen

Neben der wirtschaftlichen Relevanz besitzen mittelständische Unternehmen auch wesentliche Funktionen im Rahmen der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik. Zum einen leistet der Mittelstand einen entscheidenden Beitrag zur Aufrechterhaltung eines funktionierenden Leistungswettbewerbs und zum anderen ermöglicht er die vollen ökonomischen Entfaltungsmöglichkeiten sowohl auf der Nachfrageseite (spezielle Bedürfnisse von Minderheiten können befriedigt werden) als auch auf der Angebotsseite (Möglichkeit einer wirtschaftlichen Existenzgründung eröffnet sich für jedes Individuum). Darüber hinaus darf auch der Humanisierungsaspekt kleiner und mittlerer Betriebe nicht außer acht gelassen werden, der darin zu sehen ist, daß mittelständische Unternehmen ihren Mitarbeitern durch die vorhandene Überschaubarkeit der innerbetrieblichen Abläufe und Strukturen und die damit verbundenen engeren sozialen Beziehungen eine größere Identifikation zu ihrer eigenen Tätigkeit sowie schließlich zum erzeugten Produkt bzw. zur erstellten Dienstleistung ermöglichen. Insgesamt betrachtet sind mittelständische Unternehmen somit ein Indikator als auch ein Garant für eine freiheitliche Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung.

Die großen wirtschaftlichen Potentiale des Mittelstandes liegen in der Fertigung spezialisierter Einzelleistungen sowie insbesondere im Dienstleistungsbereich. Dabei liegen die wirtschaftlichen Chancen mittelständischer Unternehmen weitgehend in denjenigen Bereichen, wo Fertigung in kleinerer Stückzahl, wo Spezialität, wo individuelle Beratung

³⁰¹ Meist für andere Großunternehmen, deren Leistungsfähigkeit wesentlich von Art und Ausmaß der Kooperation mit ihren Zuliefererbetrieben abhängt, wie die Umsetzung des Lean-Konzeptes in Japan eindeutig gezeigt hat.

³⁰² Vgl. Link, J.: a.a.O., S. 4

oder Dienstleistung im Vordergrund stehen, während die wirtschaftlichen Potentiale der Großunternehmen eher dort zu finden sind, wo Forschung und Entwicklung mit hohem Kapitaleinsatz gefordert sind.³⁰³ D.h., der wirtschaftliche Erfolg mittelständischer Unternehmen wird künftig maßgeblich davon abhängen, inwieweit sie im Hinblick auf ihre gesamten unternehmerischen Aktivitäten dem Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft konsequent Rechnung tragen.

2.3. Die Bedeutung mittelständischer Dienstleistungsunternehmen

Die Internationalisierung der Märkte sowie das Aufbrechen der traditionell abgeschotteten Wirtschaftsbereiche führten erst im Verlaufe der achtziger Jahre und hier insbesondere in den USA und Frankreich zur Entwicklung dienstleistungsspezifischer Managementansätze, so daß das Thema Dienstleistung und Servicequalität heute eine gewisse Popularisierung erhalten hat.³⁰⁴ Der sprichwörtliche Dienst am Kunden in seiner vollen Bedeutung ist für viele Unternehmen, und hier insbesondere für mittelständische Betriebe, eine massive Herausforderung, die im Hinblick auf eine ausgeprägte Profilierung im immer schärfer werdenden Wettbewerb kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

Dienstleistungen sind in der heutigen Zeit sowohl hinsichtlich der Kosten als auch hinsichtlich der Wertschöpfung in nahezu allen Wirtschaftsbereichen ein Schlüsselfaktor zum wirtschaftlichen Erfolg und verändern so nachhaltig die Produktionsstruktur der gesamten Wirtschaft. Die meisten Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um Produktionsbetriebe oder aber um reine Dienstleistungsunternehmen handelt, sind bereits Serviceanbieter im weiteren Sinne. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe, da sich diese Unternehmenskategorien bereits ohnehin durch eine extrem große Kundennähe auszeichnen. Das bedeutet, die klassische Produktionswirtschaft wird mehr und mehr von Elementen der Dienstleistungswirtschaft durchdrungen, da kundenrelevante Dienst- bzw. Serviceleistungen zur Pflege und Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zum Kunden immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die dauerhafte Erfolgssicherung eines mittelständischen Produktionsunternehmens führt letztlich zu einer Erweiterung der unternehmerischen Anstrengungen über den Zeitpunkt des Verkaufs hinaus, so daß parallel zur eigentlichen Marktleistung in verstärktem Maße auch Dienstleistungen erbracht werden müssen. Faktisch sind bereits ca. 50 Prozent der in der Industrie beschäftigten Mitarbeiter nicht mehr mit dem eigentlichen Produktionsprozeß befaßt, sondern mit Dienstleistungsaktivitäten beispielsweise zur Vorbereitung und Begleitung der Produktion sowie insbesondere mit Tätigkeiten hinsichtlich des Produktionsabsatzes.³⁰⁵

Da die Kundentreue bei einer Vielzahl von Markengebrauchsgütern erwiesenermaßen u.a. auch wegen mangelnder bzw. schlechter Serviceleistung seit Jahren rückläufig ist, gewinnt der Aspekt der Dienstleistungsqualität als zentraler Erfolgsfaktor zunehmend an Bedeutung. "1987 bat die Gallup Organization im Auftrag der American Society for Quality Control 615 Führungskräfte amerikanischer Unternehmen, den für ihr Unternehmen entscheidenden Entwicklungsfaktor im Zeitraum von 1986 - 89 zu nennen, von den Material- und Arbeitskosten bis zur Verfügbarkeit von Kapital. Der klare Gewinner war die Ser-

³⁰³ Vgl. von Lilienstern, H.R.: Mittel- und Kleinbetriebe auf der Suche nach neuen Märkten, 1977, S. 30

³⁰⁴ Vgl. Lehmann, A.: Dienstleistungsmanagement, 1993, S. V

³⁰⁵ Vgl. Benölken, H., Greipel, P.: Dienstleistungs-Management - Service als strategische Erfolgsposition, 1994, S. 9

vicequalität, die von fast der Hälfte der Befragten an erster Stelle genannt wurde ('87 Gallup Survey 1987)."³⁰⁶ Dieses Ergebnis zeigt deutlich, daß sowohl aus der Sicht des Kunden, der die Unternehmen mit kontinuierlich wachsenden Erwartungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität konfrontiert als auch aus Sicht der Unternehmen, die diesen Erwartungen letztlich gerecht werden müssen, dem Dienstleistungsaspekt an sich, vor allem aber der Dimension der Dienstleistungsqualität eine immer größere Bedeutung im Wirtschaftsgeschehen beigemessen werden muß. So erfordert der permanent steigende Wettbewerbsdruck auf der Angebotsseite und die sich strukturell verändernde individualisierende Kundennachfrage ein Umdenken im Unternehmen dahingehend, daß eine strategische und nachhaltige Profilierung gegenüber Mitbewerbern langfristig nur durch höchste Dienstleistungsqualität erzielt werden kann - unabhängig davon, ob es sich um reine Produktionsbetriebe handelt oder aber um klassische Dienstleistungsunternehmen.

Die entscheidende Frage in diesem Kontext muß demnach lauten: *Wie kann es in mittelständischen Unternehmen gelingen, das Element absoluter Kundenorientierung verbunden mit dem Erfolgsbaustein der Dienstleistungsqualität mit höchstem Standard, im Hinblick auf alle unternehmerischen Aktivitäten, erfolgreich zu verankern?* Diese Fragestellung läßt sich zweifelsohne nicht mit der Darstellung differenzierter Einzelmaßnahmen beantworten. Vielmehr muß eine Kombination aller Elemente wie das Schaffen geeigneter Organisationsstrukturen und -abläufe, die Ausgestaltung unternehmensrelevanter Funktionen, die Realisierung der konzeptionellen Voraussetzungen sowie die Umsetzung einer ausgeprägten Dienstleistungsphilosophie zur Beantwortung dieser Fragestellung herangezogen werden. Das bedeutet, analog zum klassischen Lean Management-Konzept produzierender Unternehmen muß auch im Dienstleistungsbereich das vorrangige Ziel darin bestehen, höchste Dienstleistungsqualität bei niedrigstmöglichem Aufwand zu erstellen, und damit gleichermaßen eine Effektivierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Sinne einer gelebten und wohlverstandenen Kundenorientierung anzustreben.

2.3.1. Begriff der Dienstleistung

Bei der Abgrenzung und Systematisierung des Dienstleistungsbegriffes existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur zweierlei Ansätze, denen unterschiedliche Prämissen und Zielsetzungen zugrunde liegen. Während eine Vielzahl von Autoren den Versuch unternimmt, eine allgemeingültige Dienstleistungsdefinition abzuleiten, bemühen sich Autoren des zweiten Ansatzes, den Begriff der Dienstleistung mit der Bildung von Typologien zu erklären.

2.3.1.1. Problematik einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition

Die Ableitung einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition basiert im wesentlichen auf der Zielsetzung, Dienstleistungen gegenüber Sach- und Nominalgütern abzugrenzen. Hierzu

³⁰⁶ Davidow, W.H., Uttal, B.: Service Total - Mit perfektem Dienst am Kunden die Konkurrenz schlagen, 1992, S. 20

können Dienstleistungsdefinitionen aus einer Kombination von drei Leistungsdimensionen, der potentialorientierten, der prozeß- und der ergebnisorientierten Dimension abgeleitet und systematisiert werden.³⁰⁷

⇒ Potentialorientierte Dimension

Die potentialorientierte Definition bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit von Menschen und Maschinen als Absatzobjekte. Aufgrund dieser Fähigkeiten des Dienstleistungsanbieters wird an der Person oder aber an einem Verfügungsobjekt des Dienstleistungsnachfragers eine Leistung erbracht. Dienstleistungen in diesem Sinne sind immateriell und setzen eine Beteiligung des Kunden im Leistungserstellungsprozeß voraus.

⇒ Prozeßorientierte Dimension

Bei der prozeßorientierten Definition sind die Faktoren Zeitraumbezug und Tätigkeitscharakter wesentliche Determinanten. Hieraus wird abgeleitet, daß Dienstleistungen immateriell sind, und daß ein synchroner Kontakt zwischen dem Kunden und dem Dienstleistungsanbieter erfolgt, d.h., daß sich Produktion und Konsum simultan vollziehen.

⇒ Ergebnisorientierte Dimension

Die ergebnisorientierte Definition stellt schließlich den nicht stofflichen Charakter des Ergebnisses einer Dienstleistungstätigkeit in den Vordergrund, wobei zugestanden wird, daß auch materielle Trägermedien bei dieser Dimension eine Rolle im Leistungsprozeß spielen können.

In allen drei Definitionsansätzen wird als Charakteristikum der Dienstleistung deutlich die Existenz eines externen Faktors sowie die Immaterialität herausgestellt, die sich bei der Potentialdefinition auf das Leistungsversprechen, bei der Prozeßdefinition auf die Verrichtung und bei der Ergebnisdefinition auf das Resultat des Dienstleistungsprozesses bezieht. "Der Versuch, eine allgemeingültige Dienstleistungsdefinition abzuleiten, offenbart also ein Dilemma. Entweder werden Merkmale herangezogen, die nicht konstitutiv für eine Dienstleistung sind, oder es entsteht eine eindimensionale Definition, die ausschließlich auf das einzige wirklich allgemeingültige Leistungsmerkmal, die Integration eines externen Faktors, abstellt."³⁰⁸

2.3.1.2. Prinzipielle Ausrichtungsmöglichkeiten von Dienstleistungsbeziehungen

Der Begriff Dienstleistung ist somit nicht mehr ausschließlich als persönlicher Dienst, den ein Mensch einem anderen Menschen erweist, zu begreifen, sondern das Spektrum der Erscheinungsformen der Dienstleistung ist breiter gefächert. Je nachdem, ob die Leistung, die erbracht wird, von der Person (z.B. Berater) oder aber von einem Objekt (z.B. Autowaschanlage) des Dienstleisters erfolgt und je nachdem, ob die Leistung an der Person des Kunden (z.B. Massage) oder aber an einem Objekt des Kunden (Kleidungsreinigung)

³⁰⁷ Vgl. Hentschel, B.: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht - Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, 1992, S. 19 ff

³⁰⁸ Meffert, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 4/1994, S. 522

erbracht wird, läßt sich die Dienstleistungstätigkeit in personen- und objektorientierte (Betrachtung der Anbieterseite) bzw. in personen- und objektbezogene Dienstleistung (Betrachtung der Nachfrageseite) definitorisch differenzieren. Prinzipiell lassen sich demnach folgende Ausrichtungsmöglichkeiten von Dienstleistungsbeziehungen unterscheiden:

1. Der Dienstleistungsanbieter erbringt eine Dienstleistung als Person an der Person des Dienstleistungsnachfragers (z.B. Gesundheits- und Körperpflege, Erziehung, Unterricht, Beratung etc.).
2. Der Dienstleistungsanbieter erbringt eine Dienstleistung mittels eines Objektes an der Person des Dienstleistungsnachfragers (z.B. Hotellerie, Gastronomie, Reiseveranstaltungen, etc.).
3. Der Dienstleistungsanbieter erbringt eine Dienstleistung an einem Objekt des Dienstleistungsnachfragers (z.B. Reparaturdienste, Wartung, Instandhaltung, Installation, Montage etc.).
4. Der Dienstleistungsanbieter erbringt eine Dienstleistung mittels eines Objektes an einem Objekt des Dienstleistungsnachfragers (z.B. Gütertransport, Wäscherei-Dienste, Autowaschanlagen etc.).

Eine weitere Klassifizierung des Dienstleistungsbegriffes besteht darin, daß eine Dienstleistung sowohl produktbezogen als auch prozeßbezogen sein kann. Einen produktbezogenen Charakter hat eine Dienstleistung immer dann, wenn sich die Nachfrage auf ein Ergebnis im Sinne eines Produktes bezieht, dies ist z.B. bei Tätigkeiten wie Instandhaltungs- und Reparatur-Arbeiten, Warentransport, Lagerung, Reinigungsdienste etc. der Fall. D.h., hierbei steht aus Sicht des Kunden immer das Resultat der Dienstleistung, nicht der eigentliche Leistungserstellungsprozeß im Vordergrund. Stellt die Dienstleistung im Gegensatz hierzu eine Tätigkeit dar und bezieht sich unmittelbar auf den Leistungserstellungsprozeß, und damit auch auf die aktive Teilnahme des Kunden an der Erstellung der Dienstleistung, so spricht man von einer prozeßbezogenen Dienstleistung. Insbesondere die personenorientierten Dienstleistungen ziehen den Kunden direkt in den Leistungserstellungsprozeß mit ein. In der Praxis bilden sich häufig Mischformen der produkt- und prozeßorientierten Dienstleistung heraus, je nach Situation und Kundentypus. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht die produktbezogene Dienstleistung mit ihren Merkmalen Ergebnisorientierung und Zeitpunktbezug im Vergleich zur prozeßbezogenen Dienstleistung, die eher als tätigkeits- und zeitraumbezogen charakterisiert werden kann.

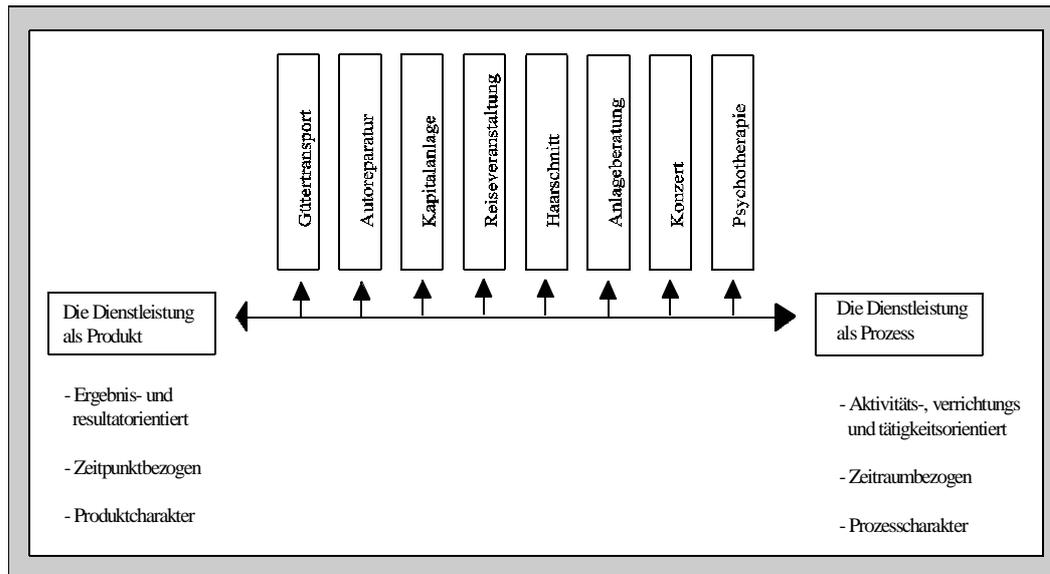


Abb. 20: Beispiele produkt- und prozeßbezogener Dienstleistungen (Quelle: Lehmann: Dienstleistungsmanagement, 1993, S. 22)

Im einzelnen lassen sich Dienstleistungen durch eine Kombination folgender Eigenschaften charakterisieren:

- Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß.
- Dienstleistungen sind immateriell.
- Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, sie sind zu dem Zeitpunkt zu erbringen, zu dem sie auch vom Kunden benötigt und gefordert werden.
- Dienstleistungen können nicht vorgeführt werden, da sie vor dem eigentlichen Kauf de facto noch nicht existieren.
- Produktion und Konsum erfolgen gleichzeitig (uno-actu-Prinzip).
- Der Produktionsprozeß ist die eigentliche Interaktion zwischen dem Dienstleister und dem Kunden.
- Dienstleistungen befriedigen persönliche Bedürfnisse, ohne aber ein materielles Gut zu sein; sie sind jedoch auch auf materielle Güter bezogen (Reparatur, Wartung etc.).
- Produktfehler äußern sich als Verhaltensfehler.

2.3.1.3. Typologien von Dienstleistungen

Der zweite Ansatzpunkt für die Abgrenzung und Systematisierung von Dienstleistungen ist die Bildung einer Dienstleistungstypologie,³⁰⁹ die es ermöglicht, eine Vielzahl von Typen auf wenige Idealtypen zu reduzieren.

W.H. Engelhardt³¹⁰ hat eine Leistungstypologie für Dienstleistungen entwickelt. Hierbei werden die Dimensionen Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses sowie Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse zur Bildung der Typologie her-

³⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 522

³¹⁰ Vgl. Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M.: Dienstleistungen als Absatzobjekt, in: Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung: Arbeitsbericht Nr. 52, Ruhruniversität Bochum, 1992, S. 34 ff

angezogen, deren Kombination in ihren jeweiligen Extremausprägungen zu vier Leistungstypen führt. Während der erste Leistungstyp durch ein immaterielles Leistungsergebnis sowie durch eine starke Integration des externen Faktors gekennzeichnet ist (z.B. Unternehmensberatung), weist der zweite Leistungstyp bei ebenfalls hohem Integrationsgrad ein materielles Leistungsergebnis auf (z.B. individuell angefertigtes Produkt). Für den dritten Leistungstyp ist ein materielles Leistungsergebnis bei gleichzeitig niedrigem Integrationsgrad charakteristisch, wie dies z.B. bei typisch industriell gefertigten Massenprodukten der Fall ist. Der vierte Leistungstyp schließlich ist gekennzeichnet durch einen hohen Immaterialitätsgrad sowie durch einen niedrigen Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse (z.B. Datenbankdienste).³¹¹

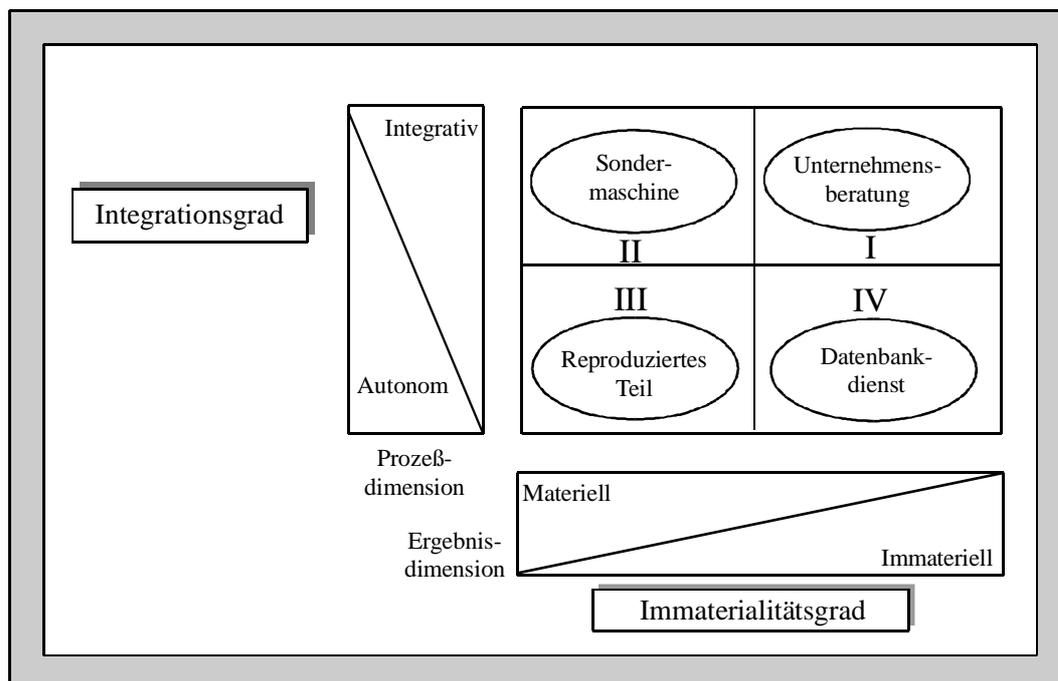


Abb. 21: Leistungstypologie nach Engelhardt (Quelle: Meffert: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen, in: DBW 1994, S. 523)

2.3.1.4. Managementorientiertes Dienstleistungsverständnis

Dienstleistungsbeziehungen treten in der Praxis in den verschiedensten Erscheinungsformen auf. Je nach der Bedeutung und dem Stellenwert der zwischenmenschlichen Interaktion der betreffenden Dienstleistungstätigkeit lassen sich grundsätzlich zwei Formen unterscheiden: die industriell-orientierte und die interaktionsorientierte Sicht der Dienstleistung.

2.3.1.4.1. Industriell-orientierte Dienstleistung

Die Betrachtungsweise der industriell-orientierten Dienstleistung ist durch die Strukturelemente Input (Beschaffung), Process (Produktion) und Output (Absatz)

³¹¹ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 522 f

gekennzeichnet. D.h., analog zur industriellen Produktion wird bei dieser Sichtweise des Dienstleistungsverständnisses angenommen, daß im Innendienst die Güter und Marktleistungen produziert werden und der Außendienst die Aufgabe des Verkaufes bzw. der Vermarktung des produzierten Gutes hat. Dem Kunden bleibt schließlich nur der Konsum und die eigentliche Nutzung des erstellten Gutes vorbehalten. Die industriell-orientierte Sichtweise der Dienstleistungsproduktion umschreibt somit die ursprüngliche Bedeutung der physischen Bewegung eines Produktes vom Hersteller zum Kunden und ist demnach immer dann geeignet, wenn zwischenmenschlichen Faktoren eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Dies ist der Fall wenn z.B. bei Reparatur- und Wartungstätigkeiten der Schwerpunkt der Leistungserstellung direkt an einem Objekt des Kunden bzw. unter weitgehendem Ausschluß der direkten Einbeziehung des Kunden (z.B. Versandhandel) erfolgt.

2.3.1.4.2. Interaktionsorientierte Dienstleistung

Eine interaktionsorientierte Sichtweise der Dienstleistung ist immer dann notwendig, wenn der Beziehung zum Kunden allergrößte Bedeutung innerhalb der gesamten unternehmerischen Leistung zukommt, d.h., wenn die Dienstleistung im wesentlichen durch das menschliche Verhalten und durch die persönlichen Fähigkeiten des eigentlichen Dienstleisters geprägt ist, wie dies z.B. bei Beratungs- und Betreuungsleistungen der Fall ist. Die Dienstleistung entsteht immer im jeweiligen Augenblick des Kundenkontaktes ("Moment of Truth"), so daß hierbei dem unmittelbaren Einbezug des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozeß eine entscheidende Bedeutung beizumessen ist. Bei der interaktionsorientierten Dienstleistung besteht der Kern der Dienstleistungstätigkeit nahezu ausschließlich in der persönlichen Interaktion und zeichnet sich damit durch eine intensive emotionale, intellektuelle und/oder physische Beteiligung des Kunden am Dienstleistungsprozeß aus.³¹² Dienstleistungen allgemein betrachtet, sind damit "... solche wirtschaftlichen Leistungen, die vertragsgemäß unmittelbar am Kunden (persönlich) bzw. an dessen Verfügungsobjekten ausgeführt werden,"³¹³ wobei der Kunde sowohl das Ergebnis der Dienstleistung (die Dienstleistung als Produkt) als auch die eigentliche Teilnahme an der Leistungserstellung (die Dienstleistung als Prozeß) nachfragen kann.

Das wesentlichste Charakteristikum der Dienstleistung besteht demnach darin, daß sie ohne die Einbeziehung des Kunden und/oder eines seiner Verfügungsobjekte nicht herstellbar ist, d.h., der Dienstleistungsanbieter kann nicht unabhängig vom Kunden oder dessen Objekt seine Dienstleistung erbringen. Für das Dienstleistungsmanagement bedeutet dies, daß das Erkennen der Funktion der zwischenmenschlichen Interaktion im Gesamtsystem der Leistung und der Kundenbeziehung von zentraler Bedeutung ist. Das Spektrum des Dienstleistungsmanagements muß sich somit entlang eines Kontinuums entwickeln, das sowohl industrielle als auch interaktionsbezogene Aspekte aufweist und darüber hinaus auf die Notwendigkeit differenzierter Führungsmaßnahmen hinweist.³¹⁴

³¹² Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 34

³¹³ Berekoven, Ludwig: Die Dienstleistungs-Generation - Erbin der Industriegesellschaft?, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe, 22. Jahrgang, Heft 10/79, S. 6

³¹⁴ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 35

Zusammenfassung der Kerngedanken: Lean Management bei mittelständischen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches

Der Mittelstand hat eine wesentliche wirtschaftspolitische Bedeutung in bezug auf die Aufrechterhaltung eines funktionierenden Leistungswettbewerbs, der Grundvoraussetzung für jede Marktwirtschaft ist. Die wirtschaftliche Relevanz kleiner und mittelständischer Betriebe manifestiert sich in den Bereichen: Angebot an spezialisierten Einzelleistungen, Zulieferung von Produktions- und Investitionsgütern sowie im Angebot von Dienstleistungen. Neben der wirtschaftlichen Bedeutung besitzt der Mittelstand auch wesentliche Funktionen im Rahmen der Gesellschaftspolitik wie z.B. volle ökonomische Entfaltungsmöglichkeiten sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfragerseite sowie eine Vielzahl von Humanisierungsaufgaben (enge soziale Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, hoher Identifikationsgrad mit der ausgeführten Tätigkeit etc.).

Die großen wirtschaftlichen Potentiale mittelständischer Unternehmen liegen insbesondere in Bereichen, in denen individuelle Beratung bzw. Dienstleistung im Vordergrund stehen. D.h., der Mittelstand ist aufgrund seiner extrem großen Kundennähe als Serviceanbieter prädestiniert. Mittelständische Dienstleistungen sind somit in der heutigen Zeit sowohl hinsichtlich der Kosten als auch hinsichtlich der Wertschöpfung in nahezu allen Wirtschaftsbereichen ein Schlüsselfaktor zum wirtschaftlichen Erfolg und verändern so nachhaltig die Produktionsstrukturen der gesamten Wirtschaft. Der Dienstleistungsbereich der 90er Jahre stellt bereits weltweit den wachstumsintensivsten Wirtschaftszweig dar. Infolge dieser Rahmenbedingungen und aufgrund der Entwicklung, daß auch die klassische Produktionswirtschaft verstärkt von Elementen der Dienstleistungswirtschaft durchdrungen wird, wird ersichtlich, daß das Lean-Konzept als "Lean Service" auch im tertiären Sektor im Hinblick auf eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zunehmend an Bedeutung erlangen muß.

3. Elemente und Organisationskriterien des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen

3.1. Orientierung an der Wertschöpfung

Analog zum Lean-Management-Konzept produzierender Unternehmen erfolgt auch bei der Umsetzung des Lean Managements im Dienstleistungsbereich eine kontinuierliche Orientierung an der dienstleistungsbezogenen Wertschöpfung mit dem Ziel der Effektivierung und Optimierung des gesamten, d.h. des direkten und indirekten Wertschöpfungsprozesses. Hierbei sind allgemein Funktionen des Primär-, Sekundär- und Tertiärprozesses einer Dienstleistung zu unterscheiden.³¹⁵

Während unter Primärprozessen all jene Handlungen verstanden werden müssen, die unmittelbar an der Entstehung oder Weitergabe einer Dienstleistung mitwirken, besitzen die Sekundärprozesse lediglich unterstützende Funktion für die Primärprozesse. Es handelt sich hierbei um interne Dienstleistungen, die nicht direkt in die angebotene Dienstleistung eingehen. Sekundärprozesse sind somit gewissermaßen Zulieferer für die Primärprozesse. Die Tertiärprozesse sind ebenfalls wie die Sekundärprozesse interne Dienstleistungen, mit dem Unterschied, daß diese im Hinblick auf die eigentliche Dienstleistungsfunktion noch weiter entfernt erfolgen und damit lediglich Unterstützungs- bzw. Steuerungsfunktion für die Primär- und insbesondere für die Sekundärprozesse besitzen.

³¹⁵ Vgl. Biehal, F. (Hrsg.): Lean Service - Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, 1994, S. 29

Die im Lean Management geforderte Vorrangigkeit der Bedeutung der Primärprozesse für den Kunden sowie für das Unternehmen implizieren, daß die Funktionen des Primärprozesses hierarchisch betrachtet, im Organigramm an erster Stelle stehen müssen. Die Funktionen des Sekundär- und des Tertiärprozesses befinden sich damit erst auf den darauffolgenden Hierarchiestufen. Das bedeutet, die traditionelle hierarchische Organisationspyramide wird faktisch auf den Kopf gestellt, so daß weniger die optimale Organisation an den innerbetrieblichen Abläufen im Vordergrund steht, als vielmehr die Orientierung am "Moment of Truth". Das primäre Ziel der Umkehrung der Organisationspyramide besteht darin, das obere Management auf die Ebene der operationellen Abläufe zu verlagern, auf der letztendlich jeder einzelne Mitarbeiter ein Manager seiner spezifischen Situation ist, so daß direkt an der Nahtstelle zum Kunden alle für ihn relevanten Entscheidungen getroffen werden können.³¹⁶

Diese Umkehrung der klassischen Organisationspyramide allein macht jedoch kein schlankes Dienstleistungsunternehmen aus, sie muß vielmehr als organisatorische Hilfestellung zur konsequenten Ausrichtung auf die Wertschöpfungskette verstanden werden.

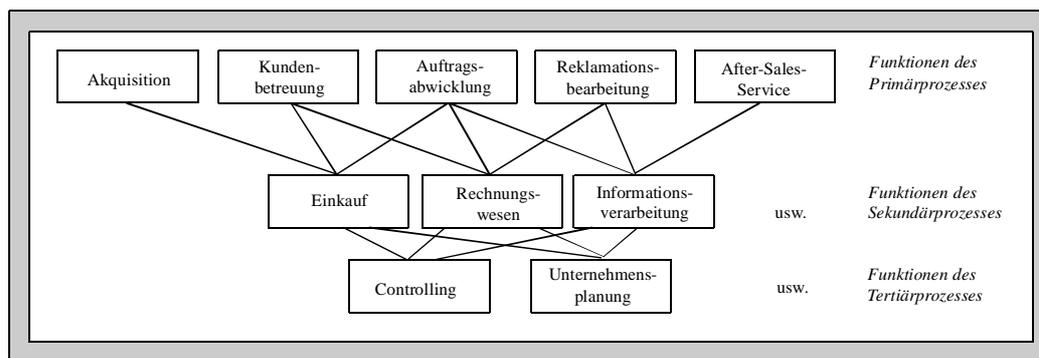


Abb. 22: Die Umkehrung der Organisationspyramide in leanen Unternehmen (Quelle: Biehal (Hrsg.): Lean Service, 1994, S. 32)

Wie bei produzierenden Unternehmen ist auch bei mittelständischen Dienstleistungsunternehmen der Wertschöpfungsprozeß als Steuergröße und Maßstab aller unternehmerischen Aktivitäten primär auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ausgerichtet mit dem Ziel, unproduktive Kosten zu vermeiden. Wesentlich für das Dienstleistungsunternehmen ist es, zu erkennen, welche Dienstleistungsaspekte für den Kunden von besonderer Relevanz sind, d.h., bei welchen Funktionen des Dienstleistungsprozesses es sich aus Sicht des Kunden um Kernleistungen handelt, die es zu erfüllen oder noch weiter zu verbessern gilt. Gleichzeitig müssen bestehende Defizite ausgeglichen bzw. abgebaut werden sowie darüber hinaus verzichtbare Leistungen, bei denen der Grad der Nutzung für den Kunden geringer ist als der Aufwand zu ihrer Erbringung, minimiert oder im Hinblick auf den Gesamtwertschöpfungsprozeß sogar eliminiert werden.

Neben der konsequenten Ausrichtung auf den Primärprozeß im leanen Dienstleistungsunternehmen besitzen jedoch auch die Sekundär- und Tertiärprozesse für die Bilanz der gesamten Wertschöpfungskette allergrößte Bedeutung. Charakteristisch für die

³¹⁶ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 46

Funktionen des Sekundär- und Tertiärprozesses ist, daß sie in bezug auf ihre Steuerungs- und Support-Aufgaben, die sie gegenüber dem Primärprozeß zu erfüllen haben, gleichermaßen als interne Zulieferer betrachtet werden können, die jedoch grundsätzlich auch extern zugekauft werden können (make-or-buy-Entscheidungen); wobei Support-Funktionen wie z.B. Aufgaben der Buchhaltung, der Rechtsabteilung, der Marktforschungsabteilung etc. sich verstärkt extern auslagern lassen, während dies bei reinen Steuerungsaufgaben wie z.B. Controlling-Funktionen nur selten bzw. gar nicht möglich ist. So gilt auch hier im Kontext des leanen, mittelständischen Dienstleistungsunternehmens die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung. D.h., "für den internen Dienstleister ist der im Primärprozeß stehende Empfänger seiner Leistungen Kunde: er hat daher diesem Kunden ein in Art, Aufbereitung, Qualität, Geschwindigkeit und Preis (!) passendes Produkt zu liefern."³¹⁷ Hierbei kann es sich um eine Rechtsauskunft einer internen juristischen Abteilung, eine Marktanalyse der eigenen Marktforschungsabteilung o.ä. handeln.

3.2. Verstärkte Eigenverantwortlichkeit durch flache Hierarchien

Eines der wesentlichsten Merkmale des Lean Management-Konzeptes ist die Übertragung von Verantwortungsbereichen auf die dezentralen Organisationseinheiten und damit auf die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen, die im Primärprozeß tätig sind. Die Verschiebung von Verantwortung und Autonomie auf die ausführende Ebene wird in erster Linie erzielt durch eine drastische Verringerung der Hierarchieebenen in der Organisationsstruktur des Unternehmens sowie durch die Schaffung von Teams in weitgehend allen Bereichen des Dienstleistungsunternehmens.

Mittelständische Dienstleistungsunternehmen zeichnen sich oftmals bereits durch eine geringe Anzahl von Hierarchieebenen sowie durch kleine arbeitsintensive Organisationseinheiten aus, so daß diese für mittelständische Unternehmen typische Organisationsstruktur wiederum kürzere Entscheidungswege, zentralere Entscheidungsfindung sowie ein schnelleres Feedback im Unternehmen gewährleistet. Da sich der Abbau unnötiger Hierarchieebenen verbunden mit der Organisation in Gruppen sowie die damit einhergehende stärkere Eigenverantwortlichkeit der am Dienstleistungsprozeß beteiligten Mitarbeiter in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen nicht maßgeblich von der Vorgehensweise produzierender Unternehmen unterscheidet, kann auf die Kapitel I.2.2.3.1. Teamarbeit, I.2.2.3.2. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, I.3.3. Verringerung der Hierarchie sowie I.3.7. Organisation in Gruppen, Bezug genommen werden.

3.3. Kundenorientierung als primäre unternehmenspolitische Dimension des mittelständischen Dienstleistungsunternehmens

Aufgrund des interaktionsorientierten Charakters von Dienstleistungen bildet Kundenorientierung eine wesentliche Grundvoraussetzung für schlanke mittelständische Unternehmen des tertiären Sektors. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt sowie eine zunehmende Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Wertesysteme haben sich im Verlaufe der Jahre in einem deutlichen Wandel der Einstellungen und Verhaltensweisen sowie im Auftreten und Agieren

³¹⁷ Vgl. Biehal, F. (Hrsg.): a.a.O., S. 37

des Verbrauchers manifestiert, dem die gesamte Unternehmenspolitik dauerhaft Rechnung tragen muß, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. So haben erfolgreiche Dienstleister bereits frühzeitig erkannt, daß der Kunde nicht a priori existiert, sondern im Laufe eines oftmals langwierigen und mühevollen Investitionsprozesses aufgebaut werden muß,³¹⁸ so daß letztlich jeder Aspekt der Interaktion mit dem Kunden Teil eines langfristigen und kostenintensiven Marketingprozesses ist, der letztlich nur optimiert werden kann, wenn dem Erfolgsfaktor der Kundenorientierung von Beginn an höchste Priorität im Dienstleistungsprozeß eingeräumt wird.

3.3.1. Der Dienstleistungskunde

Eine Charakterisierung des Konsumenten ausschließlich durch soziodemographische Merkmale reicht aufgrund seiner ständig veränderten und komplexer werdenden Lebensplanung nicht mehr aus. Vielmehr müssen psychologische Differenzierungen intensiv untersucht und erkannt werden, um ein differenziertes Bild der relevanten Konsumenten zu erhalten.³¹⁹

Der Kunde der Dienstleistungsgesellschaft läßt sich durch eine hohe Anspruchsorientierung charakterisieren. Diese ist häufig durch eine kritische Haltung und eine abgeschwächte Bindung zum Unternehmen, verbunden mit häufigem Produkt- und Markenwechsel, gekennzeichnet. Im Gegensatz zum traditionellen Konsumenten zeichnet sich der Kunde der 90er Jahre durch Kompetenz und grösseren Informationsstand aus. "Er ist ein emanzipierter Marktpartner, der überzeugende, glaubwürdige und attraktive Angebote erwartet und sehr wohl in der Lage ist, das Preis-/Leistungsverhältnis von Produkten und Dienstleistungen einzuschätzen und miteinander zu vergleichen."³²⁰ Sein Verhalten ist durch Eigenschaften wie Individualität, Variabilität und Flexibilität gekennzeichnet, die es dem Unternehmen immer schwieriger machen, seine Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse ex ante zu analysieren, zu bewerten, und sie zu befriedigen.

Die Entwicklung des "neuen" Kundentypus macht deutlich, daß es nicht länger nur um den Austausch von Angebot und Nachfrage geht, sondern daß für den Kunden Werte wie Kompetenz des Unternehmens, Problemlösungsfähigkeit, Bereitschaft zum Service, Ansprechbarkeit, Verantwortungsbewußtsein gegenüber Umwelt und Gesellschaft, Moral, Glaubwürdigkeit u.ä.m. eine immer größere Bedeutung erlangen. Der Konsument der Dienstleistungsgesellschaft muß infolgedessen aktiv in den Produktionsprozeß einbezogen werden, da er verstärkt die Verwendungsqualität und die Funktionserfüllung der von ihm zu konsumierenden Produkte und Dienstleistungen bei seinen Kaufentscheidungen mitberücksichtigt. Er wird zum Prosumer (= **Producer** und **Consumer**), d.h. er besitzt eine Doppelfunktion, da er sowohl Abnehmer und Verwerter der einzelnen Marktleistungen ist, zugleich jedoch auch selbst ein Akteur im Leistungserstellungsprozeß darstellt.³²¹

³¹⁸ Vgl. Benölken, H., Greipel, P.: a.a.O., S. 98

³¹⁹ Vgl. Geyer, D., Bauer, A.: a.a.O., S. 15

³²⁰ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 16

³²¹ Vgl. ebenda, S. 16

3.3.2. Intensive Kundenbeziehungen als unternehmenspolitische Aufgabe

Die Darstellung des "neuen" Dienstleistungskunden verdeutlicht, daß sich das traditionelle Verständnis über das Bild des klassischen Konsumenten wandeln muß. Der Kunde darf nicht länger als Zielscheibe aller unternehmerischen Bemühungen verstanden werden, sondern muß vielmehr als eigenständiger Marktpartner gesehen werden, mit dem das Dienstleistungsunternehmen eine faire Austauschbeziehung, d.h. eine menschliche Begegnung, anstreben muß. Dies bedeutet nichts anderes, als daß das Unternehmen als Ganzes wieder lernen muß, mit den Augen eines Kunden zu sehen, den Konsumenten als Person bewußt wahr- und auch ernstzunehmen. Die Herstellung einer ganzheitlichen Sicht (menschliche Begegnung) setzt einerseits eine dementsprechende Philosophie des Unternehmens voraus, andererseits ist jedoch auch, als Grundbaustein für ein erfolgreiches Dienstleistungsunternehmen, eine präzise Situations- und Bedürfnisanalyse des Kunden gefordert.

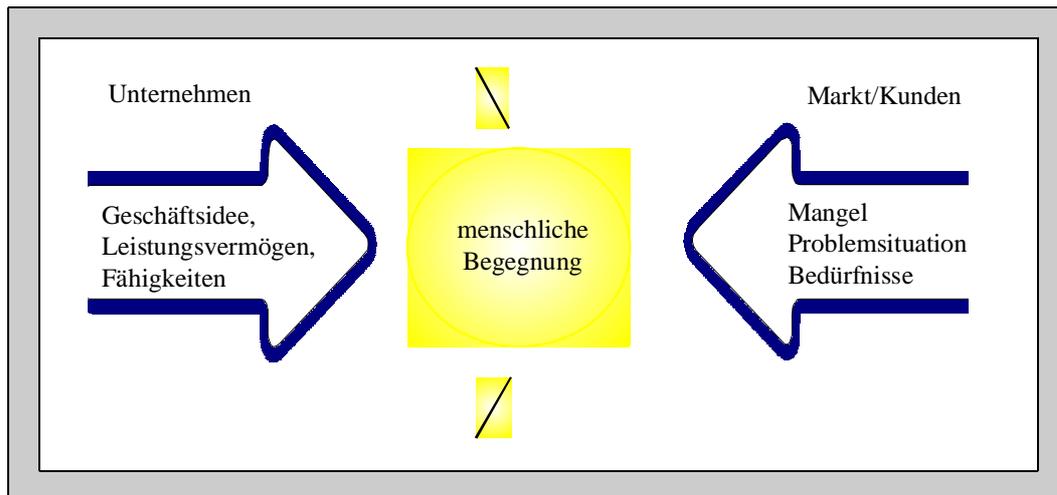


Abb. 23: Die Bedeutung der menschlichen Begegnung (Quelle: Biehal (Hrsg.): Lean Service, 1994, S. 46)

Direkte Gespräche mit dem Kunden über die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der erhaltenen Dienstleistung, verstärken die Wahrnehmungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen. Eine Vielzahl von mittelständischen Dienstleistungsunternehmen, aber auch produzierender Unternehmen, veranstalten in regelmäßigen Abständen "Kundenkonferenzen", zu denen Schlüsselkunden eingeladen werden, um ein ausführliches Feedback über die erbrachten Marktleistungen zu erhalten. Diese seitens des Kunden erhaltenen Informationen in Form von Verbesserungsvorschlägen, Orientierungshilfen, Ideen, Anregungen und Visionen werden systematisch aufbereitet und nach Möglichkeit schnellstens umgesetzt. Dies wiederum führt zu einer qualitativen oder auch quantitativen Leistungssteigerung führt.

Lassen sich Kundenkonferenzen aus organisatorischen oder aber aus finanziellen Erwägungen nicht praktizieren, so muß der direkte Kundenkontakt mit Hilfe der Person eines Kundenbetreuers bzw. Kundenmanagers gesucht werden, der die Aufgabe einer permanenten Kundenbetreuung und -pflege hat und so indirekt eine positive Begegnungsqualität schafft. Der Kundenbetreuer besitzt eine Schlüsselfunktion im Unternehmen, da er in gewissem Sinne das Sprachrohr des Kunden darstellt. Seine vorrangige Aufgabe besteht darin, "... die nötigen Lernprozesse zu managen, die Berührungsfläche mit dem Kunden zu vergrößern, die essentielle Bedeutung der Anliegen des Kunden ins Unternehmen zu tragen und ein realistisches Bild des Kunden und seiner Situation zu vermitteln."³²²

Sowohl der direkte Austausch mit dem Kunden in Form von Kundenkonferenzen als auch der i.w.S. indirektere Kontakt zum Kunden über den Kundenmanager/-betreuer schafft langfristig eine gewisse Vertrauensbasis zwischen beiden Marktpartnern, die bei mittelständischen Dienstleistungsunternehmen nicht unterschätzt werden darf. Bemerkt der Dienstleistungsnehmer, daß der Dienstleistungsgeber bestrebt ist, eine immer bessere Anpassung an seine Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse zu gewährleisten, so wird er auch langfristig mit diesem Dienstleistungsunternehmen zusammenarbeiten wollen.

³²² Biehal, F. (Hrsg.): a.a.O., S.51

Nachfolgend sind einige Grundvoraussetzungen aufgezeigt, die erfüllt sein müssen, um eine partnerschaftliche Begegnung zwischen Dienstleister und Kunde zu ermöglichen:³²³

- Ein klares Selbstverständnis des Dienstleisters.
- Klare Aufgabenstellungen im Kontrakt zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer.
- Eine Übereinstimmung zwischen dem erwarteten Ergebnis und den vorhandenen Ressourcen (Zeit, Fähigkeiten, Mittel).
- Eine gedeihliche und anregende Umgebung und Atmosphäre bei der Leistungserbringung (Menschen, Ausstattung, Umfeld etc.)
- Aktualität und Lebendigkeit der Arbeit im Augenblick der Begegnung.
- "Good-Will" beider Marktpartner.

Resümierend läßt sich festhalten, daß das oberste Ziel des Lean Managements, insbesondere bezogen auf mittelständische Dienstleistungsunternehmen, darin besteht, den Kunden als Teil der Dienstleistungsorganisation zu betrachten, ihn als Experten für seine Bedürfnisse und Interessen zu verstehen und ihn infolgedessen zu einem aktiven Beteiligten im Produktionsprozeß zu machen. Das Postulat der Kundenorientierung als primäre geschäftspolitische Dimension umfaßt somit zusammenfassend folgende Kernaussagen:³²⁴

1. Der Kunde mit seiner individuellen Ausgangssituation muß zu jedem Zeitpunkt im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen.
2. "Produkte" haben sekundäre Bedeutung, wichtig für den Kunden ist eine Problemlösung.
3. Im Mittelpunkt muß das Problemlösungsangebot stehen, das aus der Kombination traditioneller Produkte eines einzelnen Anbieters, aber auch aus Produkten anderer Dienstleister bestehen kann.
4. Der Kunde muß in den Leistungserstellungsprozeß aktiv integriert werden.
5. Es muß ein Bewußtsein bei den Mitarbeitern im Unternehmen für die Probleme, Bedürfnisse und Sichtweisen des Kunden geschaffen werden.
6. Die Interessen des Kunden und die des Dienstleistungsunternehmens müssen kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden.
7. Sowohl im Interesse des Unternehmens als auch im Interesse des Kunden muß permanent an der Verbesserung der Qualität i.w.S. (Kaizen) gearbeitet werden.
8. Der Kunde und seine Zufriedenheit mit dem Dienstleister müssen als wichtigste Steuergröße verstanden werden.
9. Das Dienstleistungsunternehmen muß sich seiner Gesamtverantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und gegenüber seinen Kunden ständig bewußt sein und entsprechend handeln.

Das leane Unternehmen stellt sich somit durch seinen dauerhaften Dialog mit dem Kunden, geprägt durch direkte Zusammenarbeit und aktive Prozeßbeteiligung der Konsumenten, über die traditionelle Markt- bzw. Kundenbearbeitung mit Hilfe unterschiedlicher Marketing-Instrumente, die einerseits eine weitaus geringere Nähe zum Kunden erzielt und andererseits darüber hinaus zeit- und vor allem auch kostenintensiver ist als das Lean-Konzept. Dieses Potential, das sich aus der aktiven Einbeziehung der Kunden in den Leistungserstellungsprozeß ergibt, kann ein Unternehmen des tertiären Sektors und hier vor

³²³ Vgl. ebenda, S. 47

³²⁴ Vgl. Benölken, H., Greipel, P.: a.a.O., S. 68 und Biehal, F. (Hrsg.): a.a.O., S. 65

allein ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen noch viel stärker ausschöpfen als ein produzierender Betrieb, da der interaktionsorientierte Dialog mit dem Kunden bereits ein Wesenszug der Dienstleistung, darüber hinaus jedoch auch eine Eigenschaft der mittelständischen Unternehmung ist und infolgedessen nur noch verstärkt bzw. gezielt ausgebaut werden muß.

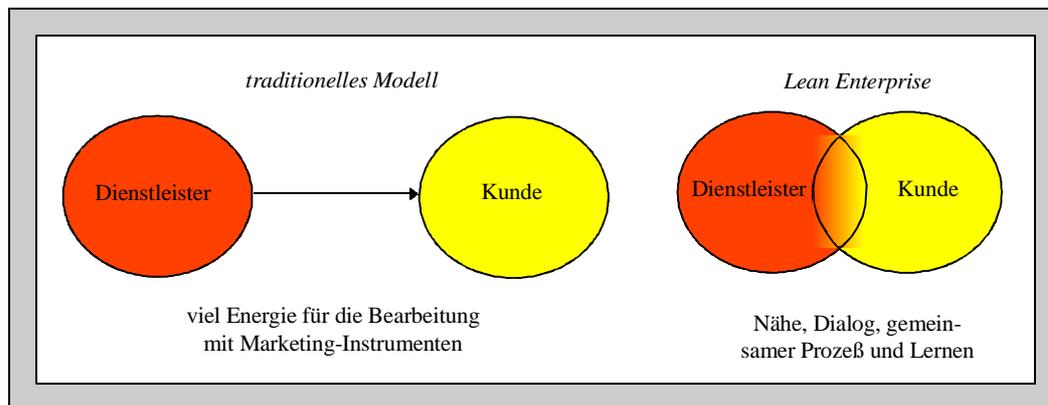


Abb. 24: Traditionelles Modell und Lean Enterprise (Quelle: Biehal (Hrsg.): Lean Service, 1994, S. 51)

3.4. Führungsverhalten im Rahmen des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen

Das Führungsverhalten des Managements mittelständischer Dienstleistungsunternehmen unterscheidet sich vom Führungsverhalten der Manager in produzierenden Unternehmen in vielfacher Weise, insbesondere deshalb, weil es in kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen mehr noch als in einer großen Unternehmensorganisation auf kreatives Denken, unternehmerisches Handeln und auf den wirtschaftlichen Erfolg gerichtete Tatkraft ankommt.

Das Erleben und Bewerten der Qualität einer Dienstleistung erfolgt zum Zeitpunkt des persönlichen Zusammentreffens des Kunden mit dem Dienstleister, daher müssen auch die Führungsanstrengungen des Dienstleistungsmanagements an diesem Vorgang der persönlichen Interaktion ansetzen. Zu der klassischen Marktbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden tritt noch ein weiteres Element - die Person des Service-Mitarbeiters - hinzu. Ein Dienstleistungsunternehmen ist immer nur so gut wie die Gesamtheit seiner Mitarbeiter, die in persönlichem Kontakt mit dem Kunden stehen. Oft sind es gerade die mittleren und unteren Funktionen in mittelständischen und kleinen Dienstleistungsunternehmen, die über Erfolg und Mißerfolg entscheiden. Alle Mitarbeiter, die in irgendeiner Form Kundenkontakt besitzen, beeinflussen in ihrem gesamten Können und Verhalten unmittelbar die Leistung des Unternehmens. Das Management im Dienstleistungsunternehmen muß hinsichtlich seiner Führungsaufgaben und -funktionen alle menschlichen und verhaltensbezogenen Aspekte des Dienstleistungsprozesses mit Sachverstand und Intuition berücksichtigen. Dies verdeutlicht den hohen Grad der Führungsanforderungen in einem leanen Dienstleistungsunternehmen. Die Zukunft kleiner

und mittelständischer Dienstleistungsunternehmen auf der Suche nach neuen Märkten hängt daher zu einem wesentlichen Teil von einer entsprechend befähigten Führungsgruppe im Unternehmen ab.

3.4.1. Führungseigenschaften im Lean-Konzept der mittelständischen Dienstleistung

Die besondere Führungsphilosophie im Lean-Konzept kann nur erfolgreich realisiert werden, wenn sie von oben nach unten in der Organisationshierarchie umgesetzt wird und von allen Beteiligten des Unternehmens getragen wird. Dennoch lassen zum einen der Unsicherheitsfaktor Kunde als auch die Unwägbarkeit des menschlichen Verhaltens der eigenen Mitarbeiter die Dienstleistungsbeziehung für das leitende Management zu einem Prozeß werden, der sich der vollständigen Beherrschbarkeit auch mittels noch so exakter Detailkontrollen entzieht.³²⁵ Diese im Vorfeld unbestimmbaren Risiko-Faktoren verdeutlichen, daß sich auch die Führungsfunktion und damit die Rolle des Vorgesetzten im Dienstleistungsunternehmen maßgeblich verändert. Aufgabenbereiche, wie das Erteilen von Vorschriften und Anweisungen treten in den Hintergrund, es geht vielmehr darum, die einzelnen Mitarbeiter mit allen nötigen Informationen, Ressourcen und Freiräumen zu versorgen, die sie zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Bereichsziele und damit auch der Unternehmensziele benötigen. Dies erfordert vom Management ein extrem hohes Maß an Fach- und Verhaltenskompetenz. Die für eine Implementierung einer solchen Führungsphilosophie notwendigen Führungseigenschaften sind nachfolgend dargestellt:³²⁶

⇒ Vision und Wertevorstellungen

Die im Lean-Konzept mit Führungsaufgaben betrauten Personen müssen die Fähigkeit besitzen, ein klares Geschäftskonzept und eine konsumentengerichtete Vision zu entwickeln und diese auch im Hinblick auf die tägliche Arbeit kontinuierlich selbst vorzuleben. Voraussetzung hierfür ist, daß auch die Vorgesetzten mit Führungsfunktionen im Besitz praktischer Prozeßerfahrung sind, d.h. auf der Teamebene selbst im Dienstleistungsprozeß mitarbeiten und so den Kontakt zum Kunden und zum gesamten Marktgeschehen nicht verlieren. Die Devise lautet, aktiv zu handeln, nicht nur zu reagieren.

⇒ Zielsetzungsfähigkeit

Eine weitere wesentliche Eigenschaft von Mitarbeitern mit Führungsfunktionen besteht in der Notwendigkeit ihrer Zielsetzungsfähigkeit. Das bedeutet, von den Vorgesetzten müssen Ziele festgelegt werden, die den beteiligten Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens zu erkennen geben, daß sie persönlich an diesen Zielsetzungen beteiligt sind und daß es lohnt, sich dafür dauerhaft einzusetzen. Damit die Zielsetzungen seitens der Mitarbeiter nicht als "Diktat von oben" empfunden werden, sollten diese in den Planungsprozeß einbezogen werden. Dies setzt eine Unternehmensorganisation voraus, bei der jeder Mitarbeiter weiß, welche Funktionen er bei jeder wesentlichen Aufgabe zu erfüllen hat. Wichtig bei der Festlegung der Zielsetzungen ist, daß die einzelnen Bereichs- bzw. Abteilungsziele konform sind mit den überge-

³²⁵ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 45

³²⁶ In Anlehnung an: Albrecht, K.: Total Quality Service - Das einzige, was zählt, 1993, S. 260 ff

ordneten Zielen des Unternehmens als Ganzes sowie mit der gesamten Unternehmenspolitik und -philosophie.

⇒ **Delegationsfähigkeit**

Führen im Lean-Konzept bedeutet a priori, die Schnittstellenbereiche zu anderen Teams und Organisationseinheiten zu betreuen. Hierzu bedarf es der ausgeprägten Fähigkeit auch wichtige Aufgabenstellungen und -bereiche an die entsprechenden Mitarbeiter zu delegieren, einerseits um die persönliche Entwicklung der beteiligten Mitarbeiter zu fördern und andererseits, um sich selbst den nötigen Freiraum für andere wichtige Verantwortungsbereiche zu schaffen. D.h., Entscheidungen sind möglichst soweit zu delegieren, daß die jeweilige Einzelentscheidung am Punkt der Verantwortung getroffen werden kann.

⇒ **Überzeugungskraft**

Führung im Lean-Konzept und hier insbesondere im Dienstleistungsbereich verliert im Vergleich zum traditionellen Führungsverständnis deutlich an persönlicher Macht und Autorität, die sich bislang aus einer bestimmten Stellung in der Unternehmenshierarchie ergeben hat. Dennoch ist es von größter Bedeutung, daß die Führungskraft in der Lage ist, sich im positiven Sinne darzustellen, d.h. Selbstbewußtsein auszustrahlen und Vertrauen zu schaffen. Kontaktfreudigkeit sowie Menschenkenntnis sind hier Grundvoraussetzung, um Zielrichtungen, Ideen und Visionen problemlos bis zum letzten Mitarbeiter vermitteln zu können.

⇒ **Unterstützungsbereitschaft**

Die Unterstützungsbereitschaft von Führungskräften ist eine der Basisvoraussetzungen für ein reibungsloses Funktionieren des Dienstleistungsprozesses. Der Vorgesetzte im leanen Dienstleistungsunternehmen muß die Fähigkeit besitzen, seine Mitarbeiter kreativ zu steuern, sie zu moderieren, zu beraten und gegebenenfalls auch konfliktlösend einzugreifen. Diese Forderungen setzen jedoch wiederum voraus, daß der Vorgesetzte den Handlungsbedarf zur Unterstützung seiner Mitarbeiter frühzeitig erkennt, was schließlich wieder das Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern fördert. Führung in Dienstleistungsunternehmen kann so als Art Unterstützungsmanagement verstanden werden.

⇒ **Zielstrebigkeit und Entwicklungsbereitschaft**

Das Lean-Konzept fordert von allen Mitarbeitern höchste Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Der dominierende Gedanke einer kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistung bzw. des Dienstleistungsprozesses impliziert eine gewisse Zielstrebigkeit aller Mitarbeiter im Unternehmen einschließlich der Führungskräfte. Aufgabe der Vorgesetzten in diesem Kontext ist es, die Mitarbeiter dauerhaft bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, d.h. z.B. aus dem eigentlichen Arbeitsumfeld gleichermaßen ein Lernumfeld zu gestalten, in dem der Vorgesetzte Lehrer im Sinne eines Trainers ist. Der Aufbau und die Pflege einer permanenten Lernorganisation, die alle Beteiligten miteinbezieht, ist eine wesentliche Entwicklungsaufgabe aller Mitarbeiter im Lean Management-Konzept.

⇒ Wertschätzungspotential

Die Gefühlswelt aller Mitarbeiter im Unternehmen, unabhängig von ihrer hierarchischen Eingliederung, lebt von der Akzeptanz durch andere. Wird diese von Kollegen und/oder Vorgesetzten entgegengebracht, und zwar dem Menschen, der Person und nicht bloß seiner Rolle oder Funktion im Unternehmen, so fühlt sich der Mitarbeiter wohl und identifiziert sich mit dem Unternehmensganzen und dessen Rolle in der Gesellschaft. Das bedeutet, möglichst jedem Mitarbeiter muß die Gewißheit gegeben werden, daß er einen außerordentlich wichtigen Beitrag für den gemeinsamen Erfolg leistet bzw. leisten kann. Primäres Ziel der Führungskräfte muß es sein, den Kontakt zu den Mitarbeitern zu suchen, sie zu informieren, sie anzuhören und sie letztlich als Mitstreiter zu gewinnen. Anerkennung und Lob in Form intrinsischer oder auch extrinsischer Motivatoren, verbunden mit einem gerechten, regelmäßigen Leistungsfeedback jedes einzelnen Mitarbeiters sind ein fundamentaler Bestandteil eines i.S. der Lean Management-Philosophie richtigen Führungsverhaltens.

3.5. Merkmale mittelständischer Personalpolitik

Das Führungsverhalten in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist in hohem Maße durch den bzw. die Eigentümer geprägt, während in größeren Unternehmen Leitung und Eigentum meist auseinanderfallen. Der Unternehmer, der zugleich auch Eigentümer ist, unterscheidet sich vom angestellten Geschäftsführer durch eine besonders enge, normalerweise lebenslange ideelle und materielle Bindung an sein Unternehmen. Der von Grund auf andere Status des Unternehmers als Eigentümer begünstigt eher einen patriarchalisch-autoritären Führungsstil, der im Gegensatz zu der vom Lean-Konzept geforderten kooperativen Mitarbeiterführung steht. Führungskräfte, die einen patriarchalisch-autoritären Führungsstil praktizieren, teilen weder ihre Verantwortung in zentralen Fragen der Unternehmensführung mit anderen Personen, noch stellen sie ihre Entscheidungen und Anweisungen entsprechend ihrer spezifischen Legitimation zur Diskussion. D.h., kleine und mittelständische Unternehmen tendieren wegen der besonderen Position des Unternehmers als Eigentümer dazu, die für das Lean Management so bedeutende Funktion der Teamarbeit verbunden mit einem großen Maß an Eigenverantwortung der einzelnen Teammitglieder eher zögernd anzuwenden. Eine möglichst weit nach unten verlagerte Delegation von Aufgaben, Entscheidungsbereichen und Verantwortung ist häufig in mittelständischen Unternehmen aufgrund der starken Führungspersönlichkeit des Unternehmers nicht möglich.

Eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmer müssen folglich erkennen, daß ihre persönliche Durchgriffskraft insbesondere dort ihre Grenzen findet, wo die Natur der jeweiligen Aufgabe eigenständige Qualifikation, Motivation und Situationseinschätzung verlangt. Dies trifft u.a. in den Bereichen Vertrieb und Kundenberatung bzw. -betreuung zu, insbesondere aber auch im Dienstleistungsbereich im engeren als auch im weiteren Sinne.³²⁷ Derartige Aufgabenstellungen lassen sich weder mit Druck, noch durch Anweisungen

³²⁷ Vgl. Berthel, J. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen - Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre, 1988, S. 63

steuern. Das bedeutet, der kooperative Führungsstil bildet eine notwendige Voraussetzung für die engagierte Tätigkeit und Entfaltung qualifizierter Mitarbeiter.

Ein weiteres charakteristisches personalpolitisches Merkmal kleiner und mittelständischer Unternehmen besteht darin, daß die Mitarbeiter im Unternehmen, aufgrund der Überschaubarkeit des Betriebes als Ganzes im Hinblick auf persönliche Beziehungen und Arbeitsabläufe sowie aufgrund ihrer größeren Aufgaben- und Verantwortungsbereiche tendenziell stärker in das Unternehmen integriert sind als Mitarbeiter in größeren Unternehmen. Bedingt durch die oftmals starke Persönlichkeit des Unternehmers verliert das Unternehmen weitgehend die Anonymität, was wiederum zu einer verstärkten Ausbildung sozialer Kontakte im Unternehmen führt. Diese persönliche Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen zeigt sich beispielsweise in Form größerer Mitarbeitermotivation und höherer Arbeitszufriedenheit, was schließlich seine Ausprägung in geringeren durchschnittlichen Fehlzeiten sowie einer generell geringeren Mitarbeiterfluktuation findet.

Kleine und mittelständische Unternehmen zeichnen sich darüber hinaus durch eine stark ausgeprägte bestandsflexible Beschäftigungspolitik aus. D.h., bei Beschäftigungsrückgängen werden Mitarbeiter der Randbelegschaft primär aus finanziellen Erwägungen so weit wie möglich auf dem externen Arbeitsmarkt freigesetzt, bei zu erwartender Beschäftigungserweiterung werden neue Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt akquiriert; ausschließlich die Stammbeslegschaft bleibt weitgehend unabhängig von der wirtschaftlichen Situation und der spezifischen Auftragslage weiter im Unternehmen beschäftigt. "In dieser bestandsflexiblen Beschäftigungspolitik der mittelständischen Unternehmen drückt sich Anpassungsfähigkeit an die Änderung von marktlichen Bedingungen aus, zumindest so lange, wie der externe Arbeitsmarkt genügend ergiebig ist."³²⁸ Im Gegensatz hierzu verfolgen große Unternehmen meist eine bestandsstabilisierende betriebliche Beschäftigungspolitik, bei der auch in Rezessionszeiten möglichst alle Mitarbeiter, und damit auch die Mitarbeiter der Randbelegschaft, weiter beschäftigt werden, um kontinuierlich über ein bestimmtes Reservoir an Arbeitskräften verfügen zu können.

Als weiteres Charakteristikum der Personalpolitik kleiner und mittelständischer Unternehmen ist die innerbetriebliche Ausbildung von Mitarbeitern zu nennen. So bilden mittelständische Unternehmen tendenziell mehr Mitarbeiter aus als das bei größeren Unternehmen der Fall ist. Das Niveau der jeweiligen Ausbildung unterscheidet sich jedoch erheblich. Während die Ausbildung in mittelständischen Unternehmen primär in praktischer Hinsicht erfolgt, z.B. durch Training on the Job, Job Rotation etc. erfolgt sie in größeren Unternehmen übergreifender; d.h., zusätzlich zur praktischen Ausbildung werden die Mitarbeiter auch verstärkt theoretisch ausgebildet.

³²⁸ Vgl. ebenda, S. 60

Zusammenfassung der Kerngedanken: Elemente und Organisationskriterien des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen

- Orientierung an der Wertschöpfung

Die Umsetzung des Lean Managements im Dienstleistungsbereich erfolgt wie auch bei produzierenden Unternehmen durch eine kontinuierliche Orientierung am dienstleistungsbezogenen Wertschöpfungsprozeß. Hierbei ist zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärprozessen zu unterscheiden. Primärprozesse sind all diejenigen Prozesse und Handlungen, die unmittelbar an der Entstehung oder Weitergabe der Dienstleistung mitwirken, Sekundär- und Tertiärprozesse besitzen demgegenüber lediglich unterstützende Funktion für die Primärprozesse. Die im Lean-Konzept geforderte Ausrichtung auf den Primärprozeß führt dazu, daß die Funktionen des Primärprozesses hierarchisch betrachtet, im Organigramm an erster Stelle stehen müssen und die Funktionen der Sekundär- und Tertiärprozesse erst auf den nachfolgenden Hierarchiestufen angegliedert werden. Dies bedeutet gleichermaßen eine Umkehrung der traditionellen hierarchischen Organisationspyramide, so daß letztlich jeder Mitarbeiter des Unternehmens für seine spezielle Aufgabe, sein eigener Manager wird (Orientierung am "Moment of Truth").

- Flache Hierarchien

Die Übertragung großer Verantwortungsbereiche auf die einzelnen Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens geht einerseits einher mit einer generellen Verringerung der Hierarchieebenen in der Organisationsstruktur des Unternehmens sowie andererseits mit der Schaffung von Teams in weitgehend allen Bereichen des Dienstleistungsunternehmens. Dieser Aspekt einer geringen Anzahl von Hierarchieebenen ist bei mittelständischen Unternehmen oftmals bereits im Vorfeld gegeben.

- Kundenorientierung

Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich bedeutet, den Wertschöpfungsprozeß als Steuergröße und Maßstab aller unternehmerischen Aktivitäten primär auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden auszurichten, d.h. Kundenorientierung als vorrangige unternehmenspolitische Aufgabe i.S. eines "Dienstes am Kunden" zu verstehen. Im Blickfeld dieser Intention müssen veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt und die zunehmende Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Wertesysteme, die im Laufe der Zeit zu einem deutlichen Wandel der Einstellungen und Verhaltensweisen sowie im Auftreten und Agieren des Verbrauchers geführt haben, permanent berücksichtigt werden.

- Führungsverhalten

Da im klassischen Dienstleistungsunternehmen alle Mitarbeiter, die in persönlichem Kontakt mit dem Kunden stehen, in ihrem gesamten Können und Verhalten direkt für die Leistung des Unternehmens als Ganzes verantwortlich sind, müssen folglich auch die Führungsanstrengungen des Dienstleistungsmanagements an diesem Vorgang der persönlichen Interaktion ansetzen. Primäres Ziel der Führungskräfte des Dienstleistungsunternehmens muß es sein, Aufgabenbereiche wie das Erteilen von Vorschriften und Anweisungen in den Hintergrund zu rücken und vielmehr alle Mitarbeiter, mit den erforderlichen Informationen, Ressourcen und insbesondere auch Handlungsfreiräumen zu versorgen, die sie zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Bereichsziele und damit auch der Unternehmensziele, benötigen. Die Anforderungen an das Führungsverhalten des Managements mittelständischer Dienstleistungsunternehmen sind somit sehr vielschichtig und komplex und erfordern zum einen, ein extrem hohes Maß an Fach- und Verhaltenskompetenz sowie andererseits auch die Fähigkeit zu ausgeprägt kreativem Denken und Handeln.

4. Die Verwirklichung von Qualität in Dienstleistungsunternehmen

Im Rahmen der Wettbewerbsdifferenzierung erlangt die Dienstleistungsqualität eine immer größere Bedeutung. Da Qualität nicht als etwas Absolutes betrachtet werden kann, müssen Vergleichsgrößen herangezogen werden, zu denen die Beschaffenheit der Dienstleistung in Beziehung gesetzt werden kann. Es lassen sich drei Qualitätsmaßstäbe unterscheiden:³²⁹

⇒ Kundenerwartung

Die Kundenerwartung ist die wichtigste Bezugsgröße, da allein der Kunde als Empfänger der Dienstleistung über deren Qualität bestimmt. Hierbei wird explizit der Aspekt der Kundenorientierung als zentrale Maxime der Unternehmensführung anerkannt. D.h., das Qualitätsgeschehen darf sich nicht in einzelnen Maßnahmen und Strategien an der Oberfläche des Unternehmens erschöpfen, sondern muß die ganze Organisationsstruktur des Unternehmens durchdringen.

⇒ Konkurrenzleistungen

Der Konkurrenzbezug der Dienstleistungsqualität ist sowohl von der Angebots- als auch von der Nachfrageseite her relevant. Angebotsseitig ist der Konkurrenzbezug immer dann von Bedeutung, wenn das Dienstleistungsunternehmen eine Strategie der Qualitätsführerschaft anstrebt bzw. seine Leistungen als qualitativ überlegen profilieren will. Ausgehend von der Nachfrageseite wird der Konkurrenzbezug implizit durch die Bewertung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden vorgenommen, was nur im Kontext von Dienstleistungsalternativen der Mitbewerber sinnvoll ist.

⇒ Preis

Der Preis als Qualitätsmaßstab muß im Rahmen der wertorientierten Qualitätsauffassung betrachtet werden. D.h., im weiteren Kontext wird Qualität im Sinne eines günstigen Preis-/Leistungsverhältnis verstanden, was jedoch nicht ganz unbedenklich erscheint, da nicht gleichzeitig die Wechselbeziehung zwischen Qualität und Preis betrachtet und diese Beziehung selbst als Qualität bezeichnet werden kann.

4.1. Dienstleistungsqualität als Strategie der Wettbewerbsdifferenzierung

Der ganzheitliche Qualitätsbegriff, der geprägt wurde vor dem Hintergrund der heranwachsenden Dienstleistungsgesellschaft, in der sich die wirtschaftlichen Aktivitäten immer mehr auf eine Erhöhung des Nutzwertes von Produkten und Dienstleistungen verschieben, umschreibt die Gesamtheit aller Produkt- bzw. Dienstleistungsfunktionen, die sich auf die Eignung zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen beziehen.³³⁰ Es handelt sich hierbei um einen mehrdimensionalen Qualitätsbegriff, der die komplexe Begegnung zwischen der subjektiven und der objektiven Qualität definiert. Das bedeutet, die Erlangung einer aus Kundensicht überlegenen Qualitätsposition erweist sich im Dienstleistungssektor als ein komplexes, mehrdimensionales Qualitätsproblem, das aus der Existenz verschiedener

³²⁹ Vgl. Hentschel, B.: a.a.o., S. 36

³³⁰ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 71

Dimensionen der subjektiv wahrgenommenen Dienstleistungsqualität resultiert. Es lassen sich grundsätzlich die folgenden fünf Qualitätsdimensionen unterscheiden:³³¹

1. Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (tangibility).
2. Verlässlichkeit (reliability).
3. Reagibilität (responsiveness).
4. Leistungskompetenz (assurance).
5. Einfühlungsvermögen (empathy).

Aus Unternehmenssicht muß der Qualitätsfaktor einer Dienstleistung primär als Managementaufgabe verstanden werden, da die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden in Leistungsspezifikationen umgesetzt werden müssen und deren Erfüllung im Erstellungsprozeß sicherzustellen sind. Aus Sicht des Dienstleistungskunden stellt die Qualitätsdimension ein Bewertungsproblem und eine entscheidende Einflußgröße im Kaufentscheidungsprozeß dar. Insbesondere bei interaktiven Leistungen, bei denen das Verhalten der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens unmittelbar auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden einwirkt, ist aufgrund dessen eine Erweiterung von einer ergebnisorientierten zu einer prozeßorientierten Qualitätsbetrachtung zwingend notwendig. Der Kunde zieht zur Qualitätsbeurteilung jedoch das Gesamtverhalten des Dienstleistungsunternehmens am Markt und in der Gesellschaft heran, so daß die leistungs- bzw. ergebnisbezogene sowie die prozeßbezogene Betrachtung der Dienstleistungsqualität somit letztlich ganzheitlich erfolgen muß.

Untersuchungen der sogenannten PIMS-Studie³³² haben ergeben, daß die Strategie der Qualitätsführerschaft im Dienstleistungsbereich sehr aussichtsreich für eine erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung sein kann. Die Ergebnisse dieses Projektes belegen, "... daß positive statistische Beziehungen zwischen einem Qualitätsvorsprung gegenüber Wettbewerbern und zentralen Kenngrößen des Unternehmenserfolges wie dem Return on Investment oder der Umsatzrendite bestehen."³³³ Das bedeutet, daß Märkte, in denen die Dienstleistungsqualität ein wesentlicher Faktor für Kaufentscheidungen ist, sich bei hoher relativer Qualität durch eine hohe Rentabilität auszeichnen, und daß die Differenzierung einer Geschäftseinheit durch das Element der Dienstleistungsqualität gegenüber Mitbewerbern, große Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Allgemein betrachtet, kann demzufolge bei einer realisierten hohen Dienstleistungsqualität gleichermaßen auf eine hohe Umsatzrendite und letztlich auch auf wachsende Marktanteile geschlossen werden. "Eine klare Differenzierungsstrategie, d.h. der Versuch eines Unternehmens, seine Produkte durch hervorragende Qualität, ausgezeichneten Service, gute Beratung und Kundenbetreuung etc. bewußt gegen die der Wettbewerber abzuheben, ist somit eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Überleben im Konkurrenzkampf geworden."³³⁴

4.2. Dienstleistungsqualität als integrale Führungsaufgabe

Erfolgreiches Qualitätsmanagement, das sich verstärkt an Kundenanforderungen und weniger an betriebsinternen Unternehmensansprüchen orientiert, ist ein kontinuierlicher, nicht endender Prozeß im Unternehmen, der fester Bestandteil der Unternehmenspolitik ist

³³¹ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 527

³³² Buzzell R.D., Gale, B.T.: Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, 1989, S. 39 ff und S. 91 ff

³³³ Hentschel, B.: a.a.O., S. 43

³³⁴ Fritsch, W.: Service-Management - Marktorientierung in der mittelständischen Unternehmenspolitik, 1989, S. 4

und von der Unternehmensleitung ausgehen muß, da nur die obere Führungsebene die Kompetenz besitzt, bestehende Managementprinzipien zu verändern bzw. gegebenenfalls auch neue Managementstrategien einzuführen. Die Unternehmensleitung ist im Rahmen des Dienstleistungsmanagements mit folgenden Aufgaben betraut:³³⁵

1. Einsatz differenzierter Planungs- und Steuerungsinstrumente hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsqualität.
2. Festlegung und permanente Bestätigung der Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Unternehmen; Standardisierung der Begrifflichkeiten des Qualitätsmanagements im Unternehmen; Beseitigung von Unstimmigkeiten.
3. Befähigung aller Mitarbeiter, im Hinblick auf die überragende Bedeutung der Erfüllung ihrer individuellen Aufgabenbereiche, zur Absicherung der Unternehmensaktivitäten und zur Gewinnung neuer Kunden durch umfangreiche Aus- und Weiterbildungskonzepte sowie durch das Integrieren des Faktors Dienstleistungsqualität in die Unternehmensphilosophie sowie deren aktives Vorleben.
4. Entwicklung eines speziellen Controlling-Konzeptes, das eine Optimierung im Dienstleistungsbereich ermöglicht.

Diese umfassenden Aufgabenbereiche verdeutlichen, daß die oberen Führungskräfte entscheidende Funktionen im Qualitätsmanagement übernehmen müssen, die einen umfassenden persönlichen Einsatz erfordern und oftmals auch nicht delegiert werden können. Es lassen sich generell drei Qualitätsaspekte der Führung unterscheiden: das normative, das strategische und das operative Management.³³⁶

4.2.1. Die normative Dimension

Der Unternehmensleitung kommt im Hinblick auf die Umsetzung einer gelebten Qualitätskultur im gesamten Dienstleistungsunternehmen besondere Bedeutung zu. Das primäre Ziel aller Führungskräfte muß darin bestehen, eine Dienstleistungskultur zu schaffen, die das Verhalten der Mitarbeiter wirksamer formt als dies Verhaltensmaßnahmen und Vorschriften erreichen können. Jedem Mitarbeiter muß aufgezeigt werden, wie er sich in einem im Zeitablauf kontinuierlich verändernden Umfeld als Träger der Qualitätskultur zu verhalten hat. Nach der Devise: "Dienstleistung, im Sinne eines maximalen Kundenservices, geht alle Mitarbeiter im Unternehmen an!" sollen die Mitarbeiter angehalten werden, möglichst eigenständig spontane Entscheidungen im Interesse des Gesamtunternehmens zugunsten des Kunden zu fällen. Das Management aller Ebenen muß dazu erkennen, daß die Qualitätskultur den Service nur dann als Grundwert annehmen kann, wenn die Verpflichtung zum Service über die rationale Geschäftsanalyse, d.h. Rechtfertigung der Dienstleistung anhand einer Gewinn- und Verlustrechnung, hinausgeht.³³⁷ Die bedeutendste Aufgabe der Führungskräfte besteht demzufolge darin, eine visionäre Qualitätsphilosophie zu erarbeiten, die den Dienstleistungs- bzw. den Service-Gedanken als erste Priorität benennt und so langfristig eine gelebte Unternehmenskultur im Sinne eines aktiven Qualitätsmanagements manifestiert.

³³⁵ Vgl. Weber, M.R.: Erfolgreiches Service-Management - Die gewinnbringende Vermarktung von Dienstleistungen, 1989, S. 40 f und Juran, J.M.: Der neue Juran - Qualität von Anfang an, 1992, S. 39

³³⁶ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 74 ff

³³⁷ Vgl. Davidow, W.H., Uttal, B.: a.a.O., S. 115

Die Verantwortung der Führungskräfte des Dienstleistungsunternehmens erfolgt hierbei in zweifacher Hinsicht. Zum einen muß durch die Art, wie die Qualitätsphilosophie erarbeitet und eingeführt wird, erreicht werden, daß alle Mitarbeiter im Unternehmen die Mission der Qualitätskultur verstehen, akzeptieren und aktiv mitleben und zum anderen müssen die Visionen dieser Philosophie für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden, um eine größtmögliche Mitarbeitermotivation zu erzielen; wobei das vorbildliche Festhalten der Führungskräfte an den von ihnen erarbeiteten Philosophien und Wertvorstellungen, neben der Anerkennung einer guten Qualitätsleistung in persönlichen Gesprächen durch die Vorgesetzten, ein wesentlicher motivierender Faktor ist.³³⁸

4.2.2. Die strategische Dimension

Entscheidend für die Schaffung einer optimalen Dienstleistungsqualität ist die Wahrnehmung dieser Qualität durch den Kunden. Das bedeutet, nur wenn die tatsächlichen Erfahrungen des Kunden mindestens die gleiche Güte der Dienstleistungsqualität aufweisen wie seine Erwartungen, die an diese Dienstleistung geknüpft sind, ergibt sich für ihn hieraus eine befriedigende Dienstleistungsqualität. Gezieltes Qualitätsmanagement muß somit die Dienstleistungsqualität als strategische Erfolgsposition des Unternehmens erkennen und begreifen, indem eine marktgerechte, nach Zielgruppen und Nutzensegmenten differenzierte, relative Qualität angestrebt wird. "Aufgabe des strategischen Qualitätsmanagements ist es also, die für den Kunden kaufentscheidenden Qualitätsdimensionen zu erarbeiten, daraus Qualitätsziele für die eigenen Leistungen und Tätigkeiten zu formulieren und die Qualität als wirksames Wettbewerbsinstrument einzusetzen."³³⁹

4.2.3. Die operative Dimension

Unter der operativen Dimension ist die an der Qualitätspolitik ausgerichtete individuelle Organisation und Lenkung aller Aufgabengebiete des Gesamtunternehmens zu verstehen. Sämtliche Entscheidungen, die im Rahmen der festgelegten Qualitätskultur des Dienstleistungsunternehmens getroffen werden müssen, beschränken sich nicht nur auf bestimmte Unternehmensbereiche und Abteilungen, sondern betreffen alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer hierarchischen Eingliederung und ihrer spezifischen Aufgabenstellung. D.h., die effektive Umsetzung von Dienstleistungsqualität bedarf eines mehrstufigen Prozesses, der im ersten Schritt die Qualitätsdimensionen festlegt (Was erwartet der Kunde?), im zweiten Schritt Qualitätsindikatoren bestimmt (Wie wird die Dienstleistungsqualität gemessen?), im dritten Schritt Qualitätsdeterminanten erarbeitet (Was bestimmt die Dienstleistungsqualität?) und im vierten und letzten Schritt die Qualitätsinstrumente festlegt (Wie wird die Dienstleistungsqualität verbessert?).³⁴⁰ Alle unternehmerischen Aktivitäten im Rahmen dieser komplexen Prozeßabfolge müssen hierbei zu jedem Zeitpunkt an der Erfassung der Kundenerwartungen und -bedürfnisse sowie deren Umsetzung im Unternehmensgeschehen ausgerichtet sein.

³³⁸ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 75

³³⁹ Ebenda, S. 75

³⁴⁰ Ebenda, S. 76 ff

4.3. Dienstleistungsqualität und Mitarbeitermotivation

Die Dienstleistung stellt einen sozialen Prozeß dar, bei dem der Erfolgsfaktor Mensch zum tragenden Element des Dienstleistungsunternehmens wird, der jedoch auch gleichermaßen zum Engpaßfaktor bei der Realisierung eines umfassenden strategischen Dienstleistungsangebotes werden kann. D.h., die Qualität der Mitarbeiter im Unternehmen entscheidet letztlich über den Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens und damit auch über die Realisierung einer dauerhaften Profilierung des Unternehmens am Markt. Ein effektives Qualitätsmanagement im Sinne einer Kostenreduzierung bei gleichzeitig qualitativer Leistungsverbesserung des Dienstleistungsunternehmens kann demzufolge nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn es gelingt, alle menschlichen Potentiale und Energien der Mitarbeiter zu mobilisieren und zielgerichtet zum Einsatz zu bringen. Nachfolgend sind einige markante Faktoren aufgezählt, die die derzeitige Ausgangssituation in bezug auf das Humankapital von Dienstleistungsunternehmen darstellen:³⁴¹

- Die Loyalität zum persönlichen Stammanbieter ist nicht mehr gegeben, der Kunde wird zunehmend Stammkunde bei mehreren Anbietern.
- Für die Qualität der Kundenberatung und -betreuung im Dienstleistungsprozeß bilden produktbezogene Kenntnisse sowie verkaufpsychologische Schulungen nur einen Teil der Basis, der durch Zielgruppenkompetenz unterlegt werden muß.
- Engagierte, qualifizierte Mitarbeiter können sich nur dann optimal entfalten, wenn sie entsprechend ihrem Aufgabenumfang, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsspielräume haben, die sie selbst unternehmerisch gestalten können. Aus diesem Grunde müssen klare Anforderungsprofile und Laufbahnen geschaffen werden, die eine effektive Mischung von Selbstverwirklichung durch erfolgreiche Aufgabenerfüllung und persönliche Weiterentwicklung bieten.
- Flachere Hierarchien bilden den organisatorischen Rahmen, um qualifizierte Mitarbeiter im Dienstleistungsprozeß zu einer Art internem und externem Sub-Unternehmer aufzuwerten.
- Der Markt für qualifizierte Mitarbeiter im Dienstleistungssektor ist derzeit ein Nachfragemarkt, so daß Dienstleistungsunternehmen bestrebt sein müssen, ihre Mitarbeiter durch Leistungsanreize extrinsischer und intrinsischer Art, z.B. durch Angebote konkreter Aufstiegschancen als Gegengewicht zur heute schon weit verbreiteten inneren Kündigung, nachhaltig zu motivieren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung des Dienstleistungsunternehmens im Management des Erfolgsfaktors Humankapital gesehen werden muß. Eine Vielzahl von Unternehmen des Dienstleistungssektors haben jedoch bis heute nicht erkannt, daß ein Großteil dispositiver Aufgaben der Unternehmensführung zweifelsohne auch von engagierten, qualifizierten Fach- und Führungskräften in Stab- und Linienfunktionen eigenverantwortlich wahrgenommen werden können; wobei das überdurchschnittliche Ausbildungs- und Qualifikationsniveau dieser Mitarbeiter die Grundlage der hierzu notwendigen Analyse-, Planungs- und Steuerungsfähigkeiten darstellt. "Bei fehlender oder geringer Delegation von Entscheidungskompetenzen kann von den Mitarbeitern aber kaum jene Motivation, Kreativität und Initiative erwartet werden, die die Basis für eine wirkungsvolle Aufgabenerfüllung im Hinblick auf wichtige Unternehmensziele

³⁴¹ Vgl. Benölken, H., Greipel, P.: a.a.O., S. 93 ff

bilden."³⁴² Das bedeutet, da denjenigen Mitarbeitern, die direkt in der Wertschöpfungskette stehen am genauesten die spezifischen Möglichkeiten und Problembereiche in bezug auf die Qualitätsumsetzung im Dienstleistungsprozeß bekannt sind, muß ihnen aufgrund dessen auch ein entsprechend großer Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie der nötige Einfluß auf die Festlegung der Qualitätsparameter gegeben werden, anderenfalls wird die individuelle Motivation der Mitarbeiter peu à peu in Demotivierung umschlagen. Ein hoher Grad an Delegation im Unternehmen beinhaltet somit zwei wesentliche Vorteile: Sie ermöglicht eine effiziente, auf der Ebene der Bedarfsentstehung stattfindende Koordination sowie darüber hinaus eine größtmögliche Markt- und Kundennähe.³⁴³

Im Gegensatz zu produzierenden Unternehmen, in denen die einzelnen Mitarbeiter funktional spezifizierten Tätigkeiten in der Produktion, der Administration oder dem Marketing nachgehen, erfüllen die Mitarbeiter im Dienstleistungsprozeß einen Mix traditionell getrennter Funktionen, indem sie nicht nur Produzent, Absatz- und Marketingkanal sind, sondern darüber hinaus vom Konsumenten gleichermaßen als fester Bestandteil der Dienstleistung selbst identifiziert werden.³⁴⁴ Hieraus wird ersichtlich, daß das Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich einerseits einen unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitertyp erfordert, der das Unternehmen durch Innovationen mitgestaltet und sich durch ein Höchstmaß an Engagement und Eigeninitiative auszeichnet und andererseits sowohl meßbare und kontrollierbare Faktoren mit Hilfe von Qualitätssicherungssystemen berücksichtigt als auch ideelle Werthaltungen wie eine von allen Mitarbeitern des Unternehmens verinnerlichte Qualitätsphilosophie.

³⁴² Grochla, E., Vahle, M., Puhlmann, M., Lehmann, H.: Entlastung durch Delegation - Leitfaden zur Anwendung organisatorischer Maßnahmen in mittelständischen Betrieben, 1981, S. 8

³⁴³ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 535

³⁴⁴ Vgl. Lehmann, A.: a.a.O., S. 45

Zusammenfassung der Kerngedanken: Dienstleistungsqualität

Die Dienstleistungsqualität erlangt im Kontext der Wettbewerbsdifferenzierung eine immer größere Bedeutung. Da die Qualitätsdimension keine absolute Größe darstellt, müssen Vergleichsgrößen in Form von Qualitätsmaßstäben herangezogen werden. Die drei wesentlichsten Bezugsgrößen sind die Kundenerwartung, die Konkurrenzleistung sowie der Preis. Die Kundenerwartung ist die wichtigste Vergleichsgröße, da der Kunde als Empfänger der Dienstleistung über deren Qualität entscheidet. Der Konkurrenzbezug der Dienstleistungsqualität ist sowohl von der Angebotsseite (Strategie der Marktführerschaft), als auch von der Nachfrageseite (Qualitätsbewertung durch den Kunden) her relevant. Die dritte Bezugsgröße, der Preis, muß wertorientiert i.S. eines Preis-/Leistungsverhältnisses betrachtet werden, was jedoch aufgrund der Wechselbeziehung zwischen Qualität und Preis nicht ganz unbedenklich erscheint. Die Dienstleistungsqualität erweist sich, mehr noch als die Qualität eines Produktes i.e.S., als mehrdimensional und komplex, da hier noch weitere subjektiv wahrgenommene Qualitätsdimensionen wie z.B. Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes, Verlässlichkeit, Reagibilität, Leistungskompetenz sowie Einfühlungsvermögen, hinzukommen. So stellt der Faktor Qualität für den Dienstleistungskunden ein Bewertungsproblem, i.S. einer bedeutenden Einflußgröße auf den Kaufentscheid dar, während er aus Unternehmenssicht primär als Managementaufgabe verstanden wird, da die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden in qualitative Leistungen umgesetzt werden müssen. Dies impliziert, daß ein erfolgreiches Qualitätsmanagement als kontinuierlicher, endloser Prozeß im Unternehmen verstanden werden muß, der von der Unternehmensleitung ausgeht und von allen Mitarbeitern gleichermaßen getragen wird. Eine in diesem Sinne entwickelte Qualitätskultur kann jedoch nur dann wirksam werden, wenn es gelingt, alle menschlichen Potentiale und Energien der Mitarbeiter zu mobilisieren und zielgerichtet zum Einsatz zu bringen.

III. Empirische Untersuchung eines mittelständischen Unternehmens der Wäschereibranche

1. Kunden- und Mitarbeiterbefragung beim nordhessischen Vertragswerk der DBL

1.1. Problemstellung

Die nachfolgende empirische Untersuchung soll die im ersten Teil gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in einen spezifischen Branchenkontext hinsichtlich ihrer Relevanz und ihres Erfolgsbeitrages für mittelständische Unternehmen des Dienstleistungsbereiches beurteilen. Die folgende Darstellung gliedert sich in mehrere Teilabschnitte. Zunächst werden Gegenstand und Durchführung der empirischen Untersuchung sowie die diesbezüglichen Forschungsziele erläutert. Anschließend erfolgt eine ausführliche Erörterung der allgemeinen Ausgangsbedingungen in der Wäschereibranche sowie die Darstellung der Wettbewerbsposition im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche und konjunkturelle Situation. Als weiterer Teilabschnitt schließt sich eine kurze Beschreibung der Historie der Deutschen Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH an, im folgenden kurz "DBL" genannt, einschließlich der Unternehmensentwicklung an, um die spezifischen Chancen und Probleme dieses Wäschereibereiches aufzuzeigen. Die Einzelergebnisse der externen (Kundenbefragung) und der internen Umfrage (Mitarbeiterbefragung) sowie die Messung der Erfolgsfaktoren sind Gegenstand des nächsten Teilabschnittes. Ziel ist es, beide Untersuchungen in einen betriebswirtschaftlichen Kausalzusammenhang zu bringen. Hierauf aufbauend wird der Frage nachgegangen, welche Einflußfaktoren und strategischen Verhaltensmuster im untersuchten empirischen Feld auftreten, so daß eine situative Relativierung der eruierten theoretischen Ergebnisse über das Lean Management-Konzept ermöglicht wird. Abschließend werden theoretische Folgerungen sowie die Konsequenzen für das untersuchte Dienstleistungsunternehmen in Form eines ausführlichen Maßnahmenkataloges diskutiert.

1.2. Gegenstand der Untersuchung und Forschungsziele

Das primäre Ziel der empirischen Untersuchung besteht darin, einen Beitrag zur Exploration der Übertragbarkeit des Lean-Management-Konzeptes auf mittelständische Unternehmen des Dienstleistungssektors zu leisten, indem die spezifischen Chancen und Möglichkeiten für mittelständische Dienstleistungsunternehmen im Hinblick auf das Lean-Konzept aufgezeigt und analysiert werden. Insbesondere im Dienstleistungsbereich dürfte der Qualitätsfaktor i.S. des Total-Quality-Managements als wesentlicher Erfolgsbaustein des Lean-Konzeptes im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik wichtigste Voraussetzung sein, um dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg erzielen zu können. Die Qualität einer Dienstleistung ergibt sich aus einer Vielzahl interner und externer Faktoren und Einflüsse, die anhand des nordhessischen Vertragswerkes der DBL untersucht werden sollen. Hierzu wurde zuerst eine externe Kundenbefragung i.S. einer Ist-Analyse durchgeführt, um derzeit bestehende Qualitätsprobleme erkennen und benennen zu können und im Anschluß hieran nach Maßnahmen zur Verbesserung bzw. zur Vermeidung von Qualitätsdefiziten zu suchen.

So hat der Führungsstil bzw. das Führungsverhalten von Führungskräften im Unternehmen maßgeblichen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit und damit gleichermaßen auf die Motivation der Mitarbeiter des Unternehmen. Die Faktoren Mitarbeiter-Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsbereitschaft haben ihrerseits deutliche Auswirkungen auf die Gesamtqualität der Dienstleistung. Eine wesentliche Frage, die in der Untersuchung beantwortet werden soll, besteht darin, inwieweit durch die Elemente des Lean Managements z.B. durch Veränderung der Organisationsstrukturen (Abbau von Hierarchiestufen, Gruppenarbeit etc.), durch erweiterte Freiräume für die Mitarbeiter, durch gezielte Kundenorientierung etc. eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit und damit eine erhöhte Mitarbeitermotivation erzielt werden kann, um letztlich das Gesamtqualitätsergebnis der Dienstleistung dauerhaft positiv zu beeinflussen. Eine interne Mitarbeiter-Umfrage wurde durchgeführt, um festzustellen, welchen Motivationsgrad die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen derzeit haben und wie fachliche und persönliche Schwierigkeiten und Probleme sowie eventuelle Lösungsalternativen vom Mitarbeiterstab beurteilt werden. Abschließend soll der Versuch unternommen werden, das Ergebnis dieser internen Umfrage mit den Erkenntnissen, die sich aus der externen Kundenbefragung ergeben haben, zu korrelieren, um im Anschluß daran Handlungsmaximen und differenzierte Maßnahmenbündel für das untersuchte Unternehmen abzuleiten. Der primär auf der ganzheitlichen Qualitätsdimension beruhende Unternehmenserfolg von mittelständischen Dienstleistungsunternehmen soll somit aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Einflußfaktoren mittels der empirischen Untersuchung erklärt werden. Mit dieser empirischen Analyse ergibt sich ein theoretisches Wissenschaftsmodell, das durch Kausalzusammenhänge in Form von Ursache-Wirkungsbeziehungen im Rahmen des Lean Management-Konzeptes versucht, den Erfolg mittelständischer Dienstleistungsunternehmen zu erklären.

1.3. Qualitätsdimension der Dienstleistung "Mietberufskleidung" beim nordhessischen DBL-Vertragswerk

Eine ganzheitliche Strategie zur Sicherung der Servicequalität soll einerseits Kundenzufriedenheit gewährleisten als auch gleichermaßen eine Wettbewerbsdifferenzierung ermöglichen, die wiederum langfristige Konkurrenzvorteile impliziert. Die Definition der einzelnen Qualitätsindikatoren einer Dienstleistung müssen primär an den Dimensionen der Qualität sowie an den konkreten Kundenerwartungen ansetzen. Die Determinanten, aus denen sich die Dienstleistungsqualität eines Unternehmens zusammensetzt, umfassen somit all diejenigen Faktoren, die die Dienstleistungsqualität direkt und indirekt prägen und beeinflussen.

Im Hinblick auf die externe Kundenumfrage war nun vorerst die Frage abzuklären, in welchem Umfang sich das Unternehmen an den Erwartungen seiner Kunden orientiert. Hierzu wurden folgende Fragen abgeklärt:

- 1.) In welchem Umfang orientiert sich das nordhessische DBL-Vertragswerk an den Kundenerwartungen?
 - a) Wie definiert das Unternehmen "Qualität"?
 - b) Wie definiert die Geschäftsleitung "Qualität"?
 - c) Wie definieren die Mitarbeiter "Qualität"?

Das Ergebnis dieser Fragestellungen zeigte, daß die Dienstleistungsqualität des Mietberufskleiderleasings in vielen Bereichen des Unternehmens gleichgesetzt wurde, mit Qualität, Sauberkeit und gutem Allgemeinzustand der Berufskleidung an sich. Dieses Resultat war insbesondere in den Reihen der Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen zu verzeichnen, wohingegen die Führungskräfte des Unternehmens, einschließlich der Geschäftsleitung, den Qualitätsbegriff deutlich weiter faßten und auch Aspekte wie Lieferzeit für Neueinkleidung, pünktliche und korrekte Lieferungen, Qualität des Reparaturservices, Zustand der Kleidung, Einfachheit des Bestellwesens, Hilfsbreitschaft und Verlässlichkeit der Mitarbeiter etc. in die Qualitätsdimension miteinbezogen.

Im Anschluß an die Fragestellung nach dem Qualitätsverständnis des nordhessischen DBL-Vertragswerkes wurde nun der Frage nachgegangen, wie die Kundenerwartungen in bezug auf die Qualität der Dienstleistung "Mietberufskleidung" einzuschätzen sind. Hierzu waren folgende Fragen zu beantworten:

- 2.) Welche Erwartungen haben die Kunden bzw. die einzelnen Kundengruppen (z.B. differenziert nach Branchen und Berufsgruppen) des nordhessischen DBL-Vertragswerkes an die Qualität der Leistung "Mietberufskleidung", welche konkreten Erfahrungen haben sie gemacht und wo zeigen sich Abweichungen zwischen dem gewünschten Soll- und dem realisierten Ist-Zustand?
 - a) Welche dieser Erwartungen sind eher ergebnis- bzw. produktbezogen, welche eher aktivitäts- bzw. prozeßbezogen?
 - b) Welche Erwartungen sind für die DBL-Kunden eher entscheidungsrelevant, welche eher von untergeordeter Bedeutung?

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgte unter Zuhilfenahme der aktuellen Reklamationsvorgänge der unterschiedlichen DBL-Kunden. Kritische Punkte i.S. des Lean-Konzeptes, die sich anhand der einzelnen Fragestellungen ergaben, bezogen sich insbesondere auf die Problematik von Lieferverzögerungen bzw. Lieferungenauigkeiten, ungenügende Kundenbetreuung und -orientierung, mangelnde bzw. fehlende interne und externe Informations- und Kommunikationstätigkeit sowie hinsichtlich einer zu geringen Orientierung an der Wertschöpfung, d.h. die Verfolgung des leanen Organisationsprinzips, wertsteigernde Unternehmensprozesse zu erhöhen und wertverzehrende Prozesse zu minimieren bzw. zu eliminieren ("Vermeidung unproduktiver Kosten"). Unter dem Hintergrund dieses leanen Arbeitsprinzips ist z.B. die Lösung der "Fehlteilproblematik" aufgrund von Falschauslieferung, Nachwäsche, Reparatur etc. zu betrachten. Darüber hinaus eine effizientere Gestaltung der Personaleinsatzplanung, eine drastische Erweiterung des Neu- und Gebrauchtwarenlagers, eine funktionell besser gestaltete Abstimmung der jeweils einzusetzenden Berufskleidung in Abhängigkeit von Branche und Berufsgruppe des jeweiligen DBL-Kunden sowie die Schaffung eines einheitlichen Qualitätsstandards, insbesondere für die Bereiche "vorzeitiger Austausch" und Reparaturservice. Auf diese und andere markante Problembereiche der Kasseler DBL, die insbesondere im Kontext des Lean Managements, als neues Konzept der Arbeitsstrukturierung, beleuchtet werden sollen, wird im folgenden, nach einer kurzen Darstellung der Marktsituation der Wäschereibranche sowie des Unternehmensverbundes der Deutschen Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH (DBL), ausführlich eingegangen.

2. Marktsituation der Wäschereibranche

2.1. Branchenstruktur der Wäschereien und Reinigungen

Die Dienstleistungsbranche der Wäschereien und Reinigungen umfaßt die Bereiche Wäscherei, chemische Reinigung sowie Heißmangelei und Bügelei. Diese Branche wies in den alten Bundesländern 1990 nach den letzten verfügbaren offiziellen Statistiken einen Netto-Umsatz von rund 4 Mrd. DM aus, wobei davon auf die Wäschereien und die chemischen Reinigungen jeweils nahezu 2 Mrd. DM und auf die Heißmangleien und Bügeleien 128 Mio. DM entfielen.³⁴⁵ Der Netto-Umsatz der Wäschereibranche in den alten und in den neuen Bundesländern belief sich 1993 auf mehr als 5 Mrd. DM, wobei hiervon ca. 2,7 Mrd. DM auf die Wäschereien entfielen.³⁴⁶

Die Wäschereien, deren durchschnittlicher Jahresumsatz 1990 656.000 DM betrug, haben in den vergangenen Jahren mit einem jährlichen Zuwachs von 6 Prozent im Vergleich zu den chemischen Reinigungen, deren Umsätze nur geringfügig um 0,5 Prozent zunahm, das stärkste Umsatzwachstum innerhalb der Branche erreicht. 1993 stagnierte die Umsatzentwicklung bei den 3381 Wäschereien in der Bundesrepublik bei einer durchschnittlichen Umsatzhöhe von rund 795.000 DM. Bei den 5563 chemischen Reinigungen gingen die Umsätze um 1 Prozent zurück, bei den Heißmangleien und Bügeleien war das Umsatzvolumen von 1992 bis 1993 sogar um 5 Prozent rückläufig.

Bereich	1992 Anzahl	Umsatz* 1993 in Mill. DM	Umsatz* Veränderung 1993/92 in %
Wäscherei	3381	2687	0
Chemische Reinigung	5563	2213	-1,0
Heißmangel, Bügelei	1312	152	-5,0
Insgesamt	10265	5052	-0,6

(* ohne Mehrwertsteuer, vorläufige Werte)

Abb. 25: Unternehmen und Umsätze der Wäschereien und Reinigungen (Quelle: Statistisches Bundesamt, in: Volksbanken und Raiffeisenbanken: Branchen Spezial, 9/94, S. 2)

Die Wäschereibranche ist geprägt durch kleine und mittlere Unternehmen. Im Jahre 1992 erzielten 92 Prozent aller Unternehmen weniger als 1 Mio. DM Umsatz, das entspricht 38 Prozent des gesamten Branchenumsatzes. Diejenigen Unternehmen, die 1992 einen Jahresumsatz über 1 Mio. DM auswiesen (8 Prozent aller Unternehmen), vereinigten über die Hälfte (62 Prozent) der Branchenumsätze auf sich.³⁴⁷

³⁴⁵ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR): Wäschereien und Reinigungen, in: Branchen special, Nr. 46, 3/94, S. 1

³⁴⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR): Wäschereien und Reinigungen, in: Branchen special, Nr. 46, 9/94, S. 1

³⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 1

Größenklasse (DM Jahresumsatz)	Unternehmen Anzahl	Unternehmen Anteil in %	Umsatz in Mill. DM	Umsatz Anteil in %
25 000 - 50 000	1631	15,8	60,0	1,2
50 000 - 100 000	2111	20,5	154,2	3,0
100 000 - 250 000	3237	31,4	522,5	10,3
250 000 - 500 000	1645	15,9	571,8	11,3
500 000 - 1 Mill.	878	8,5	609,0	12,0
1 Mill. - 2 Mill.	442	4,3	606,7	11,9
2 Mill. - 5 Mill.	257	2,5	776,8	15,3
5 Mill. - 10 Mill.	63	0,6	459,1	9,0
10 Mill. - 250 Mill.	52	0,5	1321,8	26,0
250 Mill. und mehr				
Insgesamt:	10316	100,0	5081,8	100,0

Abb. 26: Größenstruktur der Wäschereien und Reinigungen 1992 (Quelle: Statistisches Bundesamt, in: Volksbanken und Raiffeisenbanken: Branchen Spezial, 9/94, S. 2)

Nach Angaben des Deutschen Textilreinigungsverbandes belief sich die Zahl der Beschäftigten in der Wäschereibranche in der gesamten Bundesrepublik 1993 auf 60.211, bei einem Frauenanteil von 70 Prozent. Von diesen 60.211 Beschäftigten entfielen 37.315 auf Wäschereien und 22.896 auf chemische Reinigungen, Färbereien und Annahmestellen. Im Durchschnitt sind nach Ermittlungen der Bundesanstalt für Arbeit rund 85 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Wäschereibranche Arbeiter und nur 15 Prozent Angestellte.

2.2. Betriebswirtschaftliche Situation der Wäschereibranche

Der Anteil der Personalaufwendungen bei Wäschereien und Reinigungen liegt im Branchendurchschnitt bei ca. 50 Prozent allerdings mit steigender Tendenz. Insbesondere für Unternehmen, die überwiegend Familienmitglieder beschäftigt haben, ergibt sich dennoch aufgrund der relativ niedrigen Lohnkosten ein unter steuerlichen Gesichtspunkten positives Betriebsergebnis, während größere Unternehmen infolge hoher Lohn- und Kapitalkosten oftmals einem gewissen technologischen Rationalisierungsdruck ausgesetzt sind, um diesen Kostenfaktor langfristig zu kompensieren. D.h., das prozentuale steuerliche Ergebnis³⁴⁸ liegt bei Wäschereibetrieben der unteren Größenklassen deutlich höher als bei größeren Betrieben. Für Wäschereien mit einem Jahresumsatz zwischen 100.000 DM und 250.000 DM beträgt das steuerliche Ergebnis durchschnittlich 38,3 Prozent vom Umsatz, während bei Wäschereibetrieben der Größenklassen von 500.000 bis 1 Mill. DM Umsatz das steuerliche Ergebnis durchschnittlich nur bei 21,7 Prozent des Umsatzes liegt; die Umsatzrendite geht demzufolge mit zunehmender Betriebsgröße zurück.

Größenklasse (Mill. DM Jahresumsatz) * Wäschereien, Heißmangleien und Bügeleien
--

³⁴⁸ Steuerliches Ergebnis = Betrieblicher Rohertrag ./.. Handlungskosten und zwar: Personalkosten, Mieten (Leasing) und Pachten, Zinsen für Fremdkapital, Abschreibungen, Versicherungsbeiträge, sonstige betrieblichen Kosten

Position	0,1 - 0,25	0,25 - 0,5	0,5 - 1	1 - 2	2 - 5
Betrieblicher Rohertrag	86,5	83,6	87,0	80,6	86,9
./. Handlungskosten und zwar:	48,2	61,9	65,4	77,4	78,6
Personalkosten	31,8	43,5	47,7	53,4	55,2
Mieten (Leasing) u. Pachten	5,4	1,8	2,1	4,3	4,9
Zinsen für Fremdkapital	2,0	2,4	1,0	2,5	2,1
Abschreibungen	2,6	7,8	7,6	9,9	6,7
Versicherungsbeiträge	1,8	1,8	1,1	1,6	1,5
Sonstige betriebl. Kosten	4,6	4,6	5,9	5,7	8,2
= Steuerliches Ergebnis	+38,3	+21,7	+21,6	+3,2	+8,3

(* Teilweise eingeschränkter Aussagewert aufgrund geringer Repräsentation)

Position	Größenklasse (Mill. DM Jahresumsatz) *			
	0,1 - 0,25	0,25 - 0,5	0,5 - 1	1 - 5
Betrieblicher Rohertrag	72,6	82,5	78,0	78,7
./. Handlungskosten und zwar:	66,1	64,8	68,7	71,0
Personalkosten	27,8	39,7	47,5	46,1
Mieten (Leasing) u. Pachten	12,4	5,8	6,4	9,9
Zinsen für Fremdkapital	4,2	3,9	1,9	1,9
Abschreibungen	11,2	7,1	5,1	6,9
Versicherungsbeiträge	1,6	1,9	1,4	0,8
Sonstige betriebl. Kosten	8,9	6,4	6,4	5,4
= Steuerliches Ergebnis	+6,5	+17,7	+9,3	+7,7

(* Teilweise eingeschränkter Aussagewert aufgrund geringer Repräsentation)

Abb. 27: Ergebnisrechnung der Wäschereien und Reinigungen 1990 in % vom Umsatz (Quelle: Statistisches Bundesamt, in: Volksbanken und Raiffeisenbanken: Branchen Spezial, 9/94, S. 3)

Allgemein betrachtet läßt sich jedoch festhalten, daß sich die Wäschereibranche trotz hoher Lohn- und Kapitalintensität durch einen sehr hohen Wertschöpfungsanteil an den Umsätzen auszeichnet, dies insbesondere auch deshalb, weil die Materialaufwendungen in dieser Branche mit ca. 12 Prozent im Vergleich zu anderen Branchen sehr gering sind.

Durch die deutlich mittelständische Prägung der Wäschereibranche ergibt sich eine im Branchendurchschnitt, für mittelständische Unternehmen allgemein typische, sehr geringe Eigenkapitalausstattung. D.h., die Finanzierung des Anlagevermögens erfolgt weitgehend durch Fremdkapital. Der primäre Grund für den Eigenkapitalmangel bei mittelständischen Unternehmen ist darin zu sehen, daß zum einen die Gewinne im Verhältnis zum Geschäftsumfang im längerfristigen Trend abnehmen, und daß zum anderen die Risikobereitschaft der Unternehmer, infolge der weitgehenden Unkalkulierbarkeit staatlicher Aktivitäten, tendenziell abnimmt.³⁴⁹

³⁴⁹ Vgl. Ibielski, D., Hengesbach, K., Naujoks, W., Poche, J.: Chancen für kleine und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren, 1980, S. 60

Bei hohem gesamtwirtschaftlichem Wachstum kann latente Inflationsgefahr drohen, auf die die Märkte und die Wirtschaftspolitik in aller Regel mit Kreditrestriktionen und hohen Zinssätzen reagieren. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen werden davon hart betroffen, weil gerade in dieser wirtschaftlichen Situation viele Antriebe für ein schnelles Firmenwachstum wirksam werden. Andererseits können die Finanzierungsbedingungen für kleine und mittlere Betriebe relativ günstig sein, wenn eine erfolgreiche Inflationsbekämpfung zu niedrigen Inflationsraten geführt hat, was jedoch auch oftmals eine Verminderung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums bis hin zur Rezession zur Folge haben kann. Das bedeutet, die Finanzierungsbedingungen im Hinblick auf das Unternehmenswachstum sind dann günstig, wenn die gesamtwirtschaftliche Situation dem Firmenwachstum besondere Widerstände entgegenstellt. Von entscheidender Relevanz sind hierbei unternehmensindividuelle Markt- und Gewinnchancen auf Teilmärkten z.B. dergestalt, daß Einzelfirmen Rationalisierungssprünge verwirklichen, die ihnen deutliche Kostenvorteile vor den Mitbewerbern verschaffen oder aber, daß mit Produktvariationen und/oder neuen Produkten Marktnischen ausgefüllt oder völlig neue Märkte erschlossen werden.³⁵⁰ Die überwiegend hohe Fremdkapitalbasis der Wäschereibranche kann somit insbesondere in Hochzinsphasen und bei rückläufigen Umsätzen zu eklatanten Liquiditätsengpässen führen, die bei einer Vielzahl von Unternehmen durch das Privatvermögen der Unternehmensinhaber abgesichert werden. Der jeweilige Zinsaufwand in der Wäschereibranche hängt stark von der Höhe der Entnahmen durch den Eigentümer ab und beträgt insgesamt ca. 2 Prozent des Umsatzes. Die durchschnittliche Umsatzrendite lag in den zurückliegenden Jahren für die Wäschereien bei rund 5 Prozent, bei chemischen Reinigungen bei ca. 8 Prozent.³⁵¹

Die Investitionsquote, einschließlich der gesetzlich erforderlichen sowie der freiwillig getätigten Umweltschutzinvestitionen, beträgt bei Wäschereien durchschnittlich 8 Prozent, bei chemischen Reinigungen liegt diese nur bei 4 Prozent, wobei allerdings bei den einzelnen Betrieben eine sehr große Schwankungsbreite vorherrscht. Außergewöhnlich hoch ist der Cash flow, d.h. der Netto-Zugang an liquiden Mitteln, den das Unternehmen in einer Abrechnungsperiode aus Umsatz freisetzen zu erwirtschaften vermag. Er liegt im Branchendurchschnitt bei 25 bis 30 Prozent, was in erster Linie darauf zurückzuführen ist, daß die Investitionen im allgemeinen linear mit 20 Prozent jährlich abgeschrieben werden.³⁵²

³⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 61

³⁵¹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR): Wäschereien und Reinigungen, in: a.a.O., 3/94, S. 2

³⁵² Vgl. ebenda, S. 2

2.3. Konjunkturelle Situation und Perspektiven der Wäschereibranche

Die Einflußfaktoren auf die Konjunktur der Wäschereibranche sind vielfältig, da sich das Dienstleistungsangebot der Wäschereien an die unterschiedlichsten Bereiche und Zielgruppen, wie etwa Privathaushalte, Wirtschaftsbetriebe, Verwaltungen und Behörden, Hotellerie und Gastronomie, Krankenhäuser und auch die Bundeswehr richtet. Es existieren eine Vielzahl negativer externer Einflüsse auf die konjunkturelle Situation der Wäschereibranche. So hat zum einen die vorherrschende Rezession im verarbeitenden Gewerbe zur Folge, daß z.B. weniger Berufskleidung gereinigt werden muß und zum anderen führt auch die konjunkturell bedingte, geringere Belegung von Hotels zu teilweise drastischen Auftragsrückgängen bei den Wäschereien. Darüber hinaus wirken sich auch die Sparmaßnahmen im Gesundheitswesen dämpfend auf die Branchenkonjunktur der Wäschereien aus, da z.B. Kurzentren und Sanatorien geringer ausgelastet sind und infolgedessen auch weniger Wäsche zum Reinigen anfällt. Ein weiterer Aspekt, der sich auf die Wäschereikonjunktur auswirkt, ist in der massiven Reduzierung der Truppenstärke der Bundeswehr sowie im Abzug von NATO-Partnern zu sehen, der sich negativ auf die Ertragslage der Wäschereibranche auswirkt. Trotz dieser derzeit ungünstigen konjunkturellen Lage sind die Umsatzzahlen der Wäschereien, bei Leistungen von 625.000 Tonnen pro Jahr, keineswegs rückläufig.³⁵³

Der Grund hierfür liegt u.a. darin, daß insbesondere in der Hotellerie und im Krankenhauswesen einerseits aus Rationalisierungsgründen und andererseits aufgrund gestiegener Umweltschutzanforderungen, verstärkt dazu übergegangen wird, die anfallende Wäsche nicht mehr selbst zu reinigen, sondern hierzu Wäschereibetriebe zu beauftragen.

Ein weiterer ganz wesentlicher Faktor für die kontinuierliche mengenmäßige Steigerung der Wasch- und Reinigungsleistungen der Wäschereibranche stellt der Mietwäsche-Service dar, der immer mehr an Bedeutung erlangt. Hierbei handelt es sich um Leasing-Geschäfte, bei denen die Wäschereien nicht nur die Reinigung der Arbeitskleidung übernehmen, sondern vielmehr einen Komplett-Service anbieten, bei dem die Berufskleidung an die entsprechenden Kunden vermietet wird, einschließlich regelmäßiger Reinigung und Lieferservice sowie Instandhaltung der geleasteten Arbeitskleidung. Obwohl in diesem Marktsegment des Mietwäsche-Services nur 5 Prozent aller Betriebe der Wäschereibranche tätig sind, erzielen sie dennoch schätzungsweise 25 Prozent des Gesamtumsatzes dieser Branche; innerhalb der Wäschereibetriebe werden bereits rund die Hälfte der getätigten Umsätze durch den Bereich des Textil-Leasing erwirtschaftet.³⁵⁴

2.4. Wettbewerbsposition und Unternehmenspolitik in der Wäschereibranche

Die Wettbewerbsposition für mittlere und größere Wäschereibetriebe ist durchweg positiv zu beurteilen. Der anhaltende Trend bei Wirtschaftsbetrieben, Hotels und Krankenhäusern, die Reinigung von Flachwäsche und Arbeitsbekleidung auf Wäschereibetriebe auszulagern, führt insbesondere in Verbindung mit dem Bereich des

³⁵³ Vgl. ebenda, S. 2

³⁵⁴ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR): Wäschereien und Reinigungen, in: a.a.O., 9/94, S. 2

Mietwäsche-Services zu einem wachsenden Geschäftsfeld für diese Unternehmen, und damit zu beträchtlichen Zuwachsraten in dieser Branche.

Bei kleineren, finanzschwachen Wäschereibetrieben, die in erster Linie im Privatkundengeschäft tätig sind, verhält sich dies anders. Sie können die steigenden technischen Anforderungen, die sich vor allem aufgrund der verschärften unterschiedlichen Umweltschutzaufgaben³⁵⁵ ergeben, infolge ihrer schwachen Kapitaldecke, nicht mehr erfüllen. Insbesondere für Reinigungsbetriebe haben sich die Umweltauflagen drastisch verschärft. Nach Ablauf des Jahres 1995, wenn eine Reihe von Übergangsregelungen für chemische Reinigungen auslaufen, werden für die Nachrüstung oder den Neukauf von Reinigungsmaschinen erhebliche Investitionskosten entstehen. Diese immensen Kosten für die Anschaffung neuer Maschinen bzw. für die Nachrüstung der alten Anlagen wird nach Ansicht des Deutschen Textilreinigungs-Verbandes von einer Vielzahl von Reinigungsbetrieben nicht aufzubringen sein, da die nötigen Rücklagen fehlen. Das bedeutet, daß von den derzeit etwa 6500 Betrieben nur noch rund 4000 am Markt werden bestehen können.³⁵⁶

Die Entwicklung im Umweltschutz läßt jedoch auch neue Marktnischen entstehen. Krankenhauswäsche oder auch mit Schadstoffen kontaminierte Schutzkleidung darf nicht mehr ohne entsprechende Umweltschutzmaßnahmen wie z.B. Abwasserneutralisation und Schadstoffentsorgung gereinigt werden, so daß diese Unternehmen langfristig die Reinigung ihrer Wäsche aus Kostengründen auf kompetente Wäschereibetriebe auslagern werden. Die Bereitstellung und Pflege von Schutz- und Berufskleidung wird somit auch zukünftig ein wachsendes Geschäftsfeld für Mietwäsche-Unternehmen bleiben. Darüber hinaus zeichnen sich vergleichbare Tendenzen für die Sterilgutversorgung für den OP-Bereich in Krankenhäusern und privaten Arztpraxen ab, auf dem derzeit bundesweit nur etwa ein halbes Dutzend Betriebe tätig ist.³⁵⁷

Die veränderten Rahmenbedingungen haben in den vergangenen Jahren zu einem starken Preiswettbewerb innerhalb der Branche mit weiterhin steigender Tendenz geführt, der sich in einigen Bereichen in Form eines massiven Preis-Dumpings äußert. Kleinere Wäschereien, meist noch reine Familienbetriebe, versuchen sich mit möglichst niedrigen Preisen am Markt zu behaupten, indem sie aufgrund ihrer niedrigen Lohnkosten ihre Preise unter dem betriebswirtschaftlich notwendigen Niveau kalkulieren. Mittlere und größere Unternehmen versuchen ihrerseits an den Lohnkosten anzusetzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfolgt vor allem durch gezielte Rationalisierungsmaßnahmen und kontinuierliche Innovationen auf dem Gebiet der Wäschereitechnik, z.B. durch automatische Pressen, Bügel- und Faltmaschinen oder automatische Sortieranlagen. Die Konzentrationstendenzen im mittelständisch geprägten Wäschereigewerbe, die sich einerseits aufgrund einer veränderten Kundenstruktur und andererseits auch durch steigende technische Anforderungen ergeben haben, sind inzwischen unübersehbar geworden. Der Trend führt hin zu großen Zentralwäschereien, die den stetig rückläufigen Bereich des Privatkundengeschäftes peu à peu abstoßen und sich verstärkt auf Massenwäsche und Mietwäsche-Service konzentrieren.

³⁵⁵ Das Textilreinigungsgewerbe unterliegt zum einen dem Bundesimmissionsschutzgesetz und dem Abfallgesetz (Lösungsmittelhaltige Abfälle müssen als Sondermüll entsorgt werden) sowie zum anderen wasserrechtlichen Regelungen und Schutzbestimmungen.

³⁵⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR): Wäschereien und Reinigungen, in: a.a.O., 3/94, S. 3

³⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 3

Dies verdeutlicht, daß sich auch die traditionell mittelständische Wäschereibranche als produktbezogener Dienstleister zukünftig gleichermaßen wie Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit Kernfragen, wie der Verschlankeung des Wertschöpfungsprozesses, einer effizienteren Organisationsstruktur, einer ausgeprägten Qualitätspolitik im gesamten Unternehmen, der Schaffung einer maximalen und ganzheitlichen Kundenorientierung, sowie einer gelebten Unternehmensphilosophie und -kultur auseinandersetzen muß, um langfristig am Markt erfolgreich bestehen zu können.

Zusammenfassung der Kerngedanken: Marktsituation der Wäschereibranche

Die Dienstleistungsbranche der Wäschereien und Reinigungen umfaßt die Bereiche Wäscherei, chemische Reinigung sowie Heißmanglei und Bügelei. Der Netto-Umsatz der deutlich mittelständisch geprägten Wäschereibranche, belief sich 1993 auf mehr als 5 Mrd. DM. Trotz hoher Lohn- und Kapitalaufwendungen (die Finanzierung des Anlagevermögens erfolgt weitgehend durch Fremdkapital) zeichnet sich die Wäschereibranche durch einen sehr hohen Wertschöpfungsanteil aus, da die Materialaufwendungen dieser Branche nur ca. 12 Prozent betragen. Die Einflußfaktoren auf die konjunkturelle Situation der Wäschereibranche sind vielfältig, da sich das Dienstleistungsangebot der Wäschereien an die unterschiedlichsten Bereiche und Zielgruppen wendet (Privathaushalte, Wirtschaftsbetriebe, Verwaltungen, Behörden, Hotellerie, Gastronomie, Krankenhäuser etc.). Als Negativeinflüsse können folgende Aspekte genannt werden: die noch immer vorherrschende Rezession im verarbeitenden Gewerbe, die zur Folge hat, daß weniger Berufsbekleidung gereinigt werden muß, die geringere Belegung von Hotels, Sparmaßnahmen im Gesundheitswesen. Dem stehen jedoch Wachstumschancen gegenüber. Zum einen gehen Hotellerie- und Krankenhausbetriebe aus Rationalisierungs- und Umweltschutzgründen verstärkt dazu über, die Reinigung ihrer Wäsche auf externe Wäschereierunternehmen auszulagern. Zum anderen erlangt der Mietwäsche-Service, bei dem die Wäschereien nicht nur die Reinigung der Arbeitskleidung übernehmen, sondern vielmehr einen Komplettservice in Form von regelmäßiger Reinigung, Liefer- und Abholservice, Instandhaltung der geleasteten Wäsche etc. anbieten, zunehmend an Bedeutung. So ist die Wettbewerbsposition für mittlere und größere Wäschereien durchweg als positiv zu beurteilen, während kleinere, finanzschwächere Wäschereibetriebe die Kosten für die Nachrüstung bzw. Neuanschaffung technischer Anlagen aufgrund umweltschutzrechtlicher Bestimmungen, infolge ihrer oftmals schwachen Kapitaldecke langfristig nicht mehr werden aufbringen können. Aufgrund dieser und anderer Rahmenbedingungen hat sich in den vergangenen Jahren ein massiver Preiswettbewerb mit steigender Tendenz entwickelt, der im Zeitablauf dazu führen wird, daß sich auch die traditionell mittelständische Wäschereibranche mit der effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle des gesamten Wertschöpfungsprozesses i.S. des Lean Managements auseinandersetzen müssen, um sich langfristig am Markt behaupten zu können.

3. Die Deutsche Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH (DBL)

3.1. Darstellung und Leistungsspektrum der DBL

Die DBL ist ein Dachverband für Mietberufskleidung mit Hauptsitz in Köln, dem 22 Vertragswerke angeschlossen sind, die sich zu einem Know-how- und Marketing-Verbund zusammengeschlossen haben. Alle Vertragswerke agieren eigenständig und eigenwirtschaftlich am Markt, jedoch mit dem gemeinschaftlichen Ziel, eine größtmögliche Präsenz und einen hohen Marktanteil in der gesamten Bundesrepublik anzustreben.

Jedes DBL-Vertragswerk besitzt seinen eigenen Namen. Die Namen der einzelnen Vertragswerke sind aufgrund meist jahrzehntelanger Erfahrung in der Textilpflege mit regionaler Bedeutung verhaftet. Diese Konstruktion ermöglicht es, den hohen Bekanntheitsgrades in der Öffentlichkeit als einen konstanten Faktor über lange Zeiträume, oftmals über mehrere Generationen hinweg, zu nutzen.

Alle Einzelunternehmen betreiben neben dem Berufskleider-Leasing auch weitere Sparten der Textilpflege wie z.B. Krankenhauswäscherei-Dienste, chemische Reinigung und Haushaltswäsche. Die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Märkte haben je nach regionalen und zeitlichen Gegebenheiten unterschiedliche Marktchancen und damit eine von Vertragswerk zu Vertragswerk differenzierte Gewichtung. Da die Märkte und Sparten des Textilpflege-Bereiches sehr starken Wandlungen hinsichtlich Beständigkeit, Volumen und Ertragskraft unterworfen waren und künftig auch sein werden, sind alle 22 Vertragswerke der DBL seit Anbeginn in mehreren Sparten des Textilpflege-Sektors tätig.

Die Verkaufsgebiete sind unter den einzelnen DBL-Vertragswerken aufgeteilt, so daß Gebietsstreitigkeiten zwischen den jeweiligen Unternehmen vermieden werden. Das Angebot der einzelnen Dienstleistungen ist bei allen Vertragswerken identisch, auch wenn deren Qualitätsdimension durch unterschiedliche Betriebsstrukturen faktisch nur in einer Mindestanforderung vergleichbar ist. Das Leistungsspektrum der DBL umfaßt neben der Hauptsparte des reinen Berufskleider-Leasing-Services³⁵⁸ auch den sog. Schmutzmagnetmatten-Service, der von den Kunden vermehrt als Zusatzleistung in Anspruch genommen wird sowie darüber hinaus den Mietflachwäsche-Service und das Leasing von Handtuchautomaten, das jedoch im Gesamt-Leasing-Geschäft eine nur untergeordnete Rolle spielt. Da sich die empirische Analyse auf den Bereich des Berufskleider-Leasings im Rahmen des Gesamtleistungsspektrums der DBL konzentriert, soll dieser Teil auch näher beschrieben werden.

Alle DBL-Vertragswerke verfügen über ein umfangreiches Standard-, aber auch Exklusiv-Sortiment (z.B. Tricolor) an Berufskleidung für nahezu alle Berufszweige. Da die Berufskleidung nicht von der DBL selbst hergestellt, sondern von verschiedenen Berufskleidungsherstellern bezogen wird, verfügen die einzelnen Vertragswerke über eine sehr große Modellvielfalt hinsichtlich aller eingekleideten Berufsgruppen. Die Schnitte und Materialien sind funktionsgerecht und entsprechen den jeweiligen Schutzvorschriften. Durch die Möglichkeit, die Berufskleidung mit gestickten bzw. gewebten Firmenemblem sowie mit Namensschildern der jeweiligen Mitarbeiter zu

³⁵⁸ Ohne das Produkt Mietberufskleidung ist eine Mitgliedschaft im DBL-Verbund nicht möglich.

versehen, wird ein einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter und damit in gewissem Sinne auch eine Imageförderung erzielt.

Primäres Ziel des Leasing-Systems der DBL-Vertragswerke ist es, eine individuell für jedes einzelne Unternehmen zugeschnittene System-Lösung in bezug auf die vermietete Berufskleidung zu schaffen. Das bedeutet, jeder Träger von Berufskleidung erhält seine persönliche Kleidung in ausreichender Stückzahl, die spezifisch für den jeweiligen Mitarbeiter mit einer EAN-Nummer sowie mit seinem Namen gekennzeichnet wird. Art und Umfang dieser Kleidung werden vertraglich vereinbart und richten sich stets nach den jeweiligen Erfordernissen des Arbeitsplatzes sowie nach dem notwendigen Bedarf. Soll die Berufskleidung einmal pro Woche gewechselt werden, so erhält jeder Mitarbeiter drei Garnituren, von denen eine getragen wird, eine weitere beim DBL-Vertragswerk zur Reinigung verbleibt und eine dritte, die zum nächsten Wechsel für diesen Träger bereitliegt. Durch diese dritte Garnitur soll gewährleistet werden, daß es zu keiner Versorgungslücke kommt. Scheidet ein Mitarbeiter des eingekleideten Unternehmens aus, so nimmt das DBL-Vertragswerk seine Berufskleidung wieder zurück; soll ein neuer Mitarbeiter eingekleidet werden, wird er vom Vertragswerk umgehend entsprechend ausgestattet. Jedes DBL-Vertragswerk bietet mehrere Organisationssysteme (Anlieferung der Kleidung auf Bügel gehängt, zusammengelegt oder aber zusammengelegt im Schranksystem sortiert) zur Auswahl an, die je nach Bedarf eine übersichtliche Aufbewahrung sowie einen kontrollierten Tausch der Berufskleidung ermöglichen sollen.

Der Leasing-Service aller DBL-Unternehmen umfaßt nicht nur die Bereitstellung der gesamten Berufskleidung, sondern die Vertragswerke übernehmen auch die komplette, regelmäßige Pflege der Kleidung. Dies bedeutet, die getragene, verschmutzte Kleidung wird gegen frisch gereinigte Berufskleidung in einem regelmäßigen Lieferrhythmus (in der Regel im wöchentlichen Turnus) ausgetauscht. Zum Leasing-Service gehört darüber hinaus auch die Durchführung von Reparaturen bzw. Austausch von verschlissener Kleidung, je nach Bedarf und Zustand. Die Pflege der Berufskleidung ist abgestimmt auf die jeweiligen Materialien sowie auf die Art und den Grad der Verschmutzung und umfaßt waschen, chemisch reinigen, bügeln oder dämpfen. Nach jedem Pflegevorgang, der aus umweltschutzrechtlichen Erwägungen nach den Normen des Bundesgesundheitsamtes erfolgt, werden alle Kleidungsstücke i.S. einer umfassenden Qualitätskontrolle kontrolliert, um gegebenenfalls beschädigte Kleidung instandzusetzen bzw. auszutauschen.

Die Berechnung des Leasing-Services erfolgt durch eine wöchentliche Pauschale pro Mitarbeiter. D.h. durch Festpreise, die abhängig sind von der Art der Berufskleidung sowie von der benötigten Anzahl Garnituren, die wöchentlich pro Mitarbeiter getragen werden. Auftragsveränderungen, z.B. in Form von Träger-An- oder Abmeldungen werden sofort erfaßt und in der jeweiligen Abrechnung berücksichtigt. Durch diesen Abrechnungsmodus ist eine genaue Kalkulationsgrundlage für die innerbetriebliche Kostenrechnung der DBL-Kunden gewährleistet.

3.2. Historie der DBL

Die 22 Vertragswerke der DBL besitzen eine unterschiedliche Entwicklungsgeschichte, die jedoch gewisse Grundgemeinsamkeiten aufweist. Der älteste Betrieb besteht bereits

seit dem Jahre 1814, eine Vielzahl weiterer Vertragswerke wurde noch im neunzehnten Jahrhundert gegründet. Die meisten der DBL-Vertragswerke befinden sich noch heute im Besitz der Gründerfamilien und sind somit als ausgesprochene Familienbetriebe zu charakterisieren. D.h., die Unternehmensleitung besteht zumeist aus mehreren Familienmitgliedern, die oftmals bereits verschiedenen Generationen angehören. Aufgrund der heutigen Größe und der jahrelangen Tradition sind die meisten Betriebe der DBL in ihrer spezifischen Region bereits zu einer Art Institution geworden. Dies gilt auch für das alteingesessene nordhessische Vertragswerk der DBL in Kassel.

3.3. Unternehmensentwicklung der DBL

Für die gesamte Wäschereibranche bildete die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg aufgrund kriegsbedingter Zerstörung und Vertreibung ein Neuanfang. Im Verlauf der Jahre entwickelte und vergrößerte sich die Wäschereibranche kontinuierlich, so daß insbesondere der Bereich der Färberei als auch der gesamte Wäschereisektor sowie die chemische Reinigung in den späten Nachkriegsjahren durch große Zuwachsraten gekennzeichnet waren.

In den fünfziger und sechziger Jahren verlor das Auffärben von Wäsche jedoch mehr und mehr an Bedeutung, da sich einerseits die physikalisch-technische als auch die modische Lebensdauer der Kleidung permanent verkürzte und sich andererseits der Trend zu gemusterten Stoffen, die sich zum Färben schlecht eigneten, zunehmend verstärkte. Infolge dieser Entwicklungstendenzen verminderte sich die Anzahl der Färbereien drastisch, so daß sie Ende der sechziger Jahre bereits von den meisten Betrieben aufgegeben wurde. Mit der Verbreitung der Haushaltswaschmaschine mußten schließlich auch die Wäschereien größte Umsatzeinbußen hinnehmen, insbesondere diejenigen Wäschereibetriebe, die sich auf Naßwäsche spezialisiert hatten. Auch die chemischen Reinigungsbetriebe verloren Anfang der siebziger Jahre einerseits durch das verstärkte Aufkommen von Sofort-Reinigungsdiensten und Ladenreinigungen sowie andererseits gleichermaßen durch die Entwicklung pflegeleichter Kleidung ("wash and wear") immer mehr an Bedeutung, was letztlich zu großen Umsatzverlusten und damit zu beträchtlichen Gewinneinbußen bei diesen Unternehmen führte.

Diese drastische Entwicklung im Wäschereisektor, die die gesamte Wäschereibranche dauerhaft maßgeblich beeinflußt hat, wurde schließlich zum Ausgangspunkt der heutigen DBL-Partner insofern, als Erweiterungsmöglichkeiten ihres spezifischen Tätigkeitsbereiches sowie neue Marktpotentiale gesucht wurden, um langfristig am Markt bestehen zu können. Die seinerzeit generelle Tendenz der Abnahme des Privatkundengeschäftes bei gleichzeitig steigender Zunahme von Kunden aus dem gewerblichen Bereich, mündete schließlich in der Entwicklung des Textil-Leasing-Geschäftes, das sich nicht nur an neue Zielgruppen wenden mußte, sondern zugleich auch völlig neue Leistungsanforderungen an die einzelnen Wäschereibetriebe stellte.

3.3.1. Das Berufskleider-Leasing-Geschäft der DBL

Die Tradition des Berufskleider-Leasing-Geschäftes ist in den einzelnen Vertragswerken noch relativ jung. Erst Ende der sechziger Jahre haben die ersten Betriebe mit dem Mietwäsche-Service begonnen, im Verlaufe der siebziger Jahre, nachdem der Leasing-Gedanke bereits allgemeine Verbreitung gefunden hatte, schlossen sich die anderen DBL-Vertragswerke schließlich nach und nach an. Nach einer Spezialuntersuchung, die

im Jahre 1977 von der DBL, Hannover beim Institut für industrielle Markt- und Werbeforschung Prof. Dr. K.-H. Strothmann, Hamburg,³⁵⁹ in Auftrag gegeben wurde, war der von den einzelnen Vertragswerken am häufigsten genannte Grund für die Aufnahme des Berufskleider-Leasing, die Notwendigkeit zur Erweiterung des Leistungsangebotes. D.h., das Berufskleider-Leasing wurde als Marktlücke erkannt und gleichermaßen als Chance betrachtet, die durch den dargestellten Strukturwandel der letzten Jahrzehnte bedingten Umsatzeinbußen in der Wäscherei- und Reinigungsbranche wieder auszugleichen. Darüber hinaus führte auch die Problematik der kontinuierlichen Kapazitätsauslastung dazu, den Mietwäsche-Service im Wäschereibereich zu integrieren, da die Vermietung und Pflege der Berufskleidung sich besser über einen längeren Zeitraum kalkulieren läßt, als dies beim Privatkundengeschäft, das wegen der Vielzahl externer Rahmenbedingungen großen Schwankungen unterliegt, der Fall ist.

Nach den Ergebnissen der Untersuchung des Institutes für industrielle Markt- und Werbeforschung läßt sich festhalten, daß der Beitritt bzw. die Gründung der DBL letztlich für alle Vertragswerke von grossem Nutzen gewesen ist, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich neben der Aussicht auf Umsatzsicherung und wirtschaftlicher Expansion, die Möglichkeit der Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche ergeben hat.

3.3.2. Motive der Kunden für den Einsatz von Berufskleidung

Der Einsatz von Berufskleidung bringt dem Kunden eine Vielzahl von Vorteilen im Hinblick auf Faktoren wie Erscheinungsbild, Arbeitssicherheit und Wirtschaftlichkeit. So kann neben dem Vorteil der innerbetrieblichen, organisatorischen Problemlösung durch schrankfertige Lieferung der gereinigten Arbeitskleidung, die Berufskleidung u.a. auch als Imageträger fungieren, indem ein einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter erzielt wird, das das Image des jeweiligen Unternehmens repräsentiert. Diese Imagefunktion die einerseits eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl bei den Mitarbeitern vermitteln und andererseits durch ein ansprechendes Äußeres bei den Abnehmern ein gewisses Vertrauensverhältnis bewirken soll, wird zusätzlich verstärkt durch firmenspezifische Embleme und Namensschilder, die vom Vertragswerk auf die Kleidung aufgenäht werden. Darüber hinaus stellt der Einsatz von Berufskleidung auch eine gewisse Organisationshilfe für die einzelnen Unternehmen dar, indem Abteilungen und Funktionsbereiche durch unterschiedliche Farben und Formen der Berufskleidung differenziert und damit visuell abgehoben werden können. Weitere Motive für den Einsatz von Berufskleidung sind Sicherheits- und Hygienegründe sowie nicht zuletzt auch das Kriterium der Kostenersparnis, da bei der Majorität der DBL-Kunden die einzelnen Träger der Kleidung zu ca. 50 Prozent an den Kosten für das Berufskleider-Leasing beteiligt sind.

3.4. Mitbewerber der DBL

³⁵⁹ Vgl. Institut für industrielle Markt- und Werbeforschung, Prof. Dr. Strothmann GmbH & Co.: Analyse der Situation und Absichten der Gesellschafter-Firmen, Hamburg, 12/77 und 1/78, S. 10 ff

Neben einer Vielzahl diverser regionaler Anbieter sind als Hauptwettbewerber die Unternehmen Mewa GmbH und Boco GmbH & Co. zu nennen. Beide Firmen bieten ein nahezu deckungsgleiches Leistungsspektrum wie die DBL an und sind darüber hinaus auch von der Unternehmensgröße in etwa mit der DBL vergleichbar.³⁶⁰

3.4.1. Mewa GmbH

Das Unternehmen Mewa-Textil-Mietservice mit Hauptsitz in Wiesbaden, gilt bundesweit als Branchenführer. Das Leistungsangebot der Mewa umfaßt im einzelnen die Entwicklung, Herstellung, Beschaffung, Pflege inklusive Entsorgung, Instandhaltung/Ersatz von Textilien für Industrie, Handel, Gewerbe und Gesundheitswesen. Im Mittelpunkt der Mewa-Produktpalette stehen die Sparten Berufskleidung, die Pflege von Baumwoll-Reinigungstüchern (300. Mio. Stück jährlich), der Bereich Hotel- und Krankenhaus-Textilien sowie der Mietfußmatten-Service. Somit liegt der Hauptunterschied zum Leistungsspektrum der DBL darin, daß die Mewa ihre Berufsbekleidung weitgehend selbst herstellt, während die DBL ihre Kleidung ausschließlich von unterschiedlichen Lieferanten extern bezieht.

Der Gruppenumsatz der 22 Betriebe der Mewa GmbH lag 1989 bei ca. 251. Mio. DM.³⁶¹ Das Unternehmen beschäftigt rund 3.000 Mitarbeiter³⁶² und versorgt von seinen insgesamt 55.000 Kunden ca. 35.000 mit Berufskleidung. Die Anzahl der von der Mewa eingekleideten Mitarbeiter beläuft sich auf ca. 300.000 Personen.³⁶³

3.4.2. Boco GmbH & Co.

Der zweite Hauptmitbewerber der DBL ist die Boco GmbH & Co. mit Hauptsitz in Hamburg. Boco besteht aus drei Geschäftsbereichen (Nord, Mitte, Süd) und umfaßt 19 Betriebe mit ca. 1.800 Mitarbeitern (17 Betriebe in der Bundesrepublik und jeweils 1 Betrieb in Brüssel und Antwerpen).³⁶⁴ Der Gruppenumsatz belief sich 1989/90 auf ca. 150. Mio. DM (geschätzt). Rund 24.000 Kunden nahmen zu diesem Zeitpunkt den Service der Boco GmbH & Co. in Anspruch.³⁶⁵

Das Leistungsangebot von Boco ist weitgehend identisch mit dem der DBL, allerdings auch hier mit dem Unterschied, daß Boco seine Berufskleidung zu einem großen Teil selbst entwickelt und durch die RKG Berufskleidung in Kirdorf/Hessen (100 %ige Tochter von Boco) fertigen läßt. Ein wesentliches Merkmal der Boco-Kleidung ist die stark modische Ausrichtung der Arbeitskleidung. Insgesamt werden von der Boco GmbH & Co. rund 350.000 Träger ausgestattet, d.h. rund 50.000 mehr als bei der Mewa GmbH, so daß auch Boco wie die Mewa GmbH einen Marktführeranspruch erhebt

³⁶⁰ Umsatzzahlen der DBL-Gruppe sowie Betriebsgrößen-Angaben dürfen aus kartellrechtlichen Gründen nicht veröffentlicht werden.

³⁶¹ Aktuelle Umsatzzahlen sind nicht bekannt

³⁶² Lt. telefonischer Auskunft der Mewa GmbH, Wiesbaden, vom: 15.01.1996

³⁶³ Vgl. ALV Lessmann & Vogt GmbH Werbeagentur: Kommunikationskonzept für den Auftritt der DBL und ihrer Mitglieder in den 90er Jahren, 1991, S. 24

³⁶⁴ Lt. telefonischer Auskunft der Boco GmbH & Co., Hamburg, vom: 15.01.1996

³⁶⁵ Vgl. ALV Lessmann & Vogt GmbH Werbeagentur: Kommunikationskonzept für den Auftritt der DBL und ihrer Mitglieder in den 90er Jahren, 1991, S. S. 13

(Anzeigenwerbung der Boco GmbH & Co.: "Umsonst sind wir nicht die Nr. 1 der Mietberufskleidung").³⁶⁶

	DBL	Mewa	Boco
Anzahl der Unternehmen	22 Betriebe	22 Betriebe	19 Betriebe
Hauptsitz/Zentrale des Unternehmens	Köln	Wiesbaden	Hamburg
Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter	ca. 2.000	ca. 3.000	ca. 1.800
Unternehmensstruktur	Autarke Einzelunternehmen im Verbund	Hauptwerk und Niederlassungen	Hauptwerk und Niederlassungen
Sparten des Unternehmens	- Mietberufskleidung - Mietflachwäsche (Hotel- und Krankenhaus-textilien) - Mietfußmatten - Handtuchautomaten-Dienste - Waschraumservice	- Mietberufskleidung - Mietflachwäsche (Hotel- und Krankenhaus-textilien) - Mietfußmatten - Pflege von Baumwollreinigungstüchern (300 Mio. Stck. pro Jahr)	- Mietberufskleidung - Mietflachwäsche (Hotel- und Krankenhaus-textilien) - Mietfußmatten - Handtuchautomaten-Dienste
Besonderheit des Unternehmens	Externe Beschaffung der eingesetzten Berufsbekleidung	Eigene Entwicklung und Fertigung der eingesetzten Berufsbekleidung sowie externe Beschaffung	Eigene Entwicklung der Berufsbekleidung (Fertigung durch Tochterunternehmen) sowie externe Beschaffung

Abb. 28: Vergleich der Mietberufskleidungsunternehmen DBL, Mewa und Boco (Quelle: eigene Darstellung)

3.5. Das nordhessische Vertragswerk der DBL

3.5.1. Darstellung des Unternehmens

Das nordhessische Vertragswerk der DBL ist die Welscher GmbH & Co. KG, mit Sitz in Kassel und Erfurt. Die Fa. Welscher wurde am 1. März 1925 als Wäschereibetrieb in Kassel gegründet und schloß sich 1974 der DBL an. Mit dem Beitritt zur DBL verlor das Unternehmen seinen typischen Wäschereicharakter, da von diesem Zeitpunkt an, das Hauptgeschäft im Berufskleider-Leasing bestand. Der Flach- und Privatwäsche-Service wurde schließlich nur noch als Zusatzleistung angeboten, der im Zeitablauf eine immer untergeordnetere Rolle einnahm. Dies führte letztlich dazu, daß im Jahre 1991 nahezu sämtliche Leistungen im Bereich des Flachwäsche- und Privatwäsche-Sektors einerseits aus Kostengesichtspunkten, andererseits jedoch auch, um der gestiegenen Nachfrage im Bereich des Berufskleider-Leasing-Geschäftes Rechnung tragen zu können, eingestellt wurden.

³⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 13 f und S. 17

Die Deutsche Wiedervereinigung im Jahre 1989 führte schließlich zu einer drastischen Expansion der Kasseler DBL, die über mehrere Jahre hinweg andauerte. Bedingt durch diese verstärkten Neukundenzuwächse - insbesondere in den neuen Bundesländern - wurde im Jahre 1990 in Erfurt, Thüringen, aus liefertechnischen Erwägungen eine Zweigniederlassung der Kasseler DBL gegründet, die jedoch bis zum heutigen Tage ausschließlich Verteiler- und Betreuerfunktionen wahrnimmt.

Zum Zeitpunkt der Befragung beschäftigte die Welscher GmbH & Co. KG in Betrieb und Verwaltung insgesamt 64 Mitarbeiter in Kassel sowie 7 Mitarbeiter in der Niederlassung Erfurt. Davon waren seinerzeit 50 Personen in Vollzeit, 8 Personen in Teilzeit sowie 13 Personen als Aushilfen beschäftigt. Der Frauenanteil der Welscher GmbH & Co. KG in bezug auf die Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist wie bei anderen Mietberufskleidungsunternehmen mit einem prozentualen Wert von mehr als 60 Prozent relativ hoch.

3.5.2. Ablauforganisation der Kasseler DBL

Zum besseren Verständnis der innerbetrieblichen Ablauforganisation der Kasseler DBL hat die Verfasserin ein Flußdiagramm konzipiert, das die einzelnen Stationen des Warendurchflusses und der Arbeitsprozesse abbildet:

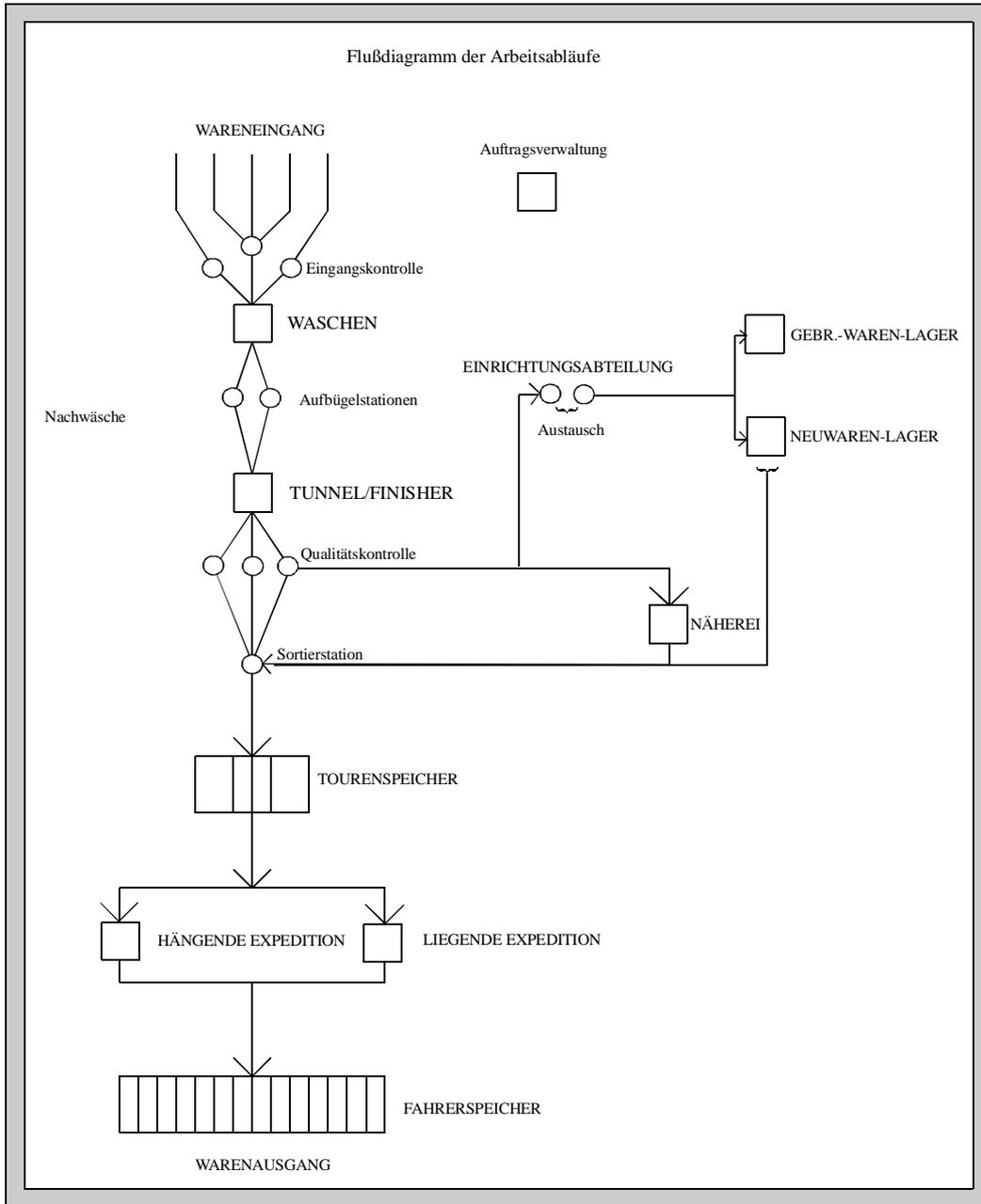


Abb. 29: Flußdiagramm der Arbeitsabläufe (Quelle: eigene Darstellung)

Im Wareneingang wird die von den DBL-Servicefahrern bei den Kunden abholte verschmutzte Berufsbekleidung angeliefert und im Anschluß hieran von den Mitarbeiterinnen der Eingangskontrolle mengenmäßig erfaßt und auf Gegenstände in den Taschen jedes einzelnen Kleidungsstückes hin überprüft. Hieran anschließend erfolgt die Sortierung der Wäsche in Abhängigkeit von Farbe, Material und Verschmutzungsgrad der Kleidung im Hinblick auf unterschiedliche Wasch- und Reinigungsverfahren. Nach dem eigentlichen Waschvorgang wird jedes Kleidungsstück von zwei Mitarbeiterinnen der Aufbügelstation auf Kleiderbügel gehängt und gelangt so über ein automatisches Fördersystem in den Tunnel/Finisher, dessen Funktion im Trocknen und Glätten der Kleidung besteht.

Nachdem die gereinigte Berufskleidung den Finisher passiert hat, gelangen alle Bekleidungsstücke über das Fördersystem zur Abteilung der Qualitätskontrolle, die sich aus drei Mitarbeiterinnen zusammensetzt. Die Aufgabe der Qualitätskontrolle besteht primär darin, jedes einzelne Kleidungsstück auf eventuelle Mängel hin zu untersuchen. Je nach Art und Ausmaß eines festgestellten Mangels muß die entsprechende Person der Qualitätskontrolle entscheiden, wie mit dem jeweiligen Kleidungsstück zu verfahren ist. Im allgemeinen existieren aus ablauforganisatorischer Sicht drei Möglichkeiten der Vorgehensweise bei Beanstandungen der Berufsbekleidung seitens der Qualitätskontrolle: Weitergabe a) an die Näherei, b) an die Einrichtungsabteilung (Austausch) oder c) an den Nachwäsche-Bereich. Handelt es sich um Kleidung, die z.B. in Form aufgerissener Nähte, Löcher, Risse etc. beschädigt ist, muß die jeweilige Mitarbeiterin der Qualitätskontrolle die Entscheidung treffen, ob sich gegebenenfalls eine Reparatur in der betriebseigenen Näherei für das beschädigte Kleidungsstück noch rentiert oder aber, ob im betreffenden Falle ein kompletter Austausch dieses Teiles gegen ein neues erfolgen muß, da die Höhe der Reparaturkosten, den Zeitwert des Kleidungsstückes übersteigen würde. Im Falle eines Austausches muß von den Mitarbeiterinnen der Einrichtungsabteilung abgeklärt werden, ob sich ein vergleichbares Kleidungsstück auf dem Neu- oder Gebrauchtwarenlager befindet oder aber, ob eine Bestellung dieses Teiles beim entsprechenden DBL-Lieferanten ausgelöst werden muß. Hat die Mitarbeiterin der Qualitätskontrolle hingegen festgestellt, daß ein Kleidungsstück trotz erfolgten Wasch- bzw. Reinigungsvorganges noch immer verschmutzt ist, muß sie dieses Kleidungsstück in die sog. Nachwäsche geben, d.h., das Kleidungsstück wird erneut einem Waschvorgang unterzogen.

Wurde die Kleidung von der Qualitätskontrolle in keiner Weise beanstandet, erfolgt durch die Mitarbeiterin der Sortierstation schließlich die kunden- und trägerweise Einsortierung jedes einzelnen Kleidungsstückes nach Fahrtouren in den sog. Tourenspeicher. Im weiteren ablauforganisatorischen Verlauf ist es nun Aufgabe der Expedientinnen, die von der Sortierabteilung zusammengestellte und vorsortierte Berufsbekleidung der einzelnen Kundenaufträge, anhand der im Wareneingang gezählten Eingangsmengen, auf Vollständigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls fehlende Kleidungsstücke, z.B. Kleidung, die von der Qualitätskontrolle in die Näherei oder aber in die Nachwäsche gegeben wurde, aufzufinden und die entsprechenden Aufträge schließlich zu komplettieren. Bei der Abteilung der Expedition ist die hängende und die legende Expedition zu unterscheiden. Während die Abteilung der hängenden Expedition für die auf Bügeln gehängt ausgelieferte Kleidung (Liefersystem: "11") zuständig ist, wird in der legenden Expedition die gelegt und eingeschweißt ausgelieferte Kleidung zusammengestellt und kontrolliert (Liefersystem: "12" und "13"). Abschließend wird die Berufskleidung auftragsbezogen eingesackt und im Fahrerspeicher für die Auslieferung durch die DBL-Servicefahrer bereitgestellt (Warenausgang).

Große Bedeutung in der Ablauforganisation besitzt darüber hinaus die vierköpfige Abteilung der Auftragsverwaltung, deren vorrangige Aufgabe darin besteht, einerseits sämtliche kundenspezifische Auftragsveränderungen entgegenzunehmen (Träger-Abmeldungen, Träger-Anmeldungen, Ausstattungsveränderungen, Umstellungen auf neue Kleidung etc.), diese EDV-technisch zu verbuchen und ablauforganisatorisch in die Wege zu leiten sowie andererseits die Funktion eines Ansprechpartners für Kunden (z.B. Reklamationsbearbeitung) als auch für Mitarbeiter der vor- und nachgelagerten Bereiche und Abteilungen i.S. einer praktizierten internen und auch externen Kommunikation zu erfüllen, um so schließlich durch methodisch konsequent und gezielt eingesetzte Or-

ganisations- und Koordinationsmaßnahmen, einen reibungslosen Ablauf als Ganzes zu gewährleisten.

Für die Ist-Analyse des zu untersuchenden Unternehmens ist die Festlegung und Definition aller Arbeitsprozesse in wertschöpfende, wertneutrale und wertverzehrende Tätigkeiten von wesentlicher Bedeutung. Betrachtet man das Flußdiagramm der Arbeitsprozesse im Hinblick auf diesen Wertschöpfungsgedanken des Lean Managements, so zeigt sich, daß von den Hauptschnittstellen des Warenflusses (Eingangskontrolle, Waschen, Aufbügelstation, Qualitätskontrolle, Sortierstation, Expedition, Warenausgang, Einrichtungsabteilung, Auftragsverwaltung, Näherei und Lager) zwei Schnittstellen (Wareneingangskontrolle und Qualitätskontrolle) Kontrollfunktion besitzen und damit im Sinne des Lean Managements eher als wertneutral zu bezeichnen sind.

Die Schnittstellen Waschen, Sortieren (Tourenspeicher), hängende und liegende Expedition, Einrichtungsabteilung (Bereitstellung neuer Ware/Austausch verschlissener Kleidung), Auftragsverwaltung, Näherei (Aufnähen von Emblemen/Namensschilder, Änderungsarbeiten nach Kundenwunsch) dahingegen können überwiegend zu den wertsteigernden Wertschöpfungsprozessen gezählt werden, da diese Tätigkeiten den Wert der Dienstleistung "Mietberufskleidung" bzw. die Effizienz der jeweiligen Arbeitsprozesse erhöhen. Während der Arbeitsvorgang des Waschens der Berufskleidung eine deutlich wertschöpfende Funktion im Rahmen der Gesamtdienstleistung besitzt, erzielen die Schnittstellenbereiche Sortieren und Expedition eine eher geringere Wertschöpfung im Produktionsprozeß. Die Einrichtungsabteilung erreicht wiederum eine größere Wertschöpfungsfunktion, da hier z.B. neue Ware bereitgestellt wird und auch verschlissene Kleidung durch neue Ware ersetzt wird. Dies trägt maßgeblich zur Dienstleistungsqualität bei. Auch die Auftragsverwaltung leistet, wenngleich sich ihre Tätigkeit nicht direkt an der Berufsbekleidung selbst vollzieht und damit eher einen immateriellen Charakter besitzt, einen positiven Beitrag zur Wertschöpfungskette. Der Arbeitsprozeß der Nachwäsche ist ein klassischer wertverzehrender Prozeß und stellt damit eine nichtwertschöpfende Funktion im Dienstleistungsprozeß dar.

Betrachtet man die Schnittstelle der Näherei, so muß man hier nach den einzelnen Tätigkeitsfeldern dieser Abteilung differenzieren. Der Arbeitsprozeß des Aufnäehens von Emblemen und Namensschildern als auch die Durchführung von Änderungen am Kleidungsstück nach speziellen Wünschen des Kunden lassen sich eindeutig als wertsteigernde Tätigkeiten definieren. Die Ausführung von Reparaturen i.S. von Nachbesserungen, z.B. aufgrund falsch eingesetzter Berufsbekleidung³⁶⁷, sind zu den wertverzehrenden Prozessen zu zählen.

Zusammenfassend lassen sich wertsteigernde Tätigkeiten der Dienstleistung "Berufskleider-Leasing" wie folgt charakterisieren:

- * Die Bereitstellung des richtigen Produktes (Mietberufskleidung).
- * In der richtigen Qualität (sauber, knitterfrei, ordentlich).

³⁶⁷ Wenn beispielsweise für eine Branche, in der die Berufskleidung stark beansprucht wird, statt speziell verstärkter Kleidung nur DBL-Standard-Kleidung vom Außendienstmitarbeiter angeboten wurde, führt dies erfahrungsgemäß zu einem vorzeitigen Verschleiß der Kleidung und damit zu einem erhöhten Reparaturaufkommen der eingesetzten Kleidungsstücke.

- * Zur richtigen Zeit (Prinzip: interner Kunde, d.h. Bereitstellung immer dann, wenn die nachfolgende Station/Abteilung das Kleidungsstück benötigt).
- * Am richtigen Ort (d.h. Weitergabe an die nachfolgende Abteilung, nicht jedoch in die Nachwäsche oder Näherei zur Durchführung von Reparaturarbeiten ⇒ wertverzehrende Tätigkeiten)

Die vorrangige Zielsetzung des Unternehmens muß darin bestehen, die Qualität und die Produktivität der wertsteigernden Tätigkeiten kontinuierlich zu erhöhen und gleichzeitig den Anteil der wertverzehrenden und wertvernichtenden Aufwendungen, wie Nachwäsche und Reparaturarbeiten zu minimieren.

Kerngedanken: Darstellung der Deutschen Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH (DBL)

Die DBL ist ein Dachverband für Mietberufskleidung, dem 22 wirtschaftlich autarke Vertragswerke angeschlossen sind. Die gemeinschaftliche Zielsetzung der Einzelunternehmen besteht darin, eine größtmögliche Präsenz und einen hohen Marktanteil in der gesamten Bundesrepublik anzustreben. Die meisten Vertragswerke der DBL betreiben neben dem Berufskleider-Leasing auch noch weitere Sparten der Textilpflege (Krankenhauswäscherei-Dienste, chemische Reinigung, Haushaltswäsche). Die Verkaufsgebiete sind unter den einzelnen DBL-Vertragswerken aufgeteilt, so daß Gebietsstreitigkeiten zwischen den jeweiligen Unternehmen vermieden werden. Das Leistungsspektrum der DBL umfaßt neben der Hauptsparte des Berufskleider-Leasing-Services auch den sog. Schmutzmagnetmatten-Service sowie den Mietflachwäsche-Service und das Leasing von Handtuchautomaten. Primäres Ziel des Leasing-Systems der DBL-Vertragswerke ist es, eine individuell auf jedes einzelne Unternehmen zugeschnittene System-Lösung in bezug auf die vermietete Berufskleidung zu schaffen. D.h., der von der DBL angebotene Leasing-Service umfaßt nicht nur die Bereitstellung der gesamten Berufsbekleidung, sondern auch die komplette, regelmäßige Reinigung, Anlieferung und Abholung der Kleidung sowie Austausch und Instandhaltung aller vermieteten Kleidungsstücke. Die Vorteile des Einsatzes von Berufskleidung für den Leasingnehmer liegen insbesondere in den Faktoren Arbeitssicherheit, Wirtschaftlichkeit sowie Imageförderung begründet.

4. Durchführung der externen Kundenbefragung

4.1. Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungsqualität

Da die Qualität einer Dienstleistung immer ganzheitlich zu betrachten ist, müssen sich qualitätsschaffende bzw. qualitätsfördernde Maßnahmen stets auf interne und externe Dienstleistungsaspekte beziehen.

Das Lean-Prinzip des "internen Kunden" ist Basis für die unternehmensinterne Dienstleistungsqualität. Die interne Qualitätsdimension einer Dienstleistung, die sich aus den Faktoren Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsaufgaben/-inhalte, Mitarbeiterförderung/-entwicklung, Entgeltpolitik und aus Aspekten der Leistungsmotivation zusammensetzt, beeinflusst langfristig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer Arbeitssituation, die ihrerseits wiederum Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der

Mitarbeiter sowie auf die Bindung der Mitarbeiter an das Dienstleistungsunternehmen hat. Die Mitarbeiterzufriedenheit hat damit direkten Einfluß auf die externe Dienstleistungsqualität, d.h. auf die Qualität der Dienstleistungsergebnisse für den Kunden (Erfüllung der Kundenbedürfnisse). Der externe Dienstleistungswert bestimmt den Grad der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, die sich in der Kundenbindung und in der Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsrate niederschlägt. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität bestimmen schließlich die Höhe des ökonomischen Erfolges des Dienstleistungsunternehmens (Umsatzwachstum, Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Interdependenz der einzelnen Wirkungsprozesse im Rahmen einer ganzheitlichen Dienstleistungsqualität:

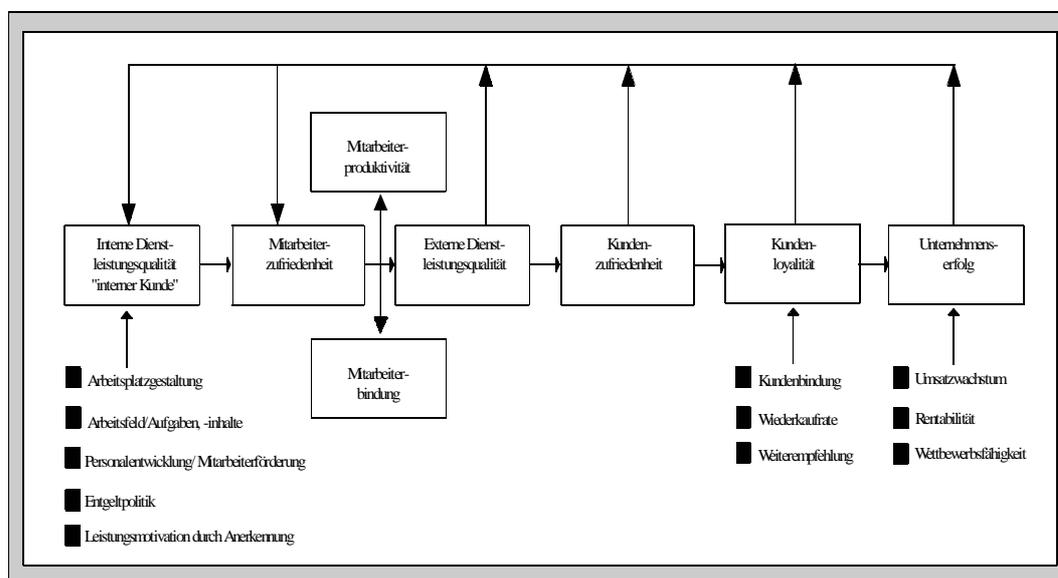


Abb. 30: Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungsqualität (Quelle: in Anlehnung an: Heskett et al., in: Meffert, Bruhn: Dienstleistungsmarketing, 1994, S. 349)

4.1.1. Ziel der externen Kundenbefragung

Das primäre Ziel der Umfrage besteht darin, einen detaillierten und aussagekräftigen Vergleich zwischen dem zum Zeitpunkt der Befragung bestehenden Ist- und dem vom Kunden geforderten Soll-Zustand der BKL-Dienstleistung in bezug auf die externe Qualitätsdimension herzustellen und im Anschluß hieran zu analysieren. Wesentlich hierbei war zunächst einmal, den Faktor Qualität, bezogen auf den BKL-Service, aus Kundensicht zu beschreiben und zu definieren. Um möglichst umfassende und genaue Aussagen über die vielschichtige Qualitätsdimension des Mietberufskleider-Services der Kasseler DBL treffen zu können, wurden im Rahmen des Fragebogens unterschiedliche Teilbereiche des gesamten BKL-Leistungsumfanges behandelt. Berücksichtigung fanden in erster Linie Problembereiche, die sich in der Reklamationsstatistik der Fa. Welscher manifestiert hatten und somit offensichtlich eine große qualitative Bedeutung seitens der DBL-Kunden aufwiesen. Im einzelnen handelte es sich um die Qualitätsbereiche Lie-

ferzuverlässigkeit, Reparatur-Service, Warenbild, Funktionalität der Kleidung, Formularwesen, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der DBL-Mitarbeiter sowie um Aspekte des Außendienstes und der Kundenbetreuung.

4.1.2. Dimensionen und Bestimmung der Dienstleistungsqualität

Die Vielzahl branchen- und typenspezifischer Qualitätsmerkmale im Dienstleistungssektor erfordert eine Festlegung der relevanten Dimensionen der Dienstleistungsqualität. Der Begriff der Qualitätsdimension wird definiert als die Wahrnehmung unterschiedlicher Qualitätseigenschaften durch unternehmensinterne und -externe Zielgruppen.³⁶⁸

Eine Unterscheidung der Qualitätsdimension kann nach den unterschiedlichsten Kriterien erfolgen:³⁶⁹ Nach sachlichen, organisatorischen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen des Dienstleistungsanbieters (Potentialdimension), nach Prozessen während der Leistungserstellung (Prozeßdimension) oder aber nach der erbrachten Leistung am Ende des Dienstleistungsprozesses (Ergebnisdimension). Eine andere Unterscheidung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität bezieht sich auf den Umfang (technische Dimension) und die Art (funktionale Dimension) der erstellten Leistung. Eine weitere Unterteilung der Qualitätsdimensionen bezieht sich auf die Erwartungshaltung der Kunden im Hinblick auf das Dienstleistungsprogramm. Hier erfolgt die Differenzierung in sog. Routinekomponenten, d.h. Standardleistungen des Dienstleistungsanbieters und Ausnahmekomponenten (Zusatzleistungen des Dienstleistungsanbieters). Bei den Qualitätsdimensionen "Search Qualities" (Suchkomponente), "Experience Qualities" (Erfahrungskomponente) und "Credence Qualities" (Glaubenskomponente) besteht die Zielsetzung darin, zu ermitteln, welche Nähe des Kunden zum Dienstleistungsprodukt bei der Beurteilung der Dienstleistung gegeben ist. Die Darstellung der folgenden Unterteilung der Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen beinhaltet alle aufgeführten Unterscheidungen und wurde aus diesem Grunde auch für die Konzipierung der externen Kundenumfrage herangezogen.³⁷⁰

⇒ **Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes ("tangibles")**

Beinhaltet das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes, z.B. die Ausstattung der Räume, das Erscheinungsbild des Personals etc.

⇒ **Zuverlässigkeit ("reliability")**

die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, die versprochenen Leistungen auf dem avisierten Niveau zu erbringen.

⇒ **Reaktionsfähigkeit ("responsiveness")**

Fähigkeit auch auf spezifische Wünsche der Kunden einzugehen und diese auch zu erfüllen.

⇒ **Leistungskompetenz ("assurance")**

³⁶⁸ Vgl. Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 1991, S. 25

³⁶⁹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 1995, S. 200 f

³⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 200 f

Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung der Dienstleistung hinsichtlich der Faktoren Wissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter.

⇒ **Einfühlungsvermögen ("empathy")**

Bereitschaft und Fähigkeit auf individuelle Wünsche der Kunden einzugehen.

Die Bestimmung der Dienstleistungsqualität eines Unternehmens ergibt sich aus einer Vielzahl von Eigenschaften und Merkmalen der jeweiligen Dienstleistung. Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, ergeben sich aus Kundensicht (durch die spezifischen Erwartungshaltungen der Kunden), aus Wettbewerbssicht (Qualitätsführerschaft) und aus Unternehmenssicht (Fähigkeit und Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung eines hohen Dienstleistungsniveaus).

4.1.3. Messung der Dienstleistungsqualität

Das Messen der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität erfordert einerseits die Definition von Indikatoren mit denen die Qualität der Dienstleistung indirekt erfaßt werden kann und andererseits das Festlegen eines Maßstabes, beispielsweise in Form von Skalen, um das Qualitätsniveau meßbar zu machen.

Ausgehend von der Annahme, daß globale Qualitätseinschätzungen der DBL-Kunden das Ergebnis einer individuellen Einschätzung der verschiedenen Qualitätsmerkmale des Mietberufskleidungsservices sind, wurden anhand der herangezogenen allgemeingültigen Qualitätsdimensionen für Dienstleistungen (Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen) spezifische Merkmalsdimensionen und spezielle Indikatoren der Dienstleistungsqualität des nordhessischen DBL-Vertragswerkes definiert, die im einzelnen näher untersucht werden.

Das nachfolgend abgebildete Modell zeigt die aus den Dimensionen der Dienstleistungsqualität abgeleiteten spezifischen Merkmalsdimensionen der externen Dienstleistungsqualität der DBL:

Dimensionen der externen Dienstleistungsqualität	Spez. Merkmalsdimensionen der Dienstleistungsqualität (DBL)	Indikatoren der Qualität des BKL-Services
☐ Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	⇒ Wahrnehmungsfunktion	⇒ Freundlichkeit der Mitarbeiter
☐ Zuverlässigkeit	⇒ Lieferfunktion/Logistik	⇒ Regelmäßige Lieferungen ⇒ Pünktliche Lieferungen ⇒ Richtige und vollzählige Liefermengen
	⇒ Transparenz	⇒ Einfache und bequeme Bestellvorgänge ⇒ Einfaches und verständliches Formularwesen ⇒ Klar verständliche Rechnungslegung ⇒ Ordentliche und richtige Rechnungen
	⇒ Verlässlichkeit	⇒ Verlässlichkeit, das Zusage eingehalten werden
	⇒ Betreuungsfunktion	⇒ Außendienstbesuche ⇒ Regelmäßige Kundenbetreuung
☐ Reaktionsfähigkeit	⇒ Servicefunktion	⇒ Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen ⇒ Vollzählig ausgeführte Reparaturen ⇒ Gut ausgeführte Reparaturen ⇒ Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch
☐ Leistungskompetenz	⇒ Produktfunktion	⇒ Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung ⇒ Allgemeinzustand der Kleidung ⇒ Haltbarkeit und Qualität der Kleidung ⇒ Sauberkeit der Kleidung
	⇒ Preisfunktion	⇒ Preis von Leistung und Service
☐ Einfühlungsvermögen	⇒ Kommunikationsfunktion	⇒ Hilfsbereite Mitarbeiter ⇒ Bereitschaft bei Serviceproblemen zu helfen

Abb. 31: Modell der Merkmalsdimensionen der Dienstleistungsqualität der DBL (Quelle: eigene Darstellung)

Als Instrument der Qualitätsmessung für die externe Kundenumfrage wurde das multiattributive Verfahren der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung im Rahmen der Kunden- bzw. nachfrageorientierten Messung angewendet. Die Vorteile multiattributiver Qualitätsmessungen liegen insbesondere darin, daß sich dieses Instrument auch für intangible Dienstleistungen mit niedrigem Immaterialitätsgrad eignet, was bei der Dienstleistung des Berufskleider-Leasings gegeben ist. Darüber hinaus ermöglichen multiattributive Meßverfahren eine große Anzahl von Kundenbefragungen und liefern gezielte Ansatzpunkte für eine Qualitätsverbesserung, die im Rahmen der Umsetzung des Lean Management-Konzeptes bei der Kasseler DBL verfolgt werden sollte. Die zufriedenheitsorientierte multiattributive Qualitätsmessung basiert darauf, daß sie die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung als Reaktion auf eine Diskrepanz zwischen erwarteter (Soll-Zustand) und erlebter Dienstleistungsqualität (Ist-Zustand) definiert. Dies bedeutet, neben der eigentlichen Qualitätsbeurteilung durch den Kunden werden bei der Messung der Dienstleistungsqualität auch die Qualitätserwartungen der DBL-Kunden mit einbezogen. Dieses Verfahren setzt voraus, daß der Kunde bereits über Erfahrungen mit der Dienstleistung verfügt. Aus diesem Grunde wurden im Rahmen der externen Kundenbefragung auch nur Personen befragt, die bereits seit einem längeren Zeitraum für die DBL-Berufskleidung zuständig sind.

Da sich multiattributive Qualitätsmessungsverfahren jedoch nur bedingt für Qualitätserhebungen eignen, wurde dieses Verfahren mit der Verfahrenstechnik der Beschwerdemessung kombiniert. Hierzu wurden sowohl die mündlich als auch die schriftlich erfaßten Kundenbeschwerden bzw. Reklamationen miteinbezogen, die zuvor systematisch erfaßt und analysiert wurden. Die Vorteile der Nutzung von Beschwerdemessungen liegen vorrangig in der Aktualität und der Relevanz der Problemfelder begründet, die Nachteile insbesondere in der Unvollständigkeit der Beschwerdeerfassung.³⁷¹

4.1.4. Konzeption des Fragebogens

Unter Berücksichtigung dieser Grundsatzüberlegungen, wurde der nachfolgend abgebildete Fragebogen konzipiert, der aus jeweils 23 geschlossenen Fragen (Ist- und Soll-Analyse) besteht, die sich auf die einzelnen zuvor bestimmten Merkmalsdimensionen der externen Dienstleistungsqualität der DBL beziehen.

³⁷¹ Vgl. ebenda, S. 214

Welscher

DBL[•]Mietberufskleidung
Mietfußmatten

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Bestreben, unsere Qualität zu sichern und dort zu verbessern, wo sie den Bedürfnissen unserer Kunden nützt, senden wir Ihnen heute einen Fragebogen mit 23 Fragen zu, mit der Bitte, diese möglichst umgehend zu beantworten und an uns zurückzusenden bzw. zurückzufaxen (FAX-Nr.: 0561/77 83 24).

Sie helfen uns durch die Beantwortung der folgenden Fragen, gezielt Schwachpunkte unseres Services aufzuzeigen, unsere Qualität zu verbessern und durch erneutes Messen, Veränderungen zu dokumentieren, kleine Fortschritte zu erkennen, um permanent motiviert und kundenorientiert zu arbeiten.

Wir sind bestrebt, unsere Firma mit besseren Leistungen zu qualifizieren, um auch künftig beim internationalen Wettbewerb auf dem deutschen Markt bestehen zu können.

Für Ihre Bemühungen vielen Dank im voraus.

Mit freundlichen Grüßen

WELSCHER GmbH & Co. KG
Vertragswerk der DBL

Ihre

Karin-Katharina Riedler

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen mit Ziffern der Skala von 1 bis 5.

*Bei der Frage: "Wie wichtig für Sie?" steht **1** für "**unwichtig**" und **5** für "**sehr wichtig**".

*Bei der Frage: "Erreicht durch DBL?" steht **1** für "**nicht erreicht**" und **5** für "**vollständig erreicht**".

	<u>Wie wichtig für Sie?</u>	<u>Erreicht durch DBL?</u>
1. <u>Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch</u>	_____	_____
2. <u>Regelmäßige Lieferungen</u>	_____	_____
3. <u>Pünktliche Lieferungen</u>	_____	_____
4. <u>Richtige und vollzählige Liefermengen</u>	_____	_____

5. Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen

Welscher

DBL^o

Mietberufskleidung
Mietfußmatten

Wie wichtig für Sie?

Erreicht durch DBL?

6. Vollständig ausgeführte Reparaturen

7. Gut ausgeführte Reparaturen

8. Ordentlich geglättete Kleidung (knitterfrei)

9. Sauberkeit der Kleidung

10. Allgemeinzustand der Kleidung

11. Haltbarkeit und Qualität der Kleidung

12. Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung

13. Einfache und bequeme Bestellvorgänge für Neueinkleidungen und Änderungen (z.B. Träger-An- und Abmeldungen, Größentausch, Austausch etc.)

14. Einfaches und verständliches Formularwesen

15. Klar verständliche Rechnungslegung

16. Ordentliche und richtige Rechnungen

17. Freundliche Mitarbeiter

18. Hilfsbereite Mitarbeiter

19. Außendienstbesuche, um Ihren Bedarf zu erkennen

20. Regelmäßige Kundenbetreuung

21. Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen und zu handeln

22. Verlässlichkeit, d.h. wenn etwas zugesagt wurde, wird es auch eingehalten

23. Preis von Leistung und Service (Preis-/Leistungsverhältnis)

Abb. 32: Fragebogen der externen Kundenumfrage (Quelle: eigene Konzeption)

Mittels der ersten vier Fragestellungen, sollte eine generelle Beurteilung des Lieferservices in bezug auf die Faktoren Servicesicherheit und -zuverlässigkeit ermittelt werden. Die qualitative Bedeutung einer regelmäßigen, pünktlichen sowie vollzähligen Lieferung für die Kunden der Fa. Welscher ist offensichtlich. Ein Unternehmen, das sich entschließt, die Berufsbekleidung seiner Mitarbeiter bei einem BK-Leasing-Anbieter zu mieten, wird Faktoren wie Liefersicherheit und -zuverlässigkeit als qualitative Mindestanforderung an ein solches System betrachten; denn nur durch einen regelmäßigen, pünktlichen und mengenmäßig korrekten Anfahrservice durch den Leasinggeber kann beim Leasingnehmer ein innerbetrieblich reibungsloser Wechselrhythmus der Berufskleidung sowie ein zu jedem Zeitpunkt einheitliches Erscheinungsbild aller Mitarbeiter gewährleistet werden. Eine weitere sehr wichtige Fragestellung in diesem Kontext, bezieht sich auf die Lieferzeit für neu bestellte Kleidung. Da Neueinstellungen von Mitarbeitern sowie Größenänderungs- oder Sortimentserweiterungswünsche bereits eingekleideter Mitarbeiter in der betrieblichen Praxis häufig zum Tagesgeschehen gehören, ist es für viele DBL-Kunden von großer Bedeutung, innerhalb welchen Zeitraumes eine Neueinkleidung ihrer Mitarbeiter vorgenommen werden kann, so daß auch der Aspekt "Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch" als wesentliches Element der Qualitätsdimension definiert und im Fragebogen herangezogen wurde.

Mit Hilfe des zweiten Fragenkomplexes sollte geklärt werden, wie hoch der Qualitätsstandard hinsichtlich des Reparatur-Services der Kasseler DBL zu bewerten ist bzw. wie ein idealtypischer Reparatur-Service aus Sicht der DBL-Kunden definiert wird. Auch dieser Aspekt wurde für qualitativ bedeutend erachtet, da die Reklamationserfahrung der Fa. Welscher gezeigt hat, daß ihre Leasing-Kunden größten Wert auf rechtzeitig, vollzählig sowie ordentlich ausgeführte Reparaturen legen, auch wenn es sich nur um Berufs- und damit um Arbeitskleidung handelt.

Ein äußerst bedeutendes Qualitätskriterium, das durch die Kundenbefragung analysiert werden sollte, bezog sich auf das allgemeine Warenbild der vermieteten Berufsbekleidung (Allgemeinzustand, Sauberkeit der Kleidung) sowie auf die Funktionalität und Zweckmäßigkeit der eingesetzten Kleidung. Dieser Faktor des äußeren Erscheinungsbildes besitzt allergrößte Relevanz im gesamten Leasing-Konzept, da das Gesamterscheinungsbild der Mitarbeiter maßgeblich durch deren Berufskleidung geprägt wird. D.h., für die Unternehmen, die den Service der DBL in Anspruch nehmen, besitzt die Berufsbekleidung ihrer Mitarbeiter nicht nur Sicherheits- und Schutz-, sondern in besonderem Maße auch Imagefunktion.

Des weiteren sollte im Rahmen der Ermittlung und Definition der Service-Qualität auch das gesamte Formularwesen sowie die Rechnungslegung von den 81 befragten DBL-Kunden bewertet werden, da sich anhand der bestehenden Reklamationsvielfalt in bezug auf das Formularwesen gezeigt hat, daß bei einem Großteil der DBL-Kunden hinsichtlich der Art und der Komplexität der verwendeten Vordrucke und Formblätter sowie der ausgestellten Rechnungen, erhebliche Schwierigkeiten beim ordnungsgemäßen Ausfüllen dieser Formulare bzw. bei der Interpretation und Nachvollziehbarkeit der Rechnungslegung, zu verzeichnen waren.

Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt der Service-Qualitätsbeurteilung, dem insbesondere im Dienstleistungsbereich allergrößte Bedeutung beigemessen werden muß, stellt der

gesamte Aufgabenbereich des Kunden- bzw. Außendienstes dar, einschließlich der Frage nach der Bereitschaft aller DBL-Mitarbeiter, bei Service-Problemen umgehend zu helfen sowie in bezug auf die Verlässlichkeit der Mitarbeiter dergestalt, daß erfolgte Zusagen auch tatsächlich eingehalten werden. Dieser Servicefaktor stellt einen sehr großen Teilaspekt der gesamten Qualitätsdimension des BKL-Leasing-Services dar, da sich eine praktizierte und gelebte Kundenorientierung in großem Maße im persönlichen Kontakt mit dem Kunden äußert. Das bedeutet, ein stetiger und kontinuierlicher Kontakt zum Kunden durch Mitarbeiter der Kundenbetreuung, des Außendienstes und der Sachbearbeitung, ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements. Liegt z.B. eine Beschwerde oder Reklamation eines Kunden vor, so hängt die umgehende Wiedergewinnung dieses unzufriedenen Kunden oftmals davon ab, in welcher Weise und innerhalb welchen Zeitraumes, auf seine Reklamation eingegangen wird. Wesentlich hierbei ist ein unverzügliches Reagieren in mündlicher oder schriftlicher Form durch eine kompetente, freundliche und hilfsbereite Person des Unternehmens. Die Qualität einer Serviceleistung steigt mit der Bereitschaft aller Unternehmensmitglieder bereits im Vorfeld, d.h. noch bevor Beschwerden oder Reklamationen eines Kunden bekannt geworden sind, mit der Klientel dauerhaft in Kontakt zu treten, einen Dialog zu entwickeln und somit langfristig eine emotionale Bindung zur Kundschaft aufzubauen.

Abschließend sollte von den 81 befragten DBL-Kunden eine Bewertung hinsichtlich des Preises in bezug zur Service-Leistung erfolgen, um einschätzen zu können, wie von den Kunden der Fa. Welscher das Preis-/Leistungsverhältnis der DBL generell beurteilt wird. Aufgrund der Tatsache, daß aus Kundensicht der Preis einer Serviceleistung auch immer in Verbindung mit dem Qualitätsfaktor gesehen wird, wurde die letzte Frage des konzipierten Fragebogens zu dieser Thematik gestellt.

4.2. Bewertung der externen Dienstleistungsqualität durch den Kunden

4.2.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen

Die erste Profilanalyse zeigt, daß die Kasseler DBL durchweg gute bis befriedigende Leistungen erbringt, daß jedoch auch gleichzeitig in einigen Bereichen deutliche Abweichungen zu den insgesamt sehr hohen Erwartungen der Kunden bestehen (vgl. die Leistungsaspekte 4, 5, 10, 22 und 23 des in Abb. 30 dargestellten Qualitätsprofils).

Die größte Bedeutung aus Kundensicht wird den Leistungen "Regelmäßige und pünktliche Lieferung", "Richtige und vollzählige Liefermengen", dem gesamten Reparaturservice, der Sauberkeit, Haltbarkeit und Qualität der Kleidung, dem Bestell- und Rechnungswesen, der Verlässlichkeit der DBL-Mitarbeiter, d.h. daß erfolgte Zusagen auch eingehalten werden sowie dem Preis-/Leistungsverhältnis des Mietberufskleiderservices beigemessen. Den Dienstleistungsdimensionen "Ordentlich geglättete Kleidung", "Außendienstbesuche, um den Bedarf an Berufsbekleidung zu erkennen" und "Regelmäßige Kundenbetreuung" wurde eine eher untergeordnete Bedeutung zugewiesen.

Die aus Kundensicht am besten erfüllten Leistungen der Kasseler DBL bezogen sich zum einen auf die Faktoren "Regelmäßige und pünktliche Lieferungen", auf die Funktion, Zweckmäßigkeit und Ordentlichkeit der eingesetzten Berufskleidung und zum anderen

auf Aspekte des externen Kommunikationsverhaltens, wie die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der DBL-Mitarbeiter.

Die größten Diskrepanzen zwischen gewünschtem Soll-Zustand und erfülltem Ist-Zustand ergaben sich in den Servicebereichen "Lieferzeit für Neueinkleidung", "Richtige und vollzählige Lieferungen", "Rechtzeitig und vollzählig ausgeführte Reparaturen", "Allgemeinzustand der Kleidung", "Verlässlichkeit von Zusagen", im Preis-/Leistungsverhältnis sowie in Teilbereichen des Bestell-, Formular- und Rechnungswesens. Diese Differenzen zwischen erwarteter und erfüllter Dienstleistungsqualität zeigt gleichermaßen den Handlungsbedarf für qualitative Verbesserungsstrategien und -maßnahmen auf.

Das nachfolgende Schaubild zeigt den grafischen Überblick über sämtliche Differenzen der im Fragebogen berücksichtigten Servicefaktoren zwischen der seitens der DBL-Kunden geforderten und der von der Kasseler DBL tatsächlich erbrachten Serviceleistung.

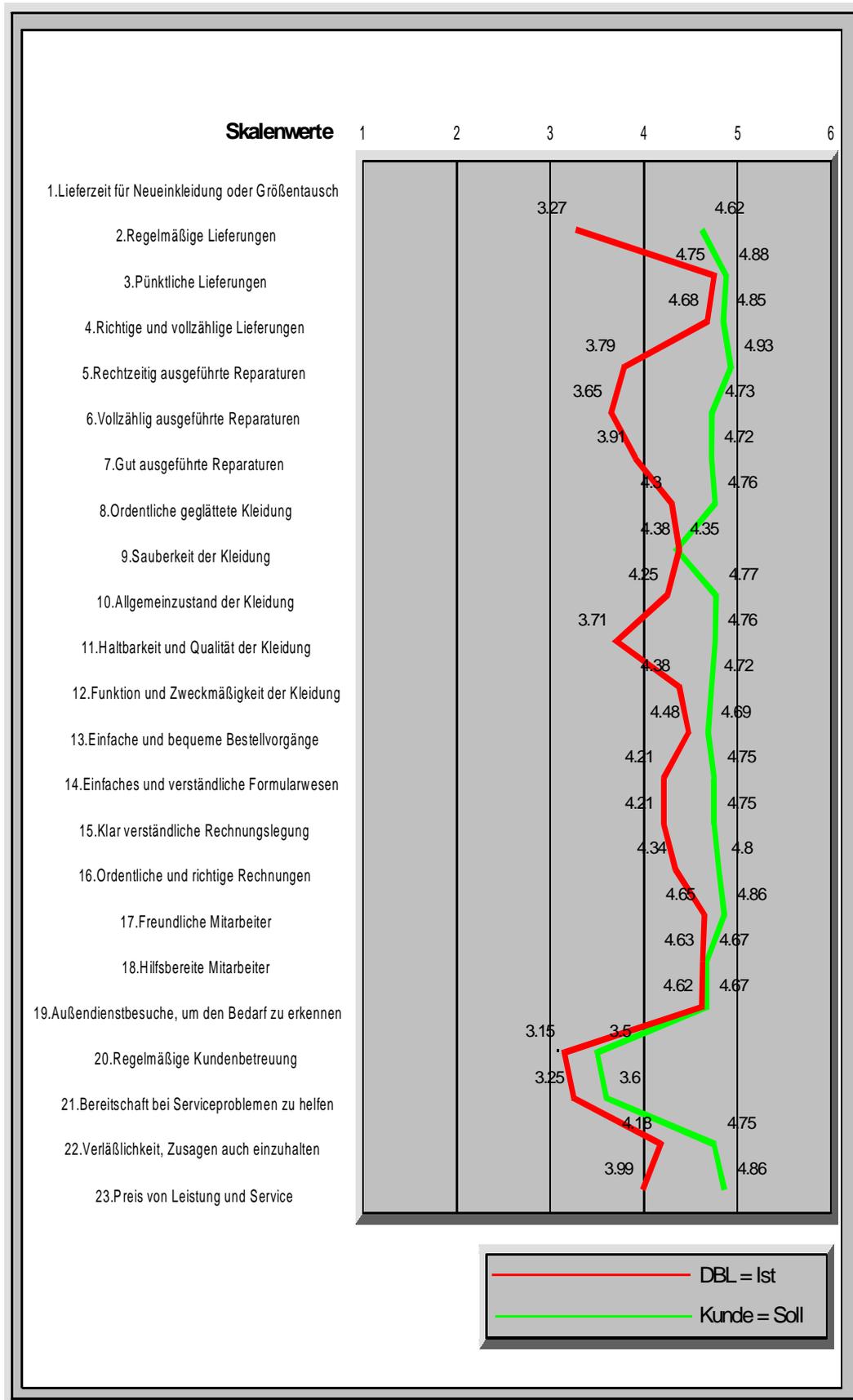


Abb. 33: Externes Qualitätsprofil der Fa. Welscher GmbH & Co. KG

4.2.2. Qualität des Lieferservices

Der erste Fragenkomplex der im Juni durchgeführten Kundenumfrage untersuchte die Qualität des *generellen Lieferservices* der Kasseler DBL. Bereits bei der ersten Frage, die sich auf die Lieferzeit für Neueinkleidung, Austausch oder Größentausch bezieht, wird eine deutliche Diskrepanz zwischen der geforderten und der tatsächlichen Erfüllung durch das nordhessische Vertragswerk der DBL ersichtlich. So gaben von den 81 befragten Kunden 59 - das entspricht 72,8 Prozent - an, daß dieser Servicepunkt für sie "sehr wichtig" sei. Hinsichtlich der Frage, inwieweit die DBL Kassel diesen zweifellos hohen Anforderungen gerecht wird, gaben nur 18 befragte Unternehmen (= 22,2 Prozent) an, daß die DBL die geforderten Leistungen "vollständig erreicht". Die große Mehrheit der Befragten betrachtet diese Serviceleistung der DBL als defizitär. Von 47 befragten Unternehmen (= 57,9 Prozent) wurde dies zwischen "1" und "3" ("1" = nicht erreicht, "5" = vollständig erreicht) beurteilt, wobei allerdings ein Drittel aller Befragten (33,3 Prozent) die erbrachte Leistung "Lieferzeit für Neueinkleidung" mit einem Skalenwert von "3", als befriedigend beurteilte.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	10	12,3	12,3
	2	0	0	1,2		2	10	12,3	24,7
	3	6	7,4	8,6		3	27	33,3	58,0
	4	15	18,5	27,2		4	16	19,8	77,8
sehr wichtig	5	59	72,8	100,0	vollständig erreicht	5	18	22,2	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 1: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch

Die zweite Frage bezog sich auf den Bereich der *regelmäßigen Lieferungen*. Hier gaben nahezu 93 Prozent an, daß ihnen eine verlässliche Regelmäßigkeit bei der Belieferung mit Berufsbekleidung "sehr wichtig" sei. In bezug auf die Frage, ob die Kasseler DBL diese Anforderungen erfüllt, wurde von 67 Unternehmen (82,7 Prozent) erklärt, sie seien hinsichtlich dieses Servicepunktes vollständig zufrieden (durch DBL "vollständig erreicht"), 12,3 Prozent waren weitgehend zufrieden. Nur eine Minorität von 1,2 Prozent aller Befragten bewertete die regelmäßige Anlieferung durch die DBL als "nicht erreicht".

SOLL	IST
------	-----

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	1	1,2	1,2
	2	0	0	1,2		2	0	0	1,2
	3	1	1,2	2,5		3	3	3,7	4,9
	4	4	4,9	7,4		4	10	12,3	17,3
sehr wichtig	5	75	92,6	100,0	vollständig erreicht	5	67	82,7	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 2: Regelmäßige Lieferungen

Auch die Bedeutsamkeit der *pünktlichen Lieferung* der Arbeitskleidung wird ähnlich gut für die DBL bewertet, wie die Beurteilung der regelmäßigen Lieferungen. Für 90,1 Prozent aller befragten DBL-Kunden ist die Pünktlichkeit der Belieferung und damit die Zuverlässigkeit durch den DBL-Servicefahrer "sehr wichtig", nur wenige befragte Unternehmen messen diesem Servicepunkt eine nur untergeordnete Rolle bei. Auf die Frage, inwieweit diese Leistung von der Kasseler DBL erfüllt wird, gaben 93,8 Prozent aller befragten DBL-Kunden an, sie seien mit dieser Service-Leistung "weitgehend" bis "vollständig" zufrieden (Skalenwerte: "5" = 77,8 Prozent und "4" = 16 Prozent).

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	1	1,2	1,2
	2	0	0	0		2	1	1,2	2,5
	3	4	4,9	4,9		3	3	3,7	6,2
	4	4	4,9	9,9		4	13	16,0	22,2
sehr wichtig	5	73	90,1	100,0	vollständig erreicht	5	63	77,8	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 3: Pünktliche Lieferungen

In Frage vier wurde nach der *Richtigkeit und mengenmäßigen Vollzähligkeit der Berufskleidung* gefragt. 93,8 Prozent - das entspricht 76 der befragten 81 Unternehmen - gaben an, daß ihnen dieser Servicepunkt, im Rahmen des gesamten Leistungsumfanges der DBL, "sehr wichtig" sei. Die Zielerreichung der Kasseler DBL aus Kundensicht ist diesbezüglich jedoch mit 40,7 Prozent (Skalenwert: "5") eher gering. Nur 23,5 Prozent beurteilen diesen Punkt als "weitgehend erreicht" und mehr als ein Drittel (35,8 Prozent) ist mit diesem Leistungsaspekt des Mietberufskleider-Leasings nur bedingt oder überhaupt nicht zufrieden.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	6	7,4	7,4
	2	0	0	0		2	9	11,1	18,5
	3	1	1,2	1,2		3	14	17,3	35,8
	4	4	4,9	6,2		4	19	23,5	59,3
sehr wichtig	5	76	93,8	100,0	vollständig erreicht	5	33	40,7	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 4: Richtige und vollzählige Liefermengen

4.2.3. Qualität des Reparaturservices

Gefragt wurde hier, ob die nötigen Reparaturen stets rechtzeitig ausgeführt wurden, ob sie vollzählig - so wie vom Kunden gefordert - ausgeführt wurden und schließlich, ob die durchgeführten Reparaturen vom nordhessischen DBL-Vertragswerk in guter Nähqualität erfolgten (*rechtzeitig, vollzählig und gut ausgeführte Reparaturen*). Hinsichtlich des ersten Teilbereiches in bezug auf den gesamten Reparaturservice waren die größten Differenzen zwischen der Relevanz für den Kunden und der Erfüllung durch die Kasseler DBL zu verzeichnen. So bezeichneten 64 der befragten 81 Unternehmen (= 79 Prozent) die Serviceleistung rechtzeitig ausgeführter Reparaturen als "sehr wichtig" und 17,3 Prozent als "weitgehend wichtig" (Skalenwert: "4"). Die Maßgabe der rechtzeitig ausgeführten Reparaturen erfüllte die Kasseler DBL aus Kundensicht jedoch nur zu 35,8 Prozent "vollständig". 22,2 Prozent der befragten Kunden gaben einen Skalenwert von "4" an, der einer weitgehenden Zielerreichung entspricht und 19 befragte Unternehmen (23,5 Prozent) urteilten, daß das nordhessische DBL-Vertragswerk bei diesem Servicepunkt nur ein mittelmäßiges Zielerreichungsniveau realisiert hat.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	8	9,9	9,9
	2	0	0	1,2		2	7	8,6	18,5
	3	2	2,5	3,7		3	19	23,5	42,0
	4	14	17,3	21,0		4	18	22,2	64,2
sehr wichtig	5	64	79,0	100,0	vollständig erreicht	5	29	35,8	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 5: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen

Mit 95,1 Prozent gaben die befragten Kunden an, daß ihnen die Vollzähligkeit der ausgeführten Reparaturen "sehr wichtig" bzw. "weitgehend wichtig" (Skalenwert: "4") sei. Im Hinblick auf die Erfüllung des Serviceteilbereiches "Vollzählig ausgeführte

Reparaturen", verteilte sich der Grad der Zielerreichung aus Sicht der Kunden auf die Skalenwerte "5" mit 42 Prozent ("vollständig erreicht"), "4" mit 24,7 Prozent und "3" mit 19,8 Prozent. D.h., auch in diesem Punkt besteht ein relativ deutliches Mißverhältnis zwischen der vom Kunden geforderten und der von der Kasseler DBL erbrachten Leistung.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	5	6,2	6,3
	2	1	1,2	1,2		2	5	6,2	12,5
	3	3	3,7	4,9		3	16	19,8	32,5
	4	14	17,3	22,2		4	20	24,7	57,5
sehr wichtig	5	63	77,8	100,0	vollständig erreicht	5	34	42,0	100,0
					missing:	1	1,2		
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

Tabelle 6: Vollzählig ausgeführte Reparaturen

Bei der Frage, inwieweit die Kunden der Kasseler DBL mit dem Qualitätsniveau der vorgenommenen Reparaturarbeiten an den jeweiligen Kleidungsstücken zufrieden sind, ergab sich anhand des Umfrageergebnisses, daß dieser Tatbestand vom nordhessischen DBL-Vertragswerk weitgehend erfüllt wird. 93,8 Prozent der befragten Kunden sind gut ausgeführte Reparaturen an ihrer geleasteten Berufskleidung "sehr" bzw. "weitgehend wichtig" und zu 80,2 Prozent wurde von den Kunden angegeben, daß dies auch durch die Kasseler DBL erzielt wird.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	0	0	0
	2	0	0	0		2	6	7,4	7,6
	3	3	3,7	3,8		3	8	9,9	17,7
	4	13	16,0	20,3		4	21	25,9	44,3
sehr wichtig	5	63	77,8	100,0	vollständig erreicht	5	44	54,3	100,0
	missing:	2	2,5		missing:	2	2,5		
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 7: Gut ausgeführte Reparaturen

4.2.4. Qualität des Warenbildes und Zweckmäßigkeit der Berufskleidung

Ein weiterer Fragenkomplex im Rahmen der Kundenuntersuchung bezog sich auf den wichtigen Bereich des allgemeinen Warenbildes. Zuerst sollte eruiert werden, welche

Relevanz *ordentlich geglättete Kleidung* für den DBL-Kunden hat und inwieweit dies durch das nordhessische Vertragswerk erfüllt wurde. Nach Auswertung aller Fragebögen ergab sich, daß für 63 Prozent der Befragten knitterfreie Kleidung "sehr wichtig" und für 18,5 Prozent "weitgehend wichtig" ist, was von der Kasseler DBL auch nahezu vollständig erreicht wurde. Rund 60 Prozent der befragten Kunden gaben an, daß die geleaste Kleidung stets ordentlich geglättet angeliefert wird und 27,2 Prozent bestätigten, daß die DBL diese Forderung weitgehend erfüllt habe.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	2	2,5	2,5	nicht erreicht	1	3	3,7	3,8
	2	5	6,2	8,8		2	2	2,5	6,3
	3	7	8,6	17,5		3	5	6,2	12,5
	4	15	18,5	36,3		4	22	27,2	40,0
sehr wichtig	5	51	63,0	100,0	vollständig erreicht	5	48	59,3	100,0
	missing:	1	1,2			missing:	1	1,2	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

Tabelle 8: Ordentlich geglättete Kleidung

Die nächste Frage nahm Bezug auf die *Sauberkeit der Berufsbekleidung*, die für 85,2 Prozent der befragten Unternehmen "sehr wichtig" ist, aus Kundensicht von der Kasseler DBL jedoch nur zu 54,3 Prozent "vollständig" und zu 25,9 Prozent "weitgehend erreicht" wurde. Interessant an diesem Ergebnis ist die Feststellung, daß auch bei Arbeitskleidung der Faktor "Sauberkeit" beim Kunden offensichtlich eine sehr große Relevanz besitzt.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	4	4,9	4,9
	2	0	0	1,2		2	0	0	4,9
	3	4	4,9	6,2		3	12	14,8	19,8
	4	7	8,6	14,8		4	21	25,9	45,7
sehr wichtig	5	69	85,2	100,0	vollständig erreicht	5	44	54,3	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 9: Sauberkeit der Kleidung

Eine deutliche Diskrepanz zwischen Kundenwünschen und der Zielerreichung durch die DBL ergab sich hinsichtlich der Bewertung des Allgemeinzustandes der vermieteten Berufsbekleidung. So gaben 75,3 Prozent der befragten 81 DBL-Kunden an, daß ihnen der Allgemeinzustand der Arbeitskleidung "sehr wichtig" sei und 14,8 Prozent beurteilten die

Wichtigkeit eines guten Warenbildes mit einem Skalenwert von "4". Nach Urteil der befragten Kunden hat die Kasseler DBL diese Forderung jedoch bislang nur unzureichend realisieren können. Nur 33,3 Prozent waren der Auffassung, daß dieser Qualitätsfaktor durch die DBL "vollständig erreicht" sei, 23,5 Prozent beurteilten diesen Aspekt mit "weitgehend erreicht" und 21 Prozent äußerten sich hinsichtlich ihrer Aussage mit einem Skalenwert von "3" eher indifferent.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,3	nicht erreicht	1	8	9,9	10,7
	2	0	0	1,3		2	4	4,9	16,0
	3	1	1,2	2,7		3	17	21,0	38,7
	4	12	14,8	18,7		4	19	23,5	64,0
sehr wichtig	5	61	75,3	100,0	vollständig erreicht	5	27	33,3	100,0
	missing:	6	7,4			missing:	6	7,4	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 75, fehlende Werte: 6)

(Fallzahl: 75, fehlende Werte: 6)

Tabelle 10: Allgemeinzustand der Kleidung

Zwei weitere Fragen bezogen sich schließlich auf die *Haltbarkeit und Qualität der Kleidung* sowie auf deren *Funktion und Zweckmäßigkeit*. Auch diese Kriterien waren den befragten DBL-Kunden im Rahmen des Mietberufskleider-Services "sehr wichtig" (Haltbarkeit/Qualität der Kleidung: 77,8 Prozent, Funktion/Zweckmäßigkeit: 80,2 Prozent). Von der DBL "vollständig erreicht" wurden diese Qualitätskriterien aus Sicht aller befragten Unternehmen allerdings nur zu 51,9 Prozent bzw. 61,7 Prozent ("Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung"), 35,8 Prozent gaben an, die DBL habe die Kundenerwartungen hinsichtlich Haltbarkeit und Qualität doch zumindest "weitgehend erreicht" (Skalenwert: "4") und 25,9 Prozent zeigten sich auch mit der Funktion und Zweckmäßigkeit weitgehend zufrieden.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	0	0	0
	2	1	1,2	1,2		2	1	1,2	1,2
	3	3	3,7	4,9		3	9	11,1	12,3
	4	14	17,3	22,2		4	29	35,8	48,1
sehr wichtig	5	63	77,8	100,0	vollständig erreicht	5	42	51,9	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 11: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	1	1,2	1,3
	2	2	2,5	2,5		2	2	2,5	3,8
	3	5	6,2	8,6		3	5	6,2	10,1
	4	9	11,1	19,8		4	21	25,9	36,7
sehr wichtig	5	65	80,2	100,0	vollständig erreicht	5	50	61,7	100,0
	missing:					missing:	2	2,5	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 12: Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung

4.2.5. Transparenz und Eindeutigkeit des Formular- und Rechnungswesens

Ein anderer Themenbereich des Fragebogens befaßte sich mit dem Formularwesen und der Rechnungslegung der DBL. Auf die Frage, welche Bedeutung *einfache und bequeme Bestellvorgänge* für Neueinkleidung und Kleidungsänderungen wie Träger-An- und Abmeldungen, Austausch, Größentausch etc. für die befragten DBL-Kunden haben, gaben mehr als 80 Prozent an, daß dieser Aspekt "sehr wichtig" sei und 16 Prozent bewerteten diesen Servicepunkt noch mit einen Skalenwert von "4". Nur 56,8 Prozent der Unternehmen bestätigten jedoch, daß die DBL diesen Serviceaspekt zu hundert Prozent erfüllt habe ("vollständig erreicht"), 23,5 Prozent erklärten, die DBL habe dieses Serviceelement "weitgehend erreicht".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	6	7,4	7,4
	2	1	1,2	1,2		2	1	1,2	8,6
	3	2	2,5	3,7		3	9	11,1	19,8
	4	13	16,0	19,8		4	19	23,5	43,2
sehr wichtig	5	65	80,2	100,0	vollständig erreicht	5	46	56,8	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 13: Einfache und bequeme Bestellvorgänge

Aus Sicht der Kunden ist der Verwaltungsaufwand im Bereich des Formular- und Bestellwesens bei der DBL offensichtlich zu hoch. Für mehr als 74 Prozent der Befragten besitzt ein *einfaches und verständliches Formularwesen* größte Relevanz ("sehr wichtig"), jedoch nur 58 Prozent der befragten DBL-Kunden attestierten der DBL eine diesbezüglich vollkommene Zielerreichung ("vollständig erreicht").

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	2	2,5	2,5	nicht erreicht	1	7	8,6	8,6
	2	1	1,2	3,7		2	1	1,2	9,9
	3	3	3,7	7,4		3	7	8,6	18,5
	4	15	18,5	25,9		4	19	23,5	42,0
sehr wichtig	5	60	74,1	100,0	vollständig erreicht	5	47	58,0	100,0
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 14: Einfaches und verständliches Formularwesen

Verständlicherweise haben auch die administrativen Servicefaktoren "*Klar verständliche Rechnungslegung*" (für 87,7 Prozent der Befragten "sehr wichtig") und "*Ordentliche und richtige Rechnungen*" (für 91,4 Prozent aller befragten Kunden "sehr wichtig") größte Bedeutung beim DBL-Kunden. Hier war nur eine kleine Differenz zur Beurteilung, inwieweit die DBL diese Aspekte vollständig erreicht hat, zu verzeichnen. 63 Prozent bewerteten den Servicepunkt "Klare Rechnungslegung" durch die DBL als "vollständig erreicht". Mehr als 69 Prozent betrachten den Servicefaktor "Ordentlichkeit und Richtigkeit der Rechnungslegung" als "vollständig erreicht".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	4	4,9	5,1
	2	0	0	1,2		2	1	1,2	6,3
	3	3	3,7	4,9		3	10	12,3	19,0
	4	6	7,4	12,3		4	13	16,0	35,4
sehr wichtig	5	71	87,7	100,0	vollständig erreicht	5	51	63,0	100,0
	missing:					missing:	2	2,5	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 15: Klar verständliche Rechnungslegung

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	0	0	0
	2	0	0	1,2		2	1	1,2	1,3
	3	1	1,2	2,5		3	3	3,7	5,1
	4	5	6,2	8,6		4	19	23,5	29,1
sehr wichtig	5	74	91,4	100,0	vollständig erreicht	5	56	69,1	100,0
	missing:					missing:	2	2,5	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 16: Ordentliche und richtige Rechnungslegung

4.2.6. Externes Kommunikationsverhalten

In bezug auf die Frage der *Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit* der bei der Kasseler DBL beschäftigten Mitarbeiter, war im Rahmen der Kundenumfrage eine weitgehende Übereinstimmung dessen zu verzeichnen, was einerseits seitens der Kunden erwartet wird und andererseits dem, was die DBL letztlich erreicht hat. Beide Serviceaspekte, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit der Mitarbeiter besitzen sehr hohe Relevanz beim Kunden ("sehr wichtig": weit über 75 Prozent der Befragten), die jedoch in nahezu gleichem Ausmaß den DBL-Mitarbeitern zugestanden wurden.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	2	2,5	2,5	nicht erreicht	1	3	3,7	3,8
	2	1	1,2	3,7		2	0	0	3,8
	3	1	1,2	4,9		3	3	3,7	7,6
	4	13	16,0	21,0		4	11	13,6	21,5
sehr wichtig	5	64	79,0	100,0	vollständig erreicht	5	62	76,5	100,0
	missing:					missing:	2	2,5	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 17: Freundliche Mitarbeiter

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	3	3,7	3,8
	2	1	1,2	2,5		2	0	0	3,8
	3	2	2,5	4,9		3	3	3,7	7,7
	4	16	19,8	24,7		4	12	14,8	23,1
sehr wichtig	5	61	75,3	100,0	vollständig erreicht	5	60	74,1	100,0
	missing:					missing:	3	3,7	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 78, fehlende Werte: 3)

Tabelle 18: Hilfsbereite Mitarbeiter

4.2.7. Qualität des Kundenbetreuungs- und Außendienstservices

Hinsichtlich der Außendienstbeurteilung durch die befragten DBL-Kunden ergaben sich folgende Aspekte: Für nur knapp 40 Prozent aller Befragten sind *regelmäßige Außendienstbesuche* "sehr wichtig", 27,2 Prozent stehen dem Servicepunkt "Außendienstbesuch" indifferent gegenüber und 17,3 Prozent sind regelmäßige Besuche durch DBL-Außendienstmitarbeiter sogar vollkommen "unwichtig". Bei der Beurteilung bezüglich des Zielerreichungsgrades durch die DBL gaben 30,9 Prozent an, die DBL habe diesen Serviceaspekt "vollständig erreicht", jedoch 23,5 Prozent gaben auch an, daß das nordhessische DBL-Vertragswerk diesen Servicepunkt "nicht erreicht" habe. Dies zeigt, daß die Nachfrage nach Außendienstbesuchen eher gering ist, daß die DBL jedoch auch dieses geringe Erwartungsniveau derzeit noch nicht erreicht.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	14	17,3	17,5	nicht erreicht	1	19	23,5	25,7
	2	4	4,9	22,5		2	10	12,3	39,2
	3	22	27,2	50,0		3	11	13,6	54,1
	4	8	9,9	60,0		4	9	11,1	66,2
sehr wichtig	5	32	39,5	100,0	vollständig erreicht	5	25	30,9	100,0
	missing:	1	1,2			missing:	7	8,6	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

(Fallzahl: 74, fehlende Werte: 7)

Tabelle 19: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen

Die Frage nach der Bedeutung *regelmäßiger Kundenbetreuung* ergab, daß 34,6 Prozent der Befragten eine regelmäßige Kundenbetreuung durch den DBL-Kundenbetreuer "sehr wichtig" und 17,3 Prozent "weitgehend wichtig" sei. Nahezu 20 Prozent der DBL-Kunden beurteilten den Servicepunkt "regelmäßige Kundenbetreuung" als "nicht erreicht", 32,1 Prozent als "vollständig erreicht".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	8	9,9	10,0	nicht erreicht	1	16	19,8	21,1
	2	6	7,4	17,5		2	10	12,3	34,2
	3	24	29,6	47,5		3	15	18,5	53,9
	4	14	17,3	65,0		4	9	11,1	65,8
sehr wichtig	5	28	34,6	100,0	vollständig erreicht	5	26	32,1	100,0
	missing:	1	1,2			missing:	5	6,2	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

(Fallzahl: 76, fehlende Werte: 5)

Tabelle 20: Regelmäßige Kundenbetreuung

Mehr als 80 Prozent aller Befragten gaben an, daß es ihnen "sehr wichtig" sei, bei bestehenden Serviceproblemen umgehend Hilfe durch die DBL zu erhalten. Der diesbezügliche Zielerreichungsgrad durch die Kasseler DBL lag jedoch nur bei 49,4 Prozent (durch DBL "vollständig erreicht"). 28,4 Prozent beurteilten diesen Servicefaktor als "weitgehend erreicht".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,3	nicht erreicht	1	5	6,2	6,4
	2	0	0	1,3		2	1	1,2	7,7
	3	2	2,5	3,8		3	9	11,1	19,2
	4	12	14,8	18,8		4	23	28,4	48,7
sehr wichtig	5	65	80,2	100,0	vollständig erreicht	5	40	49,4	100,0
	missing:	1	1,2			missing:	3	3,7	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

(Fallzahl: 78, fehlende Werte: 3)

Tabelle 21: Bereitschaft bei Serviceproblemen zu helfen

Auch das Serviceelement "Verlässlichkeit", d.h., daß erfolgte Zusagen der DBL-Mitarbeiter letztlich auch eingehalten werden, war für die Mehrheit der befragten DBL-Kunden von größter Wichtigkeit. So gaben 90,1 Prozent an, daß ihnen die Verlässlichkeit des nordhessischen Vertragswerkes "sehr wichtig" sei. "Vollständig erreicht" wurde diese Servicefunktion von der Kasseler DBL aus Sicht ihrer Kunden jedoch nur zu 49,4 Prozent. Rund 20 Prozent gaben an, mit der Verlässlichkeit der DBL "weitgehend" zufrieden zu sein.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	1	1,2	1,2	nicht erreicht	1	7	8,6	8,8
	2	0	0	1,2		2	3	3,7	12,5
	3	0	0	1,2		3	14	17,3	30,0
	4	7	8,6	9,9		4	16	19,8	50,0
sehr wichtig	5	73	90,1	100,0	vollständig erreicht	5	40	49,4	100,0
	missing:					missing:	1	1,2	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

Tabelle 22: Verlässlichkeit, daß Zusagen eingehalten werden

4.2.8. Preis-/Leistungsverhältnis

Die letzte Frage, die an die 81 DBL-Kunden gestellt wurde, bezog sich auf das Verhältnis von Preis und Serviceleistung der Kasseler DBL. Hier gaben mehr als 90 Prozent an, daß das Preis-/Leistungsverhältnis "sehr wichtig" sei, was aus Kundensicht in deutlicher Diskrepanz zum erbrachten Preis-/Leistungsverhältnis der DBL steht. Nur ca. 30 Prozent aller befragten Kunden bestätigten, daß sie mit dem Preis-/Leistungsverhältnis der DBL "vollständig" zufrieden seien, 30,9 Prozent gaben an "weitgehend" zufrieden zu sein und 25,9 Prozent äußerten sich mit einem Skalenwert von "3" eher indifferent hinsichtlich des Verhältnisses von Preis und Serviceleistung des nordhessischen DBL-Vertragswerkes.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
unwichtig	1	0	0	0	nicht erreicht	1	3	3,7	3,9
	2	1	1,2	1,3		2	3	3,7	7,9
	3	1	1,2	2,5		3	21	25,9	35,5
	4	4	4,9	7,6		4	25	30,9	68,4
sehr wichtig	5	73	90,1	100,0	vollständig erreicht	5	24	29,6	100,0
	missing:	2	2,5			missing:	5	6,2	
	Total	81	100,0				81	100,0	

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

(Fallzahl: 76, fehlende Werte: 5)

Tabelle 23: Preis von Leistung und Service

4.3. Darstellung der Kundenuntersuchung mittels Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse³⁷² ist eine Methode zur Analyse von Beziehungen zwischen untereinander unabhängigen statistischen Merkmalen. Dabei werden diese Merkmale auf die gemeinsamen Verursachungskomponenten, die sog. Faktoren oder latenten Dimensionen, zurückgeführt. Das bedeutet, die Faktorenanalyse untersucht Variablenmengen, bei denen es Anhaltspunkte dafür gibt, daß sie von gemeinsamen Einflußgrößen, den Faktoren, abhängig sind, die selbst nicht direkt erfaßbar sind. Der gedankliche Ausgangspunkt der Faktorenanalyse ist somit die Korrelation als Maß des Zusammenhanges mehrerer untersuchter Merkmale, wobei jedoch nicht der Fall der klassischen Korrelation untersucht wird, sondern der des Zusammenhanges einer Vielzahl von Variablen sowie die Frage nach den Entstehungsbedingungen (Faktoren) der Interdependenz aller Variablen.³⁷³ Das Hauptziel der Faktorenanalyse ist demzufolge die Ableitung von Faktoren aus einer Menge beobachteter Variablen und damit eine Reduzierung von Variablen auf wenige überschaubare und übergeordnete Faktoren, mit dem Bestreben, den Informationsverlust, der sich durch die Reduktion des Datenmaterials ergibt, möglichst gering zu halten. Die durch dieses Analyseverfahren extrahierten Faktoren repräsentieren schließlich die Gesamtheit der Variablen, wobei die einzelnen Faktorenladungen das Ausmaß gemeinsamen Auftretens der Kategorien aufzeigen. D.h., bei den einzelnen Faktorladungen handelt es sich um den Korrelationskoeffizienten zwischen einem Faktor und einem Merkmal, der Werte zwischen -1 (vollständig negativer Zusammenhang) und +1 (vollständig positiver Zusammenhang) annehmen kann. Durch Quadrierung des erhaltenen Wertes einer Faktorladung ergibt sich schließlich der Erklärungswert eines Faktors für die Streuung eines Merkmales.³⁷⁴

Die Faktorenanalyse setzt, wie eine Vielzahl anderer multivariater Analyse-Techniken (z.B. Regressionsanalyse, multiple Korrelation etc.) metrisch skalierte Daten und darauf aufbauend normalverteilte Beobachtungsvariablen voraus. Entgegen der weit verbreiteten Meinung können jedoch, unter Verzicht auf Aussagen mit schließendem Charakter, auch Faktorenanalysen mit ordinalskalierten Merkmalen (hier insbesondere auch mit sog. Dummy-Variablen) durchgeführt werden. Da es sich bei den einzelnen Variablen im Rahmen der externen Kundenumfrage, die in den Ausprägungen von 1 = "unwichtig" bis 5 = "sehr wichtig" bzw. 1 = "nicht erreicht" und 5 = "vollständig erreicht" vorliegen, de facto um ordinalskalierte Merkmale handelt, wurde von der Verfasserin unter der Prämisse, daß sich die getroffenen Aussagen ausschließlich auf die spezifische Untersuchungsgruppe beziehen, dennoch eine Faktorenanalyse vorgenommen. D.h., es wurde im Zusammenhang mit der durchgeführten Untersuchung auf schließende Aussagen, die überprüfen, ob die Koeffizienten der Faktorenanalyse in einer definierten Grundgesamtheit vorliegen, verzichtet.

4.3.1. Explorative Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen

³⁷²Da an dieser Stelle keine ausführliche Darstellung der Methodik und der Anwendungsmöglichkeiten der Faktorenanalyse vorgenommen werden soll, wird auf die Literatur von Überla, Karl: "Faktorenanalyse", Weber, Erna: "Einführung in die Faktorenanalyse" sowie insbesondere auf Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Schuchard-Fischer, Christiane; Weiber, Rolf: "Multivariate Analysemethoden" verwiesen, die einen ausführlichen Überblick über die Theorie und Methodik der explorativen Faktorenanalyse gibt und darüber hinaus auch eine auf die Anwendung von SPSS ausgelegte praktische Vermittlung beinhaltet.

³⁷³ Vgl. Beike, P., Christmann, G.: a.a.O., S. 52

³⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 52

Bei der Datenauswertung im Rahmen der durchgeführten Kundenumfrage wurde eine Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen vorgenommen. Dazu wurden vorab die entsprechenden Differenzvariablen ermittelt, d.h. diejenigen Variablen, bei denen eine negative Differenz in der Beurteilung zwischen dem jeweiligen Soll-Zustand des Dienstleistungsservices der DBL und der tatsächlichen Erfüllung durch das nordhessische DBL-Vertragswerk vorlag. Nach Ermittlung der Differenzen aller Variablen ergaben sich bei einigen Servicefaktoren signifikante negative Differenzen, von denen nachfolgend noch einmal die wesentlichsten, tabellarisch sowie grafisch dargestellt werden.

4.3.1.1. Lieferservicefunktion

Hinsichtlich des Servicepunktes "Lieferzeit bei Neueinkleidung oder Größentausch" ist bei nahezu 47 Prozent eine niedrige negative Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand zu verzeichnen und bei 18,5 Prozent eine hohe negative Differenz.

Differenz-abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	1	1,2	1,2
niedrige pos. Differenz	2	3	3,7	4,9
keine Differenz	3	24	29,6	34,6
niedrige neg. Differenz	4	38	46,9	81,5
hohe neg. Differenz	5	15	18,5	100,0
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte 0:)

Tabelle 24: Differenzabweichungen: Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch (Diff. 1)

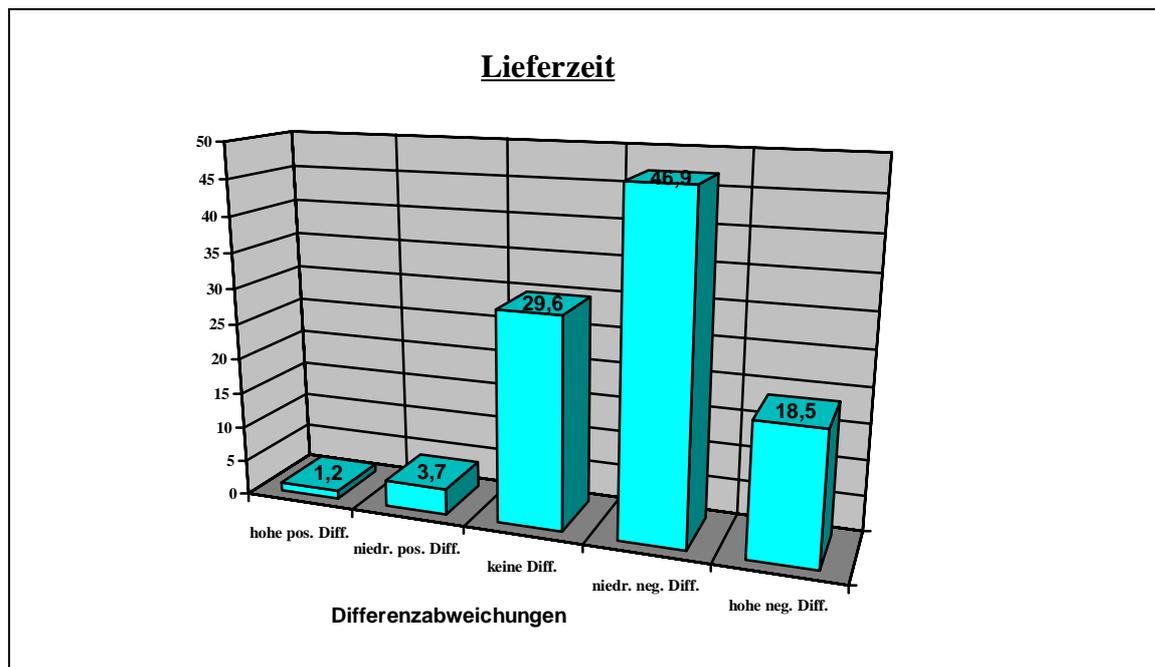


Abb. 34: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch

Eine noch höhere Diskrepanz läßt sich in bezug auf die Beurteilung der Servicefaktors "Regelmäßige Lieferungen" feststellen. Hier wurde eine niedrige negative Differenz zwischen erwünschter und erbrachter Serviceleistung von 53,1 Prozent eruiert sowie eine hohe negative Differenz von 23,5 Prozent.

Differenz-abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	1	1,2	1,2
niedrige pos. Differenz	2	1	1,2	2,5
keine Differenz	3	17	21,0	23,5
niedrige neg. Differenz	4	43	53,1	76,5
hohe neg. Differenz	5	19	23,5	100,0
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 25: Differenzabweichungen: Regelmäßige Lieferungen (Diff. 2)

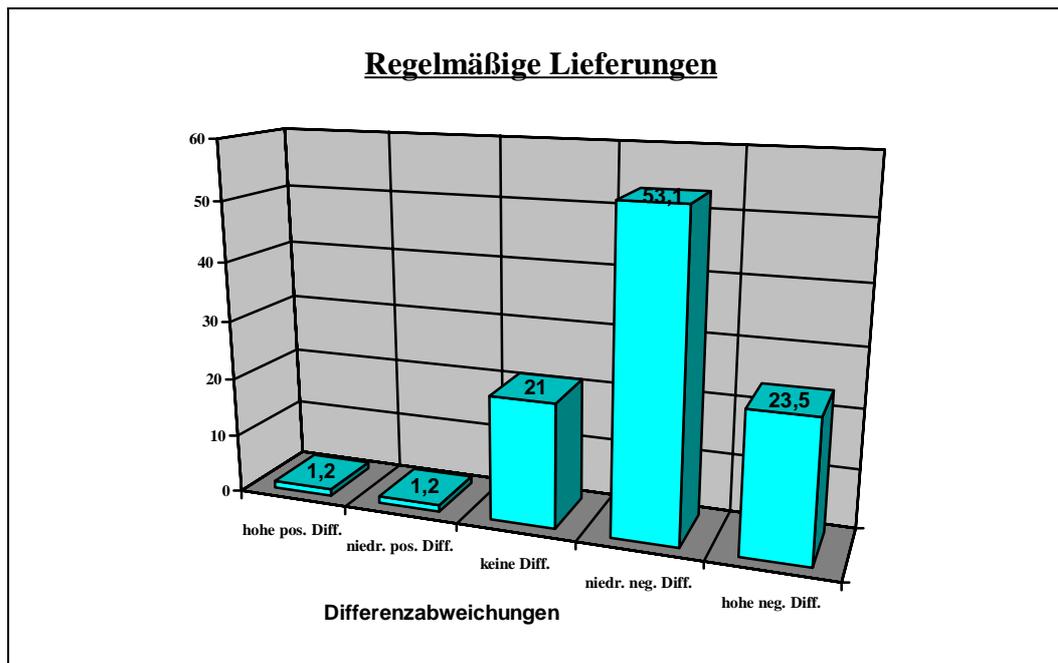


Abb. 35: Regelmäßige Lieferungen

Bezüglich der Richtigkeit und Vollständigkeit der Liefermengen ergab sich durchschnittlich bei 43,2 Prozent der Befragten keinerlei Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand, jedoch bei immerhin 38,3 Prozent war eine niedrige negative Differenz und bei 17,3 Prozent sogar eine hohe negative Differenz zu verzeichnen.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	1	1,2	1,2
keine Differenz	3	35	43,2	44,4
niedrige neg. Differenz	4	31	38,3	82,7
hohe neg. Differenz	5	14	17,3	100,0
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 26: Differenzabweichungen: Richtige und vollzählige Liefermengen (Diff. 4)

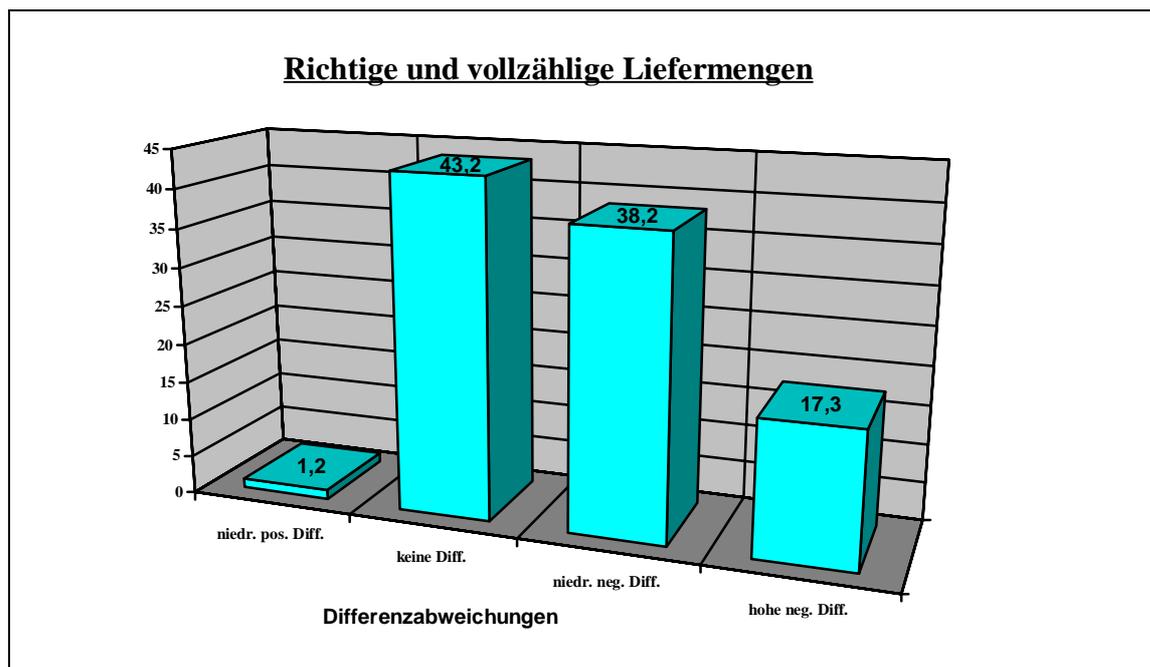


Abb. 36: Richtige und vollzählige Liefermengen

4.3.1.2. Reparaturservicefunktion

Eine ähnliche Diskrepanz wurde hinsichtlich der Frage nach rechtzeitig ausgeführten Reparaturen ersichtlich. Die ermittelte niedrige negative Differenz belief sich auf nahezu 40 Prozent, die hohe negative Differenz auf 16 Prozent.

Differenz- abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	1	1,2	1,2
niedrige pos. Differenz	2	5	6,2	7,4
keine Differenz	3	30	37,0	44,4
niedrige neg. Differenz	4	32	39,5	84,0
hohe neg. Differenz	5	13	16,0	100,0
Total		81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 27: Differenzabweichungen: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen (Diff. 5)

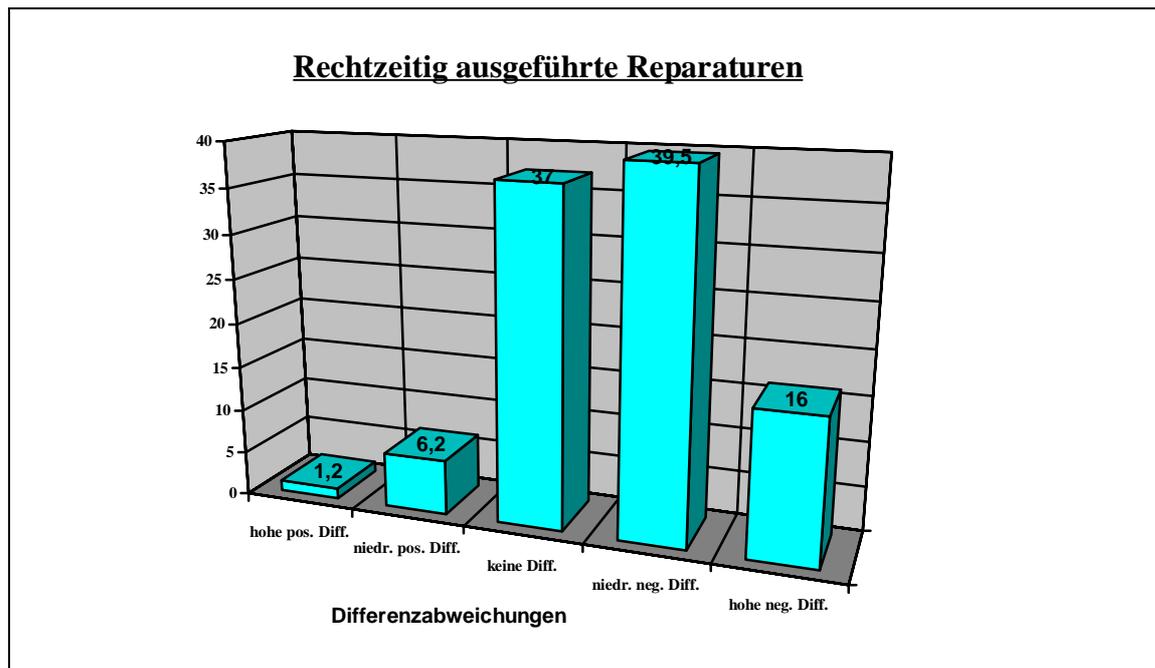


Abb. 37: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen

Etwas geringer fiel die Differenz zwischen geforderter und erbrachter Leistung in bezug auf die Vollzähligkeit (niedrige negative Differenz: 35,8 Prozent, hohe negative Differenz: 11,1 Prozent) sowie auf die Güte (niedrige negative Differenz: 32,1 Prozent) der ausgeführten Reparaturen aus.

Differenz- abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	6	7,4	7,5
keine Differenz	3	36	44,4	52,5
niedrige neg. Differenz	4	29	35,8	88,8
hohe neg. Differenz	5	9	11,1	100,0
	missing:	1	1,2	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

Tabelle 28: Differenzabweichungen: Vollzählige Reparaturen (Diff. 6)

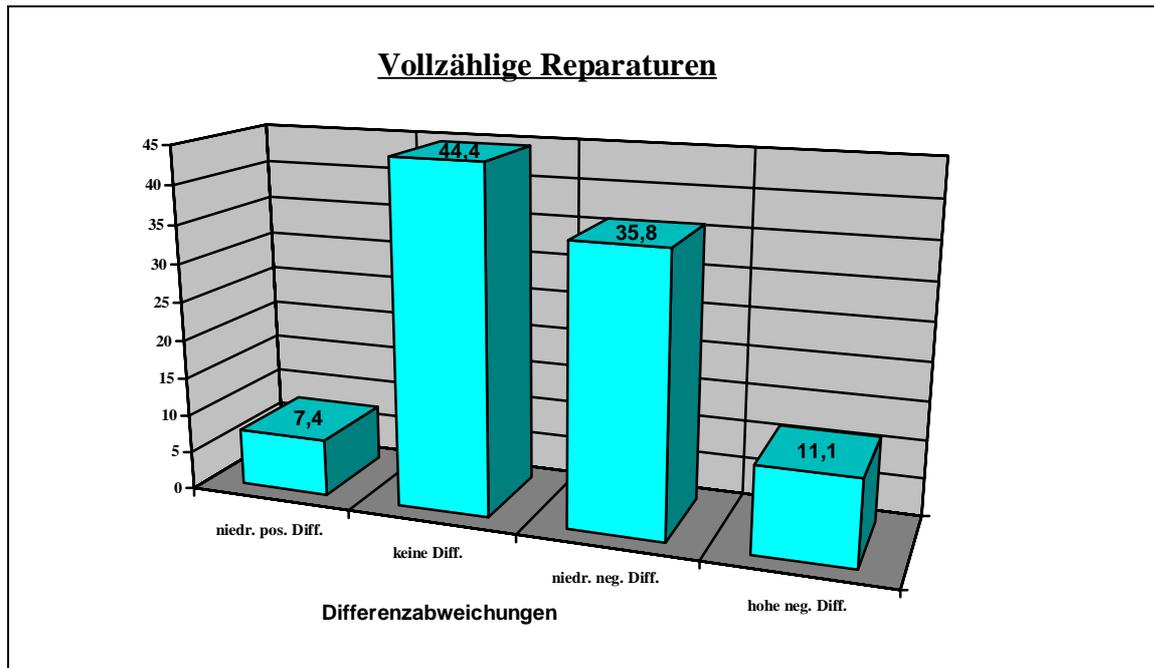


Abb. 38: Vollzählige Reparaturen

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	6	7,4	7,6
keine Differenz	3	44	54,3	63,3
niedrige neg. Differenz	4	26	32,1	96,2
hohe neg. Differenz	5	3	3,7	100,0
missing:		2	2,5	
Total		81	100,0	

(Fallzahl: 79, fehlende Werte: 2)

Tabelle 29: Differenzabweichungen: Gut ausgeführte Reparaturen (Diff. 7)

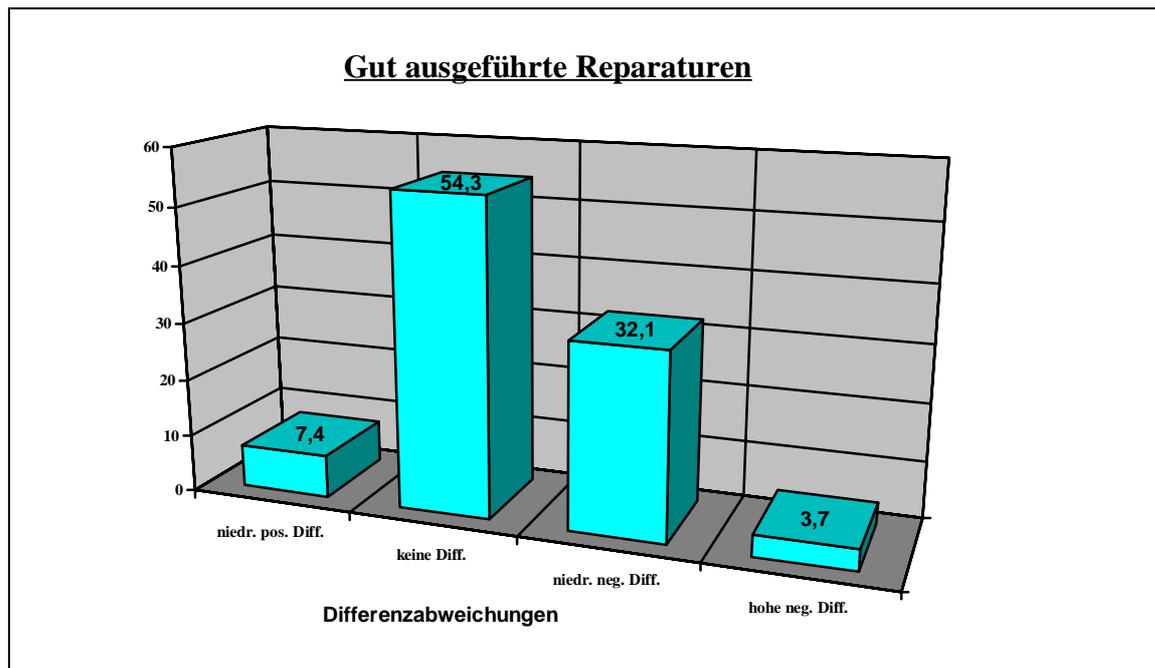


Abb. 39: Gut ausgeführte Reparaturen

4.3.1.3. Warenbildfunktion

Hinsichtlich des Servicepunktes "Sauberkeit der Kleidung" wurde eine niedrige negative Differenz von 32,1 Prozent ermittelt, eine hohe negative Differenz war nur zu 3,7 Prozent zu verzeichnen.

Differenz- abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	3	3,7	3,7
keine Differenz	3	49	60,5	64,2
niedrige neg. Differenz	4	26	32,1	96,3
hohe neg. Differenz	5	3	3,7	100,0
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 30: Differenzabweichungen: Sauberkeit der Kleidung (Diff. 9)

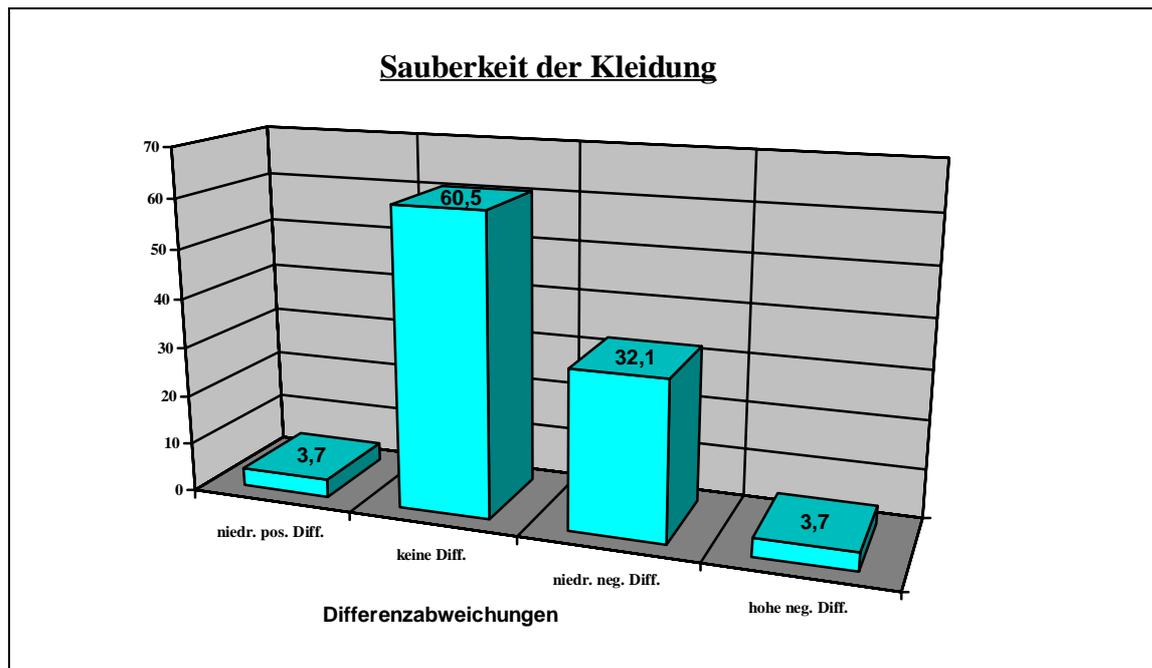


Abb. 40: Sauberkeit der Kleidung

Bei der Frage, die sich auf den Allgemeinzustand der Kleidung bezog, ergab sich zu 38,3 Prozent eine niedrige negative Differenz und zu ca. 9,9 Prozent eine hohe negative Differenz.

Differenz- abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	1	1,2	1,4
keine Differenz	3	34	42,0	47,3
niedrige neg. Differenz	4	31	38,3	89,2
hohe neg. Differenz	5	8	9,9	100,0
	missing:	7	8,6	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 74, fehlende Werte: 7)

Tabelle 31: Differenzabweichungen: Allgemeinzustand der Kleidung (Diff. 10)

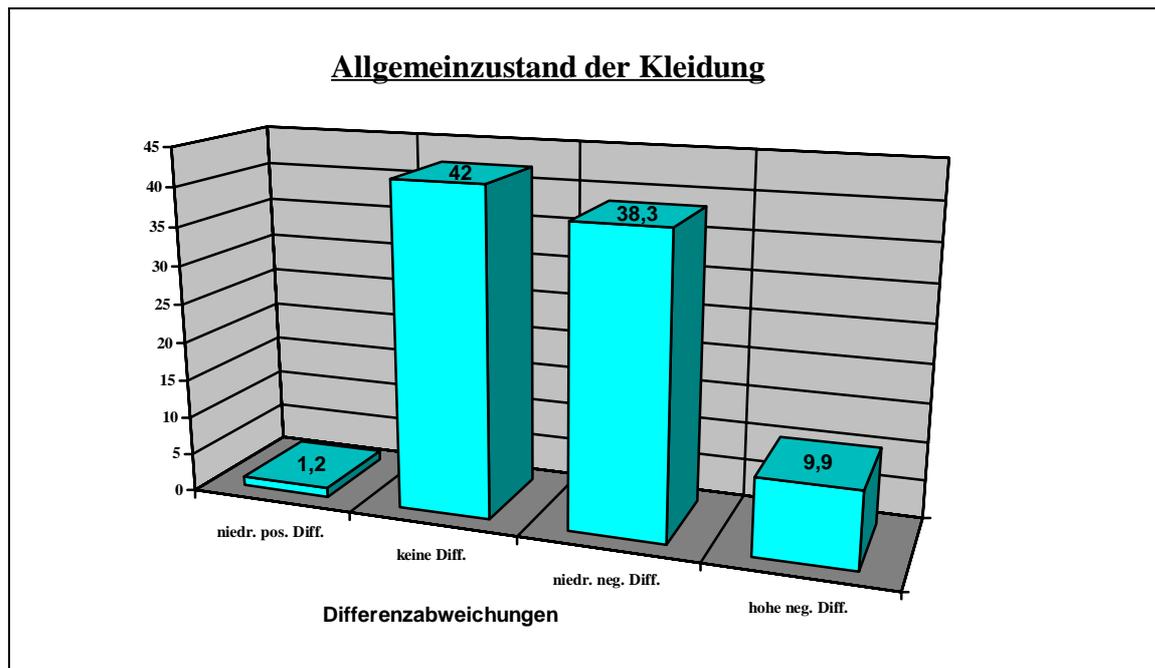


Abb. 41: Allgemeinzustand der Kleidung

In bezug auf die Frage nach der Haltbarkeit und Qualität der Kleidung waren geringere Differenzen zu verzeichnen als bei den vorangegangenen Servicepunkten. Hierbei ergab sich keine hohe negative Differenz und auch die ermittelte niedrige negative Differenz war mit einem prozentualen Wert von 28,4 relativ gering.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	2	2,5	2,5
keine Differenz	3	56	69,1	71,6
niedrige neg. Differenz	4	23	28,4	100,0
hohe neg. Differenz	5	0	0	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 32: Differenzabweichungen: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung (Diff. 11)

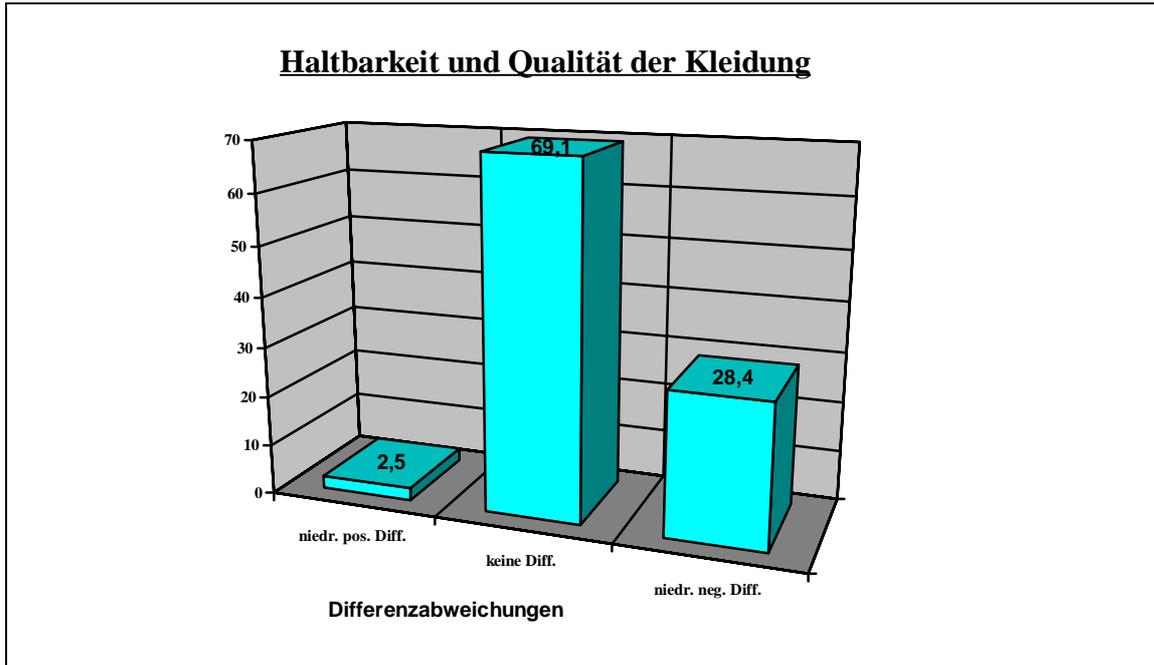


Abb. 42: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung

4.3.1.4. Funktion des Bestell- und Formularwesens

Dasselbe gilt hinsichtlich der Beurteilung in bezug auf die Frage "Einfache und bequeme Bestellvorgänge". Die niedrige negative Differenz belief sich hier auf 25,9 Prozent, die hohe negative Differenz auf 6,2 Prozent.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	5	6,2	6,2
keine Differenz	3	50	61,7	67,9
niedrige neg. Differenz	4	21	25,9	93,8
hohe neg. Differenz	5	5	6,2	100,0
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 81, fehlende Werte: 0)

Tabelle 33: Differenzabweichungen: Einfache und bequeme Bestellvorgänge (Diff. 13)

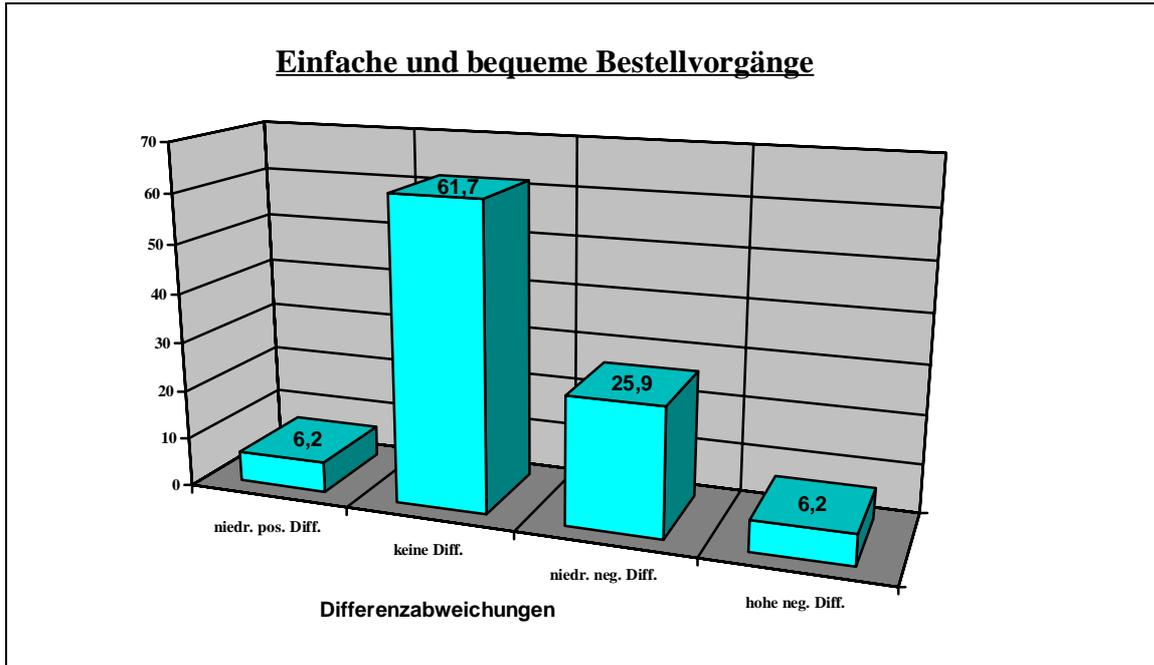


Abb. 43: Einfache und bequeme Bestellvorgänge

4.3.1.5. Kundenbetreuungs- und Außendienstfunktion

Sehr deutlich wurde anhand der ermittelten negativen Differenzvariablen die Diskrepanz zwischen den von den DBL-Kunden geforderten Serviceleistungen und den vom nordhessischen DBL-Vertragswerk erbrachten Leistungen hinsichtlich des Serviceelementes "Außendienstbesuche" und "Regelmäßige Kundenbetreuung". So ergab sich in bezug auf den Serviceaspekt "Außendienst" eine niedrige negative Differenz von 21 Prozent und eine hohe negative Differenz von 16 Prozent. Beim Faktor der regelmäßigen Kundenbetreuung verhielt es sich ähnlich. Hier belief sich die niedrige negative Differenz auf 19,8 Prozent, die hohe negative Differenz auf 16 Prozent.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	5	6,2	6,8
niedrige pos. Differenz	2	13	16,0	24,3
keine Differenz	3	26	32,1	59,5
niedrige neg. Differenz	4	17	21,0	82,4
hohe neg. Differenz	5	13	16,0	100,0
	missing:	7	8,6	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 74, fehlende Werte: 7)

Tabelle 34: Differenzabweichungen: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen (Diff. 19)

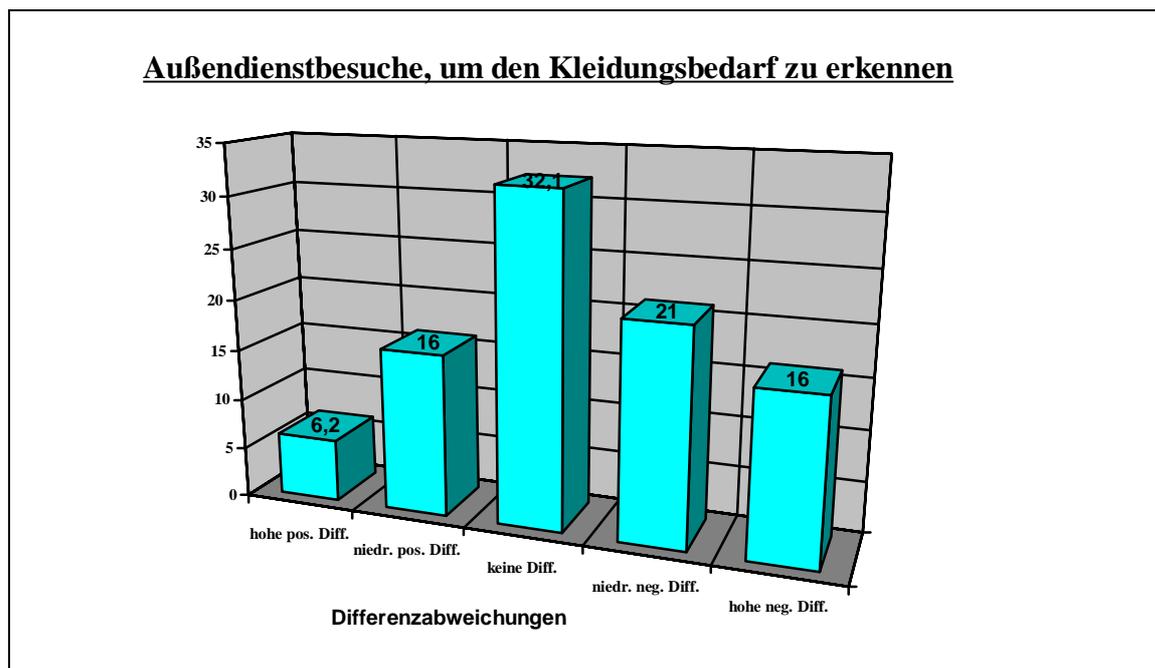


Abb. 44: Außendienstbesuche, um den Bedarf zu erkennen

Differenz- abweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	5	6,2	6,6
niedrige pos. Differenz	2	14	17,3	25,0
keine Differenz	3	28	34,6	61,8
niedrige neg. Differenz	4	16	19,8	82,9
hohe neg. Differenz	5	13	16,0	100,0
	missing:	5	6,2	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 76, fehlende Werte: 5)

Tabelle 35: Differenzabweichungen: Regelmäßige Kundenbetreuung (Diff. 20)

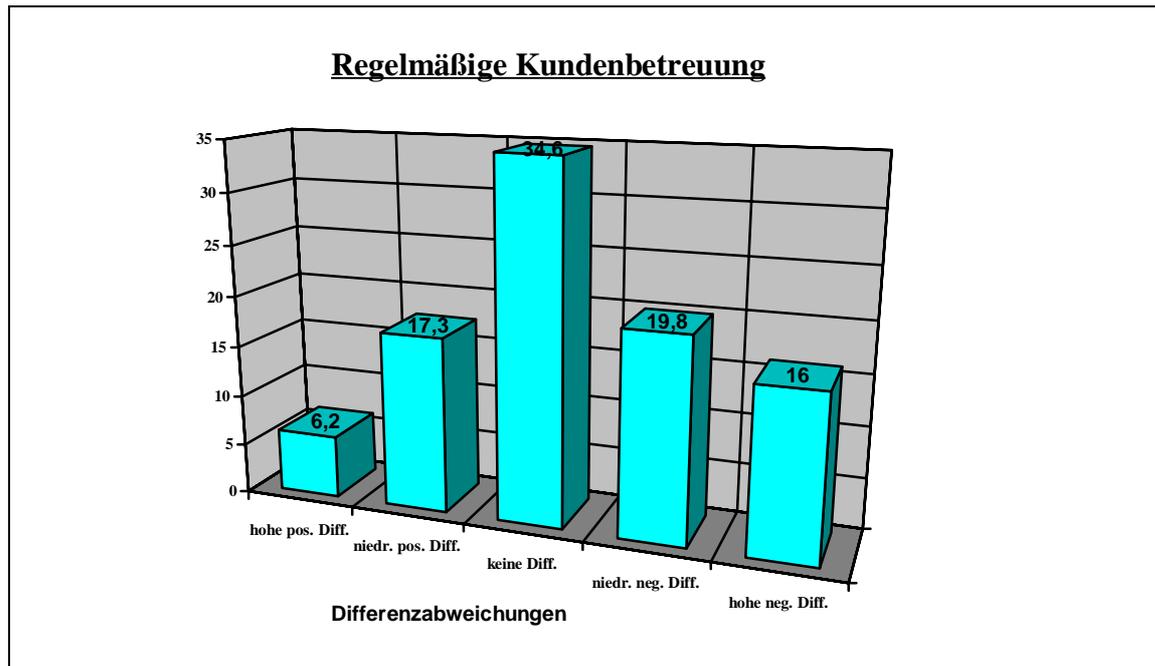


Abb. 45: Regelmäßige Kundenbetreuung

In bezug auf die Frage, der Bereitschaft bei Serviceproblemen umgehend zu helfen, wurde eine niedrige negative Differenz von 27,2 Prozent und eine hohe negative Differenz von 7,4 Prozent ermittelt.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	1	1,2	1,3
niedrige pos. Differenz	2	2	2,5	3,8
keine Differenz	3	47	58,0	64,1
niedrige neg. Differenz	4	22	27,2	92,3
hohe neg. Differenz	5	6	7,4	100,0
	missing:	3	3,7	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 78, fehlende Werte: 3)

Tabelle 36: Differenzabweichungen: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen (Diff. 21)

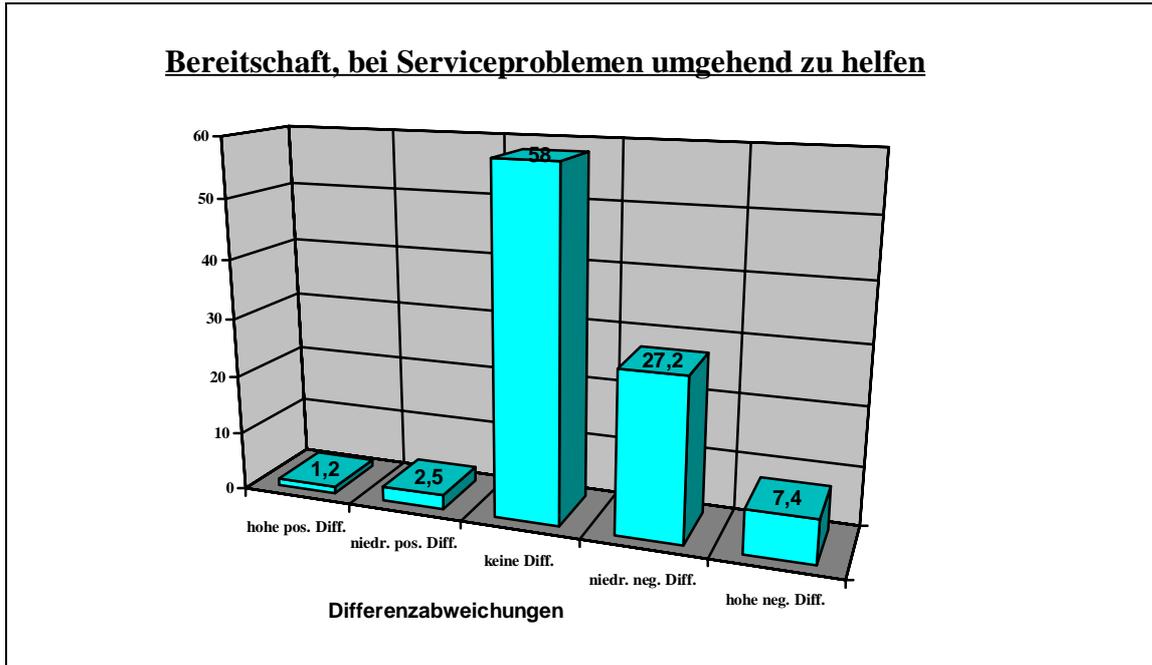


Abb. 46: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen

Eine noch größere Diskrepanz zwischen erwünschter und erbrachter Leistung der DBL ergab sich hinsichtlich der Frage nach genereller Verlässlichkeit, d.h. daß erfolgte Zusagen auch eingehalten werden. Hierbei ergab die Bildung der negativen Differenzvariablen eine niedrige negative Differenz von 30,9 Prozent und eine hohe negative Differenz von 12,3 Prozent.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	3	3,7	3,8
keine Differenz	3	42	51,9	56,3
niedrige neg. Differenz	4	25	30,9	87,5
hohe neg. Differenz	5	10	12,3	100,0
missing:		1	1,2	
Total		81	100,0	

(Fallzahl: 80, fehlende Werte: 1)

Tabelle 37: Differenzabweichungen: Verlässlichkeit, d.h. daß erfolgte Zusagen eingehalten werden (Diff. 22)

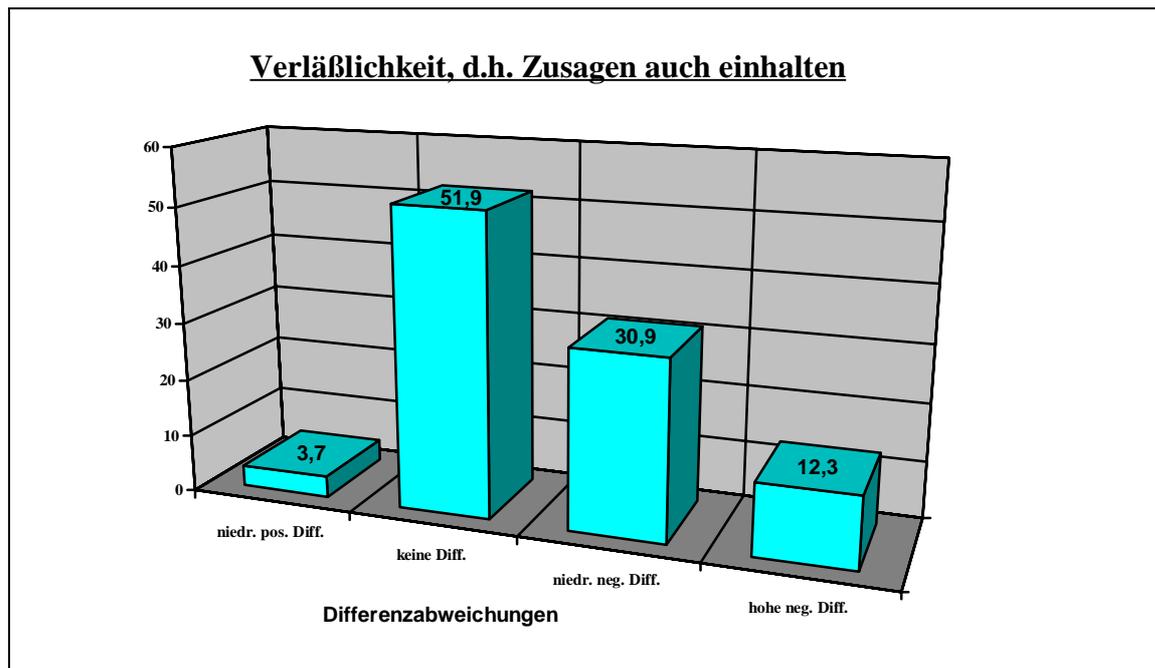


Abb. 47: Verlässlichkeit, d.h. Zusagen auch einhalten

4.3.1.6. Preis-/Leistungsfunktion

Die letzte signifikante Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Leistung der DBL, bezieht sich auf das Preis-/Leistungsverhältnis. Hierbei ist die ermittelte niedrige negative Differenz mit einem prozentualen Wert von 51,9 äußerst groß, eine hohe negative Differenz war zu 6,2 Prozent zu verzeichnen.

Differenzabweichungen	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
hohe pos. Differenz	1	0	0	0
niedrige pos. Differenz	2	0	0	0
keine Differenz	3	29	35,8	38,2
niedrige neg. Differenz	4	42	51,9	93,4
hohe neg. Differenz	5	5	6,2	100,0
	missing:	5	6,2	
	Total	81	100,0	

(Fallzahl: 76, fehlende Werte: 5)

Tabelle 38: Differenzabweichungen: Preis-/Leistungsverhältnis (Diff. 23)

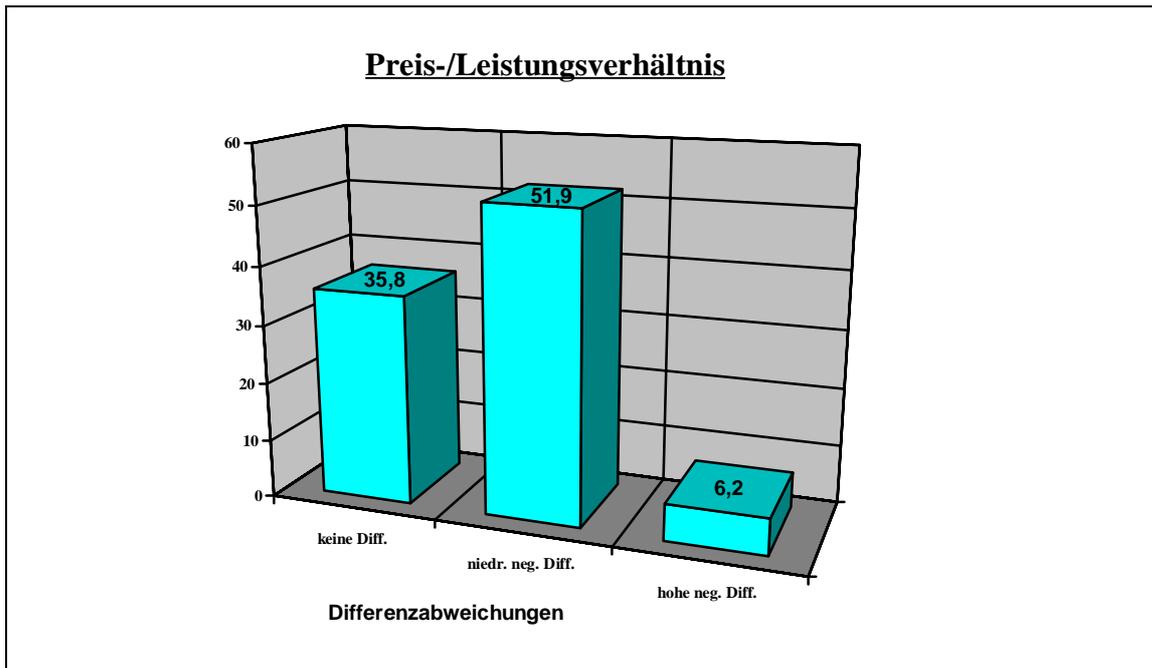


Abb. 48: Preis-/Leistungsverhältnis

Nach Ermittlung der einzelnen negativen Differenzvariablen wurde nun die eigentliche Faktorenanalyse mittels des Statistikprogrammes SPSS durchgeführt. Das priore Ziel dieser Faktorenanalyse bestand darin, diejenigen Variablen, die von einem Großteil der Kunden negativ beurteilt wurden, auf wenige Hauptdimensionen (Faktoren) zu verdichten und diese im Anschluß hieran theoretisch zu interpretieren. Darüber hinaus sollte in diesem Kontext der Frage nachgegangen werden, ob sich die eruierten Dimensionen wiederum durch andere unabhängige Variablen wie z.B. die Anzahl eingekleideter Mitarbeiter im Unternehmen, Wochenumsatz, Standort etc. erklären lassen.

4.3.2. Ermittlung der zugrundeliegenden Dimensionen der Servicequalität

Die vorliegende Faktorenanalyse wurde nach dem Hauptachsenverfahren und dem sog. Varimax-Kriterium berechnet. Bei der Hauptachsenanalyse werden die Faktoren in einem rechten Winkel zueinandergestellt und sind damit untereinander unkorreliert. Das Varimax-Kriterium für die Rotation setzt die Grenze der Wiederholungen der Rotationen (Iterationen) an dem Punkt, bis eine maximale Varianzerklärung des Faktorenmodells gefunden ist.

In der nachfolgenden "Final Statistics" werden fünf Faktoren aufgezeigt, die nach dem sog. Eigenvalue-Kriterium extrahiert wurden. Der Eigenvalue gibt die Stärke der Erklärungskraft eines extrahierten Faktors an. Dabei werden die Varianzanteile der Variablen, die auf einen Faktor zurückzuführen sind, addiert. Wenn der Eigenvalue kleiner eins (< 1) ist, kann der Faktor nicht einmal additiv die Streuung einer Variable des gesamten Modells erklären und wird aufgrund dieser Konvention nicht extrahiert.

Erfahrungsgemäß liegt bei der orthogonalen (rechtwinkligen) Hauptachsenrotation der größte Erklärungsanteil beim ersten Faktor. Der Eigenvalue wird mit ca. 4,5 angegeben.

Das bedeutet, daß auf diesen Faktor kumulativ die Varianz von viereinhalb Variablen dieses Modells allein zurückgeführt werden kann. Dementsprechend stark ist der Varianzanteil des Modells, das durch diesen ersten Faktor erklärt wird; er beläuft sich auf fast ein Drittel (Pct. of Var.: 30,1 Prozent). Die gesamte Varianzerklärung des Modells nach acht Iterationen beträgt ca. 70 Prozent.

FINAL STATISTICS						
Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
ADIFF1	,79952	*	1	4,51420	30,1	30,1
ADIFF10	,80588	*	2	2,15782	14,4	44,5
ADIFF11	,43556	*	3	1,43033	9,5	54,0
ADIFF13	,63133	*	4	1,30378	8,7	62,7
ADIFF19	,80658	*	5	1,04300	7,0	69,7
VARIMAX	rotation	1	for extraction	1	in analysis	1 - Kaiser Normalization.
VARIMAX	converged in		8	iterations.		

Abb. 49: "Final Statistics" der Faktorenanalyse

In der nachfolgenden rotierten Faktor-Matrix sind die Faktoren (I - V) und deren Ladungsvariablen mit den dazugehörigen Ladungskorrelationen abgebildet (es wurden nur Ladungsvariablen kleiner 0,5 ausgewählt, demnach mußten sie mindestens eine mittelstarke Korrelation zum Faktor besitzen.).

<u>ROTIERTE FAKTOR-MATRIX</u>					
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
ADIFF 10	0,88901				
ADIFF 5	0,65031				
ADIFF 6	0,63737				
ADIFF 9	0,63567				
ADIFF 7	0,61666				
ADIFF 21		0,78852			
ADIFF 23		0,75397			
ADIFF 22		0,64796			
ADIFF 13		0,57062			
ADIFF 2			0,85378		
ADIFF 1			0,78995		
ADIFF 11			-0,56290		
ADIFF 20				0,86033	
ADIFF 19				0,84529	
ADIFF 4					0,79485

Abb. 50: Rotierte Faktor-Matrix

Der erste Faktor repräsentiert die größte Gruppe der Differenzvariablen, während der letzte Faktor nur eine Variable (ADIFF4) als Ladungsvariable beinhaltet. Geht man von der konventionellen Faktorenextraktion nach dem Eigenwert-Kriterium kleiner eins (< 1) aus, so wird diese Variable einem eigenen Faktor zugeordnet. In jedem Falle agiert die Differenzvariable ADIFF4 "Differenz: Richtige und vollzählige Liefermengen" unabhängig von den anderen Variablen. An dieser Stelle war zu überlegen, ob ein Vier-Faktorenmodell nicht mehr Aussagekraft besitzen würde, um die einzelne Variable in eine andere Gruppe zu integrieren. Die Verfasserin hat sich aus den gegebenen Umständen dennoch für die Beibehaltung der Fünf-Faktorenlösung entschlossen und wird im nachfolgenden die isolierte Variable (ADIFF4) unabhängig untersuchen.

4.3.3. Darstellung der ermittelten Hauptdimensionen der Servicequalität

Im Rahmen der durchgeführten Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen konnten die folgenden fünf Faktoren bzw. Hauptdimensionen ermittelt werden, aus denen sich, nach Urteil der befragten DBL-Kunden, a priori die Servicequalität des Dienstleistungsbereiches Berufskleiderleasing, rekrutiert.

1. Warenbild
2. Kundenorientierung i.w.S. (Hilfsbereitschaft, Verlässlichkeit, Preis-/Leistungsverhältnis)

3. Lieferservice und Qualität der Berufskleidung
4. Kundenbetreuungs- und Außendienstservice
5. Lieferzuverlässigkeit

Der erste Faktor (Faktor I), der mittels der Faktorenanalyse extrahiert wurde, stellt die stärkste Hauptdimension dar. Er vereinigt fünf Variablen auf sich. Im einzelnen die Differenzvariablen ADIFF10 (Diff.: Allgemeinzustand der Kleidung), ADIFF5 (Diff.: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen), ADIFF6 (Diff.: Vollzählig ausgeführte Reparaturen), ADIFF7 (Diff.: Gut ausgeführte Reparaturen) sowie ADIFF9 (Diff.: Sauberkeit der Kleidung). Faktor I kann somit als allgemeines Warenbild der vermieteten Berufskleidung i.S. des Outputfaktors interpretiert werden.

Faktor II umfaßt die Variablen ADIFF21 (Diff.: Bereitschaft bei Serviceproblemen zu helfen), ADIFF23 (Diff.: Preis-/Leistungsverhältnis des DBL-Service), ADIFF22 (Diff.: Verlässlichkeit, daß Zusagen eingehalten werden) und schließlich ADIFF13 (Diff.: Einfache und bequeme Bestellvorgänge für Neueinkleidung und Änderung). Dieser extrahierte Faktor stellt Sondersituationen dar, bei denen es sich um allgemeine Probleme der Kundenorientierung im Sinne von Serviceverhalten sowie um das Preis-/Leistungsverhältnis des angebotenen Mietberufskleidungs-services handelt.

Die Variable ADIFF2 (Diff.: Regelmäßige Lieferungen) lädt mit einer Faktorladungsstärke von 0,85 auf Faktor III. In ähnlich hohem Maße ist auch die Variable ADIFF1 (Diff.: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch) mit dem dritten Faktor korreliert. Das Merkmal ADIFF11 (Diff.: Haltbarkeit der Kleidung) weist eine negative Faktorladung von -0,56 auf, d.h., der Faktor III könnte ein sog. bipolarer Faktor dergestalt sein, daß immer die Befragten eine negative Differenz zwischen gewünschter und erbrachter Leistung in bezug auf Lieferzeit für Neueinkleidung und regelmäßige Lieferungen angeben, die im gleichen Maße mit der Haltbarkeit und Qualität der Kleidung zufrieden waren und umgekehrt.

Der vierte Faktor (Faktor IV), der sich im Rahmen der Faktorenanalyse aus der Datenreduktion ergeben hat, läßt sich relativ eindeutig als Kundendienstservice interpretieren. Er umfaßt die Variablen ADIFF19 (Diff.: Außendienstbesuche zur Bedarfserkennung) sowie ADIFF20 (Diff.: Regelmäßige Kundenbetreuung). Beide Variablen laden mit einer Faktorladung von über 0,8 auf den Faktor IV.

Der letzte Faktor (Faktor V), umfaßt nur eine einzige Differenzvariable, ADIFF4 (Diff.: Richtige und vollzählige Liefermengen) und steht damit in keinerlei korrelativem Zusammenhang mit den anderen vier extrahierten Faktoren. Faktor V kann mit dem Begriff der Lieferzuverlässigkeit umschrieben werden.

4.3.4. Zusammenhang der ermittelten Qualitätsdimensionen mit unabhängigen Variablen

Beim bisherigen Fortgang der Untersuchung wurde anhand des Umfrageergebnisses analysiert, welche gemeinsamen Verursachungskomponenten in bezug auf die Dimension der Servicequalität existieren. In einer zweiten Untersuchung sollte nun eruiert werden, ob diese fünf ermittelten Qualitätsdimensionen wiederum in Abhängigkeit von anderen unabhängigen Merkmalen der Untersuchung stehen, oder ob sie sich, unabhängig von

den zur Ermittlung herangezogenen Variablen Wochenumsatz (V49), Träger-Anzahl (V50), oder Standort des Betriebes: alte bzw. neue Bundesländer (V51), darstellen lassen. Nach Ansicht der Verfasserin könnte durchaus ein Kausalzusammenhang zwischen der in bezug auf die Servicequalität bestehenden Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der befragten DBL-Kunden und der Größe (gemessen am Wochenumsatz und an der Träger-Anzahl) und/oder dem Standort der von der DBL eingekleideten Unternehmen bestehen. Diese grundsätzliche Überlegung basiert darauf, daß erfahrungsgemäß insbesondere sehr große Kunden bei der Kasseler DBL infolge hoher Umsätze, häufig mit einer erhöhten Aufmerksamkeit und Sorgfalt behandelt werden, was bei kleineren und mittleren Betrieben oftmals, aufgrund ihrer relativ geringeren Umsatzbedeutung, weniger praktiziert wird. D.h., hier erfolgt intern bei einzelnen Mitarbeitern, verstärkt jedoch auch in den Reihen der Geschäftsleitung, eine gewisse betriebswirtschaftliche Kosten-/Nutzen-Betrachtung, die zu dieser Verhaltensweise beisteuert.

Die Frage, ob gegebenenfalls der Standort der DBL-Kunden maßgeblich für deren Servicezufrieden- bzw. -unzufriedenheit sein könnte, läßt vermuten, daß die Zufriedenheit der DBL-Kunden in den neuen Bundesländern höher ausgeprägt ist, als die der Kunden, die in den alten Bundesländer ansässig sind. Dies vor allem deshalb, da die Kunden der neuen Bundesländer bis zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung keinerlei Vergleichsmöglichkeiten eines Mietberufskleidungs-services gehabt haben und ihnen infolgedessen jegliche Erfahrungswerte in bezug auf eine derartige Dienstleistung fehlen.

Um diese eventuell bestehenden Zusammenhänge statistisch untersuchen zu können, wurden die zuvor definierten fünf Hauptdimensionen der Servicequalität zu Merkmalen erklärt, die wiederum in bezug zu den Variablen V49 (Wochenumsatz), V50 (Träger-Anzahl) und V51 (Standort des Unternehmens) gesetzt wurden.

Die als Ergebnis dieser Untersuchung nachfolgend dargestellte Korrelationsmatrix (gemessen über die Produkt-Moment Korrelation/Pearsons Corr) verdeutlicht, daß die einzelnen Faktoren bis auf eine Ausnahme (mit ** versehen) völlig unabhängig von den exogenen Variablen agieren. Das bedeutet, daß sich abgesehen von der Variable V51 keinerlei Aussagen über eine Abhängigkeit der Faktoren von den drei untersuchten Variablen treffen lassen. Die Problembereiche des nordhessischen Vertragswerkes sind somit offensichtlich in keinerlei Zusammenhang mit dem Wochenumsatz bzw. mit der Anzahl der eingekleideten Mitarbeiter zu sehen. Ausschließlich die Variable der Standortfrage (alte/neue Bundesländer) ergab hier einen Koeffizienten, der signifikant ist. Dies bedeutet, daß die befragten Unternehmen in den neuen Bundesländern mit dem von der Kasseler DBL erbrachten Leasing-Service zufriedener sind, als die befragten DBL-Kunden in den alten Bundesländern (Dummy-Korrelation von $-.30$ bedeutet, Korrelation mit dem Wert 1, definiert als alte Bundesländer).

<u>KORRELATIONSMATRIX</u>			
	V49	V50	V51
FAC1	-,0783 (61) P= ,548	-,0233 (61) P= ,859	-,2245 (61) P= ,082
FAC2	, -,0734 (61) P= ,574	-,0563 (61) P= ,666	,0620 (61) P= ,635
FAC3	,0936 (61) P= ,473	,1274 (61) P= ,328	<u>-,3029**</u> (61) P= ,018
FAC4	-,0341 (61) P= ,794	-,0698 (61) P= ,593	,1403 (61) P= ,281
FAC5	, -,0251 (61) P= ,848	,0549 (61) P= ,675	-,0704 (61) P= ,590

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

Abb. 51: Korrelationsmatrix

4.4. Schwachstellenanalyse

Im Rahmen der durchgeführten Faktorenanalyse wurden insgesamt fünf Faktoren als Dimensionen der Servicequalität extrahiert, die insgesamt fünfzehn unterschiedliche Differenzvariablen umfassen. Diese Variablen weisen die größten Differenzen zwischen geforderter und realisierter Qualität der DBL-Serviceleistungen auf und lassen sich folglich als die relevantesten Service-Problembereiche des nordhessischen Vertragswerkes interpretieren. Aufgabe war es nun i.S. einer Schwachstellen-Analyse, zu eruieren, worin die eigentlichen Ursachen, insbesondere innerbetrieblicher Art, für diese eklatanten Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand begründet liegen könnten.

4.4.1. Der Qualitätsfaktor Warenbild

Der erste ermittelte Faktor (Faktor I), der die größte Gruppe der Differenzvariablen repräsentiert, umfaßt die Servicefaktoren "Allgemeinzustand der Berufskleidung", die Frage nach rechtzeitig, vollzählig und gut ausgeführten Reparaturen sowie das Serviceelement "Sauberkeit der Kleidung". Bei diesen fünf Differenzvariablen ergab sich eine niedrige negative Differenz von durchschnittlich ca. 32 bis 42 Prozent sowie eine hohe negative Differenz, die sich auf Werte zwischen rund 4 und 16 Prozent belief. Dieses Ergebnis veranschaulicht, daß hinsichtlich der Qualität dieser Servicebereiche ein relativ großes Mißverhältnis zwischen geforderter und erbrachter Leistung vorherrscht. Da Faktor I als Dimension eines allgemeinen Warenbildes der eingesetzten Berufskleidung interpretiert wurde, soll an dieser Stelle kurz auf Besonderheiten und Einsatzmodi der DBL-Berufskleidung eingegangen werden.

Die Berufskleidung der DBL läßt sich je nach Funktion und Einsatzzweck differenzieren in Schutzbekleidung, Hygienebekleidung und Imagebekleidung. Die Berufsbekleidung i.S. einer Schutzkleidung hat die Aufgabe, den Träger dieser Kleidung vor dem Produkt, mit dem er umgeht, zu schützen (z.B. Schweißerkleidung, säure- und hitzebeständige Kleidung etc.) während die Funktion der Hygienekleidung dadurch gekennzeichnet ist, daß das Produkt in einer bestimmten Form vor Einflüssen des Berufskleidungsträgers geschützt wird (z.B. Reinraumkleidung, OP- und Labor-Kleidung etc.). Berufskleidung, die unter dem Funktionsaspekt der Imagekleidung eingesetzt wird, zielt im Rahmen des Corporate Identity-Kontextes auf die Darstellung der Unternehmensidentität und des Unternehmensimages sowohl nach innen als auch nach außen ab.

Die DBL vermietet somit branchenspezifische Berufskleidungskollektionen, die auf die jeweiligen Anforderungen der verschiedenen Branchen, Unternehmen und Arbeitsplatzbedingungen sowie auf die individuellen Wünsche des Kunden in bezug auf Funktionalität, Trageeigenschaften sowie Erscheinungsbild und Image abgestimmt sind. Da die gesamte DBL-Berufskleidung von einer Vielzahl Textil- und Berufsbekleidungsherstellern extern bezogen wird, ist das angebotene Sortimentspektrum hinsichtlich aller Branchen und Berufszweige äußerst umfangreich. So umfaßt das Mietbekleidungsassortiment des nordhessischen DBL-Vertragswerkes derzeit bereits mehr als 900 unterschiedliche Bekleidungsartikel, die aufgrund einer sorgfältigen Lieferanten-Auswahl qualitativ höchsten Standard gewährleisten.

Jedes eingesetzte Kleidungsstück der DBL hat eine vertragliche sowie eine faktische Laufzeit von 156 Wochen, das entspricht drei Jahren. Nach dieser Zeit ist die Kleidung abgeschrieben und wird vom DBL-Vertragswerk spätestens zu diesem Zeitpunkt kostenlos durch neue Kleidung derselben Art, Güte und Qualität ersetzt. Da die eingesetzte Berufskleidung jedoch in einigen Branchen, bei denen die Kleidung in höchsten Maße beansprucht wird (z.B. Metallbau- und Baubranche) oftmals bereits vor Ablauf dieser 156 Wochen verschlissen ist, muß hier vom Vertragswerk entschieden werden, ob es sich rentabler erweist, die durch den Kunden oder aber durch die interne Qualitätskontrolle beanstandete Kleidung in der betriebseigenen Näherei instandzusetzen oder aber anderenfalls ein neues Kleidungsstück als Ersatz für das verschlissene Teil in Umlauf zu setzen. Zur Entscheidung dieser Frage existieren sog. Nähstandards, anhand derer die jeweilige Näherin zu beurteilen hat, ob eine eventuelle Reparatur des betreffenden Kleidungsstückes noch rentabel ist.

Die Gründe, die zu den dargestellten Differenzen zwischen Kundenforderung und tatsächlicher Erfüllung durch die Kasseler DBL hinsichtlich des Faktors "Warenbild" geführt haben, sind offensichtlich vielschichtig. So ist z.B. der Allgemeinzustand der vermieteten Berufskleidung in starkem Maße abhängig von der Austauschquote verschlissener bzw. unansehnlich gewordener Kleidung. Diese wiederum kann nur in Abhängigkeit von der korrekten Aufgabenerfüllung der betrieblichen Qualitätskontrolle betrachtet werden. So sind bei der Kasseler DBL drei Personen ganztätig damit beschäftigt, jedes Kleidungsstück, das nach dem Waschvorgang den Finisher verläßt, auf Fehlerhaftigkeit in Form von Löchern, Rissen, aufgeplatzten Nähten, starke Verfleckung etc. hin zu überprüfen. Das bedeutet, jedes einzelne Kleidungsstück wird nach jedem turnusmäßigen Wasch- und Pflegevorgang (in der Regel ein Mal pro Woche) qualitätsmäßig begutachtet. Wird ein Teil von der Qualitätskontrolle beanstandet, muß entschieden werden, ob das jeweilige Kleidungsstück komplett gegen ein neues ersetzt

wird oder aber, ob es von der Näherei noch einmal instand gesetzt werden kann. Offensichtlich kann die Qualitätskontrolle somit eine mögliche Fehlerquelle in bezug auf das von den befragten Kunden bemängelte Warenbild insofern darstellen, daß die zu überprüfenden Kleidungsstücke nicht präzise und aufmerksam genug von den Mitarbeitern der Qualitätskontrolle kontrolliert werden.

Eine weitere Ursache für die Beanstandung des Allgemeinzustandes der DBL-Berufsbekleidung liegt offenbar im gesamten Reparaturservice der Kasseler DBL begründet. Hier wurde zum einen moniert, daß die Kleidung häufig nicht rechtzeitig und oftmals auch nicht vollzählig - wie vom Kunden gefordert - instand gesetzt wird und andererseits wurde darüber hinaus von einer Vielzahl der befragten Kunden auch die Güte der ausgeführten Reparaturen bemängelt. An dieser Stelle muß zum allgemeinen Verständnis erwähnt werden, daß auch der Kunde die Möglichkeit hat, besondere Änderungs- oder Reparaturwünsche mittels einer roten Reparaturkarte, die am Kleidungsstück befestigt wird, bei der DBL kostenlos in Auftrag zu geben. Derartige Reparaturarbeiten sollten möglichst umgehend, d.h. innerhalb eines Wäsche-Lieferzyklusses erledigt sein. Gründe dafür, warum Reparaturen oftmals nicht rechtzeitig oder aber nicht vollzählig bearbeitet wurden, lagen in der Vergangenheit häufig daran, daß die Abteilung der Näherei zeitweilig z.B. durch das Aufnähen von Emblemen und/oder Namensschildern bei größeren Neukunden überlastet war, so daß laufende Reparaturarbeiten aus zeitlichen Gründen des öfteren nicht ausgeführt werden konnten, was zur Folge hatte, daß die Kleidung im Hinblick auf die durchzuführenden Reparaturen unbearbeitet beim Kunden wieder ausgeliefert wurde. Eine weitere Ursache nicht rechtzeitig bzw. nicht vollzählig ausgeführter Kleidungsreparaturen liegt jedoch zum Teil auch in der mangelnden Benachrichtigung durch den Kunden begründet. D.h., noch immer werden Reparatur- und Änderungswünsche vom Kunden aus Bequemlichkeit telefonisch, oder aber dem Servicefahrer mündlich mitgeteilt, was des öfteren aufgrund der großen Anzahl der DBL-Kunden nicht an die entsprechenden Sachbearbeiter weitergeleitet wird und somit in Vergessenheit gerät. Darüber hinaus sind auch vom Kunden falsch oder nur unzureichend an der instandzusetzenden Kleidung befestigte Reparaturkarten häufig eine diesbezügliche Fehlerquelle.

Ein weiterer Faktor, der im Rahmen des beanstandeten Warenbildes der eingesetzten DBL-Berufsbekleidung große Bedeutung besitzt, ist der Sauberheitsgrad der Kleidung, der aus Imagegründen für einen Großteil der DBL-Kunden größte Relevanz besitzt. Die Ursachen, daß es trotz erfolgtem Reinigungsvorgang zur Anlieferung von noch verschmutzter Wäsche kommen kann, sind allgemein vielschichtig. So kann hier wiederum die Fehlerquelle bei den Mitarbeitern der Qualitätskontrolle vermutet werden, da diese die, trotz intensiven Waschvorgangs, noch bestehende Verschmutzung der Berufsbekleidung nicht bemerkt oder aber sogar ignoriert haben. Hier wäre es Aufgabe der Qualitätskontrolle gewesen, die verunreinigte Kleidung erneut zum Waschen - in die sog. Nachwäsche - zu geben, um die Verschmutzung beim zweiten Mal vollständig zu beseitigen.

Der Tatbestand verunreinigter Kleidung liegt primär darin begründet, daß es sich bei der Verschmutzung der Kleidungsstücke oftmals um branchentypische schwerwiegende Verfleckungen handelt, die aufgrund massiver Umweltauflagen nur geringfügige Behandlungsmöglichkeiten zulassen. Dies ist z.B. bei Berufsbekleidung, die in der Baubranche eingesetzt wird, zu beobachten. Hier sind die Kleidungsstücke oftmals mit Silikonflecken so stark verklebt, daß eine Reinigung erfolglos bleibt; aber auch

hartnäckige Obst-, Blut- oder Säureflecken lassen sich nur mit entsprechenden Lösungsmitteln entfernen.

Eine weitere Ursache kann darin gesehen werden, daß - insbesondere in Zeiten hoher Mitarbeiterfluktuation im Arbeitsplatzbereich der Berufskleidungs-wäscher - der jeweilige Mitarbeiter dieser Abteilung die Waschmitteldosierung, die Mengen der Zusatz-Substanzen oder aber den PH-Wert des Wassers nicht oder nur unzulänglich kontrolliert, so daß infolgedessen der eigentliche Reinigungsvorgang bereits aus chemisch-technischen Gründen nicht einwandfrei ablaufen kann, was jedoch erfahrungsgemäß nur situationsbezogen temporär und daher äußerst selten vorkommt.

Das Warenbild der eingesetzten Berufskleidung ist jedoch darüber hinaus auch von der vorherrschenden Unternehmensphilosophie geprägt. So ist die Kasseler DBL intensiv bestrebt, ein überdurchschnittlich gutes Warenbild i.S. einer positiven Image-wahrnehmung sowohl nach innen als auch nach außen, zu realisieren. Diese Grundeinstellung wird forciert durch einen verstärkten Austausch unansehnlicher bzw. vorzeitig verschlissener Kleidung. Da es sich bei der vermieteten Kleidung fast ausschließlich um täglich eingesetzte und oftmals stark beanspruchte Berufskleidung handelt, kann vom Kunden jedoch dauerhaft auch keine neuwertige Kleidung verlangt werden, insbesondere dann nicht, wenn es sich um sog. "Reißer" (z.B. Kunden der Bau- und Metallbau-Branche) handelt, die die Kleidung noch lange, bevor sie buchungstechnisch abgeschrieben ist, verschlissen haben.

4.4.2. Der Problembereich Kundenorientierung/Serviceverhalten

Eine Interpretation des zweiten Faktors (Faktor II) ist aufgrund der Verschiedenartigkeit der vier ermittelten Differenzvariablen nicht eindeutig möglich. Aus diesem Grunde sollen hier die einzelnen Variablen näher untersucht werden.³⁷⁵

Eine der vier Ladungsvariablen des zweiten Faktors stellt ADIFF13 "Einfache und bequeme Bestellvorgänge für Neueinkleidung und Änderungen" dar. Bei dieser Variable wurde eine niedrige negative Differenz von nahezu 26 Prozent sowie eine hohe negative Differenz von mehr als 6 Prozent ermittelt. Hieraus wird ersichtlich, daß eine Vielzahl der befragten DBL-Kunden mit diesem Serviceaspekt nicht zufrieden ist. Anlaß für diese bedingte Unzufriedenheit ist u.a. die relativ schwer verständliche Träger-Systematik der DBL, auf die jedoch an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll.

Eine weitere Ursache kann darin gesehen werden, daß es beim nordhessischen Vertragswerk der DBL seit ca. einem Jahr nicht mehr möglich ist, Neubestellungen, Träger-Abmeldungen oder Veränderungen jeglicher Art telefonisch der jeweils zuständigen Sachbearbeiterin mitzuteilen. Alle DBL-Kunden sind daher gezwungen, die für diese Zwecke vorgesehenen Änderungs- und Neubestellungsformulare zu verwenden; d.h. diese vollständig auszufüllen, mit der jeweiligen Unterschrift zu versehen und dem Kasseler Vertragswerk zuzusenden, zuzufaxen oder aber dem entsprechenden DBL-Servicefahrer mitzugeben. Diese Maßnahme der schriftlichen Änderungsmitteilungen mußte von der Kasseler DBL ergriffen werden, da die Erfahrung gezeigt hatte, daß telefonische bzw. mündliche Informationen der Kunden häufig in falsche

³⁷⁵ Vgl. Kapitel III.4.3.2.

Kommunikationskanäle mündeten und infolgedessen falsch und oftmals überhaupt nicht bearbeitet wurden. Für die DBL-Kunden stellte diese neue Regelung jedoch zweifelsohne einen Bequemlichkeitsverlust dar, der sich im Rahmen der Kundenumfrage schließlich auch in einer relativ hohen Negativbeurteilung äußerte.

Noch weitaus negativer als sich die Ergebnisse hinsichtlich der Frage nach der Einfachheit und Bequemlichkeit der Bestellvorgänge darstellten, urteilten die befragten Kunden in bezug auf die Verlässlichkeit, daß erfolgte Zusagen auch eingehalten werden sowie auf die Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend Hilfe zu leisten. Ursachen für die diesbezügliche Unzufriedenheit können u.a. darin gesehen werden, daß sowohl die Auftragsverwaltung als auch die Einrichtungsabteilung der Kasseler DBL in der jüngsten Vergangenheit, insbesondere infolge eines hohen Auftragsvolumens, zeitweilig durchaus überlastet war, was darüber hinaus durch Urlaubs- und Krankheitsfälle temporär noch verschärft wurde. Aufgrund dieser mitarbeiterbezogenen Überlastung konnten erfolgte Zusagen, insbesondere terminbedingter Art, oftmals nicht eingehalten werden, was wiederum zu einer verstärkten Reklamationstätigkeit seitens der Kunden führte.

Des Weiteren ist jedoch auch eine mangelnde innerbetriebliche Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen und Mitarbeitern aller Hierarchiestufen sowie die oftmals fehlende externe Kommunikation mit dem Kunden (Aufklärungsarbeit, Zwischenbescheide etc.) ursächlich für diese beanstandeten Serviceleistungen. Diese mangelnde interne Information und Kommunikation zwischen den jeweiligen Mitarbeitern sowie deren partieller Unkenntnis hinsichtlich unternehmensinterner Tätigkeitszusammenhänge weist auf die Notwendigkeit hin, die Kommunikations- und Informationswege im gesamten Dienstleistungsunternehmen neu zu strukturieren bzw. neu zu gestalten.

Eine weitere Ladungsvariable des zweiten Faktors stellt ADIFF23 "Preis von Leistung und Service" dar. Bei dieser Variable war eine niedrige negative Differenz von mehr als 55 Prozent sowie eine hohe negative Differenz von 6,6 Prozent zu verzeichnen. Diese relativ große Unzufriedenheit hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses der Serviceleistungen der Kasseler DBL muß verstärkt vor dem Hintergrund der Frage, inwieweit hier ein wirklich objektiver Vergleich zwischen Preis und erbrachter Leistung seitens der Kunden vorliegt, betrachtet werden. In diesem Kontext soll erwähnt werden, daß sich die Preise des gesamten DBL-Verbundes und damit auch die des Kasseler Vertragswerkes nicht maßgeblich von denen der Hauptmitbewerber unterscheiden. Die spezifische Preiskalkulation des gesamten Berufskleidungssortimentes erfolgt in erster Linie in Abhängigkeit der jeweiligen Lieferanten- bzw. Einstandspreise. Darüber hinaus müssen Kosten für Energie, Lohn und Gehälter sowie für die permanent steigenden Umweltauflagen bei der Kalkulation der Servicepreise berücksichtigt werden. Die Preisgestaltung im einzelnen vollzieht sich in Abhängigkeit des speziellen Kunden und damit im Hinblick auf die Güte der gemieteten Kleidung (z.B. Standard- oder Exklusiv-Kleidung), auf die betreffende Branche - d.h., wie stark wird die Kleidung beansprucht - auf die räumliche Entfernung des Kunden und auf eine Vielzahl weiterer Umstände. Generell läßt sich diesbezüglich festhalten, daß, je geringer die Zufriedenheit der Kunden in bezug auf die Qualität der DBL-Serviceleistungen im allgemeinen ist, desto unzufriedener werden sie zweifelsohne auch mit dem gesamten Preis-/Leistungsverhältnis sein. Hieran wird deutlich, welche entscheidende Relevanz die Qualitätsdimension für den wirtschaftlichen Erfolg dieses Dienstleistungsunternehmens besitzt.

4.4.3. Effektiver Lieferservice als Qualitätsdimension

Faktor III rekrutiert sich aus den Servicekomponenten "Regelmäßige Lieferungen", "Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch", sowie "Haltbarkeit und Qualität der Kleidung".

Die Differenzvariable "Regelmäßige Lieferungen" weist eine niedrige negative Differenz von mehr als 53 Prozent sowie eine hohe negative Differenz von 23,5 Prozent auf und veranschaulicht so die relativ hohe Unzufriedenheit der befragten DBL-Kunden hinsichtlich der Qualität dieses Serviceaspektes. Maßgebliche Ursachen für diese massiven Beanstandungen der befragten Berufskleidungskunden des nordhessischen Vertragswerkes sind u.a. darin zu sehen, daß aus innerbetrieblichen Gründen zum Teil mehrfach im Jahr, Tourenumstellungen erforderlich sind, bei deren praktischer Umsetzung durch den Fuhrpark in der Vergangenheit einige Kunden innerhalb einer Woche verspätet, oder aber überhaupt nicht angefahren wurden. Auch Feiertagswochen erfordern bei einer Vielzahl der DBL-Kunden eine kurzfristige Tourenumstellung dergestalt, daß die davon betroffenen Kunden, je nach Zeitpunkt dieses Feiertages, vor- bzw. nachgefahren werden müssen, so daß es auch hier u.U. zu Lieferverzögerungen, teilweise sogar zu kompletten Lieferausfällen kommen kann. Da die Kunden aus verwaltungstechnischen Gründen über die feiertagsbedingte Änderung des Lieferanfahrtages nicht immer in Kenntnis gesetzt werden³⁷⁶, führt dies des öfteren dazu, daß die DBL-Servicefahrer an dem vor- bzw. nachgezogenen Lieferdatum die jeweiligen Kunden nicht antreffen und infolgedessen die Mietberufskleidung nicht ausliefern können, was schließlich wiederum zu Unzufriedenheit und nachhaltiger Verärgerung des betreffenden Kundenkreises führen kann.

Eine weitere Ursache dafür, daß ein Großteil der DBL-Kunden den Servicefaktor "Regelmäßige Lieferungen" im Rahmen der erfolgten Umfrage massiv beanstandet hat, ist darin zu sehen, daß beim Kasseler DBL-Vertragswerk eine relativ hohe sog. Fehlteilquote von Kleidungsstücken existiert. D.h., es geschieht häufig, daß teilweise sogar größere Differenzen zwischen der Anzahl der beim Kunden abgeholt verschmutzten Kleidung und der, nach dem eigentlichen Wasch- und Pflegevorgang, wieder ausgelieferten Stückzahl der Berufskleidung, bestehen. Hierbei handelt es sich um sog. Fehlmengen, die auf den ersten Blick nicht ohne weiteres erklärbar sind.

Hinsichtlich der Qualitätsbeurteilung des Serviceaspektes "Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch" ergab sich eine niedrige negative Differenz von 46,9 Prozent und eine hohe negative Differenz von 18,5 Prozent. Der Grad der Unzufriedenheit der DBL-Kunden in bezug auf die Lieferzeit verhält sich demnach ähnlich wie bei der Frage nach der Regelmäßigkeit der Lieferungen. Begründet liegt diese relativ hohe negative Beurteilung vorrangig in den überaus langen Lieferfristen der DBL-Bekleidungslieferanten. So können mehrere der Hauptlieferanten die vom nordhessischen Vertragswerk bestellte Berufskleidung erst nach teilweise mehr als zwölfwöchiger Lieferfrist anliefern. Hinsichtlich angeforderter Sondergrößen verlängert sich dieser Lieferzeitraum häufig nochmals um mehrere Wochen, was schließlich eine ausgeprägte und nachhaltige Verärgerung der davon betroffenen DBL-Kunden impliziert. In diese

³⁷⁶ Im allgemeinen erfolgt eine mündliche Informationsübermittlung durch den Servicefahrer.

Problematik involviert ist die prekäre Neu- und Gebrauchtwarenlager-Situation der Kasseler DBL. D.h., da erfahrungsgemäß keinerlei Möglichkeiten bestehen, den Primärlieferanten der DBL eine spürbare Beschleunigung der Lieferzeiten aufzuerlegen, da dies nach Aussage der Lieferanten, insbesondere aus kapazitätstechnischen Gründen, weder kurz- noch langfristig realisierbar wäre, ließe sich dieser Problembereich als zweite Lösungsalternative zumindest partiell in den DBL-Zuständigkeitsbereich verlagern, indem z.B. sowohl das Neu- als auch das Gebrauchtwarenlager massiv vergrößert würden. Da sich das Kasseler DBL-Vertragswerk jedoch seit Anbeginn in den gleichen Räumlichkeiten befindet und das Unternehmen im Laufe seiner Existenz kontinuierlich expandiert hat, stehen derzeit keinerlei zur Lagerhaltung geeignete Lokalitäten zur Verfügung, die eine befriedigende Erweiterung beider Läger ermöglichen könnten.

Abschließend betrachtet, läßt sich festhalten, daß auch der dritte Faktor, ausgeprägte Qualitätsdefizite aufweist, insbesondere in Teilbereichen, die für die Sparte des Berufskleiderleasing von entscheidender Relevanz sind, wie dies z.B. hinsichtlich des Servicepunktes "Regelmäßige Lieferungen" aufgezeigt wurde.

4.4.4. Kundenbetreuung und Außendienstservice

Faktor IV, interpretiert als Kundendienstservice-Funktion, umfaßt die Differenzvariablen "Außendienstbesuche" und "Regelmäßige Kundenbetreuung". Auch hinsichtlich dieser Servicebereiche erfolgte im Rahmen der Kundenumfrage eine eher negative Beurteilung. So belief sich die ermittelte niedrige negative Differenz auf 21 bzw. 19,8 Prozent und die hohe negative Differenz bei beiden Aspekten auf 16 Prozent. Ursächlich für die Beurteilung in Hinblick auf die erbrachten Leistungen des Außendienstes ist insbesondere die Tatsache, daß die Mitarbeiter des Außendienstes eine provisonsabhängige Entlohnung (Fixum plus Provison) erhalten und infolgedessen einen nur geringen zeitlichen Spielraum für Außendienstbesuche im Rahmen einer allgemeinen Kundenbetreuung besitzen. So muß der Außendienst primär mit Verkaufsaufgaben und weniger mit Betreuungsfunktionen betraut werden, auch wenn einige DBL-Kunden regelmäßige Besuche desjenigen Außendienstmitarbeiters, der seinerzeit den Servicevertrag abgeschlossen hat, erwarten.

Auf den ersten Blick erscheint die Bewertung der DBL-Kundenbetreuung durch die 81 befragten Unternehmen eher negativ, jedoch zeigt die Soll-Analyse, daß einer regelmäßigen Kundenbetreuung durch die DBL auch nur eine relativ geringe Bedeutung beigemessen wird. Der Hauptgrund der bestehenden Kritik bezüglich dieses Servicefaktors liegt darin, daß der Funktion der Kundenbetreuung seitens des DBL-Vertragswerkes bis dato zuwenig Beachtung geschenkt wurde. Dies läßt sich bereits daran erkennen, daß sich bei der Kasseler DBL nur eine einzige Person mit dem, sowohl in räumlicher als auch in fachlicher Hinsicht, weitläufigen Gebiet der Kundenbetreuung befaßt. Das bedeutet, für alle 860 Berufskleidungskunden der Kasseler DBL ist ausschließlich ein Mitarbeiter zuständig. Infolge dieser personellen Unterbesetzung läßt sich eine Überlastung des Kundenbetreuers - langfristig betrachtet - sicherlich nicht vermeiden.

4.4.5. Lieferzuverlässigkeit

Der fünfte und letzte Faktor, der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelt wurde, umfaßt ausschließlich die Differenzvariable "Richtige und vollzählige Liefermengen". Dieser Servicefaktor wurde von den befragten DBL-Kunden äußerst negativ beurteilt. So ergab sich hier eine niedrige negative Differenz von 38,3 Prozent und eine hohe negative Differenz von 17,3 Prozent. Bedingt ist diese deutliche Negativbeurteilung, insbesondere dadurch, daß in der Vergangenheit oftmals größere Differenzen zwischen der Anzahl der beim Kunden abgeholt und der nach dem Reinigungsvorgang wieder ausgelieferten Kleidung zu verzeichnen waren. Diese sog. Fehlmengen können durch ganz unterschiedliche Ursachen bedingt sein. Ein Grund hierfür kann darin bestehen, daß Kleidungsstücke, die trotz erfolgten Wasch- und Pflegevorgangs noch verschmutzt sind, und infolgedessen von den Mitarbeitern der Qualitätskontrolle zur Nachwäsche gegeben werden, aus organisatorischen Gründen nicht rechtzeitig zur Auslieferung bereitgestellt werden können, so daß diese Kleidung nicht turnusgemäß ausgeliefert wird. Ähnlich verhält es sich, wenn Kleidungsstücke, an denen noch Reparatur- oder Änderungsarbeiten auszuführen sind, von der Qualitätskontrolle in die Abteilung der Näherei übergeben werden. In diesem Falle - vor allem bei Kapazitätsengpässen - kann die Kleidung von den Näherinnen nicht rechtzeitig repariert bzw. geändert werden, so daß es aufgrund dessen auch hier zu Lieferverzögerungen kommen kann. Insbesondere in Phasen, in denen der innerbetriebliche Ablauf nicht ordnungsgemäß erfolgt (z.B. in Feiertagswochen oder in Zeiten mit hohem Kranken- und Urlaubsstand) verstärkt sich diese Fehlmengen-Problematik zusätzlich. Hinzu kommt jedoch mitunter auch, daß einige Mitarbeiter nicht auf den jeweils vorgesehenen Auslieferungstag achten, obwohl alle betreffenden Abteilungen dazu angehalten sind, zuerst diejenigen Kleidungsstücke nachzuwaschen bzw. zu reparieren, die vom Zeitablauf her zuerst ausgeliefert werden müssen. Zu den ablauforganisatorischen Schwierigkeiten im Kontext der Fehlmengen-Problematik der Kasseler DBL, kommen demnach vereinzelt auch noch personell bedingte Fehlerquellen, die diesen Problembereich oftmals noch potenzieren.

Eine weitere wesentliche Ursache für das relativ hohe Fehlteilniveau der Kasseler DBL ist in der generellen Gefahr der Falschauslieferung zu sehen. So ist es in der Vergangenheit des öftern vorgekommen, daß von den Expedientinnen vereinzelt Berufskleidung eines bestimmten Auftrages, einem anderen Auftrag zugeordnet wurde, so daß ein oder auch mehrere Träger dieses Kunden, in der betreffenden Woche keine Kleidung zum Tauschen erhielten und somit gezwungen waren, die bereits verschmutzte Berufskleidung eine weitere Woche zu tragen bzw. diese selbst zu reinigen. Des Weiteren besteht neben den Fehlerquellen, die sich in der Abteilung der Expedition ergeben, auch die Gefahr, daß der Servicefahrer z.B. bei Kunden mit Schranksystem die vorsortierte Kleidung der einzelnen Träger in die falschen Fächer des DBL-Schranks einsortiert, so daß auch hier, den davon betroffenen Trägern, keine Kleidung für den ordnungsgemäßen Wechsel zur Verfügung steht. Da es nicht Aufgabe des Berufskleidungsträgers sein kann, jedes einzelne Fach des DBL-Schranks auf fehlerhaft einsortierte Kleidung hin zu überprüfen, kommt es aufgrund dessen nicht selten vor, daß diese vermeintlichen Fehlteile über einen längeren Zeitraum hinweg, nicht aufgefunden werden, so daß vom DBL-Vertragswerk zunächst einmal Ersatzkleidung für diese vermißten Teile in Umlauf gesetzt werden muß.

Die wichtigste Ursache hinsichtlich des Problembereiches Kleider-Fehlmengen bezieht sich jedoch auf den Bereich des Austausches verschlissener Kleidung. Wie vorangegangen bereits dargestellt wurde, wird Kleidung, die älter als 156 Wochen ist sowie Kleidung, die vorzeitig verschlissen wurde, vom DBL-Vertragswerk ausgetauscht. In dem Falle, daß Kleidungsstücke dermaßen zerschlissen oder beschädigt sind, daß sich

eine Reparatur nicht mehr rentiert, werden diese Teile von der Einrichtungsabteilung umgehend einbehalten und dies, obwohl zu diesem Zeitpunkt oftmals keinerlei Ersatzware im Gebraucht- bzw. im Neuwarenlager verfügbar ist. Das bedeutet, daß die Träger der einbehaltenen Kleidung oftmals über einen längeren Zeitraum hinweg, ihre Kleidung nicht regelmäßig tauschen können, da ihnen anzahlmäßig ein Kleidungsstück in der Umlaufmenge fehlt, was für einen reibungslosen Tausch unabdingbare Voraussetzung wäre. Da die Anlieferung bestellter Berufskleidung - wie bereits erwähnt wurde - teilweise bis zu zwölf Wochen in Anspruch nehmen kann und eine vorläufige Ersatzlieferung mit ähnlicher Kleidung meist nicht möglich ist, da aus dem bestehenden Gebrauchtwarenlager keine entsprechende Berufsbekleidung zur Verfügung steht, kommt es häufig zu berechtigten Reklamationen, die jedoch bereits im Vorfeld versucht werden, durch das Erstellen von Gutschriften weitgehend abzuwenden.

An dieser Stelle soll der Vollständigkeit halber noch einmal kurz auf die Interpretation der dargestellten Ergebnisse der Korrelationsmatrix eingegangen werden. Wie bereits erwähnt wurde, existiert zwischen den im Rahmen der Faktorenanalyse ermittelten Hauptdimensionen und den unabhängigen Variablen V49 (Wochenumsatz) und V50 (Anzahl der im Unternehmen eingekleideten Träger) keinerlei Zusammenhang, während die Variable V51 (Standort: alte/neue Bundesländer) eine signifikante Korrelation aufweist. Diese Korrelation besagt, daß die DBL-Kunden in den neuen Bundesländern generell zufriedener mit der Servicequalität des nordhessischen DBL-Vertragswerkes sind als die befragten DBL-Kunden in den alten Bundesländern.

Eine Begründung hinsichtlich dieses Kausalzusammenhanges läßt allerdings in diesem Kontext nur spekulative Vermutungen zu. So ist davon auszugehen, daß in den neuen Bundesländern bis dato noch immer ein weitgehend anderes Qualitätsverständnis vorherrscht als in den alten Bundesländern. Bedingt durch das seinerzeit andere Wirtschaftssystem der ehemaligen DDR war ein, in nahezu allen Wirtschaftsbereichen, gleichbleibend hoher Qualitätsstandard infolge kapazitäts- und insbesondere ressourcenbedingter Engpässe oftmals nicht realisierbar, so daß sich in den neuen Bundesländern kein im Zeitablauf kontinuierlich gewachsenes Qualitätsbewußtsein hat ausbilden können. Darüber hinaus fehlte den DBL-Kunden aus den neuen Bundesländern bis zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung jegliche Vergleichsmöglichkeit in bezug auf den Service des Berufskleider-Leasing. Es existierten lediglich große Waschkombinate, d.h. große Wäschereibetriebe, bei denen Kleidung zur Wäsche bzw. Reinigung abgegeben werden konnte. So läßt sich infolgedessen vermuten, daß sich bei einer erneuten Kundenumfrage, einige Jahre später - ceteris paribus - keine signifikante Korrelation hinsichtlich der Qualitätsbeurteilung und der Variable "Standort der befragten DBL-Kunden (alte/neue Bundesländer)" mehr ermitteln ließe.

Resümierend betrachtet läßt sich hinsichtlich der Ursachen der Schwachstellenbereiche der Kasseler DBL festhalten, daß die einzelnen Problemfelder in einem sehr großen Ausmaß von dem Grad der korrekten Tätigkeitserfüllung der einzelnen Mitarbeiter und damit vom praktizierten Qualitätsstandard im Dienstleistungsunternehmen abhängen. Das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter ist somit maßgeblich im Hinblick auf die Qualitätsdimension des Unternehmens und damit letztlich auch für dessen wirtschaftlichen Erfolg.

4.5. Maßnahmen der Qualitätsverbesserung

4.5.1. Erarbeitung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, daß trotz der insgesamt eher positiven Bewertung zahlreiche Schwachstellen bestehen, die verstärkt auf eine traditionelle Qualitätskonzeption hinweisen. Zwar steht die Qualitätsdimension der angebotenen Dienstleistung des Berufskleider-Leasing offiziell im Vordergrund der Bemühungen, entgegen der aktuellen Qualitätsdiskussion wird jedoch eher eine input- (Qualitätseinflüsse bei der Berufskleidungs- und Materialbeschaffung) und outputorientierte Qualitätspolitik (der Versuch, Qualität hineinzukontrollieren, anstatt Qualität zu produzieren) verfolgt. Der Begriff des Qualitätsmanagements wird im Sinne einer ausschließlichen Qualitätskontrolle interpretiert. Eine solche Denkweise kann langfristig ursächlich für eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit sein. Die neue Sicht des Qualitätsmanagements verlangt demgegenüber nach einer Reorientierung der Qualitätspolitik. Sie fordert:

- Stärkeres Qualitätsbewußtsein am Arbeitsplatz.
- Hohe Motivation der Mitarbeiter, Qualität herzustellen.
- Verringerung der Fehlerkosten aufgrund mangelnder Qualität.
- Systematische Fehlerursachenbeseitigung.
- Umgehende Korrekturmöglichkeit.
- Durchgehende Kundenorientierung.
- Ein integriertes Qualitätssicherungssystem.

Für eine langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges der Kasseler DBL ist es im Hinblick auf die heutige und zukünftige Wettbewerbssituation, die in erster Linie geprägt ist von einem spürbaren Verdrängungswettbewerb durch die Mitbewerber, notwendig, die Dienstleistungs- und Marktattraktivität entsprechend den steigenden Kundenerwartungen, permanent zu verbessern. Die derzeitigen Anforderungen des Marktes für Berufskleiderleasing zeigen, daß der Faktor Qualität zum Wettbewerbselement Nr. 1 avanciert ist. Das bedeutet, daß sich auch mittelständische Dienstleister unausweichlich mit der neuen Bedeutung von Qualität i.S. von Total Quality Management und einer Null-Fehler-Strategie auseinandersetzen müssen. Qualitätskontrolle i.S. einer Endkontrolle ist zu ersetzen durch Elemente der Qualitätssicherung: Kontrolle innerhalb des gesamten Dienstleistungsprozesses, Qualitätsverbesserung durch vorbeugende Maßnahmen, ganzheitliche Prozeßorientierung sowie Aspekte der Umsetzung einer TQM-Ideologie durch Verpflichtung des gesamten Managements, Einbeziehung der Mitarbeiter, ganzheitliche Betrachtung und Verbesserung des Dienstleistungs- und Geschäftsprozesses, gelebte Kundenorientierung, Markt- und Kundenforschung.

4.5.2. Erweiterung des Neu- und Gebrauchtwarenlagers

Wie anhand der durchgeführten Kundenumfrage festgestellt wurde, besteht ein wesentlicher Qualitätsaspekt aus Sicht der DBL-Kunden darin, daß Kleidung zum Zwecke der Neueinkleidung von Mitarbeitern oder bedingt durch Austausch oder Größentausch bereits eingekleideter Mitarbeiter umgehend verfügbar ist. Da jedoch sowohl das Neu- als auch das Gebrauchtwarenlager der Fa. Welscher nur relativ klein und infolgedessen

ungenügend bestückt ist, führt dies häufig dazu, daß z.B. vorzeitig verschlissene Kleidung von der Einrichtungsabteilung bereits ausgetauscht wird, obwohl für diese Kleidungsstücke ersatzweise vorerst keine neue Kleidung, mangels Verfügbarkeit, in Umlauf gesetzt werden kann. Dasselbe gilt für Neueinkleidung und Größentausch; auch hier ist in der Mehrzahl der Fälle keine sofortige Lieferung oder oftmals nur eine begrenzte Teillieferung der gewünschten Kleidung möglich, was langfristig betrachtet und durchaus verständlicherweise, zu einer verstärkten Unzufriedenheit beim Kunden führt. Nach Ansicht der Verfasserin ist es in vielen Fällen unzumutbar, einen Mitarbeiter in Ausnahmefällen bis zu sechs Monate auf seine Kleidung warten zu lassen, wie dies z.B. bei der Anfertigung von Sondergrößen der Fall ist; aber auch bei Standardgrößen sind Lieferzeiten von bis zu 3 Monaten keine Seltenheit. Es ist daher als wesentliche Maßnahme notwendig, eine Revision sowie eine Vergrößerung sowohl des Neu- als auch des Gebrauchtwarenlagers vorzunehmen, um eine nachhaltige Verärgerung der bestehenden sowie der potentiellen DBL-Kunden zu vermeiden. Die mit dieser Problematik einhergehende Frage einer generellen Lieferzeitverkürzung seitens der Berufskleidungshauptlieferanten der DBL i.S. einer Just-in-Time-Produktion, läßt sich ad hoc nicht befriedigend lösen, da ein Ausweichen auf neue Lieferanten, aufgrund des extrem hohen mengenmäßigen Kleidungsbedarfes der Gesamt-DBL, nicht möglich wäre. So gibt es bundesweit nur relativ wenige große Anbieter für Berufskleidung, die sowohl den qualitativen als auch den quantitativen Anforderungen der DBL ohne größere Schwierigkeiten gerecht werden. Aus diesem Grunde bezieht der gesamte DBL-Verbund einen Großteil seiner Kleidung, neben Kleidungskäufen von Herstellern aus der Bundesrepublik, von Bekleidungsunternehmen aus dem skandinavischen Raum. Dies bedeutet letztlich, daß eine qualitative Verbesserung in bezug auf diese Problematik nur mittels einer massiven Vergrößerung des bestehenden Lagers sowie durch eine gleichzeitige Bereinigung des Gesamtsortimentes (z.B. Auslaufmodelle und sog. Ladenhüter können eliminiert werden, um mehr Platz für Neuware zu schaffen) erzielt werden kann.

4.5.3. Förderung des ganzheitlichen Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter

Ein weiteres großes Qualitätsdefizit liegt auf dem Sektor der hohen Fehlteilquote, d.h. auf Kleidungsstücke, die vom Kunden zum Reinigen abgegeben, jedoch beim nächsten turnusmäßigen Anfahrhythmus nicht wieder ausgeliefert wurden. Wie bereits ausführlich dargestellt wurde, liegt dieses hohe Fehlteilaufkommen zum einen begründet in Falschauslieferungen (Kleidungsstücke wurden nicht beim jeweils richtigen Kunden ausgeliefert), zum anderen darin, daß sich die Teile noch in der Nachwäsche befinden oder aber, daß sich verschiedene Kleidungsstücke zwecks durchzuführender Reparatur noch in der Nähereiabteilung befinden und so nicht rechtzeitig zum Auslieferungstermin bereitgestellt werden konnten. Probleme dieser Art bedürfen zur Lösung einer präzisen Produktionssteuerung, einer genauen Ablaufterminierung, einer effizienten internen Kommunikation sowohl zwischen den einzelnen Abteilungen als auch zwischen den Mitarbeitern untereinander sowie, wie vom Lean Management gefordert, einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung, in deren Kette, jeder Mitarbeiter bestrebt ist, seinen Kunden, d.h. seinen im Dienstleistungsprozeß nachgelagerten Kollegen, qualitativ einwandfrei und termingerecht zu beliefern. Anhand dieser Thematik wird ersichtlich, wie maßgeblich die Dienstleistungsqualität - mehr noch als die Qualität eines maschinell gefertigten Produktes - verbunden ist mit der Motivation, der Leistungsfähigkeit, der Qualifikation sowie schließlich der Qualität der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens. In diesem speziellen Fall bedeutet dies: Hält sich auch nur ein Mitarbeiter

einer Abteilung, z.B. der Nähereiabteilung, hinsichtlich seiner am Kleidungsstück zu verrichtenden Tätigkeit (z.B. Reparatur- oder Änderungswunsch), nicht an zuvor definierte oder aber allgemein bekannte Zeitvorgaben (der jeweils turnusgemäße Anfahrtrhythmus aller DBL-Kunden ist jedem Mitarbeiter des Unternehmens bekannt bzw. läßt sich problemlos erfragen), so kann die termingerechte Bereitstellung dieses betreffenden Kleidungsstückes oftmals bereits nicht mehr gewährleistet werden. Maßnahmen für eine langfristige und dauerhafte qualitative Verbesserung dieser Problembereiche können sich nach Ansicht der Verfasserin nur auf die Förderung des Qualitätsbewußtseins und des -verhaltens der Mitarbeiter, beziehen. Dies impliziert gleichermaßen Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung, zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit und dadurch bedingt auch eine Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit.

4.5.4. Erstellung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems

Die durch die Kundenumfrage ermittelten mehr oder minder technischen Qualitätsdefizite, die sich darin äußern, daß Reparaturwünsche seitens der Kunden nicht rechtzeitig, nicht vollzählig oder aber in schlechter Güte ausgeführt werden sowie Problembereiche, die sich auf den Zustand der Kleidung im Hinblick auf Knitterfreiheit, Sauberkeit u.ä. und damit auch auf Fragestellungen des Waschverfahrens, der Finisher-Technik und der chemischen Behandlungsmöglichkeiten der Berufskleidung beziehen, lassen sich letztlich nur durch verstärkte Maßnahmen der Qualitätssicherung sowie der hieran anschließenden traditionellen Qualitätskontrolle beheben. Gleichwohl sind derartige Maßnahmen im Dienstleistungsunternehmen weitaus schwieriger zu realisieren, als dies bei der güterverarbeitenden Industrie der Fall ist. So ist die direkte Überwachung des gesamten Dienstleistungsprozesses oftmals mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da das Erkennen von Problemen in erster Linie auch immer vom Urteilsvermögen des direkt am Leistungsaustausch beteiligten Mitarbeiters abhängt. Dennoch zeigt die Erfahrung, daß viele führende, erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe von Schulungen, konsequenten Richtlinien, einsatztechnischen Hilfsmitteln der Qualitätssicherung, sowie durch direkte Überwachung des Dienstleistungsprozesses, ein hohes Qualitätsniveau haben erzielen können. Grundvoraussetzung ist jedoch auch hier die zentrale strategische Ressource: der möglichst hoch qualifizierte und motivierte, mitdenkende Mitarbeiter.

Die Entwicklung eines erfolgreichen integrierenden Qualitätssicherungssystems ist eine umfangreiche und komplexe Unternehmensaufgabe, die von allen Unternehmensmitgliedern gleichermaßen erfüllt werden muß. Zunächst ist es erforderlich, daß alle Anforderungen eines Unternehmens präzise und detailliert analysiert und dargestellt werden, um diese im Anschluß hieran mit den einzelnen Mitarbeitern in ein funktionsfähiges Qualitätssicherungssystem umzusetzen. Dies umfaßt den Aufbau eines norm- und anforderungsgerechten Qualitätssicherungssystems mit den Prozeßphasen: Informationsaufnahme, Definition des QS-Projektes, Ermittlung des Ist-Zustandes, Schwachstellenanalyse, Soll-Konzeption, die Umsetzungsphase sowie anschließend die externe Auditierung bzw. Zertifizierung.

4.5.5. Zertifizierung

Begriffe wie Qualitätssicherungssystem, Qualitätssicherungsnachweis, Qualitätssicherungshandbuch u.ä. sind für kleine und mittelständische Unternehmen vielfach zu unliebsamen Schlagworten geworden, da innerhalb weniger Jahre die Forderung nach ihrer organisatorischen Verwirklichung, als Voraussetzung für zukünftige Aufträge, extrem gestiegen ist und die Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems darüber hinaus mit hohen Transaktionskosten zeitlicher sowie finanzieller Art verbunden ist. Dennoch sind standardisierte Maßnahmen zur Qualitätssicherung mit anschließender Dokumentation gerade für den Mittelstand, der häufig eine schwache Kapitaldecke aufweist, von besonderer Bedeutung. Das priore Ziel dieser Bemühungen ist eine frühzeitige Fehlererkennung sowie -beseitigung (Null-Fehler-Strategie) und damit verbunden eine verstärkte Kostenreduzierung in allen Bereichen. Weitere Zielsetzungen der integrierenden Qualitätssicherung sind: eine höhere Transparenz im Betriebsablauf, eine effizientere Information und Kommunikation, eine weitgehende Verlagerung von Kontroll- und Prüfaufgaben auf die jeweiligen Mitarbeiter sowie eine höhere Mitarbeiterqualifikation und -motivation.

Da Mitbewerber der DBL bereits seit einiger Zeit mit dem Zertifizierungsverfahren begonnen haben, muß sich auch die DBL der Umsetzung und Realisierung des ISO 9000-Zertifikates stellen. Darüber hinaus hat die Erfahrung der vergangenen Jahre gezeigt, daß die externe Auditierung auf dem Wäsche-Leasing-Sektor als Nachweis der Qualitätsfähigkeit des Leasing-Unternehmens, insbesondere auch infolge diverser Hygieneschutzbestimmungen, z.B. in Reinraumbereichen, zunehmend an Bedeutung erlangt, so daß sich auch die Vertragswerke der DBL, dieser Entwicklung nicht länger entziehen können. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen haben innerhalb des DBL-Verbundes bereits einige Unternehmen mit den ersten Schritten zum Aufbau eines anforderungsgerechten Qualitätssicherungssystemes begonnen.

Wesentlich für den Erfolg einer Auditierung der Gesamt-DBL ist jedoch, daß die einzelnen Vertragswerke der DBL nicht nur aufgrund des äußeren Zwanges, der externen Auditierung von Mitbewerbern, eine Zertifizierung anstreben, sondern daß sie sich den daraus resultierenden Vorteilen eines systematischen Konzeptes sowie eines durchgängigen, integrierenden Qualitätssicherungssystemes bewußt sind, um diese Vorteile schließlich auch effizient i.S. von Fehlervermeidung und Kostenreduzierung nutzen zu können. Aus den gesamten Vorarbeiten, Maßnahmen und Prozessen, die für eine Zertifizierung eines Qualitätssicherungssystems notwendig sind, können sich große qualitative Entwicklungspotentiale für das nordhessische Vertragswerk ergeben. So ist vielen Mitarbeitern des Unternehmens überhaupt nicht oder nur teilweise bekannt, welche Maßnahmen zur Qualitätserzeugung bzw. -verbesserung durchzuführen sind, so daß die Tätigkeitsverrichtung oftmals nicht vorsätzlich, sondern vielmehr aus reiner Unwissenheit nur unzureichend oder fehlerhaft durchgeführt wird. Aus diesem Grunde muß es im Rahmen der Zertifizierung des nordhessischen Vertragswerkes, angestrebt werden, nach der Erstellung des QS-Handbuches, jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, mittels Computer oder aber auch manuell, das QS-Handbuch zu jedem Zeitpunkt abfragen zu können, um Informationen zu erhalten, welche Verrichtungstätigkeiten am Produkt, in welcher Situation vorzunehmen sind, um ein qualitativ hochwertiges Dienstleistungsergebnis zu erzielen. Eine derartige schriftliche Dokumentation erleichtert neuen Mitarbeitern die Einarbeitung und die Routineentwicklung ihrer jeweiligen Aufgabenstellung, da den Mitarbeitern durch das QS-Handbuch Wissen über alle

wesentlichen internen Vorgänge und Reglementierungen sowie ein Gesamtüberblick über die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen vermittelt wird. Das bedeutet, die Dokumentation und der Nachweis eines Qualitätssicherungssystems der nordhessischen DBL ermöglicht, Fehler an den einzelnen Arbeitsplätzen des Betriebes bereits im Vorfeld zu vermeiden. Weiterhin werden bei der Erstellung des QS-Handbuches, Schwachstellen innerhalb der Unternehmensprozesse als auch ablauforganisatorischer Art aufgedeckt, deren Eliminierung wiederum zukünftige Fehler und damit Nacharbeit, Reklamationen und letztlich Fehlkosten vermeidet.

Die Chancen und Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung, die sich für das nordhessische DBL-Vertragswerk bereits aus der Erstellung eines detaillierten QS-Handbuches (auch vorerst ohne externe Auditierung) ergeben, dürften angesichts der aus organisatorischen und räumlichen Gründen durchgeführten Reorganisations- und Umstrukturierungsmaßnahmen der letzten Jahre, die ohne vorherige präzise Effizienz-Überprüfung erfolgten, groß sein. Im Rahmen dieser Reorganisation sind teilweise Routinen und Arbeitsabläufe entstanden, die sich keineswegs - wie vom Lean Management gefordert - an der Wertschöpfungskette orientieren und infolgedessen einer möglichst umgehenden Effektivierung bedürfen.

Ab April 1995 ist geplant, sämtliche Kleidungsstücke, die bereits in der Vergangenheit mit einem entsprechenden Barcode gepatcht wurden, mit Scanner-Pistolen einzuscannen, so daß sich der jeweilige Aufenthaltsort eines jeden Kleidungsstückes sofort per Tastendruck von der entsprechenden Mitarbeiterin ermitteln läßt. Die Einführung dieses neuen technologischen Hilfsmittels soll in erster Linie die organisatorische Arbeit innerhalb des Betriebes erleichtern, indem am Warenausgang von der Expedientin sofort überprüft werden kann, ob ein Lieferauftrag bereits komplett zusammengestellt ist, oder ob sich eventuell noch Kleidungsstücke dieses Auftrages in der Nachwäsche, in der Näherei oder aber in der Einrichtungsabteilung zwecks Austausches, befinden. Zum anderen läßt es die Scanner-Technik zu, anfragenden Kunden sofort Auskunft darüber zu geben, ob sich ein, als Fehlteil deklariertes Teil, de facto noch im Betrieb befindet, oder aber wider der Aussage des Kunden, bei ihm bereits angeliefert wurde. D.h., auch in bezug auf den Kundenerziehungsaspekt leistet diese Technik hervorragende Arbeit. Die Einführung der Scanner-Technologie bringt jedoch auch wiederum eine Vielzahl ablauforganisatorischer Änderungen innerhalb des Produktionsprozesses mit sich, die nach Ansicht der Firmenleitung sowie der Verfasserin zunächst noch abgewartet werden müssen, bevor mit der Erstellung eines QS-Handbuches begonnen werden kann. Diese Entscheidung basiert auf der Überlegung, daß jedes, einmal erstellte QS-Handbuch, einer permanenten Aktualisierung bei Veränderungen jeglicher Art bedarf, so daß die Aktualität des Handbuches zu jedem Zeitpunkt absolut gewährleistet ist.

4.5.6. Verbesserung der Kommunikation durch erweiterte Informationstechnologie

Die Analyse der Kundenumfrage hat gezeigt, daß auch im Bereich der internen und externen Kommunikation Defizite bestehen und damit künftiger Handlungsbedarf für die Kasseler DBL gegeben ist.

Kommunikation und Information sind in jedem Unternehmen, unabhängig von Größe und Struktur, ein wesentlicher Aspekt von Verbesserungen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen, in denen sich fast alle Mitarbeiter persönlich kennen und das Abteilungsdenken infolge flacher Hierarchien wenig ausgeprägt ist, müssen sich verstärkt mit verbesserten Kommunikations- und Informationsstrukturen auseinandersetzen. Neben organisatorischen Maßnahmen wie der Festlegung einer ganzheitlichen Informationspolitik ist es notwendig, die Informationstechnologie zur Förderung der Kommunikation systematisch und zielorientiert einzusetzen.

Kennzeichnend für expandierende mittelständische Unternehmen ist die wachsende Bedeutung der Ressource "Information". In solchen komplex-dynamischen Umgebungen "... sind für die rechtzeitige Anpassung an Umfeldveränderungen in erster Linie leistungsfähige Informationsnetzwerke vonnöten, um äußere Faktoren rasch zu registrieren und richtig zu bewerten."³⁷⁷ Der Siegeszug des Personal Computers und die damit einhergehende Dezentralisierung der Datenverarbeitung ermöglichten eine rasante Verbreitung der Kommunikationstechnologien, die auch mittelständische Unternehmen große Rationalisierungspotentiale bieten. Die Nutzung von Online-Diensten (z.B. Btx, Compuserve), das weltweite INTERNET, der Einsatz von Konferenzsystemen und die Unterstützung durch die neue Betriebssystemgeneration eröffnen für die Automatisierung unternehmensübergreifender Prozesse völlig neue Perspektiven.³⁷⁸

Die Informationstechnologie zählt zu den wichtigsten Schlüsseltechnologien der 90er Jahre und gewinnt aufgrund des immer günstiger werdenden Preis/Leistungsverhältnisses und der Verfügbarkeit von Standardsoftware mit höchsten Anwendungspotentialen auch für Klein- und Mittelbetriebe zunehmend an Bedeutung. Durch den Einsatz von Informationstechnologie bietet sich für mittelständische Unternehmen trotz ihrer meist geringen (Human-) Kapitalausstattung, die die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten erschwert, ein Lösungsansatz zur Steigerung der Effizienz von Mitarbeiter und der Automatisierung unternehmensübergreifender Prozesse. Im Vordergrund der Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie für mittelständische Unternehmen stehen die EDV-gestützte Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Finanzbuchhaltung und Auftragsverwaltung. Doch auch die Anwendung von E-Mail-Systemen (wie z.B. Lotus Notes, das durch Applikationserweiterung beispielsweise auch die Anwendung in den Bereichen Time-Management, Korrespondenzverwaltung, Vertriebssteuerung und Projekt-Management ermöglicht) und das hieraus weiterentwickelte "Groupware" bzw. "Workgroup Computing", das die zwischenmenschliche Kommunikation und Kooperation in vernetzten Organisationen so unterstützt, daß die einzelnen Gruppen ihre Arbeit im Sinne des Lean-Gedankens möglichst autonom organisieren können sowie die

³⁷⁷ Klotz, U.: Schlüssel zur Organisation der Zukunft (II) - Business Reengineering, Networking und Groupware, in: Office Management, 3/1995, S. 12

³⁷⁸ Vgl. Hiller, J.: IT-Sicherheit im Lichte von Business-Process-Reengineering-Projekten, in: Office Management, 7-8/1995, S. 18

verschiedenen Varianten des Workflow-Managements (starre/flexible Workflow-Strukturen), stellen Maßnahmen zu einer langfristigen Effizienzsteigerung dar.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen sind die Mitarbeiter im Gegensatz zu großen Unternehmen mit zentralen Rechenanlagen vorwiegend selbst auf die Bedienung des Computers und der Programme angewiesen. Es ist daher wichtig, die Informationstechnologie problemlösungs- und entscheidungsorientiert einzusetzen. Da die Effizienzsteigerung des Humankapitals ein elementares ökonomisches Ziel mittelständischer Unternehmen darstellt, ist es notwendig, die Mitarbeiter im Rahmen einer individuell zugeschnittenen Datenverarbeitung möglichst umfassend in die Gestaltung des Informationstechnologie-Systems einzubeziehen. Hierzu gehört zum einen der Einsatz bedienerfreundlicher Soft- und Hardware und zum anderen intensive Schulungs- und Betreuungsmaßnahmen.

Innovative Informationstechnologien ermöglichen auch in mittelständischen Unternehmen eine flexible Form der Kooperation im Unternehmen als auch mit Kunden und Lieferanten. Für das nordhessische DBL-Vertragswerk bedeutet dies, daß ein Überdenken der Informationstechnologie-Strukturen in Richtung funktionsorientierter, integrierter und flexibler Informationstechnologie-Gestaltung erfolgen muß. Zwar ermöglicht der derzeitige Einsatz der Basistechnologien Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und EDV-gestützte Auftragsverwaltung eine Effizienzerhöhung der Mitarbeiterleistung in diesen Einsatzbereichen, doch lassen sich noch eine Vielzahl weiterer Instrumente der Informationstechnologie anwenden (z.B. im Bereich Planung, Projektmanagement, Finanz- sowie Projektcontrolling), die zu einer dauerhaften Verbesserung der internen, wie auch der externen Kommunikation beitragen könnten. Der Einsatz eines Verkaufssteuerungskonzeptes für die Bereiche Außendienst und Kundenbetreuung z.B. im Rahmen des Kommunikationsinstrumentes "Lotus Notes" könnte so durch die Verbesserung der internen und der externen Kommunikation zu einer ganzheitlichen Kundenorientierung beitragen.

Hieran wird deutlich, daß die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen maßgeblich von der Qualität der Kommunikation abhängt. Nur eine effiziente Kommunikation sichert die Weiterentwicklung einer Organisation. D.h., Organisationen werden nicht nur dadurch beweglicher, daß sie ("lean") ihren Gürtel enger schnallen oder einzelne Funktionen automatisieren, sondern vorrangig durch eine kontinuierliche Verbesserung ihres internen Wissenstransfers.³⁷⁹ Die Informationstechnologie stellt damit einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Lean Managements dar.

³⁷⁹ Vgl. Klotz, U.: Schlüssel zur Organisation der Zukunft (II), Office Management, 3/1995, S. 13

Zusammenfassung der Kerngedanken: Durchführung und Ergebnisse der Kundenanalyse

Kundenreaktionen

Die Analyse der erfolgten Kundenumfrage zeigte, daß die Gesamtzufriedenheit der befragten DBL-Kunden weitgehend positiv zu beurteilen ist. Größere Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand ergaben sich insbesondere in bezug auf die Lieferzeit der Berufskleidung, auf den Reparaturservice, der ein Bestandteil des Leasing-Vertrages darstellt sowie auf den Allgemeinzustand der Kleidung, auf das Formularwesen und hinsichtlich der Kundenbetreuung.

Kundenanalyse

Im Rahmen der Darstellung der Kundenuntersuchung mittels einer Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen konnten 5 Faktoren eliminiert werden, die sich als Warenbildfunktion, allgemeine Kundenorientierung, Lieferservicefunktion, Kundenbetreuungs- und Außendienstfunktion sowie als Funktion der Liefertreue definieren ließen. Diese fünf Hauptfaktoren umfassen die Dimensionen der Servicequalität und weisen gleichermaßen die höchsten Differenzen zwischen geforderter und realisierter Qualität der DBL-Serviceleistungen auf.

Schwachstellenanalyse

Die Schwachstellenanalyse der einzelnen Qualitätsdefizite ergab folgende Aspekte:

Warenbild

In bezug auf das Warenbild konnte festgehalten werden, daß der Allgemeinzustand der Berufsbekleidung in Abhängigkeit von der Austauschquote alter Kleidungsstücke gesehen werden muß und damit maßgeblich von der korrekt ausgeführten Arbeit der Qualitätskontrolle bestimmt wird. Darüber hinaus wurde auch der Reparaturservice, der u.a. das Warenbild mitbestimmt, von den Befragten eher negativ beurteilt. Die Ursachen hierfür liegen einerseits in einer zeitweiligen Überlastung der Näherei-Abteilung begründet als auch darin, daß die Qualitätskontrolle oftmals die zu prüfende Kleidung nicht intensiv und kritisch genug begutachtet. Bezüglich des Faktors verunreinigte Kleidung trotz erfolgter Wäsche, wurde eruiert, daß es sich hier in den meisten Fällen um schwerwiegende branchentypische Verfleckungen handelt, die sich oftmals nur noch mit entsprechenden Lösungsmitteln und damit nur durch eine Sonderbehandlung der Kleidungsstücke entfernen lassen. Die Aussonderung derartiger verschmutzter Kleidung obliegt in diesem Falle wieder der Qualitätskontrolle.

Kundenorientierung/Serviceverhalten

In bezug auf den Qualitätsfaktor Kundenorientierung/Serviceverhalten wurde zum einen das Formularwesen moniert, was darin begründet liegt, daß sämtliche Veränderung innerhalb eines Auftrages seit einiger Zeit nur noch schriftlich vorgenommen werden können (Bequemlichkeitsverlust für den Kunden). Die darüber hinaus relativ negative Beurteilung der Befragten DBL-Kunden in bezug auf die Zusage-Verlässlichkeit der DBL-Mitarbeiter hat ihre Ursachen überwiegend in einer temporären Überlastung einiger Mitarbeiter sowie in mangelnder externer und interner Information und Kommunikation.

Lieferservice

Hinsichtlich der Fragestellung, worin die negative Beurteilung der befragten DBL-Kunden bezüglich der Lieferservice-Funktion begründet liegen könnte, wurde festgestellt, daß z.B. die Regelmäßigkeit der Lieferungen oftmals infolge interne Tourenumstellungen, die mit Liefertagsänderungen und zum Teil auch mit Lieferverzögerungen einhergeht, zeitweilig nicht mehr gegeben ist. Zum anderen bezieht sich diese Reklamations-

äußerung auch auf einen gewissen Prozentsatz falsch oder nicht ausgelieferter Kleidungsstücke (Fehlteile) sowie auf die lange Lieferzeit für neu bestellte Kleidung.

Kundenbetreuung/Außendienstservice

In erster Linie maßgeblich für die eher negative Beurteilung dieses Qualitätsfaktors ist die Tatsache, daß die Funktion der Kundenbetreuung aufgrund extremer Unternehmensexpansion, im Zeitablauf deutlich in den Hintergrund getreten ist, so daß alle 860 Kunden der nordhessischen DBL von nur einem Kundenbetreuer betreut werden. Dieser Sachverhalt hat in der Praxis dazu geführt, daß oftmals auch die jeweiligen Außendienstmitarbeiter, Kundenbetreuungsfunktionen wahrnehmen müssen.

Lieferzuverlässigkeit

Die Negativbeurteilung der Lieferzuverlässigkeit ist primär in der bereits erwähnten Fehlteilproblematik zu sehen, d.h., Teile, die zum Waschen beim DBL-Vertragswerk abgegeben wurden, werden teilweise beim nächsten turnusmäßigen Anfahrrhythmus nicht wieder angeliefert. Gründe hierfür sind Nachwäsche, noch nicht ausgeführte Reparaturleistungen, Falschauslieferung durch den Servicefahrer, falsche Einsortierung durch die Expedientin sowie insbesondere der Austausch von Kleidungsstücken, ohne im Gegenzug unmittelbar Ersatzware in Umlauf zu setzen.

Maßnahmen der Qualitätsverbesserung

Im Rahmen qualitativer Verbesserungsmöglichkeiten der Kasseler DBL ergaben sich mehrere wesentliche Aspekte:

Erarbeitung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik

Die derzeitig ausschließlich realisierte input- und outputorientierte Qualitätspolitik muß erweitert werden zu einer ganzheitlichen Qualitätsdimension der angebotenen Dienstleistung. Der Qualitätsfaktor muß als Wettbewerbselement Nr. 1 erkannt werden, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Hauptmitbewerbern zu sichern. D.h., zur klassischen Qualitätskontrolle müssen Elemente der Qualitätssicherung (Kontrolle innerhalb des gesamten Dienstleistungsprozesses, Qualitätsverbesserung durch vorbeugende Maßnahmen, ganzheitliche Prozeßorientierung) sowie Aspekte der Umsetzung einer TQM-Ideologie (Verpflichtung des gesamten Managements, Einbeziehung der Mitarbeiter, gelebte Kundenorientierung, Verbesserung des gesamten Dienstleistungsprozesses) hinzukommen.

Förderung des Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter

Eine Vielzahl qualitativer Problembereiche bezieht sich auf ein nur bedingt vorhandenes Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter im Unternehmen. D.h., einige Mitarbeiter sind sich der qualitativen Konsequenzen ihrer Verrichtung an der Dienstleistung nicht bewußt bzw. ignorieren diese, so daß aus einem derartigen, nicht vorhandenen Qualitätsverhalten häufig Schwierigkeiten z.B. hinsichtlich rechtzeitig ausgeführter Reparaturen, Sauberkeit der Kleidung, termingerechter Bereitstellung von Neuware, korrekter auftragsspezifischer Einsortierung der Kleidung etc. resultieren. Probleme dieser Art lassen sich letztlich nur vermeiden durch qualitätsbewußt arbeitende Mitarbeiter, verbunden mit einer präzisen Produktionssteuerung, einer genauen Ablaufterminierung, einem effizienten internen Kommunikations- und Informationsverhalten sowie mit einer täglich praktizierten Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den einzelnen Mitarbeitern im Unternehmen.

Erstellung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems

Die technischen Qualitätsdefizite, die sich äußern in nicht rechtzeitig, nicht vollzählig oder nicht gut ausgeführten Reparaturen oder aber in nicht knitterfreier bzw. noch verschmutzter Kleidung z.B. aufgrund starker Verfleckung, lassen sich vorrangig nur durch verstärkte Maßnahmen der Qualitätssicherung, verbunden mit einer direkten Überwachung des gesamten Dienstleistungsprozesses, beseitigen.

Die Erarbeitung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems, bei dem bereits vorhandene Strukturen der Qualitätssicherung weitgehend übernommen werden können, stellt eine umfangreiche, komplexe, jedoch absolut erforderliche Unternehmensaufgabe dar. In Fortführung dieser Aufgabenstellung bietet es sich für die Fa. Welscher an - nicht zuletzt auch aufgrund der Tatsache, daß einer der beiden Hauptmitbewerber bereits mit dem Zertifizierungsverfahren begonnen hat - eine externe Auditierung des Unternehmens anzustreben. Im Vorfeld muß jedoch zuerst einmal ein Qualitätshandbuch, indem alle wesentlichen internen Vorgänge sowie ein Gesamtüberblick über Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen dargestellt sind, erarbeitet werden. Allein bereits aus den Vorarbeiten, Maßnahmen und Prozessen, die im Rahmen einer Zertifizierung geleistet werden müssen, ergeben sich für die nordhessische DBL große qualitative Entwicklungspotentiale (frühzeitige Fehlererkennung, Kostenreduzierung etc.), die im Kontext einer ganzheitlichen Qualitätspolitik genutzt werden können; d.h. unabhängig davon, ob es jemals tatsächlich zu einer Zertifizierung kommt oder nicht.

Kommunikation durch Informationstechnologie

Kommunikation und Information sind wesentliche Aspekte für Verbesserungsmaßnahmen. Die Informationstechnologie (E-Mail-Systeme, "Workgroup-Computing", Workflow-Management etc.) bietet auch für mittelständische Unternehmen große Rationalisierungspotentiale. Sie ermöglicht eine flexible Form der Kooperation im Unternehmen als auch mit Kunden und Lieferanten und stellt so einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Rahmen des Lean Managements dar.

5. Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung

5.1. Messung der internen Dienstleistungsqualität

Ausgangspunkt für die Durchführung der internen Mitarbeiterumfrage ist die Erkenntnis, daß die Dienstleistungsqualität gegenüber den unternehmensexternen Kunden (DBL-Kunden) nur dann optimal sein kann, wenn auch die unternehmensinterne Dienstleistungsqualität dauerhaft sichergestellt ist. Die spezifischen Dimensionen der internen Dienstleistungsqualität lassen sich analog zu den allgemein definierten Dimensionen der Dienstleistungsqualität³⁸⁰ ableiten. So beinhaltet die Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes vorrangig Merkmalsdimensionen der Wahrnehmung, wie die Gestaltung und das Erscheinungsbild des Arbeitsplatzes, während sich die Dimension der Zuverlässigkeit eher auf die qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bezieht. Die dritte Dimension der internen Dienstleistungsqualität - die Reaktionsfähigkeit - umfaßt primär Faktoren wie Leistungsflexibilität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Dimension der Leistungskompetenz schließlich bezieht sich auf die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter, d.h. auf Aspekte des Wissens (Know How) und der Kompetenz. Das folgende Modell der Dimensionen der internen Dienstleistungsqualität zeigt die einzelnen Merkmalsdimensionen und deren Indikatoren, die im Rahmen der internen Mitarbeiterumfrage der Kasseler DBL herangezogen wurden.

Dimensionen der	Merkmalsdimensionen	Indikatoren der <i>internen</i>
-----------------	---------------------	---------------------------------

³⁸⁰ Vgl. Kapitel III.4.1.2.

<i>internen Dienstleistungsqualität</i>	<i>der internen Dienstleistungsqualität (DBL)</i>	<i>Dienstleistungsqualität der DBL</i>
<input type="checkbox"/> Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	⇒ Wahrnehmungsfunktion	⇒ platzes ⇒ Funktionalität des Arbeitsplatzes ⇒ Funktionalität und Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln und Material
<input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit	⇒ Fähigkeitsfunktion	⇒ und quantitativen Leistungsfähigkeit durch: *Schaffung von Gruppenarbeit *Übertragung von Verantwortung *Mitwirkung an Zielsetzung, Planung und Kontrolle *Ausbildung für anspruchsvollere Arbeiten *Anerkennung durch: - Entgeltpolitik - Titel-/Beförderungssystem - Lob
<input type="checkbox"/> Reaktionsfähigkeit	⇒ Leistungsfunktion	⇒ Leistungsflexibilität ⇒ Leistungswille/Leistungsbereitschaft, beeinflusst durch: * Leistungsmotivation * Betriebsklima * Qualitätsbewußtsein
<input type="checkbox"/> Leistungskompetenz	⇒ Kompetenzfunktion (Know How) ⇒ Kommunikationsfunktion	⇒ Interne und externe Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter durch: * Schulungen * Training on the Job * Job Rotation-Verfahren ⇒ Interne Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und unter Mitarbeitern und Vorgesetzten untereinander

Abb. 52: Modell der Merkmalsdimensionen der internen Dienstleistungsqualität der DBL (Quelle: eigene Darstellung)

Da sich die Mitarbeiter im Lean-Konzept wie "interne Kunden" bzw. "interne Lieferanten" verhalten, geht es bei der Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität in erster Linie um die Schaffung bzw. den Ausbau der Mitarbeiterzufriedenheit. So besteht die Grundvoraussetzung für einen gleichbleibend hohen Qualitätsstandard im Unternehmen zum einen darin, daß jeder Mitarbeiter den Sinn und die betriebswirtschaftlichen Motive der Qualitätsstrategie versteht, zum anderen ist jedoch auch eine gewisse Arbeitszufriedenheit der gesamten Belegschaft, verbunden mit einem hohen Motivationsgrad der einzelnen Mitarbeiter, notwendig, um eine kontinuierliche interne und externe Qualitätsverbesserung unterstützen zu können.

Dies bedeutet, ist der Grad der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter groß, wirkt sich dies positiv auf die Produktivität der Leistung aus und minimiert gleichermaßen die Fluktuation der Mitarbeiter infolge einer höheren Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Hieraus läßt sich wiederum ein Anstieg des erbrachten Dienstleistungswertes aus Sicht des Konsumenten ableiten, der wiederum eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit nachsichzieht. Positive Zusammenhänge zwischen langfristiger Mitarbeiterbindung und langfristiger Kundenbindung lassen sich sowohl bei produzierenden als auch bei Dienstleistungsunternehmen konstatieren.³⁸¹

5.2. Konzeption des Fragebogens

Die Zielsetzung der Mitarbeiterumfrage bestand darin, die interne Dienstleistungsqualität und damit im weiteren Sinne die Mitarbeiterzufriedenheit beim nordhessischen DBL-Vertragswerk anhand der zuvor ermittelten Qualitätsdimensionen zu messen.

Da die Frage nach der Mitarbeiterzufriedenheit maßgeblich durch Führungsaspekte mitgeprägt wird, wurden im ersten Teil des Fragebogens Fragen zum Führungsverhalten der Vorgesetzten gestellt. Es sollte zum einen eruiert werden, wie die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten beurteilen und zum anderen wie sie sich im Idealfall Führung durch Vorgesetzte vorstellen. Darüber hinaus wurde ermittelt, ob das Verhalten der Führungskräfte Auswirkungen auf die Tätigkeit der Mitarbeiter hat und inwiefern sich diese durch ihre Vorgesetzten einem Druck zu höheren Leistungen ausgesetzt fühlen.

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden Fragen über die Motivation der Mitarbeiter formuliert. So sollte z.B. festgestellt werden, in welcher Form Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Anerkennung für gute Leistungen entgegenbringen sollen und mit welchen Mitteln und Maßnahmen Mitarbeiter zu höheren Leistungen motiviert werden können.

FRAGEBOGEN

Fragen über die Führung

³⁸¹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: a.a.O., S. 348

1. Wie soll sich ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern verhalten?

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| - Der Vorgesetzte soll versuchen, durch klare Anweisungen und durch Ausübung von Druck von seinen Mitarbeitern möglichst hohe Leistungen zu erlangen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte soll für eine möglichst gerechte Verteilung der Arbeiten an die Mitarbeiter sorgen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | • | • | • | • | • | |
| - Der Vorgesetzte soll sich für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen einsetzen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | • | • | • | • | • | |
| - Der Vorgesetzte soll sich Klagen und Beschwerden seiner Mitarbeiter anhören und den entsprechenden Ursachen hierfür nachgehen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte soll die Mitarbeiter über die Vorgänge im Unternehmen und über wichtige Fragen der Arbeit informieren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | • | • | • | • | • | |
| - Der Vorgesetzte soll den Mitarbeitern Einsicht in ihre Arbeit verschaffen, so daß sie den Zusammenhang zwischen ihren Aufgaben und dem Ziel des Ganzen so gut wie möglich verstehen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte soll versuchen, die Probleme seiner Mitarbeiter zu verstehen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | • | • | • | • | • | |

2. Wie verhält sich Ihr Vorgesetzter Ihnen gegenüber?

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - Der Vorgesetzte versucht, durch klare Anweisungen und durch Ausübung von Druck von seinen Mitarbeitern möglichst hohe Leistungen zu erlangen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte sorgt für möglichst gerechte Verteilung der Arbeiten an die Mitarbeiter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte setzt sich für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen ein. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte hört sich Klagen und Beschwerden seiner Mitarbeiter an und geht den entsprechenden Ursachen hierfür nach. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | • | • | • | • | • |
| - Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter über die Vorgänge im Unternehmen und über wichtige Fragen der Arbeit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | • | • | • | • | • | |

- Der Vorgesetzte verschafft den Mitarbeitern Einsicht in ihre Arbeit, so daß sie den Zusammenhang zwischen ihren Aufgaben und dem Ziel des Ganzen so gut wie möglich verstehen.	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- Der Vorgesetzte versucht die Probleme seiner Mitarbeiter zu verstehen.	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
3. Welche Auswirkungen hat das Verhalten Ihres Vorgesetzten auf Sie?						
(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)						
- vermehrte Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten		1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•	
- geringere Verantwortung	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- geringere Anforderungen, d.h. weniger Belastungen mit zusätzlichen Aufgaben	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- besseres gegenseitiges Verständnis und grössere Bereitschaft zur Zusammenarbeit	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- gestärktes Gefühl, vom Vorgesetzten als wertvoller Mitarbeiter anerkannt zu werden	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- gestärktes Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- keine Auswirkungen	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
- sonstiges:						
4. Führt das Verhalten Ihres Vorgesetzten zu einer qualitativen Verbesserung Ihrer Arbeitsleistung?						
(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)						
	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	
5. Führt das Verhalten Ihres Vorgesetzten zu einer quantitativen Verbesserung (mengenmäßige Steigerung) Ihrer Arbeitsleistung?						
(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer						
	1	2	3	4	5	
	•	•	•	•	•	

Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!

6. Wieviel Freiheit soll Ihrer Meinung nach dem einzelnen Mitarbeiter gewährt werden, die Art und Weise der Durchführung seiner Arbeit selbst zu bestimmen? 1 2 3 4 5
 • • • • •
 (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= keine Freiheit] bis 5 [= große Freiheit]!)

7. Wie groß ist die Freiheit, die Ihnen gewährt wird, die Art und Weise der Durchführung Ihrer Arbeit selbst zu bestimmen? 1 2 3 4 5
 • • • • •
 (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= keine Freiheit] bis 5 [= große Freiheit]!)

8. Wie soll ein Vorgesetzter Ihrer Meinung nach reagieren, wenn ihm einer seiner Mitarbeiter zur Lösung irgendeines Problems einen Vorschlag unterbreitet?
 (Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1[= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- Er soll den Vorschlag mit dem Hinweis ablehnen, daß dies nicht zur Tätigkeit des Mitarbeiters gehöre. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll den Vorschlag annehmen, ohne aber darüber zu diskutieren 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll den Vorschlag annehmen und seinen Entscheid über die Verwendungsmöglichkeit des Vorschlages begründen. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll den Vorschlag annehmen und zusammen mit allen Mitarbeitern seine Durchführbarkeit überprüfen und gemeinsam mit ihnen seine Verwirklichung oder seine Ablehnung beschliessen. 1 2 3 4 5
 • • • • •

9. Wie reagiert Ihr Vorgesetzter, wenn Sie ihm zur Lösung irgendeines Problems einen Vorschlag unterbreiten?
 (Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- Er lehnt den Vorschlag ab mit dem Hinweis, daß dies nicht zu meiner Tätigkeit gehöre. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er nimmt den Vorschlag an, läßt sich aber auf keine Diskussion ein. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er nimmt den Vorschlag an und begründet auch seinen Entscheid über die Verwendbarkeit des Vorschlages 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er freut sich über den Vorschlag, überprüft mit mir und meinen Kollegen seine Durchführbarkeit und beschließt gemeinsam mit uns seine Verwirklichung oder seine Ablehnung. 1 2 3 4 5
 • • • • •

10. **Wie groß ist das Interesse Ihres Vorgesetzten an Ihrer Entwicklung und an Ihrem Erfolg?** 1 2 3 4 5
 • • • • •

(Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= überhaupt kein Interesse] bis 5 [= sehr großes Interesse]!)

11. **Wofür setzt sich Ihr Vorgesetzter am meisten ein?**

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- für die Entwicklung seiner Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens zugleich 1 2 3 4 5
 • • • • •

- für die Entwicklung und den Erfolg seiner Mitarbeiter 1 2 3 4 5
 • • • • •

- für den Erfolg des Unternehmens 1 2 3 4 5
 • • • • •

- für seinen eigenen Erfolg 1 2 3 4 5
 • • • • •

12. **Fühlen Sie sich durch Ihren Vorgesetzten einem Druck zu höheren Leistungen ausgesetzt?** 1 2 3 4 5
 • • • • •

(Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= keinem Druck] bis 5 [= einem sehr starken Druck]!)

13. **Geht dieser Druck über das Maß hinaus, das Sie als vernünftig ansehen?** 1 2 3 4
 • • • •

(Bitte bewerten Sie anhand folgender Skala: 1 [= nein], 2 [= ein wenig], 3 [= ziemlich viel] und 4 [= sehr viel]!)

14. **Wie soll ein Vorgesetzter Ihrer Meinung nach auf Fehler seiner Mitarbeiter reagieren?**

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= stimme absolut nicht zu] bis 5 [= stimme voll und ganz zu]!)

- Er soll seinem Mitarbeiter strikte Anweisungen erteilen, wie die Arbeit auszuführen ist. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll ohne etwas zu sagen über den Fehler hinwegsehen. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll seinem Mitarbeiter helfen, die Arbeit richtig auszuführen. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- Er soll versuchen, die Ursachen des Fehlers herauszufinden und den Mitarbeiter über die Folgen seines Fehlers aufzuklären. 1 2 3 4 5
 • • • • •

- gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen und zum Vorgesetzten	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- hoher Lohn und gute Aufstiegschancen	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- Anerkennung der eigenen Leistungen durch den Vorgesetzten	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- abwechslungsreiche Arbeit, Achtung vor sich selbst	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten und bei der Arbeit zu lernen	•	1 •	2 •	3 •	4 •	5
- sonstiges:	_____					

2. Erlangen Sie durch Ihre Arbeit die volle Befriedigung? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= überhaupt keine Befriedigung] bis 5 [= volle Befriedigung]!)	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
3. Wie groß ist die Verantwortung, die Sie für Ihre Arbeit zu tragen haben? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= sehr gering] bis 5 [= sehr groß]!)	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
4. Erscheint Ihnen diese Verantwortung zu klein, gerade recht, zu groß oder viel zu groß? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= zu klein] bis 4 [= viel zu groß]!)	1 •	2 •	3 •	4 •		
5. Wie wichtig ist Ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeit, die Sie leisten? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= völlig unbedeutend] bis 5 [= sehr wichtig])	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
6. In welcher Form soll ein Vorgesetzter einem tüchtigen Mitarbeiter Ihrer Meinung nach Anerkennung für seine Leistungen entgegenbringen? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)						
- Er soll ihm die Anerkennung in der Form von Lohnaufbesserungen entgegenbringen.	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- Er soll ihn loben und ihn vermehrt nach seiner Meinung fragen.	1 •	2 •	3 •	4 •	5 •	
- Er soll sein Ansehen stärken.	1	2	3	4	5	

- • • • •
- Er soll ihm interessantere Arbeit und größere Verantwortung übertragen. 2 3 4 5
• • • • •
- Er soll ihn für anspruchsvollere Arbeiten ausbilden. 1 2 3 4 5
• • • • •
- sonstiges: _____

7. In welcher Form bringt Ihnen Ihr Vorgesetzter Anerkennung für Ihre Leistungen entgegen?

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- Er bringt mir die Anerkennung in der Form von Lohn-erhöhungen (-aufbesserungen) entgegen. 1 2 3 4 5
• • • • •
- Er lobt mich und fragt mich vermehrt nach meiner Meinung. 1 2 3 4 5
• • • • • •
- Er stärkt mein Ansehen. 1 2 3 4 5
• • • • •
- Er überträgt mir interessantere Arbeit und größere Verantwortung. 1 2 3 4 5
• • • • •
- Er bildet mich für anspruchsvollere Arbeiten aus. 1 2 3 4 5
• • • • •
- keine Anerkennung 1 2 3 4 5
• • • • •
- sonstiges: _____

8. Mit welchen Mitteln können Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter zu hohen Leistungen angespornt werden?

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- mit der Bestrafung schlechter und der Belohnung guter Leistungen 1 2 3 4 5
• • • • •
- mit der Schaffung von Gruppen, in denen sich der Mitarbeiter wohl fühlt 1 2 3 4 5
• • • • •
- mit einem Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem, das die guten Leistungen belohnt und das Ansehen des guten Mitarbeiters steigert 1 2 3 4 5
• • • • • •
- mit der Übertragung von Verantwortung und der Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen des Mitarbeiters stärken 1 2 3 4 5
• • • • •
- mit der vollen Mitwirkung des Mitarbeiters bei der Ziel- 1 2 3 4 5

setzung, Planung und Kontrolle seiner Arbeit	•	•	•	•	•
- sonstiges:	_____				

9. <u>Mit welchen Mitteln werden Sie zu hohen Leistungen angespornt?</u>					
(Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)					
- mit der Bestrafung schlechter und der Belohnung guter Leistungen	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- mit der Schaffung von Gruppen, in denen Sie sich wohl fühlen	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- mit einem Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem, das Ihre guten Leistungen belohnt und Ihr Ansehen steigert	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- mit der Übertragung von Verantwortung und der Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die Ihre Arbeitsfreude und Ihr Selbstvertrauen stärken	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- mit Ihrer vollen Mitwirkung bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle der eigenen Arbeit	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- keinen Ansporn	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- sonstiges: _____					

10. <u>Wie wichtig halten Sie die Schaffung von Gruppenarbeit, um die Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß einzubinden?</u>					
(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)					
	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
11. <u>Können Sie sich vorstellen, daß Gruppenarbeit Ihre Leistungsfähigkeit steigert?</u>					
(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)					
	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
12. <u>Welche Vorteile bringt Gruppenarbeit Ihrer Meinung nach den Mitarbeitern?</u>					

(Bitte bewerten Sie die folgenden Argumente auf einer Skala von 1 [= trifft absolut nicht zu] bis 5 [= trifft voll und ganz zu]!)

- Abbau von monotoner (eintöniger) Tätigkeit	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- mehr Qualifizierungsmöglichkeiten	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- verbesserte Arbeitszufriedenheit	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- Selbstverwirklichung in der Arbeit	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- Sicherung des Arbeitsplatzes	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- höheres Einkommen	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•
- besserer Kontakt zu den Kollegen	1	2	3	4	5
	•	•	•	•	•

13. Unter welchen Voraussetzungen wären Sie bereit, eine höhere Leistungsbereitschaft zu zeigen?
(Bitte nennen Sie Gründe!)

1. Voraussetzung: _____

2. Voraussetzung: _____

3. Voraussetzung: _____

Abb. 53: Fragebogen der internen Mitarbeiterumfrage

5.3. Bewertung der internen Dienstleistungsqualität

5.3.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen

Die Analyse der internen Dienstleistungsqualität zeigt, daß die Mitarbeiter der Kasseler DBL trotz zum Teil größerer Defizite im Führungsverhalten ein großes Qualitätsbewußtsein entwickelt haben (87,1 Prozent aller Befragten ist die Qualität und die Fehlerfreiheit ihrer Arbeit "sehr wichtig"). Darüber hinaus konnte festgestellt werden, daß die meisten Mitarbeiter trotz eines bereits großen Verantwortungspotentials die Bereitschaft und auch den Wunsch nach einer noch größeren Verantwortungsübertragung innerhalb ihres Tätigkeitsbereiches besitzen. So wurden von den befragten DBL-Mitarbeitern schließlich auch die Übertragung von Verantwortung und die Schaffung von Gruppenarbeit als die wichtigsten Motivationsfaktoren im Rahmen der Arbeitszufriedenheit deklariert.

Defizite, die sich aus der Profilanalyse ergaben, bezogen sich primär auf Aspekte des Führungsverhaltens, wie z.B. gerechte Verteilung der Arbeit, Anhören von Klagen und Beschwerden der Mitarbeiter und deren Ursachenermittlung durch den Vorgesetzten, interne Kommunikation, Problemverständnis des Vorgesetzten sowie im besonderen auf den Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen.

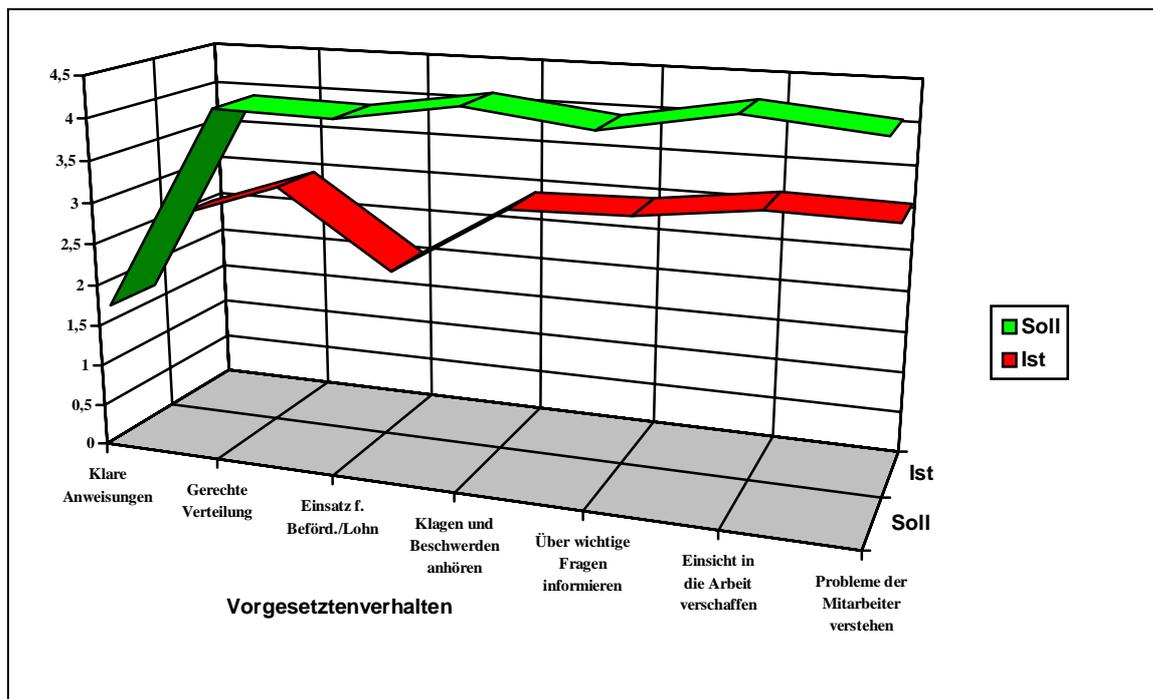


Abb. 54: Vorgesetztenverhalten

Vergleicht man das von den Mitarbeitern erwünschte Vorgesetztenverhalten mit dem tatsächlich realisierten Vorgesetztenverhalten in bezug auf Problemlösungsvorschläge, die von den Mitarbeitern unterbreitet werden, ist festzustellen, daß die tätigkeitsbezogenen Problemlösungsvorschläge der Mitarbeiter zwar oftmals angenommen und die Annahme seitens der Vorgesetzten auch begründet wird, daß jedoch

eine gemeinsame Überprüfung der Durchführbarkeit mit den Mitarbeitern in vielen Fällen ausbleibt.

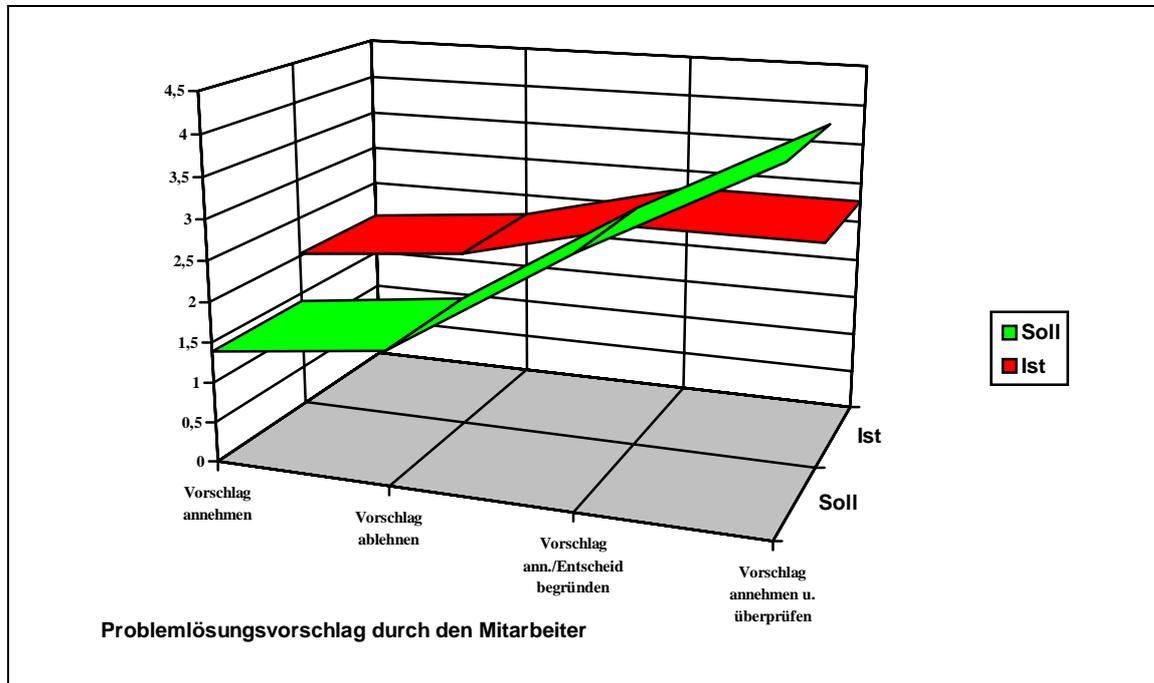


Abb. 55: Reaktionen des Vorgesetzten auf Problemlösungsvorschläge der Mitarbeiter

Das interne Qualitätsprofil im Hinblick auf das Führungsverhalten bei unterlaufenen Fehlern der Mitarbeiter zeigt, daß die Kasseler DBL den Erwartungen ihrer Mitarbeiter nahezu vollständig entspricht, in dem sie über Fehler der Mitarbeiter nicht hinwegsieht. Deutliche Differenzen zeigen sich allerdings bei erkannten Fehlern und bei der Eruiierung der Fehlerursachen sowie bei der Aufklärung der Mitarbeiter über die aus Fehlern resultierenden Folgen.

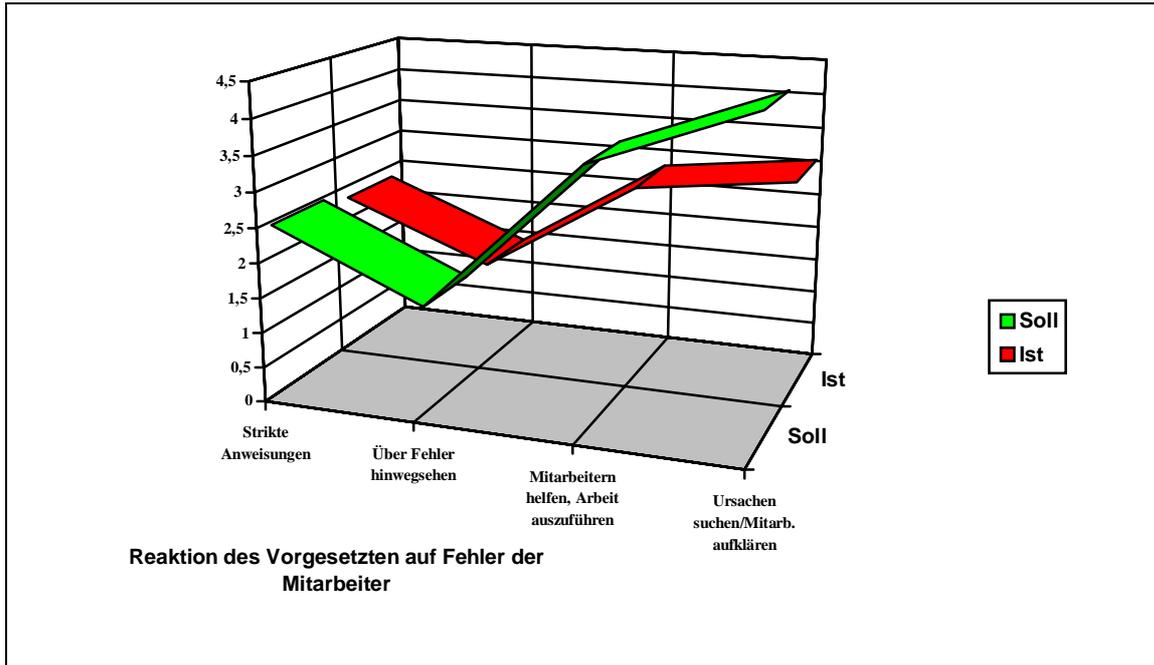


Abb. 56: Reaktionen des Vorgesetzten auf Fehler der Mitarbeiter

Die im Gesamtprofil zwischen Soll- und Ist-Zustand größten Defizite, mit maßgeblichem Einfluß auf die interne Dienstleistungsqualität, ergaben sich im Bereich der Anerkennung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten. Dabei war die deutlichste Differenz beim Faktor "Anerkennung durch Lohnerhöhungen" zu verzeichnen.

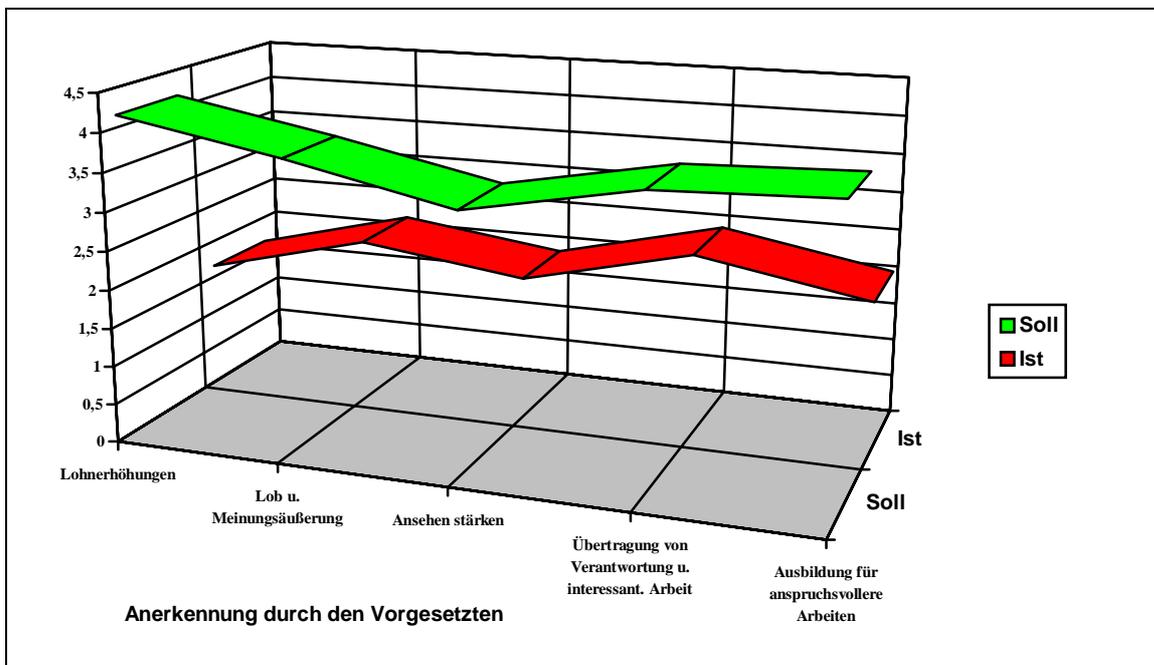


Abb. 57: Anerkennung durch den Vorgesetzten

Der letzte Soll-Ist-Vergleich der Mitarbeiterbefragung zeigte schließlich, daß auch im Bereich "Mittel zur Leistungssteigerung" ausgeprägte Unterschiede zwischen erwünschter und erbrachter Leistung bestehen. So ergibt sich dabei primär Handlungsbedarf bei der Schaffung von Gruppenarbeit, der Erarbeitung eines gerechten Beförderungs-, Titel- und Lohnsystems, bei der verstärkten Übertragung von Verantwortung sowie bei der Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle ihrer Tätigkeit.

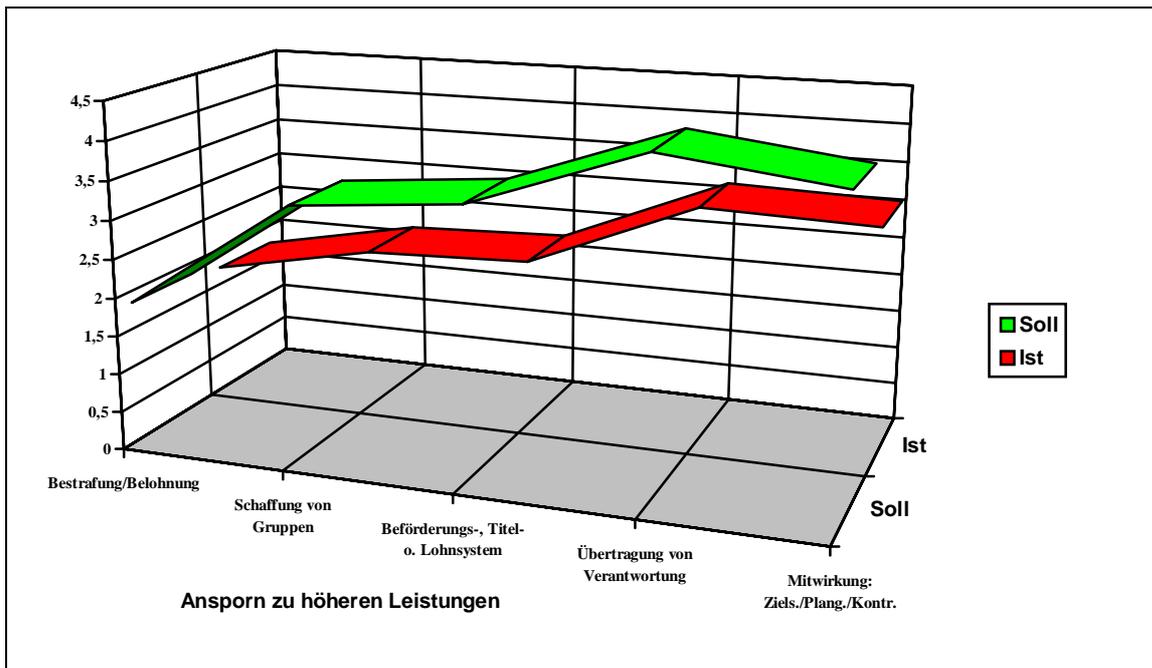


Abb. 58: Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterleistungen

5.3.2. Führungsverhalten und Qualitätsmanagement

5.3.2.1. Vorgesetztenverhalten

Der erste Fragenkomplex der durchgeführten Mitarbeiterumfrage bezog sich auf Fragen über die Führung im Unternehmen, insbesondere über das Verhalten der jeweiligen Vorgesetzten der Kasseler DBL gegenüber ihren Mitarbeitern. Im einzelnen sollte hier abgefragt werden, wie sich nach Ansicht der Mitarbeiter, ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern verhalten soll und wie sich der Vorgesetzte ihnen gegenüber schließlich tatsächlich verhält. Bereits die erste aufgeführte Antwort: "Der Vorgesetzte soll versuchen bzw. versucht, durch klare Anweisungen und durch Ausübung von Druck von seinen Mitarbeitern möglichst hohe Leistungen zu erlangen", zeigte deutliche Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand. So gaben 64,5 Prozent der befragten Personen an, daß sie mit einem solchen Vorgesetzten-Verhalten absolut nicht einverstanden sind und noch 19,4 Prozent wären bei dieser Verhaltensweise durch ihren Vorgesetzten weitgehend unzufrieden. Im Hinblick auf die Frage, inwieweit sich der jeweilige Vorgesetzte den befragten Mitarbeitern gegenüber tatsächlich so verhält, zeigten sich die meisten (35,5 Prozent) in ihrer Bewertung neutral und damit indifferent, 3 Mitarbeiter (9,7 Prozent) beurteilen diesen Sachverhalt mit einem Skalenwert von "5"

und machten damit deutlich, daß sie sich von ihrem jeweiligen Vorgesetzten durchaus unter Druck gesetzt fühlen. Jeweils 25,8 Prozent gaben jedoch an, daß ein derartiges Verhalten ihres Vorgesetzten "absolut" bzw. "weitgehend" nicht zutrifft.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	20	64,5	64,5	trifft absolut nicht zu	1	8	25,8	25,8
	2	6	19,4	83,9		2	8	25,8	51,6
	3	2	6,5	90,3		3	11	35,5	87,1
	4	1	3,2	93,5		4	1	3,2	90,3
trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0	trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 39: Klare Anweisungen durch den Vorgesetzten

Die zweite vorgegebene Antwort bezog sich darauf, daß der Vorgesetzte für eine möglichst gerechte Verteilung der Arbeiten unter den Mitarbeitern sorgen soll, bzw. die Frage nach deren Realisierung. Die Beurteilung durch die befragten Mitarbeiter bezüglich des Sollzustandes zeigte, daß mehr als 58 Prozent eine gerechte Arbeitsverteilung "voll und ganz" und noch 16,1 Prozent "weitgehend" begrüßen. "Voll und ganz" erfüllt wird diese Forderung durch die Vorgesetzten der Kasseler DBL nach Ansicht der befragten Mitarbeiter jedoch nur zu 9,7 Prozent, 19,4 Prozent empfinden diesen Sachverhalt "weitgehend" erfüllt und die Mehrheit mit 41,9 Prozent beurteilen den Tatbestand der Realisierung einer gerechten Arbeitsverteilung als teilweise erfüllt.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	5	16,1	16,1
	2	1	3,2	9,7		2	4	12,9	29,0
	3	5	16,1	25,8		3	13	41,9	71,0
	4	5	16,1	41,9		4	6	19,4	90,3
trifft voll und ganz zu	5	18	58,1	100,0	trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 40: Gerechte Verteilung der Arbeit durch den Vorgesetzten

Ein sehr großes Mißverhältnis in bezug auf den Ist- und den Soll-Zustand zeigte sich insbesondere hinsichtlich der Aussage: "Der Vorgesetzte soll sich für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen einsetzen" bzw. "... setzt sich für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen ein". 58,1 Prozent befürworteten dieses Vorgesetztenverhalten mit einem Skalenwert von "5" und noch 12,9 Prozent bewerteten

dieses Verhalten mit "4". Nur 9,7 Prozent ist offensichtlich der Einsatz des Vorgesetzten bezüglich Beförderungen und Lohnerhöhungen "absolut" bzw. "weitgehend" gleichgültig, was sich jedoch in diesem Falle nur schwer interpretieren läßt. Betrachtet man anhand der Mitarbeiterbeurteilung dieses Sachverhaltes den ermittelten Ist-Zustand, so zeigt sich, daß hier ein sehr großes Defizit im Verhalten der Vorgesetzten zu verzeichnen ist. So gaben mehr als 74 Prozent der befragten Mitarbeiter an, daß sich ihre jeweiligen Vorgesetzten in keiner Weise bzw. nur äußerst bedingt für Beförderungen, Versetzungen oder Lohnerhöhungen ihrer Mitarbeiter einsetzen.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	15	48,4	48,4
	2	1	3,2	9,7		2	8	25,8	74,2
	3	6	19,4	29,0		3	3	9,7	83,9
	4	4	12,9	41,9		4	3	9,7	93,5
trifft voll und ganz zu	5	18	58,1	100,0	trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 41: Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen

Wichtig für die befragten Mitarbeiter im Hinblick auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten war offensichtlich auch, inwieweit die Führungskräfte sich Klagen und Beschwerden ihrer Mitarbeiter anhören und, ob diese den entsprechenden Ursachen hierfür schließlich auch nachgehen. Nahezu 84 Prozent der Befragten ist dieser Tatbestand "sehr" (58,1 Prozent) bzw. "weitgehend" (25,8 Prozent) wichtig. Vollständig erfüllt wurde diese Forderung durch die Vorgesetzten der Kasseler DBL nach Ansicht der befragten Personen jedoch nur zu 6,5 Prozent. 29 Prozent beurteilten diesen Sachverhalt mit einem Skalenwert von "4", d.h. als "weitgehend" erfüllt, doch immerhin noch 35,5 Prozent bemängelten, daß sich ihre Vorgesetzten überhaupt nicht bzw. nahezu überhaupt nicht ihrer Klagen und Beschwerden annehmen und infolgedessen auch nicht nach eventuellen Ursachen für die Unzufriedenheit der entsprechenden Mitarbeiter suchen.

SOLL	IST
-------------	------------

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	0	0	0	trifft absolut nicht zu	1	5	16,1	16,1
	2	2	6,5	6,5		2	6	19,4	35,5
	3	3	9,7	16,1		3	9	29,0	64,5
	4	8	25,8	41,9		4	9	29,0	93,5
trifft voll und ganz zu	5	18	58,1	100,0	trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 42: Ursachen für Klagen und Beschwerden nachgehen

In bezug auf die Frage, wie wichtig es den Mitarbeitern ist, von ihren Vorgesetzten über die Vorgänge im Unternehmen sowie über wichtige Fragen hinsichtlich ihrer Tätigkeit informiert zu werden, zeigte sich deutlich, daß der Wunsch der Mitarbeiter, Informationen durch ihre Vorgesetzten zu erhalten, sehr ausgeprägt ist. Mehr als 58 Prozent der Befragten gaben an, daß ihnen dieser Aspekt sehr wichtig und 19,4 Prozent weitgehend wichtig sei. 12,9 Prozent äußerten sich mit einem Skalenwert von "3" neutral. Betrachtet man die Ergebnisse, die sich auf den Ist-Zustand dieser Fragestellung bei der Kasseler DBL beziehen, so läßt sich feststellen, daß die Informationsversorgung der Mitarbeiter durch die jeweiligen Vorgesetzten als ungenügend bezeichnet werden muß. 19,4 Prozent bewerteten diese Frage mit einem Skalenwert von "1" und 16,1 Prozent mit "2". D.h., mehr als ein Drittel (35,5 Prozent) aller befragten Mitarbeiter betrachten sich durch ihre Vorgesetzten, im Hinblick auf generelle Vorgänge im Unternehmen sowie über wichtige Fragen, die ihren spezifischen Tätigkeitsbereich umfassen, absolut bzw. zum großen Teil unzureichend informiert. Allerdings gaben auch 19,4 Prozent der Mitarbeiter an, daß die Informationsversorgung durch die jeweiligen Vorgesetzten, voll und ganz erreicht sei. 35,5 Prozent äußerten sich diesbezüglich indifferent.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	6	19,4	19,4
	2	1	3,2	9,7		2	5	16,1	35,5
	3	4	12,9	22,6		3	11	35,5	71,0
	4	6	19,4	41,9		4	3	9,7	80,6
trifft voll und ganz zu	5	18	58,1	100,0	trifft voll und ganz zu	5	6	19,4	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 43: Informieren der Mitarbeiter über wichtige Vorgänge im Unternehmen

Eine weitere Frage, die den Mitarbeitern der Kasseler DBL im Kontext der Ermittlung des Führungsverhaltens gestellt wurde, bezog sich darauf, den Soll- und Ist-Zustand bezüglich des Aspektes festzustellen, inwieweit der Vorgesetzte den Mitarbeitern

Einsicht in ihre Arbeit verschaffen soll bzw. de facto verschafft, damit sie den Zusammenhang zwischen ihren Aufgaben und dem Ziel des Ganzen so gut wie möglich verstehen. Diesem Informations- und Kommunikationsaspekt des Führungsverhaltens von Vorgesetzten maßen nahezu drei Viertel der Befragten (74,2 Prozent) mit einem Skalenwert von "5" allergrößte Bedeutung bei und noch für 9,7 Prozent war dieser Sachverhalt weitgehend bedeutungsvoll. Gemäß den Befragungsergebnissen in bezug auf den Ist-Zustand zeigte sich jedoch ein großes Defizit zwischen gewünschten und dem durch die Kasseler DBL realisierten Führungsverhalten. Nur 16,1 Prozent der befragten Mitarbeiter bewerteten den Faktor, "Einsicht in die Tätigkeit verschaffen", als hundert Prozent erfüllt (Skalenwert: "5"), die Mehrheit mit 41,9 Prozent urteilte jedoch mit einem Skalenwert von "3" eher wertneutral, d.h., diese Personengruppe betrachtete diesen speziellen erwünschten Teilaspekt des Führungsverhaltens nur als mittelmäßig erreicht und noch immerhin 9,7 Prozent zeigten sich diesbezüglich mit dem Verhalten ihrer Vorgesetzten absolut bzw. weitgehend unzufrieden (16,1 Prozent).

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7
	2	0	0	6,5		2	5	16,1	25,8
	3	3	9,7	16,1		3	13	41,9	67,7
	4	3	9,7	25,8		4	5	16,1	83,9
trifft voll und ganz zu	5	23	74,2	100,0	trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 44: Den Mitarbeitern Einsicht in ihre Arbeit verschaffen

Eine andere Fragestellung in bezug auf das Führungsverhalten von Vorgesetzten sollte klären, wie wichtig es den einzelnen befragten Personen ist, daß ihre jeweiligen Vorgesetzten versuchen, die Probleme ihrer Mitarbeiter zu verstehen, bzw. inwieweit dies durch die Führungskräfte realisiert wird. 67,7 Prozent der Befragten gaben an, daß es für sie allerhöchste Bedeutung besitzt, daß ihre Vorgesetzten versuchen, die Probleme ihrer Mitarbeiter zu verstehen. 29 Prozent urteilten mit einem Skalenwert von "3" und damit neutral. Hinsichtlich der Realisierung dieses Faktors durch die Vorgesetzten der Kasseler DBL ergab sich wiederum ein deutliches Mißverhältnis zwischen erwünschtem und dem praktizierten Führungsverhalten. Mehr als 16 Prozent gaben an, daß ihre Vorgesetzten versuchen, ihre Probleme voll und ganz zu verstehen. Die Mehrheit jedoch mit 38,7 Prozent urteilte über das diesbezügliche Verhalten der Vorgesetzten neutral (Skalenwert: "3") und 16,1 Prozent gaben an, daß ihre Vorgesetzten in keiner Weise den Versuch unternehmen, die Probleme ihrer Mitarbeiter zu verstehen.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	0	0	0	trifft absolut nicht zu	1	5	16,1	16,1

	2	1	3,2	3,2		2	3	9,7	25,8
	3	9	29,0	32,3		3	12	38,7	64,5
	4	0	0	32,3		4	6	19,4	83,9
trifft voll und ganz zu	5	21	67,7	100,0	trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 45: Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter

5.3.2.2. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den "internen Kunden"

Eine weitere Frage, die den Mitarbeitern der Kasseler DBL mittels Fragebogen gestellt wurde, lautete: "Welche Auswirkungen hat das Verhalten Ihres Vorgesetzten auf Sie?". Auch hier waren unterschiedliche Statements vorgegeben, die von den Befragten zu bewerten waren. Das erste Statement zielte darauf ab, zu eruieren, ob das Führungsverhalten der Vorgesetzten gegenüber den befragten Mitarbeitern eine vermehrte Beschränkung auf die Ausführungen der Anweisungen des Vorgesetzten bewirkt oder nicht. Die Mehrheit der befragten Personen (41,9 Prozent) verneinte diese Aussage, d.h. gaben einen Skalenwert von "1" (= "trifft absolut nicht zu") an. Rund 10 Prozent beurteilten dieses Statement als weitgehend unzutreffend und 32,3 Prozent betrachteten diese Aussage mit einem Skalenwert von "3" wertneutral.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	13	41,9	43,3
	2	3	9,7	53,3
	3	10	32,3	86,7
	4	1	3,2	90,0
trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	missing:	1	3,2	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 30, fehlende Werte: 1)

Tabelle 46: Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten

Anhand der zweiten und dritten vorgegebenen Aussage sollte ermittelt werden, ob das Verhalten der Vorgesetzten dazu führt, daß die Mitarbeiter weniger bzw. mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten halten. In bezug auf das Statement "weniger Kontakt" bewerteten 22,6 Prozent mit absolut unzutreffend, ebensoviel mit weitgehend unzutreffend und die Mehrheit mit 25,8 Prozent äußerte sich indifferent bezüglich dieser Aussage (Skalenwert: "3"). Bei 19,4 Prozent war jedoch eine weitgehende und bei 9,7 Prozent eine absolute Zustimmung hinsichtlich dieses Statements zu verzeichnen. Die entgegengesetzte Annahme, daß das Verhalten der Führungskräfte zu mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten führt, wurde von 35,5 Prozent weitgehend bzw. absolut verneint. Doch war die absolute Mehrheit mit 51,6 Prozent im wertneutralen Bereich angesiedelt.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	7	22,6	22,6
	2	7	22,6	45,2
	3	8	25,8	71,0
	4	6	19,4	90,3
trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 47: Weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9
	2	7	22,6	35,5
	3	16	51,6	87,1
	4	3	9,7	96,8
trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 48: Mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten

Ein weiteres Statement bezog sich auf die Frage, ob das Verhalten der Vorgesetzten der Kasseler DBL zu einer geringeren Verantwortung bei den jeweiligen Mitarbeitern führt. Dies wurde jedoch von 41,9 Prozent aller Befragten vehement und noch von 19,4 Prozent weitgehend verneint. Nur jeweils 6,5 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, daß es absolut bzw. weitgehend zutreffend sei, daß das Verhalten ihrer Vorgesetzten mit einer geringeren Verantwortung der Mitarbeiter verbunden sei.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	13	41,9	41,9
	2	6	19,4	61,3
	3	8	25,8	87,1
	4	2	6,5	93,5
trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 49: Geringere Verantwortung

Die Fragestellung, ob das Vorgesetztenverhalten bei den Mitarbeitern zu geringeren Anforderungen, d.h. weniger Belastungen durch zusätzliche Aufgaben führt, wurde von 61,3 Prozent als absolut unzutreffend und von 12,9 Prozent als weitgehend unzutreffend beurteilt. Das bedeutet, daß mit dem Verhalten der Führungskräfte offensichtlich keinerlei Anforderungsverminderungen seitens der Mitarbeiter einhergehen.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	19	61,3	63,3
	2	4	12,9	76,7
	3	4	12,9	90,0
	4	3	9,7	100,0
trifft voll und ganz zu	5	0	0	
	missing:	1	3,2	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 30, fehlende Werte: 1)

Tabelle 50: Geringere Anforderungen

Vielmehr scheint das Verhalten der Vorgesetzten zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einer größeren Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu führen. Dies bestätigten jedenfalls 16,1 Prozent aller befragten Personen voll und ganz und 29 Prozent weitgehend. 4 Befragte (12,9 Prozent) urteilten jedoch diesbezüglich mit absolut unzutreffend.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9
	2	3	9,7	22,6
	3	10	32,3	54,8
	4	9	29,0	83,9
trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 51: Besseres gegenseitiges Verständnis und größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Die Aussage, durch das Vorgesetztenverhalten, das Gefühl zu erlangen, von den jeweiligen Führungskräften als wertvoller Mitarbeiter anerkannt zu werden, wurde von 48,4 Prozent als absolut bzw. weitgehend unzutreffend bewertet. Nur 9,7 Prozent urteilten mit "trifft voll und ganz zu" bzw. 12,9 Prozent mit "trifft größtenteils zu". D.h., offensichtlich sind bei der Kasseler DBL weitaus mehr Mitarbeiter beschäftigt, die sich von ihren Vorgesetzten nicht anerkannt fühlen als Mitarbeiter, die sich anerkannt fühlen, was letztendlich auf die Mitarbeitermotivation einen maßgeblichen Einfluß besitzt.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	10	32,3	32,3
	2	5	16,1	48,4
	3	9	29,0	77,4
	4	4	12,9	90,3
trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 52: Anerkennung durch den Vorgesetzten

Auch ein gestärktes Pflichtbewußtsein sowie größeres Selbstvertrauen durch das Verhalten des Vorgesetzten wird von der Minorität der Befragten gesehen. 19,4 Prozent urteilten mit "trifft absolut nicht zu", 25,8 Prozent mit "trifft weitgehend nicht zu". Jedoch stimmten auch 12,9 Prozent dieser Aussage voll und ganz zu und ebenso 12,9 Prozent stimmten diesbezüglich größtenteils zu.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	6	19,4	19,4
	2	8	25,8	45,2
	3	9	29,0	74,2
	4	4	12,9	87,1
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 53: Gestärktes Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen

5.3.2.3. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Qualität und Quantität der Arbeitsleistung

Mit Hilfe zweier weiterer Fragen, die den 31 Mitarbeitern gestellt wurden, sollte ermittelt werden, ob das Verhalten der Vorgesetzten bei den Mitarbeitern der Kasseler DBL in der Vergangenheit zu einer qualitativen Verbesserung bzw. zu einer quantitativen Steigerung der Arbeitsleistung geführt hat. Sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Leistungsverbesserung durch das Vorgesetztenverhalten wurde jedoch nur von relativ wenigen Mitarbeitern gesehen. So gaben 12,9 Prozent an, daß das Verhalten ihrer Vorgesetzten definitiv zu einer qualitativen und zu 3,2 Prozent zu einer quantitativen Leistungssteigerung führte ("trifft voll und ganz zu"). Die Mehrheit jedoch konnte diesen Statements nicht zustimmen. 35,5 Prozent urteilten hinsichtlich der Frage nach einer qualitativen Steigerung mit "trifft absolut nicht zu" und 19,4 Prozent beantworteten mit "trifft größtenteils nicht zu". Ein ähnliches Ergebnis zeichnete sich hinsichtlich der Fragestellung nach einer quantitativen Leistungssteigerung ab. 29 Prozent bewerteten mit "trifft absolut nicht zu" und 22,6 Prozent mit weitgehend unzutreffend.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	11	35,5	35,5
	2	6	19,4	54,8
	3	8	25,8	80,6
	4	2	6,5	87,1
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 54: Qualitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	9	29,0	29,0
	2	7	22,6	51,6
	3	10	32,3	83,9
	4	4	12,9	96,8
trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 55: Quantitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten

5.3.2.4. Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit

Mit den Fragen 6 und 7 sollte schließlich ermittelt werden, wieviel Freiheit nach Ansicht der befragten Personen den einzelnen Mitarbeitern gewährt werden sollte, d.h. die Art und Weise der Durchführung ihrer Arbeit selbst zu bestimmen sowie die Ermittlung des Freiheitsgrades, der ihnen tatsächlich bei der Durchführung ihrer spezifischen Tätigkeit durch ihre Vorgesetzten gewährt wird. In bezug auf die Freiheit der Selbstbestimmung ihrer Tätigkeitsverrichtung gaben jeweils 29 Prozent der Befragten an, daß sie große Freiheit bzw. überwiegend große Freiheit hinsichtlich der Selbstbestimmung der Art und Weise, wie sie ihre Arbeit durchführen, gewährt bekommen sollten. Die große Mehrheit jedoch mit nahezu 42 Prozent plädierte für eine mittelgroße bzw. durchschnittliche Selbstbestimmungsfreiheit. Das bedeutet, tendenziell wird von den Mitarbeitern im Rahmen der Möglichkeiten, eine große Freiheit der Selbstbestimmung ihrer Tätigkeitserfüllung erwünscht. Diese diesbezüglichen Erwartungen decken sich nach den Umfrageergebnissen auch weitgehend mit den im täglichen Arbeitsgeschehen von den Vorgesetzten gewährten Freiheiten in Hinblick auf die Selbstbestimmung der Arbeitsdurchführung. 16,1 Prozent der befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL äußerten sich dahingehend, diesbezüglich große Freiheiten zu besitzen und 22,6 Prozent gaben an, weitgehend große Freiräume von ihren Vorgesetzten eingeräumt zu bekommen. 41,9 Prozent sahen ihre Freiheiten als mittelmäßig groß an.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
-----------	------	--------	------	-----------------------

keine Freiheit	1	0	0	0
	2	0	0	0
	3	13	41,9	41,9
	4	9	29,0	71,0
große Freiheit	5	9	29,0	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 56: Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
keine Freiheit	1	1	3,2	3,2
	2	5	16,1	19,4
	3	13	41,9	61,3
	4	7	22,6	83,9
große Freiheit	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 57: Ausmaß der Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter

5.3.2.5. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter

Bei Frage 8 und 9 des Fragebogens wurden wiederum jeweils vier Statements vorgegeben, die von den befragten Personen zu bewerten waren. Die Fragestellung dieser Fragen bezog sich darauf, zu eruieren, wie sich nach Auffassung der Befragten, ein Vorgesetzter verhalten soll, wenn ihm einer seiner Mitarbeiter zur Lösung eines Problem es einen Vorschlag unterbreitet bzw. wie der Vorgesetzte des jeweilig befragten Mitarbeiters reagiert, wenn ihm zur Lösung eines Problem es ein Vorschlag unterbreitet wird. Das erste Statement "Er soll den Vorschlag mit dem Hinweis ablehnen, daß dies nicht zur Tätigkeit des Mitarbeiters gehöre" wurde von nahezu 84 Prozent als absolut falsches Verhalten beurteilt und auch 54,8 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, daß ihre Vorgesetzten so in keiner Weise und 9,7 Prozent in den seltensten Fällen derart reagieren würden. 19,4 Prozent äußerten sich mit einem Skalenwert von "3", d.h. im mittleren Bereich. Allerdings gaben auch 6,5 Prozent der befragten Personen an, daß ihre Vorgesetzten stets konsequent ihre Lösungsvorschläge hinsichtlich einer betrieblichen Problemstellung ablehnen und noch nahezu 10 Prozent erklärten, daß ihre, den Vorgesetzten unterbreiteten Vorschläge, in der Vergangenheit weitgehend abgewiesen wurden.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	26	83,9	83,9	trifft absolut nicht zu	1	17	54,8	54,8
	2	1	3,2	87,1		2	3	9,7	64,5
	3	2	6,5	93,5		3	6	19,4	83,9
	4	1	3,2	96,8		4	3	9,7	93,5
trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0	trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 58: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters ablehnen

Das zweite vorgegebene Statement lautete: "Er soll den Vorschlag annehmen, ohne darüber zu diskutieren" bzw.: "Er nimmt den Vorschlag an, läßt sich aber auf keine Diskussion ein". Mehr als 58 Prozent der Befragten beurteilten ein derartiges Vorgesetztenverhalten als absolut falsch, 22,6 Prozent als weitgehend falsch und 16,1 Prozent als teilweise falsch und teilweise richtig. In bezug auf das Verhalten der Vorgesetzten der Kasseler DBL im Rahmen dieser Fragestellung ergab sich ein ähnliches Bild. Nahezu 42 Prozent der Mitarbeiter äußerten sich dahingehend, daß ihr Vorgesetzter einen durch seine Mitarbeiter unterbreiteten Lösungsvorschlag keineswegs einfach annimmt, ohne mit dem betreffenden Mitarbeiter darüber gesprochen zu haben. 16,1 Prozent gaben an, daß ein solches Verhalten durch die Vorgesetzten weitgehend nicht zutrifft und fast 26 Prozent erklärten, daß dies durchaus teilweise in der Vergangenheit geschehen sei.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	18	58,1	58,1	trifft absolut nicht zu	1	13	41,9	41,9
	2	7	22,6	80,6		2	5	16,1	58,1
	3	5	16,1	96,8		3	8	25,8	83,9
	4	1	3,2	100,0		4	3	9,7	93,5
trifft voll und ganz zu	5	0	0		trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 59: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen

Das dritte Statement, das von den Befragten zu bewerten war, bezog sich darauf, inwieweit die befragten Mitarbeiter die Ansicht vertreten, daß es richtig sei, daß der Vorgesetzte den ihm unterbreiteten Lösungsvorschlag annimmt und seinen Entscheid über die Verwendungsmöglichkeit des Vorschlages dem betreffenden Mitarbeiter begründet. Erstaunlicherweise gaben in diesem Zusammenhang nur 12,9 Prozent der befragten Mitarbeiter an, daß eine solche Reaktion des Vorgesetzten absolut richtig sei

und jeweils 29 Prozent bezeichneten ein solches Verhalten als weitgehend bzw. teilweise richtig. Bezüglich der Frage, ob die Vorgesetzten der Kasseler DBL sich in dieser Weise verhalten, äußerten sich 19,4 Prozent mit "trifft absolut nicht zu", 22,6 Prozent mit "trifft weitgehend nicht zu" und 29 Prozent mit "trifft teilweise zu". 19,4 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben hingegen auch an, daß sich ihre Vorgesetzten weitgehend in der Weise verhalten, daß sie von Mitarbeitern unterbreitete Lösungsvorschläge annehmen und ihre Entscheidung über die Verwendungsmöglichkeit dieses Vorschlages begründen. 9,7 Prozent äußerten sich sogar mit einem Skalenwert von "5" ("trifft voll und ganz zu").

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	8	25,8	25,8	trifft absolut nicht zu	1	6	19,4	19,4
	2	1	3,2	29,0		2	7	22,6	41,9
	3	9	29,0	58,1		3	9	29,0	71,0
	4	9	29,0	87,1		4	6	19,4	90,3
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0	trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 60: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und begründen

Das letzte von den befragten Mitarbeitern zu bewertende Statement dieses Fragenkomplexes lautete: "Der Vorgesetzte soll den Vorschlag annehmen und zusammen mit allen Mitarbeitern seine Durchführbarkeit überprüfen und gemeinsam mit ihnen seine Verwirklichung oder seine Ablehnung beschließen." 64,5 Prozent der Befragten begrüßten ein derartiges Vorgesetztenverhalten und verdeutlichten dies mit der Beurteilung "trifft voll und ganz zu". 12,9 Prozent bewerteten mit einem Skalenwert von "4", d.h. mit weitgehender Zustimmung. Inwieweit sich die Vorgesetzten auf diese Art und Weise verhalten, sollte mit dem letzten Statement der Frage 9 ermittelt werden. Nach Auswertung der Ergebnisse war hinsichtlich dieser Fragestellung wieder eine deutliche Diskrepanz zwischen gewünschtem bzw. erwartetem und tatsächlich realisiertem Vorgesetztenverhalten zu erkennen. Nur 19,4 Prozent aller befragten Mitarbeiter gaben an, daß ihre Vorgesetzten sich in der beschriebenen Art und Weise verhalten. Die Mehrheit jedoch, fast 42 Prozent beurteilten mit "trifft absolut nicht zu" bzw. "trifft weitgehend nicht zu" und 29 Prozent äußerten sich indifferent mit einem Skalenwert von "3".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9	trifft absolut nicht zu	1	9	29,0	29,0
	2	0	0	12,9		2	4	12,9	41,9
	3	3	9,7	22,6		3	9	29,0	71,0
	4	4	12,9	35,5		4	3	9,7	80,6
trifft voll und ganz zu	5	20	64,5	100,0	trifft voll und ganz zu	5	6	19,4	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 61: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und auf Durchführbarkeit hin überprüfen

5.3.2.6. Handlungsmotive der Führungskräfte

Eine weitere Frage, die an die 31 Mitarbeiter gestellt wurde lautete: "Wie groß ist das Interesse ihres Vorgesetzten an ihrer Entwicklung und an ihrem Erfolg?". Das Ergebnis der Beurteilung dieser Frage zeigte die deutliche Tendenz, daß nach Ansicht der Mitarbeiter der Kasseler DBL die Führungskräfte ein nur untergeordnetes Interesse an der Entwicklung und am Erfolg ihrer Mitarbeiter besitzen. So gaben nahezu 26 Prozent aller Befragten an, daß ihre Vorgesetzten keinerlei Interesse sowohl an der Entwicklung als auch am Erfolg ihrer Mitarbeiter haben und 22,6 Prozent äußerten sich dahingehend, daß diesbezüglich weitgehendes Desinteresse seitens der Vorgesetzten vorherrsche. Hingegen gaben jedoch auch 9,7 Prozent der befragten Mitarbeiter an, daß ihre Vorgesetzten großes Interesse an ihrer Entwicklung und ihrem Erfolg gezeigt hätten und noch 16,1 Prozent erklärten, daß in diesem Kontext größtenteils Interesse seitens der Vorgesetzten bestünde.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt kein Interesse	1	8	25,8	25,8
	2	7	22,6	48,4
	3	8	25,8	74,2
	4	5	16,1	90,3
sehr großes Interesse	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 62: Interesse des Vorgesetzten an Entwicklung und Erfolg der Mitarbeiter

Bei Frage 11 ("Wofür setzt sich ihr Vorgesetzter am meisten ein?") wurden unterschiedliche Aussagen vorgegeben, die von den befragten Personen zu bewerten waren. Das erste Statement lautete: "Der Vorgesetzte setzt sich für die Entwicklung seiner Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens zugleich ein". Bei der Bewertung dieser

Aussage durch die 31 Befragten war eine negative Tendenz zu verzeichnen. 25,8 Prozent bewerteten mit "trifft absolut nicht zu" und 9,7 Prozent mit "weitgehend unzutreffend". Die Mehrheit, mit 48,4 Prozent gab einen Skalenwert von "3" an, und verdeutlichte so, daß diese Aussage mehr oder minder zutreffend sei. Demgegenüber bestätigten nur 3,2 Prozent diese Aussage "voll und ganz" und 12,9 Prozent "weitgehend".

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	8	25,8	25,8
	2	3	9,7	35,5
	3	15	48,4	83,9
	4	4	12,9	96,8
trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 63: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung der Mitarbeiter und für den Erfolg des Unternehmens

Das zweite Statement innerhalb dieser Frage zielte darauf ab, zu ermitteln, ob sich nach Ansicht der befragten Personen, die Führungskräfte für die Entwicklung und den Erfolg ihrer Mitarbeiter einsetzen. Diese Aussage sollte zur Vertiefung der Problematik des Interesses der Vorgesetzten an ihren Mitarbeitern (Frage 10) von den befragten Mitarbeitern bewertet werden. Auch hinsichtlich dieses Umfrageergebnisses ist ein eher negativer Schwerpunkt zu verzeichnen. Nahezu 26 Prozent gaben an, daß sich ihre Vorgesetzten in keiner Weise für die Entwicklung und den Erfolg ihrer Mitarbeiter einsetzen und noch 38,7 Prozent äußerten sich mit "trifft weitgehend nicht zu". 32,3 Prozent der befragten Personen bewerteten diese Aussage neutral mit einem Skalenwert von "3".

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	8	25,8	25,8
	2	12	38,7	64,5
	3	10	32,3	96,8
	4	0	0	96,8
trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 64: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung und den Erfolg der Mitarbeiter

Mittels Beurteilung durch die Mitarbeiter sollte des weiteren festgestellt werden, inwieweit sich die Führungskräfte der Kasseler DBL für den Erfolg des Unternehmens einsetzen. Bezüglich dieser Fragestellung gaben mehr als 61 Prozent der befragten Mitarbeiter an, daß sich ihre Vorgesetzten "voll und ganz" für den Erfolg des Unternehmens engagieren und 12,9 Prozent erklärten, daß sich ihre Vorgesetzten

immerhin weitgehend für den Unternehmenserfolg einsetzen. Dieses hohe Engagement in bezug auf den Unternehmenserfolg seitens der Führungskräfte war rückblickend jedoch auch nicht anders zu erwarten, da die Orientierung am Erfolg des Unternehmens seitens aller Mitarbeiter unablässige Voraussetzung für den Fortbestand einer Unternehmung ist.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7
	2	2	6,5	16,1
	3	3	9,7	25,8
	4	4	12,9	38,7
trifft voll und ganz zu	5	19	61,3	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 65: Einsatz des Vorgesetzten für den Erfolg des Unternehmens

Das letzte vorgegebene Statement bezüglich der Frage, wofür sich die Vorgesetzten am meisten einsetzen, lautet: "Setzt sich Ihr Vorgesetzter für seinen eigenen Erfolg am meisten ein?". 41,9 Prozent gaben diesbezüglich an, daß sich ihre Vorgesetzten für ihren eigenen Erfolg am meisten einsetzen und noch 19,4 Prozent erklärten, daß ihre Vorgesetzten sich größtenteils für ihren eigenen Erfolg im Unternehmen engagieren. Demgegenüber vertraten jedoch auch mehr als 22,6 Prozent die Auffassung, daß sich ihre Vorgesetzten keineswegs am meisten für ihren eigenen Erfolg einsetzen ("trifft absolut nicht zu"). Hinsichtlich dieser Fragestellung scheinen die Meinungen offensichtlich sehr weit auseinanderzugehen, was darin begründet liegen könnte, daß es sich bei den durch die Mitarbeiter beurteilten Vorgesetzten eventuell um unterschiedliche Personen handeln, da nicht alle befragten Mitarbeiter dieselben direkten Vorgesetzten haben.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	7	22,6	23,3
	2	2	6,5	30,0
	3	2	6,5	36,7
	4	6	19,4	56,7
trifft voll und ganz zu	5	13	41,9	100,0
	missing:	1	3,2	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 30, fehlende Werte: 1)

Tabelle 66: Einsatz des Vorgesetzten für seinen eigenen Erfolg

5.3.2.7. Führungsverhalten und Leistungsdruck

In bezug auf die Frage, ob sich die befragten Mitarbeiter durch ihren Vorgesetzten einem Druck zu höheren Leistungen ausgesetzt fühlen, gaben nahezu 13 Prozent an, daß sie

sich einem sehr starken Druck und 16,1 Prozent einem starken Druck ausgesetzt fühlen. Fast 26 Prozent hingegen erklärten, daß sie sich durch ihren Vorgesetzten in keiner Weise und 12,9 Prozent nur in geringem Maße unter Druck gesetzt fühlen, höhere Leistungen zu erbringen. D.h., offensichtlich führt das Verhalten der Führungskräfte der Kasseler DBL nur bei einem geringen Teil der Beschäftigten zu einer belastenden Arbeitssituation insofern, daß sich diese Mitarbeiter durch ihren Vorgesetzten bedrängt fühlt.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
kein Druck	1	8	25,8	25,8
	2	4	12,9	38,7
	3	10	32,3	71,0
	4	5	16,1	87,1
sehr starker Druck	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 67: Druck zu höheren Leistungen durch den Vorgesetzten

Um herauszufinden, ob dieser Druck, dem sich die betreffenden Mitarbeiter ausgesetzt fühlen, über ein erträgliches Maß hinausgeht, wurde den befragten Personen in diesem Kontext eine weitere Frage gestellt: "Geht dieser Druck über das Maß hinaus, das Sie als vernünftig ansehen?". In Beantwortung dieser Fragestellung gaben 45,2 Prozent an, daß der vom Vorgesetzten ausgeübte Druck auf seine Mitarbeiter nicht über das vernünftige bzw. erträgliche Maß hinausgehe. 32,3 Prozent antworteten mit "ein wenig", fast 13 Prozent jedoch mit "ziemlich viel" und noch 9,7 Prozent äußersten sich dahingehend, daß der Druck durch den jeweiligen Vorgesetzten "sehr viel" über das vernünftige Maß hinausgehe, was unter gegebenen Umständen letztlich zu einer gewissen Frustration und Demotivation der betreffenden Mitarbeiter führen kann.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
nein	1	14	45,2	45,2
ein wenig	2	10	32,3	77,4
ziemlich viel	3	4	12,9	90,3
sehr viel	4	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 68: Ausmaß des Drucks zu höheren Leistungen

5.3.2.8. Fehlervermeidung durch Ursachenanalyse

Hieran anschließend wurden die Befragten in Frage 14 und 15 direkt befragt, wie ihrer Ansicht nach ein Vorgesetzter auf erfolgte Fehler seiner Mitarbeiter reagieren soll bzw. wie speziell ihr Vorgesetzter auf Fehler, die den jeweiligen Mitarbeitern im Zeitablauf unterlaufen sind, reagiert. Dazu wurden im Fragebogen wieder jeweils vier Statements

vorgegeben, die von den befragten Mitarbeitern zu beurteilen waren. Die erste zu bewertende Aussage lautete: "Der Vorgesetzte soll seinem Mitarbeiter strikte Anweisungen erteilen, wie die Arbeit auszuführen ist". Dieses Statement fand bei 32,3 Prozent aller befragten Mitarbeiter absolut keine Zustimmung ("stimme absolut nicht zu") und bei 16,1 Prozent weitgehende Nicht-Zustimmung ("stimme weitgehend nicht zu"). Mehr als 32 Prozent urteilten neutral, d.h. mit einem Skalenwert von "3" im mittleren Bereich. Jedoch stimmten auch 6,5 Prozent "voll und ganz" und noch fast 13 Prozent "weitgehend" zu. Hinsichtlich der Frage, wie sich der Vorgesetzte der befragten Mitarbeiter tatsächlich verhält, d.h. ob er die Mitarbeiter kritisiert und strikte Anweisungen erteilt, wie die Arbeit von den betreffenden Personen auszuführen ist, zeichnete sich ein nahezu identisches Bild wie beim dargestellten Soll-Zustand ab. 35,5 Prozent gaben an "trifft absolut nicht zu", 16,1 Prozent "trifft weitgehend nicht zu", 32,3 Prozent "trifft nur teilweise zu" (Skalenwert "3") und 3,2 Prozent erklärten, daß sich ihr Vorgesetzter "voll und ganz" sowie 12,9 Prozent "weitgehend" in der oben beschriebenen Art und Weise verhält.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
stimme absolut nicht zu	1	10	32,3	32,3	trifft absolut nicht zu	1	11	35,5	35,5
	2	5	16,1	48,4		2	5	16,1	51,6
	3	10	32,3	80,6		3	10	32,3	83,9
	4	4	12,9	93,5		4	4	12,9	96,8
stimme voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0	trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 69: Strikte Anweisungen als Reaktion auf die Fehler der Mitarbeiter

Das zweite vorgegebene Statement lautete: "Der Vorgesetzte soll ohne etwas zu sagen über den Fehler des Mitarbeiters hinwegsehen". Erwartungsgemäß stimmte die absolute Mehrheit der Befragten (67,7 Prozent) dieser Aussage "absolut nicht zu" bzw. 12,9 Prozent "weitgehend nicht zu". Inwieweit es zutreffend ist, daß die Vorgesetzten der befragten Mitarbeiter über einen erfolgten Fehler einfach hinwegsehen ohne sich dem betreffenden Mitarbeiter gegenüber zu äußern, sollte die gleichlautende Frage nach dem diesbezüglichen Ist-Zustand bei der Kasseler DBL klären. Mehr als 74 Prozent gaben an, daß ihre Vorgesetzten keineswegs und 6,5 Prozent in den seltensten Fällen über Fehler, die von den Mitarbeitern verursacht wurden, hinwegsehen ohne die entsprechenden Personen daraufhin anzusprechen. 16,1 Prozent äußerten sich in bezug auf diesen Sachverhalt mit einem Skalenwert von "3" indifferent und damit neutral.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
stimme absolut nicht zu	1	21	67,7	67,7	trifft absolut nicht zu	1	23	74,2	74,2
	2	4	12,9	80,6		2	2	6,5	80,6
	3	6	19,4	100,0		3	5	16,1	96,8
	4	0	0			4	1	3,2	100,0
stimme voll und ganz zu	5	0	0		trifft voll und ganz zu	5	0	0	
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 70: Über die, von den Mitarbeitern verursachten Fehler hinwegsehen.

Die dritte von den Befragten zu bewertende Aussage, "Der Vorgesetzte soll seinem Mitarbeiter helfen, die Arbeit richtig auszuführen" wurde wie folgt beurteilt. Jeweils 35,5 Prozent stimmten diesem Kerngedanken "absolut" sowie "weitgehend" zu. D.h., die Majorität der befragten Mitarbeiter hält es für zwingend erforderlich, daß sich ihre Vorgesetzten ihnen gegenüber hilfsbereit verhalten und sie unterstützen, ihre jeweilige Arbeit richtig auszuführen bzw. zu verrichten. Betrachtet man den realisierten Ist-Zustand der Kasseler DBL, d.h. inwieweit die Führungskräfte ihren Mitarbeitern tatsächlich helfen, ihre Tätigkeit korrekt und richtig auszuüben, so zeichnet sich nach Ansicht der befragten Mitarbeiter, ein eklatantes Mißverhältnis zwischen erwünschter und realisierter Verhaltensweise der Führungskräfte ab. 22,6 Prozent aller Befragten gaben an, daß ihre Vorgesetzten ihnen generell "absolut" keine Hilfestellung hinsichtlich der richtigen Ausführung ihrer Tätigkeit geben und 19,4 Prozent erklärten "weitgehend" keine Hilfe zu bekommen, wenn es darum geht, die jeweilige Arbeit korrekt auszuführen. Demgegenüber stehen 29 Prozent, die erklärten, daß sie diesbezüglich bei Bedarf doch immerhin "weitgehende" Unterstützung durch die entsprechenden Vorgesetzten erhalten.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
stimme absolut nicht zu	1	5	16,1	16,1	trifft absolut nicht zu	1	7	22,6	22,6
	2	3	9,7	25,8		2	6	19,4	41,9
	3	1	3,2	29,0		3	6	19,4	61,3
	4	11	35,5	64,5		4	9	29,0	90,3
stimme voll und ganz zu	5	11	35,5	100,0	trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 71: Den Mitarbeitern helfen, die Arbeit richtig auszuführen

Das letzte Statement im Kontext der Frage, wie der Vorgesetzte auf Fehler seiner Mitarbeiter reagieren soll, lautete: "Der Vorgesetzte soll versuchen, die Ursachen des Fehlers herauszufinden und den Mitarbeiter über die Folgen seines Fehlers aufzuklären". Einer solchen Verhaltensweise des Vorgesetzten stimmten rund 68 Prozent der befragten Mitarbeiter "voll und ganz" und 16,1 Prozent "weitgehend" zu. D.h., die Mitarbeiter der Kasseler DBL sind offensichtlich daran interessiert, die Ursachen und Folgen ihrer Fehler mit Hilfe ihres Vorgesetzten zu erkennen, um sie beim nächsten Mal bereits im Vorfeld vermeiden zu können. Interessant war in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die Vorgesetzten tatsächlich im täglichen Arbeitsgeschehen versuchen, die Ursachen erfolgter Fehler seitens ihrer Mitarbeiter herauszufinden und diese über die Folgen und Konsequenzen ihrer Fehler aufzuklären. Hinsichtlich der Aussage über den spezifischen Ist-Zustand gingen die Meinungen bei den befragten Personen allerdings weit auseinander. So gaben 16,1 Prozent an, daß ihre Vorgesetzten "stets", und fast 26 Prozent "weitgehend", versuchen, Fehlerursachen zu klären und die Mitarbeiter diesbezüglich aufzuklären. Demgegenüber erklärten jedoch rund 13 Prozent der Befragten, daß sich die Führungskräfte "absolut nicht" in dieser Art und Weise verhalten und noch 22,6 Prozent gaben an, daß die Vorgesetzten der Kasseler DBL "weitgehend nicht" bemüht sind, die Fehler ihrer Mitarbeiter herauszufinden sowie diese über die Folgen ihrer Fehler aufzuklären.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
stimme absolut nicht zu	1	0	0	0	trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9
	2	1	3,2	3,2		2	7	22,6	35,5
	3	4	12,9	16,1		3	7	22,6	58,1
	4	5	16,1	32,3		4	8	25,8	83,9
stimme voll und ganz zu	5	21	67,7	100,0	trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 72: Die Ursachen der Fehler herausfinden und die Mitarbeiter über die Folgen der Fehler aufklären

5.3.2.9. Unterstützung und Leistungsfeedback als Führungsinstrumente

Eine weitere wesentliche Frage im Rahmen des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses bezog sich darauf, zu eruieren, ob und wie gut die Führungskräfte die tätigkeitsbezogenen Probleme ihrer Mitarbeiter kennen und verstehen. Die Befragung der Mitarbeiter der Kasseler DBL ergab diesbezüglich ein ausgeprägt negatives Ergebnis. So sprachen 9,7 Prozent der Befragten ihren Vorgesetzten jegliche Kenntnis über die Probleme ihrer Mitarbeiter "vollständig" und 38,7 Prozent "weitgehend" ab. 29 Prozent bewerteten diese Frage neutral mit einem Skalenwert von "3". Demgegenüber stehen nur 12,9 Prozent aller Befragten, die angaben, daß ihre Vorgesetzten die Probleme ihrer Mitarbeiter "sehr gut" kennen und verstehen und noch 9,7 Prozent erklärten, ihren Vorgesetzten seien die Probleme ihrer Mitarbeiter "weitgehend" bekannt. Mit diesem Resultat zeichnet sich ein gewisses Desinteresse in bezug auf die tätigkeitsbezogenen

Probleme der Mitarbeiter seitens der Führungsebene ab, was à la long in letzter Konsequenz durchaus negativen Einfluß auf die Mitarbeitermotivation dieses Unternehmens haben kann.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt nicht	1	3	9,7	9,7
	2	12	38,7	48,4
	3	9	29,0	77,4
	4	3	9,7	87,1
sehr gut	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 73: Kenntnis des Vorgesetzten über tätigkeitsbezogene Probleme der Mitarbeiter

Auch in bezug auf die Frage: "Wie groß ist die Unterstützung, die Sie von Ihrem Vorgesetzten erhalten, wenn bei der Durchführung Ihrer Arbeit Schwierigkeiten auftreten?", ließ sich ein nur relativ negatives Ergebnis realisieren. 9,7 Prozent aller befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL gaben an, bei auftretenden tätigkeitsbezogenen Schwierigkeiten "überhaupt keine" Unterstützung seitens ihrer Vorgesetzten zu erhalten und noch mehr als 16 Prozent erklärten, "weitgehend" keine Unterstützung erwarten zu können. Im Gegensatz zu diesen Äußerungen gaben jedoch auch nahezu 13 Prozent an, bei bestehenden Problemen durch ihre Vorgesetzten "sehr große" Unterstützung bzw. "größtenteils" (16,1 Prozent) Hilfestellung zu erlangen. Die Mehrheit mit 45,2 Prozent äußerte sich neutral im mittleren Bereich (Skalenwert: "3").

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Unterstützung	1	3	9,7	9,7
	2	5	16,1	25,8
	3	14	45,2	71,0
	4	5	16,1	87,1
sehr große Unterstützung	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 74: Unterstützung durch den Vorgesetzten bei auftretenden Schwierigkeiten

Eine weitere Frage, die an die 31 Mitarbeiter gerichtet wurde, lautete: "Wie frei fühlen Sie sich, mit Ihrem Vorgesetzten über wichtige Fragen der Arbeit zu diskutieren?". Hier gaben 38,7 Prozent an, daß sie sich "völlig" frei und 19,4 Prozent "weitgehend" frei fühlen, mit ihren Vorgesetzten über tätigkeitsbezogene Fragestellungen zu diskutieren. Nur 3,2 Prozent antworteten mit "vollkommen" unfrei und 6,5 Prozent mit "weitgehend" unfrei. Dieses Ergebnis zeigt, daß die Mehrheit der Mitarbeiter der Kasseler DBL keinerlei bzw. nur wenig Berührungspunkte mit ihren Vorgesetzten haben, die es

verhindern würden, Probleme und Schwierigkeiten in bezug auf das Arbeitsumfeld mit dem entsprechenden Vorgesetzten anzusprechen und schließlich auch ausdiskutieren.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
vollkommen unfrei	1	1	3,2	3,2
	2	2	6,5	9,7
	3	10	32,3	41,9
	4	6	19,4	61,3
völlig frei	5	12	38,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 75: Unbefangenheit, mit dem Vorgesetzten über wichtige Tätigkeitsfragen zu diskutieren

Mit Hilfe der letzten Frage im Rahmen des Fragenkomplexes "Führung" sollte schließlich ermittelt werden, inwieweit die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern über deren Leistungen sprechen, um so den einzelnen Arbeitskräften ein kontinuierliches Leistungsfeedback zu ermöglichen. Das Ergebnis dieser Fragestellung war eindeutig negativ. So gaben 29 Prozent aller Befragten an, ihre Vorgesetzten hätten noch nie mit ihnen über ihre Leistungen diskutiert und nahezu 55 Prozent erklärten, ihre Vorgesetzten haben ihre persönlichen Leistungen im Unternehmen bis dato nur selten angesprochen, so daß ein Leistungsfeedback und damit eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, die für einen hohen Motivationsgrad der Mitarbeiter im Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, nicht gewährleistet ist.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
nie	1	9	29,0	29,0
selten	2	17	54,8	83,9
oft	3	3	9,7	93,5
sehr oft	4	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 76: Leistungsfeedback durch den Vorgesetzten

5.3.3. Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität durch Mitarbeitermotivation

5.3.3.1. Bedingungen für Arbeitszufriedenheit

Während sich der erste Bereich der Mitarbeiterumfrage auf Führungsfragen im Unternehmen bezog, umfaßt der zweite Fragenkomplex der internen Umfrage die Thematik der Motivation von Mitarbeitern. Die erste Frage, die von den 31 befragten Mitarbeitern der Kasseler DBL mittels Fragebogen zu beantworten war, lautete: "Welche Voraussetzungen müßten erfüllt sein, daß Sie durch Ihre Arbeit voll befriedigt würden?". Wie auch schon bei einigen vorangegangenen Fragestellungen wurden hierbei

unterschiedliche Statements vorgegeben, die von den einzelnen Mitarbeitern zu bewerten waren. Anhand des ersten Statements sollte ermittelt werden, ob Kriterien wie ein gesicherter Arbeitsplatz, konstanter Lohn sowie eine gesicherte Existenz im Alter für die Mitarbeiter eine Befriedigung am Arbeitsplatz gewährleisten würden. Das hinsichtlich dieser Faktoren ermittelte Umfrageergebnis ergab, daß für 48,4 Prozent der befragten Beschäftigten die oben genannten Merkmale zu einer vollen Befriedigung und für 25,8 Prozent zu einer weitgehenden Befriedigung ihrer Arbeit führen würde.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	0	0	0
	2	1	3,2	3,2
	3	7	22,6	25,8
	4	8	25,8	51,6
volle Befriedigung	5	15	48,4	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 77: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: gesicherter Arbeitsplatz/konstanter Lohn/ gesicherte Existenz im Alter

Mit Hilfe des zweiten Statements sollte untersucht werden, welchen Stellenwert im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit ein eingeschränkter Verantwortungsbereich verbunden mit genauen Anweisungen durch den Vorgesetzten für die Mitarbeiter besitzt. Die Umfrageresultate dieser Fragestellung zeigten deutlich, daß die Mitarbeiter der Kasseler DBL mit einer ihnen übertragenen geringen Verantwortung in bezug auf ihre spezielle Tätigkeit keinerlei Befriedigung durch ihre Arbeit erlangen würden. So gaben 45,2 Prozent an, bei nicht allzu großer Verantwortung verbunden mit genauen Vorgaben und Anweisungen durch ihren jeweiligen Vorgesetzten überhaupt keine Befriedigung durch ihre Arbeit zu erzielen und mehr als 16 Prozent erklärten, bei einer geringen Verantwortlichkeit weitgehend unbefriedigt zu sein.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	14	45,2	45,2
	2	5	16,1	61,3
	3	9	29,0	90,3
	4	2	6,5	96,8
volle Befriedigung	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 78: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Keine allzu große Verantwortung/genauere Anweisung durch den Vorgesetzten

Mit der dritten vorgegebenen Aussage sollte nun herausgefunden werden, inwieweit eine vernünftige, durchdachte Arbeitszeitregelung sowie generell gute Arbeitsbedingungen maßgeblich für eine volle Befriedigung am Arbeitsplatz sein können. Hier gab die Majorität mit 67,7 Prozent an, daß diese Faktoren eine volle Arbeitszufriedenheit

bedingen können und noch 6,5 Prozent der Befragten äußerten sich dergestalt, daß diese Aspekte für sie zu einer weitgehenden Befriedigung am Arbeitsplatz beitragen würden.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	1	3,2	3,2
	2	0	0	3,2
	3	7	22,6	25,8
	4	2	6,5	32,3
volle Befriedigung	5	21	67,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 79: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Vernünftige Arbeitszeitregelung/gute Arbeitsbedingungen

Anhand eines weiteren von den 31 Mitarbeitern zu beurteilenden Statements sollte herausgefunden werden, welche Bedeutung ein gutes Verhältnis der einzelnen Mitarbeiter zu den Arbeitskollegen sowie zu den jeweiligen Vorgesetzten in bezug auf die Arbeitszufriedenheit besitzt. Hinsichtlich dieser Fragestellung zeigte sich ein eindeutigeres Ergebnis. Weit mehr als 77 Prozent gaben an, daß ein gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten bei den befragten Personen zu einer vollen und bei nahezu 10 Prozent zu einer weitgehenden Befriedigung durch ihre Arbeit führen würde. Das bedeutet, daß das Arbeitsklima im Kontext der Arbeitszufriedenheit offensichtlich eine immens hohe Relevanz besitzt und noch bedeutsamer beurteilt wird als z.B. die Voraussetzung eines gesicherten Arbeitsplatzes bzw. einer gesicherten Existenz im Alter.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	1	3,2	3,2
	2	1	3,2	6,5
	3	2	6,5	12,9
	4	3	9,7	22,6
volle Befriedigung	5	24	77,4	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 80: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten

In bezug auf die Frage, welchen Stellenwert ein hoher Lohn und gute Aufstiegschancen für die einzelnen Befragten der Kasseler DBL im Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit haben, zeigte sich, daß die Höhe des Lohnes für die Befriedigung am Arbeitsplatz keineswegs die priore Voraussetzung darstellt. So gaben 54,8 Prozent der befragten 31 Mitarbeiter an, daß hoher Lohn und gute Aufstiegschancen eine Voraussetzung für volle Arbeitsbefriedigung darstellen. Fast 13 Prozent gaben an, daß die Faktoren hoher Lohn und gute Aufstiegschancen maßgeblich für eine weitgehende Arbeitszufriedenheit sind

und 19,4 Prozent äußerten sich neutral im mittleren Bereich mit einem Skalenwert von "3". Demgegenüber gaben 9,7 Prozent an, durch die Faktoren "hoher Lohn" und "gute Aufstiegschancen" überhaupt keine Befriedigung erlangen zu können.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	3	9,7	9,7
	2	1	3,2	12,9
	3	6	19,4	32,3
	4	4	12,9	45,2
volle Befriedigung	5	17	54,8	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 81: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Hoher Lohn/ gute Aufstiegschancen

Dem Aspekt "Anerkennung der eigenen Leistung durch den Vorgesetzten", als Voraussetzung für eine volle Arbeitsbefriedigung, wurde von den Mitarbeitern eine ähnlich hohe Bedeutung beigemessen wie dem eines hohen Lohnes und guter Aufstiegschancen. So gaben auch hier nahezu 55 Prozent an, daß die Leistungsanerkennung durch den Vorgesetzten Voraussetzung für eine volle Befriedigung am Arbeitsplatz sei, und für mehr als 16 Prozent war dieser Aspekt für eine weitgehende Arbeitszufriedenheit maßgeblich. Für nahezu 10 Prozent besitzt die Leistungsanerkennung durch den Vorgesetzten jedoch offensichtlich keinerlei Relevanz ("überhaupt keine Befriedigung").

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	3	9,7	9,7
	2	0	0	9,7
	3	6	19,4	29,0
	4	5	16,1	45,2
volle Befriedigung	5	17	54,8	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 82: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Anerkennung der Leistungen durch den Vorgesetzten

Eine weitere wesentliche Voraussetzung, die für eine Befriedigung durch die Arbeit bei der Mehrheit der Mitarbeiter erfüllt sein muß, besteht darin, daß es sich bei der zu verrichtenden Tätigkeit um eine abwechslungsreiche Arbeit handelt. Dies war für 51,6 Prozent der Befragten zur Erzielung einer vollen Arbeitszufriedenheit äußerst relevant (Skalenwert: "5") und noch für nahezu 26 Prozent Voraussetzung, um eine weitgehende Befriedigung durch die Arbeit zu erlangen. 16,1 Prozent beurteilten diesen Faktor als bedingt wichtig, d.h. mit einem Skalenwert von "3".

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	1	3,2	3,2
	2	1	3,2	6,5
	3	5	16,1	22,6
	4	8	25,8	48,4
volle Befriedigung	5	16	51,6	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 83: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Abwechslungsreiche Arbeit

Als letzter Punkt im Kontext der Arbeitszufriedenheit sollte abgeklärt werden, welche Bedeutung es für die einzelnen Mitarbeiter der Kasseler DBL hat, in ihrem Arbeitsumfeld die Gelegenheit zu erhalten, kreativ mitzuarbeiten und durch die Tätigkeit zu lernen. Beeindruckenderweise gaben hier 64,5 Prozent der 31 Befragten an, daß dies unabdingbare Voraussetzung für eine volle Befriedigung durch die Arbeit jedes Einzelnen sei und noch 19,4 Prozent bestätigten, daß ihrer Ansicht nach die Möglichkeit der kreativen Mitarbeit maßgeblich für eine weitgehende Arbeitszufriedenheit sei.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	1	3,2	3,2
	2	2	6,5	9,7
	3	2	6,5	16,1
	4	6	19,4	35,5
volle Befriedigung	5	20	64,5	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 84: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten

Im Anschluß an diesen Fragenkomplex, der aufzeigen sollte, welche Voraussetzungen für die befragten Mitarbeiter für eine absolute Arbeitszufriedenheit erfüllt sein müssen, sollte nun geklärt werden, inwieweit die betreffenden Mitarbeiter nun tatsächlich volle Befriedigung durch ihre Arbeit erlangen. Hinsichtlich dieser Fragestellung ergab sich ein interessantes Resultat. So gaben nur 9,7 Prozent, das entspricht 3 Personen an, durch ihre Tätigkeit bei der Kasseler DBL volle Befriedigung zu erlangen und 35,5 Prozent äußerten sich mit einem Skalenwert von "4", d.h. diese Befragten bezeichnen sich durch die von ihnen ausgeübte Tätigkeit als weitgehend befriedigt. Bei 38,7 Prozent der Befragten befindet sich der Grad der Arbeitszufriedenheit im mittleren Bereich, d.h. diese Mitarbeiter sind in bezug auf einige Determinanten der Arbeitszufriedenheit mehr und in anderen Bereichen weniger befriedigt. Demgegenüber gaben jedoch auch mehr als 16 Prozent aller befragten Mitarbeiter an, sie würden durch die spezifische Arbeit weitgehend keine Befriedigung erlangen. Resümierend läßt sich diesbezüglich jedoch festhalten, daß die generelle Arbeitszufriedenheit bei der Kasseler DBL, trotz der hinsichtlich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten ermittelten teilweise großen

Diskrepanz zwischen erwünschtem und tatsächlichem Verhalten der Führungskräfte, relativ hoch ist.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
überhaupt keine Befriedigung	1	0	0	0
	2	5	16,1	16,1
	3	12	38,7	54,8
	4	11	35,5	90,3
volle Befriedigung	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 85: Befriedigung durch die Arbeit

5.3.3.2. Übertragung von Verantwortung

Zwei weitere Fragen, die durch die Mitarbeiter zu beantworten waren, bezogen sich auf den Verantwortungsbereich der einzelnen Mitarbeiter. Die erste Frage zu dieser Thematik lautete: "Wie groß ist die Verantwortung, die Sie für Ihre Arbeit zu tragen haben?". In Beantwortung dieser Frage gaben 32,3 Prozent an, daß die von ihnen zu tragende Verantwortung "sehr groß" sei und 35,5 Prozent urteilten mit "relativ groß". Nur 6,5 Prozent beurteilten den ihnen übertragenen Verantwortungsbereich mit "sehr gering" und 22,6 Prozent bewerteten ihre Verantwortung bezüglich ihrer Tätigkeit mit einem Skalenwert von "3" und damit mittelmäßig.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
sehr gering	1	2	6,5	6,5
	2	1	3,2	9,7
	3	7	22,6	32,3
	4	11	35,5	67,7
sehr groß	5	10	32,3	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 86: Ausmaß der Verantwortung für die eigene Tätigkeit

Mit Hilfe der zweiten Frage im Kontext der Mitarbeiterverantwortung sollte ermittelt werden, ob sich die Mitarbeiter in bezug auf die ihnen übertragene Verantwortung unter- bzw. überfordert fühlen. Die Frage lautete: "Erscheint Ihnen diese Verantwortung zu klein, gerade recht, zu groß oder viel zu groß?" Das diesbezügliche Befragungsergebnis ergab, daß mehr als 74 Prozent der befragten Personen mit dem ihnen übertragenen Verantwortungsbereich absolut zufrieden sind, d.h., sie schätzen den Grad ihrer Verantwortung hinsichtlich ihrer Tätigkeit als gerade richtig ein, nur 3 Mitarbeiter (9,7 Prozent) empfinden die von ihnen zu tragende Verantwortung als zu groß.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
zu klein	1	5	16,1	16,1
gerade recht	2	23	74,2	90,3
zu groß	3	3	9,7	100,0
viel zu groß	4	0	0	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 87: Verantwortlichkeit: Zu klein, gerade recht, zu groß oder viel zu groß

5.3.3.3. Ganzheitliches Qualitätsbewußtsein

Eine sehr bedeutende Frage, die von den Mitarbeitern zu beantworten war, lautete: "Wie wichtig ist Ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeit, die Sie leisten?". Beeindruckenderweise gaben hier mehr als 87 Prozent der Befragten an, daß die Qualitätsdimension der von ihnen erbrachten Arbeitsleistung für sie sehr wichtig sei, und für 9,7 Prozent wurde dieser Faktor noch als weitgehend wichtig beurteilt. Hieran läßt sich erkennen, daß der Qualitätsfaktor bei den Mitarbeitern der Kasseler DBL einen äußerst hohen Stellenwert besitzt.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
völlig unbedeutend	1	0	0	0
	2	1	3,2	3,2
	3	0	0	3,2
	4	3	9,7	12,9
sehr wichtig	5	27	87,1	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 88: Bedeutung der Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeitsverrichtung

5.3.3.4. Formen der Anerkennung

Durch zwei weitere Fragen sollte nun geklärt werden, in welcher Form ein Vorgesetzter einem tüchtigen Mitarbeiter Anerkennung für seine Leistungen entgegenbringen soll und wie im besonderen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern Anerkennung entgegenbringen. Das erste zu bewertende diesbezügliche Statement bezog sich auf den Lohnaspekt ("Der Vorgesetzte soll seinen Mitarbeitern Anerkennung in Form von Lohnaufbesserungen entgegenbringen"). Hier gaben nahezu 55 Prozent aller Befragten an, daß eine Leistungsanerkennung in Form von Lohnerhöhungen ihrerseits zu einer "vollen" und bei mehr als 16 Prozent zu einer "weitgehenden" Befriedigung führen würde. 22,6 Prozent standen dem Aspekt Lohnaufbesserungen als Mittel der Anerkennung jedoch offensichtlich indifferent gegenüber, sie bewerteten mit einem Skalenwert von "3". Absolut gegensätzlich zu dieser Beurteilung des Soll-Zustandes wurde der Ist-Zustand bei der Kasseler DBL bewertet. Hier gaben 64,5 Prozent an, keinerlei Leistungsanerkennung in Form von Lohnaufbesserungen/-erhöhungen von ihren Vorgesetzten zu erhalten und noch 12,9 Prozent beurteilten mit "trifft weitgehend nicht

zu". Ferner äußerten sich 16,1 Prozent der Befragten neutral und nur 2 Personen bewerteten mit einem Skalenwert von "2" ("trifft weitgehend zu").

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	1	3,2	3,2	trifft absolut nicht zu	1	20	64,5	64,5
	2	1	3,2	6,5		2	4	12,9	77,4
	3	7	22,6	29,0		3	5	16,1	93,5
	4	5	16,1	45,2		4	2	6,5	100,0
trifft voll und ganz zu	5	17	54,8	100,0	trifft voll und ganz zu	5	0	0	
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 89: Anerkennung durch: Lohnerhöhungen

Die zweite vorgegebene Aussage lautete folgendermaßen: "Der Vorgesetzte soll seine Mitarbeiter loben und sie vermehrt nach ihrer Meinung fragen". Auch hinsichtlich dieses Anerkennungskriteriums war eine relativ große Relevanz seitens der Mitarbeiter zu erkennen. 29 Prozent äußerten sich dergestalt, daß Anerkennung in Form von Lob ihrer Ansicht nach zu einer "vollen Befriedigung" und für 32,3 Prozent zu einer "weitgehenden Befriedigung" bei den jeweiligen Mitarbeitern führen könne. Bezüglich der Ist-Situation war allerdings auch in dieser Hinsicht ein deutliches Defizit festzustellen. So äußerten sich 45,2 Prozent mit einem Skalenwert von "1" ("trifft absolut nicht zu") und nahezu 13 Prozent mit "2", d.h. die Mehrheit der befragten Mitarbeiter gab an, von ihren Vorgesetzten keineswegs für ihre Leistungen gelobt bzw. in bezug auf arbeitsplatzspezifische Sachverhalte verstärkt nach ihrer Meinung gefragt zu werden. Nur 16,1 Prozent antworteten mit "trifft weitgehend zu" und 22,6 Prozent mit "trifft teilweise zu" (Skalenwert "3").

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	1	3,2	3,2	trifft absolut nicht zu	1	14	45,2	45,2
	2	2	6,5	9,7		2	4	12,9	58,1
	3	9	29,0	38,7		3	7	22,6	80,6
	4	10	32,3	71,0		4	5	16,1	96,8
trifft voll und ganz zu	5	9	29,0	100,0	trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 90: Anerkennung durch: Lob und Meinungsäußerung

Hinsichtlich des Statements "Der Vorgesetzte soll das Ansehen seiner Mitarbeiter stärken" zeigte sich eine geringere Bedeutung als bei der Frage nach Anerkennung in Form von Lohnaufbesserungen sowie Lob der Mitarbeiter. 35,5 Prozent gaben an, durch die Stärkung ihres Ansehens durch den jeweiligen Vorgesetzten weitgehende Befriedigung und 12,9 Prozent volle Befriedigung zu erlangen. 32,3 Prozent bewerteten diesen Aspekt eher neutral (Skalenwert "3") und jeweils 9,7 Prozent äußerten sich mit "überhaupt keine Befriedigung" bzw. mit "weitgehend keine Befriedigung". In bezug auf den realisierten Ist-Zustand zeigte sich jedoch auch hier eine deutliche Diskrepanz dergestalt, daß mehr als 58 Prozent bestätigten, daß diese Form der Anerkennung in keiner Weise von ihren Vorgesetzten praktiziert wird. 6,5 Prozent äußerten sich mit "weitgehend nicht zutreffend" bzw. 25,8 Prozent mit "teilweise zutreffend".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7	trifft absolut nicht zu	1	18	58,1	58,1
	2	3	9,7	19,4		2	2	6,5	64,5
	3	10	32,3	51,6		3	8	25,8	90,3
	4	11	35,5	87,1		4	2	6,5	96,8
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0	trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 91: Anerkennung durch: Stärken des Ansehens

Ein weiteres durch die 31 befragten Mitarbeiter zu beurteilendes Statement sollte klären, welche Bedeutung für die Mitarbeiter die Übertragung interessanter Tätigkeiten und eines erweiterten Verantwortungsbereiches im Kontext der Leistungsanerkennung besitzt. Auch dieses Kriterium der Anerkennung von Arbeitsleistung besitzt für die Befragten einen relativ hohen Stellenwert. 29 Prozent gaben an, daß dieser Aspekt für eine volle Arbeitsbefriedigung maßgeblich sei und für mehr als 32 Prozent ist dies mit einer weitgehenden Arbeitsbefriedigung gleichzusetzen. Nur 6,5 Prozent würden durch

diese Anerkennungsform keinerlei Befriedigung erlangen. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, daß die meisten Mitarbeiter der Fa. Welscher eine Ausweitung ihres Verantwortungsbereiches und damit die Übernahme von interessanteren Arbeitsbereichen äußerst positiv beurteilen. In bezug auf die Frage, inwieweit den Mitarbeitern der Kasseler DBL Anerkennung in Form interessanter Tätigkeiten verbunden mit einem erweiterten Verantwortungsbereich de facto entgegengebracht wird, zeigt das Umfrageresultat dieser Fragestellung. 35,5 Prozent antworteten mit "trifft absolut nicht zu", 16,1 Prozent mit "trifft weitgehend nicht zu" und 25,8 Prozent äußerten sich eher indifferent mit einem Skalenwert von "3". Demgegenüber gaben allerdings auch 5 Personen, das entspricht 16,1 Prozent, an, daß es weitgehend zutreffend sei und 6,5 Prozent, daß es voll und ganz zutreffend sei, daß sie seitens ihrer Vorgesetzten, Leistungsanerkennung in Form größerer Verantwortung und interessanterer Tätigkeiten erhalten.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	11	35,5	35,5
	2	1	3,2	9,7		2	5	16,1	51,6
	3	9	29,0	38,7		3	8	25,8	77,4
	4	10	32,3	71,0		4	5	16,1	93,5
trifft voll und ganz zu	5	9	29,0	100,0	trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 92: Anerkennung durch: Übertragung von interessanten Aufgaben und größerer Verantwortung

Das letzte zu untersuchende Statement in bezug auf die unterschiedlichen Formen der Leistungsanerkennung durch die Führungskräfte im Unternehmen, lautete: "Der Vorgesetzte soll seine Mitarbeiter für anspruchsvolle Tätigkeiten ausbilden". Bezüglich dieser Aussage gaben jeweils 32,3 Prozent an, daß ihrer Ansicht nach diese Anerkennungsform für eine volle bzw. für eine weitgehende Tätigkeitsbefriedigung maßgeblich sei, was allerdings offensichtlich wiederum bei der Kasseler DBL nach Beurteilung ihrer Mitarbeiter weitgehend nicht realisiert ist. So gaben 48,4 Prozent aller befragten Mitarbeiter an, daß es absolut unzutreffend sei, daß sie durch ihre Vorgesetzten Anerkennung für ihre Leistungen in Form von Ausbildung für höher qualifizierte bzw. anspruchsvollere Tätigkeiten erhalten und mehr als 16 Prozent äußerten sich mit "weitgehend unzutreffend". Lediglich 4 Personen bewerteten diese Aussage mit einem Skalenwert von "5" (3,2 Prozent) bzw. "4" (9,7 Prozent).

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	1	3,2	3,2	trifft absolut nicht zu	1	15	48,4	48,4
	2	3	9,7	12,9		2	5	16,1	64,5
	3	7	22,6	35,5		3	7	22,6	87,1
	4	10	32,3	67,7		4	3	9,7	96,8
trifft voll und ganz zu	5	10	32,3	100,0	trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 93: Anerkennung durch: Ausbildung für anspruchsvollere Tätigkeiten

Als letztes Statement dieser Fragestellung sollte herausgefunden werden, wie groß der Anteil der Mitarbeiter ist, der die Auffassung vertritt, daß die jeweiligen Vorgesetzten den einzelnen Mitarbeitern keinerlei Anerkennung entgegenbringen. Diesbezüglich ergab sich ein interessantes Resultat. Nur 9,7 Prozent gaben an, daß ihr Vorgesetzter ihnen absolut keine Anerkennung entgegenbringt und noch 3,2 Prozent vertraten die Ansicht, daß sie von den Vorgesetzten weitgehend keine Anerkennung erhalten. Demgegenüber äußerten sich 35,5 Prozent hinsichtlich der Aussage "keine Anerkennung durch den Vorgesetzten" mit "trifft absolut nicht zu" und noch 16,1 Prozent mit "weitgehend unzutreffend". 29 Prozent antworteten mit einem Skalenwert von "3" im mittleren Bereich.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	11	35,5	37,9
	2	5	16,1	55,2
	3	9	29,0	86,2
	4	1	3,2	89,7
trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	missing:	2	6,5	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 94: Keine Anerkennung

5.3.3.5. Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Leistungssteigerung

Ein weiterer Fragenkomplex, der durch die Vorgabe mehrerer Statements aufgegliedert wurde, bezog sich darauf, zu eruieren, mit welchen Mitteln Mitarbeiter nach Ansicht der Befragten, zu hohen Leistungen angespornt werden können bzw. wodurch die befragten Mitarbeiter bei der Kasseler DBL tatsächlich angespornt werden. Die erste zu bewertende Frage lautete: "Mit der Bestrafung schlechter und der Belohnung guter Leistungen". Hinsichtlich dieser Aussage antwortete die Mehrheit der befragten Mitarbeiter mit "trifft absolut nicht zu" (54,8 Prozent), 22,6 Prozent mit "trifft

weitgehend nicht zu"; nur 6,5 Prozent vertreten die Ansicht, daß die Bestrafung schlechter und die Belohnung guter Leistungen eine Möglichkeit sei, Mitarbeiter zu hohen Leistungen anzuspornen. In bezug auf die Frage, inwieweit die Mitarbeiter der Kasseler DBL mittels der Bestrafung schlechter und der Belohnung guter Arbeitserfüllung zu hohen Leistungen angespornt werden, gaben mehr als 58 Prozent an, daß ein derartiges Bestrafungs-/Belohnungssystem keinesfalls als Ansporn für höhere Leistungen zu betrachten sei und daß dies bei der Fa. Welscher auch nicht praktiziert werde. 16,1 Prozent antworteten mit "weitgehend unzutreffend".

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	17	54,8	54,8	trifft absolut nicht zu	1	18	58,1	58,1
	2	7	22,6	77,4		2	5	16,1	74,2
	3	4	12,9	90,3		3	7	22,6	96,8
	4	1	3,2	93,5		4	0	0	96,8
trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0	trifft voll und ganz zu	5	1	3,2	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 95: Leistungssteigerung durch: Die Bestrafung schlechter und die Belohnung guter Leistungen

Das zweite Statement hinsichtlich der Frage, wie Mitarbeiter zu höheren Leistungen motiviert werden können, lautete: "Mit der Schaffung von Gruppen, in denen sich die Mitarbeiter wohl fühlen". In Beantwortung dieser Fragestellung gingen die Meinungen der 31 Befragten auseinander. 19,4 Prozent gaben an, daß dies "absolut zutreffend" und 22,6 Prozent "weitgehend zutreffend" sei, d.h., daß die Schaffung von Gruppenarbeit in hohem Maße zu einem Leistungsansporn führen kann. Im Gegensatz zu dieser Auffassung äußerten sich 9,7 Prozent jedoch mit "trifft absolut nicht zu" bzw. nahezu 13 Prozent mit "trifft weitgehend nicht zu". Die Mehrheit (35,5 Prozent) beurteilte diesen Aspekt der Leistungsmotivation neutral mit einem Skalenwert von "3". Hinsichtlich der Frage, ob die Mitarbeiter tatsächlich mit der Schaffung von Gruppenarbeit zu höheren Leistungen angespornt werden, ergab sich folgendes Bild. Mehr als 45 Prozent antworteten mit "trifft absolut nicht zu", 16,1 Prozent mit "trifft weitgehend nicht zu" und 25,8 Prozent äußerten sich neutral (Skalenwert "3"). Dieses Resultat muß allerdings vor dem Hintergrund betrachtet werden, daß aus organisationstechnischen Gründen bislang noch keine Gruppenarbeit im klassischen Sinne geleistet werden konnte.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7	trifft absolut nicht zu	1	14	45,2	45,2
	2	4	12,9	22,6		2	5	16,1	61,3
	3	11	35,5	58,1		3	8	25,8	87,1
	4	7	22,6	80,6		4	1	3,2	90,3
trifft voll und ganz zu	5	6	19,4	100,0	trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 96: Leistungssteigerung durch: Die Schaffung von Gruppen

In bezug auf die Frage, ob nach Ansicht der befragten Mitarbeiter, ein Leistungsansporn durch ein Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem, das die guten Leistungen belohnt und das Ansehen des Mitarbeiters steigert, gegeben wäre, antworteten 25,8 Prozent mit "voll und ganz zutreffend", 22,6 Prozent mit "weitgehend zutreffend" und 35,5 Prozent mit "teilweise zutreffend" (Skalenwert "3"). Hinsichtlich der Frage, ob die befragten Mitarbeiter in dieser Weise bei der Kasseler DBL angespornt werden, gaben 41,9 Prozent an, daß dies absolut nicht der Fall sei und noch 19,4 Prozent beurteilten mit "weitgehend unzutreffend", so daß auch hier eine deutliche Diskrepanz zwischen erwünschtem Soll- und bislang gegebenen Ist-Zustand erkennbar wird.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7	trifft absolut nicht zu	1	13	41,9	41,9
	2	2	6,5	16,1		2	6	19,4	61,3
	3	11	35,5	51,6		3	6	19,4	80,6
	4	7	22,6	74,2		4	4	12,9	93,5
trifft voll und ganz zu	5	8	25,8	100,0	trifft voll und ganz zu	5	2	6,5	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 97: Leistungssteigerung durch: Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem

Als weiterer Aspekt sollte ermittelt werden, wie die Befragten die Übertragung von Verantwortung und die Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken, als Mittel zum Leistungsansporn beurteilen. In Beantwortung dieser Fragestellung gaben 48,4 Prozent an, daß eine verstärkte Verantwortungsübertragung sowie die Schaffung individueller Tätigkeiten voll und ganz als Mittel zur Leistungsmotivation betrachtet werden kann. 35,5 Prozent beurteilten diese Aussage mit "weitgehend zutreffend" und nahezu 13 Prozent mit "teilweise zutreffend" und damit eher neutral. In bezug auf die diesbezüglich gegebene Situation gaben 25,8 Prozent an, daß sie durch Übertragung von

Verantwortung und durch die Schaffung individueller Tätigkeiten von ihren Vorgesetzten voll und ganz angespornt und damit in starkem Maße motiviert werden; und noch mehr als 16 Prozent urteilten mit "weitgehend zutreffend". Demgegenüber bewerteten jedoch auch 19,4 Prozent mit "absolut unzutreffend" bzw. 16,1 Prozent mit "weitgehend unzutreffend". Anhand dieses Ergebnisses wird ersichtlich, daß bei der Kasseler DBL offensichtlich eine Vielzahl von Mitarbeitern beschäftigt ist, die einen relativ großen Verantwortungsbereich besitzt, der gleichermaßen mit interessanten, individuellen Aufgabenbereichen verbunden ist, andererseits jedoch auch ein großer Teil der Mitarbeiter im Unternehmen von ihren Vorgesetzten keine verantwortungsvollen und interessanten Aufgabengebiete übertragen bekommt und so in dieser Hinsicht auch nicht zu hohen Leistungen angespornt werden kann.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	1	3,2	3,2	trifft absolut nicht zu	1	6	19,4	19,4
	2	0	0	3,2		2	5	16,1	35,5
	3	4	12,9	16,1		3	7	22,6	58,1
	4	11	35,5	51,6		4	5	16,1	74,2
trifft voll und ganz zu	5	15	48,4	100,0	trifft voll und ganz zu	5	8	25,8	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 98: Leistungssteigerung durch: Übertragung von Verantwortung

Mit Hilfe eines weiteren im Fragebogen vorgegebenen Statements sollte untersucht werden, ob die befragten 31 Mitarbeiter, die Möglichkeit einer Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle ihrer eigenen Tätigkeit, als Mittel zum Ansporn zu höherer Arbeitsleistung ansehen. Diese Frage wurde eindeutig bestätigt. So beurteilten mehr als 45 Prozent mit "trifft voll und ganz zu" und 22,6 Prozent mit "trifft weitgehend zu". Nur 6,5 Prozent ließe sich durch eine Einflußnahme hinsichtlich Zielsetzung, Planung und Kontrolle der eigenen Tätigkeit keineswegs zu hohen bzw. höheren Leistungen motivieren. Hinsichtlich der Frage nach dem diesbezüglichen Ist-Zustand der Kasseler DBL ergab sich, daß mehr als 16 Prozent der befragten Mitarbeiter durch die Möglichkeit der Mitwirkung an Zielbestimmung, Planung und Kontrolle ihrer Arbeit, absolut zu höheren Leistungen angespornt werden und 25,8 Prozent aufgrund dessen weitgehend motiviert werden. Allerdings gaben im Gegensatz zu dieser Mitarbeitergruppe auch nahezu 26 Prozent an, daß sie keineswegs bei Zielsetzung, Planung oder Kontrolle ihrer jeweiligen Tätigkeit einwirken können und infolgedessen auch zu keiner Leistungssteigerung angespornt werden.

SOLL					IST				
Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit	Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kum. Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5	trifft absolut nicht zu	1	8	25,8	25,8
	2	0	0	6,5		2	0	0	25,8
	3	8	25,8	32,3		3	10	32,3	58,1
	4	7	22,6	54,8		4	8	25,8	83,9
trifft voll und ganz zu	5	14	45,2	100,0	trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0				31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 99: Leistungssteigerung durch: Mitwirkung bei Zielsetzung, Planung und Kontrolle

Als letzte Fragestellung in diesem Kontext sollte ermittelt werden, wie hoch die Anzahl der Mitarbeiter ist, die sich in keiner Weise zu hohen Arbeitsleistungen angespornt fühlt. Als Ergebnis dieser Frage ergab sich, daß nur 4 Mitarbeiter (12,9 Prozent) keinen Ansporn seitens des Unternehmens bzw. der Führungskräfte im Unternehmen erhalten; die Mehrheit jedoch (48,4 Prozent) urteilte hinsichtlich der These "Keinen Ansporn" mit "absolut unzutreffend" und 12,9 Prozent mit "weitgehend unzutreffend".

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	15	48,4	51,7
	2	4	12,9	65,5
	3	5	16,1	82,8
	4	1	3,2	86,2
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0
	missing:	2	6,5	
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 29, fehlende Werte: 2)

Tabelle 100: Keinen Ansporn

5.3.3.6. Vorteile der Gruppenarbeit

Ein weiterer Fragenkomplex bezog sich auf den Themenbereich der Gruppenarbeit, die - wie bereits ausführlich dargelegt wurde - im Lean-Konzept von großer Bedeutung ist. Die erste Frage, die von den 31 Mitarbeitern in diesem Zusammenhang zu beantworten war, lautete: "Wie wichtig halten Sie die Schaffung von Gruppenarbeit, um die Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß einzubinden?". In Beantwortung dieser Fragestellung gaben jeweils 29 Prozent an, daß sie die Schaffung von Gruppenarbeit im Rahmen der Mitarbeiterbindung in einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß für "sehr wichtig" bzw. für "weitgehend wichtig" halten (Skalenwerte "5" und "4"). 32,3 Prozent bewerteten die Relevanz von Gruppenarbeit im Hinblick auf Kaizen mit einem Skalenwert von "3" eher neutral.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	1	3,2	3,2
	2	2	6,5	9,7
	3	10	32,3	41,9
	4	9	29,0	71,0
trifft voll und ganz zu	5	9	29,0	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 101: Bedeutung der Gruppenarbeit für einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß

Durch eine weitere Fragestellung sollte nun herausgefunden werden, inwieweit die Befragten die Ansicht vertreten, daß Gruppenarbeit die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern steigern kann. Hier gaben 32,3 Prozent an, daß diese Aussage voll und ganz zutreffend sei und noch 22,6 Prozent bewerteten mit einem Skalenwert von "4" (trifft weitgehend zu). Demgegenüber waren jedoch auch nahezu 13 Prozent, der Auffassung, daß Gruppenarbeit in keiner Weise mit einer Leistungssteigerung seitens der Mitarbeiter verbunden wäre; 9,7 Prozent antworteten mit "weitgehend unzutreffend".

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9
	2	3	9,7	22,6
	3	7	22,6	45,2
	4	7	22,6	67,7
trifft voll und ganz zu	5	10	32,3	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 102: Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Gruppenarbeit

Als nächster Punkt sollte ermittelt werden, welche Vorteile den Mitarbeitern durch die Einführung von Gruppenarbeit im Unternehmen, nach Ansicht der Befragten, entstehen. Hierzu wurden wiederum mehrere Statements vorgegeben, die einzeln zu bewerten waren. Die erste vorgegebene Aussage lautete: "Abbau von monotoner Tätigkeit". 32,3 Prozent der Befragten vertraten die Auffassung, daß Gruppenarbeit in sehr starkem Maße einen Abbau monotoner Tätigkeiten zur Folge habe und 22,6 Prozent gaben an, daß dies weitgehend zutreffend sei. Jeweils 9,7 Prozent äußerten sich jedoch auch in gegensätzlicher Weise dergestalt, daß diese Aussage absolut bzw. weitgehend nicht zutreffend sei.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7
	2	3	9,7	19,4
	3	8	25,8	45,2
	4	7	22,6	67,7
trifft voll und ganz zu	5	10	32,3	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 103: Abbau von monotoner Tätigkeit als Vorteil der Gruppenarbeit

Anhand des zweiten Statements sollte festgestellt werden, ob die Befragten die Möglichkeit einer höheren Qualifizierung im Unternehmen als Vorteil von Gruppenarbeit ansehen. Hinsichtlich dieses Aspektes war eine deutliche Differenzierung der Befragten zu erkennen. 25,8 Prozent beurteilten diese Aussage mit "voll und ganz zutreffend", 19,4 Prozent mit "weitgehend zutreffend", nahezu 13 Prozent mit "absolut nicht zutreffend" und mehr als 16 Prozent mit "weitgehend unzutreffend". D.h., einige Mitarbeiter sehen einen Vorteil der Gruppenarbeit in der Möglichkeit, ihre persönliche Qualifikation zu verbessern, während andere Befragte keinen bzw. nur einen geringen Kausalzusammenhang zwischen dem Faktor Gruppenarbeit und einer verstärkten Qualifizierungsmöglichkeit sehen.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	4	12,9	12,9
	2	5	16,1	29,0
	3	8	25,8	54,8
	4	6	19,4	74,2
trifft voll und ganz zu	5	8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 104: Mehr Qualifizierungsmöglichkeiten als Vorteil der Gruppenarbeit

Mit Hilfe eines weiteren von den Befragten zu bewertenden Statements sollte herausgestellt werden, ob nach Meinung der befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL, Gruppenarbeit zu einer verbesserten Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern führen kann. Auch hinsichtlich dieses Aspektes wurde von der Mehrheit der Befragten ein Zusammenhang erkannt. 22,6 Prozent äußerten sich mit "trifft voll und ganz zu" und 35,5 Prozent mit "weitgehend zutreffend". 6,5 Prozent wiederum konnten jedoch keinen Vorteil von Gruppenarbeit in bezug auf die Arbeitszufriedenheit feststellen und 12,9 Prozent konnten überwiegend keinen Zusammenhang dieser Faktoren ansehen.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	2	6,5	6,5
	2	4	12,9	19,4
	3	7	22,6	41,9
	4	11	35,5	77,4
trifft voll und ganz zu	5	7	22,6	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 105: Verbesserte Arbeitszufriedenheit als Vorteil der Gruppenarbeit

Auch in bezug auf den Aspekt der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz waren die Befragten unterschiedlicher Auffassung. Mehr als 16 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, daß es ihrer Ansicht nach voll und ganz zutreffend sei, daß der Vorteil der Gruppenarbeit u.a. darin besteht, daß ein höherer Selbstverwirklichungsgrad bei der Arbeit gewährleistet ist. 29 Prozent stimmten dieser Aussage weitgehend zu, 9,7 Prozent bewerteten dieses Statement als absolut unzutreffend und 19,4 Prozent als weitgehend unzutreffend.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	3	9,7	9,7
	2	6	19,4	29,0
	3	8	25,8	54,8
	4	9	29,0	83,9
trifft voll und ganz zu	5	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 106: Selbstverwirklichung in der Arbeit als Vorteil der Gruppenarbeit

Eine weitere Aussage bezog sich auf die Frage, inwieweit Gruppenarbeit im Unternehmen positiven Einfluß auf die Sicherung von Arbeitsplätzen hat. Hier gaben nahezu 13 Prozent an, daß sie die Arbeitsplatzsicherung als einen Vorteil der Gruppenarbeit ansehen ("trifft absolut zu"). 25,8 Prozent urteilten bezüglich dieses Statements nur mit "weitgehend zutreffend" und 29,1 Prozent bewerteten diese Aussage mit einem Skalenwert von "1" ("absolut nicht zutreffend") bzw. "2" ("weitgehend unzutreffend").

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	6	19,4	19,4
	2	3	9,7	29,0
	3	10	32,3	61,3
	4	8	25,8	87,1
trifft voll und ganz zu	5	4	12,9	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 107: Sicherung des Arbeitsplatzes als Vorteil der Gruppenarbeit

Hinsichtlich der Frage, ob Gruppenarbeit einen Vorteil in bezug auf ein höheres Einkommen der Mitarbeiter hat, gaben 29 Prozent an, daß diese Aussage ihrer Meinung nach "absolut nicht zutreffend" sei und mehr als 16 Prozent äußerten sich hinsichtlich dieser Fragestellung mit "weitgehend unzutreffend". Nur 9,7 Prozent vertraten die Auffassung, daß Gruppenarbeit auch zwingend mit einer verbesserten Einkommenssituation der Mitarbeiter verbunden sei (trifft voll und ganz zu) und noch 19,4 Prozent beurteilten dies mit einem Skalenwert von "4" (weitgehend zutreffend). 25,8 Prozent äußerten sich diesbezüglich indifferent und damit neutral.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	9	29,0	29,0
	2	5	16,1	45,2
	3	8	25,8	71,0
	4	6	19,4	90,3
trifft voll und ganz zu	5	3	9,7	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 108: Höheres Einkommen als Vorteil der Gruppenarbeit

Das letzte von den Befragten zu bewertende Statement im Rahmen der Fragestellung nach Vorteilen von Gruppenarbeit bezog sich darauf, zu ermitteln, ob nach Ansicht der befragten Personen ein Vorteil der Gruppenarbeit darin zu sehen sei, daß bedingt durch die Arbeit im Team, ein besserer Kontakt zu den Arbeitskollegen gewährleistet ist. In Beantwortung dieser Frage gaben 51,6 Prozent an, daß diese Aussage absolut zutreffend sei und noch nahezu 26 Prozent urteilten diesbezüglich mit "weitgehend zutreffend"; 19,4 Prozent bewerteten dieses Statement mit einem Skalenwert von "3". D.h., die Majorität der befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL sind der Auffassung, daß durch die Schaffung von Gruppenarbeit auch gleichermaßen eine Verbesserung des Betriebsklimas einhergeht.

Bewertung	Wert	Anzahl	in %	kumulierte Häufigkeit
trifft absolut nicht zu	1	0	0	0
	2	1	3,2	3,2
	3	6	19,4	22,6
	4	8	25,8	48,4
trifft voll und ganz zu	5	16	51,6	100,0
	Total	31	100,0	

(Fallzahl: 31, fehlende Werte: 0)

Tabelle 109: Besserer Kontakt zu den Kollegen als Vorteil der Gruppenarbeit

5.4. Schwachstellenanalyse

5.4.1. Bedeutung der Arbeit

Die Frage nach der internen Dienstleistungsqualität und damit nach der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist gleichermaßen auch eine Frage nach der Bedeutung, die der Arbeit seitens der Mitarbeiter beigemessen wird sowie darüber hinaus nach den Zielen, die durch Arbeit erreicht werden sollen. Im einzelnen lassen sich neben der Hauptdimension des Gelderwerbes die folgenden Gründe für das Arbeiten aufzählen:³⁸²

- Arbeiten für die Allgemeinheit gibt dem Leben einen Sinn.
- Arbeiten zu können und Arbeit zu haben verleiht einem Menschen Selbstsicherheit und Selbstachtung.
- Arbeit ermöglicht den Kontakt mit anderen Menschen.
- Arbeit ist eine soziale Norm.
- Arbeit ermöglicht den Einsatz körperlicher und geistiger Energie.
- Arbeit strukturiert den Zeitablauf, ordnet den Lebensrhythmus.
- Arbeit wehrt belastende Gefühle und Gedanken ab.
- Arbeit gibt einem die Möglichkeit, persönliche Ziele zu erreichen.
- Arbeit kann als religiöse Verpflichtung aufgefaßt werden (protestantische Ethik).

Die jeweilige Bedeutung, die der Arbeit von den einzelnen Mitarbeitern beigemessen wird, variiert in Abhängigkeit von der Mitarbeiterqualifikation sowie von der Hierarchiestufe des Mitarbeiters im Unternehmen. Die Funktion der Arbeit wird somit für Mitarbeiter des oberen und mittleren Managements (z.B. Erfolg, Verantwortung, Selbstverwirklichung etc.) eine andere sein, als z.B. für Arbeiter und ungelernete Arbeitskräfte, die die Bedeutung der Arbeit in erster Linie im Gelderwerb, im Beschäftigt- und Tätigsein, in der Strukturierung der Zeit etc. sehen. Die Funktion bzw. Bedeutung der Arbeit wird vom Mitarbeiter stets als Mittel zum Zweck (Zweck = Gelderwerb, Tätigsein, Selbstsicherung, Status, Strukturierung der Zeit, Sinnerfüllung, Dienst an der Gemeinschaft etc.) betrachtet und stellt demzufolge auch gleichermaßen die Dimension der Arbeitszufriedenheit dar.

³⁸² Vgl. Neuberger, O.: a.a.O., S. 74 f

5.4.2. Die Dimension der internen Dienstleistungsqualität beim nordhessischen DBL-Vertragswerk

Der Unternehmenserfolg der nordhessischen DBL hängt nicht allein von dem im Unternehmen vereinten fachlichen Leistungsvermögen aller Unternehmensmitglieder ab. Viel wichtiger in diesem Zusammenhang ist die Förderung der Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen durch eine dauerhafte Umsetzung der einzelnen Lean-Elemente, wie z.B. eine, auf Kooperation ausgerichtete Führung, mehr Kompetenzen und Verantwortung auf allen Mitarbeitererebenen, Förderung des Qualitätsbewußtseins und -verhaltens der Mitarbeiter, interne und externe Kundenorientierung sowie die Schaffung von Gruppenarbeit. Darüber hinaus benötigen insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen eine effiziente Mitarbeiterplanung und -entwicklung, da bei dieser Unternehmensgröße unterschiedliche Aufgaben oftmals von einer Person wahrgenommen werden, was im Hinblick auf die jeweiligen Mitarbeiter, wiederum eine umfangreiche Handlungsfähigkeit und Kompetenz erforderlich macht.

Eine praktizierte Mitarbeiterorientierung, die davon ausgeht, daß der lernende, motivierte Mitarbeiter der wichtigste Faktor im Unternehmen ist und damit auch als eigentliche Quelle der Qualitäts- und Produktivleistungen betrachtet werden muß, ist somit die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Agieren am Markt.³⁸³ Einsatzfreude, Dynamik, Flexibilität, Kreativität, Teamfähigkeit, Kosten- sowie Qualitätsbewußtsein sind die entscheidenden Personaleigenschaften für eine effektive, wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung. All diese Elemente stehen in direktem kausalen Zusammenhang mit dem Begriff der Arbeitszufriedenheit³⁸⁴ der Mitarbeiter im Unternehmen und damit gleichermaßen mit der Motivation der Unternehmensmitglieder, die ihrerseits wiederum das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter beeinflusst. Diese These impliziert, daß die Mitarbeiter der Fa. Welscher, einen kontinuierlichen Kosten-Nutzen-Vergleich durchführen. Nutzen in diesem Sinne beinhaltet Faktoren wie Entlohnung, Anerkennung, Selbstbestätigung etc. Bei den, dem Nutzen gegenübergestellten Kosten handelt es sich in erster Linie um Elemente wie Aufwand, Einsatz, Streß etc. Unter Einbeziehung dieses Kosten-Nutzen-Schemas, haben die Mitarbeiter drei unterschiedliche Alternativen des Arbeitsverhaltens:

1. Alternative: Nicht arbeiten (⇒ Arbeitsplatzwechsel).
2. Alternative: Weiterarbeiten, aber Kosten vermeiden, d.h. nur das Nötigste tun.
3. Alternative: Arbeiten, auf hohem Niveau.

Je nach der spezifischen externen Arbeitsmarktlage werden sich die Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind, für einen Arbeitsplatzwechsel oder aber für eine Arbeitsweise entscheiden, bei der sie die entstehenden Kosten in Form von Aufwand, Einsatz, Streß etc. vermeiden. Beide Formen dieser Arbeitsverhaltensweise können nicht

³⁸³ Vgl. Heinrich, L. J., Lüder, K. (Hrsg.): Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, 1985, S. 202

³⁸⁴ Der Terminus Arbeitszufriedenheit (Job satisfaction) soll im im folgenden für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den gegebenen betrieblichen Arbeitsverhältnissen stehen.

im Sinne der nordhessischen DBL sein; Ziel der Führungskräfte muß vielmehr sein, eine Arbeitsleistung aller Mitarbeiter auf höchstem qualitativen als auch quantitativen Niveau zu erreichen. Diese Zielsetzung läßt sich im nordhessischen DBL-Vertragswerk vorrangig durch zwei Lösungsalternativen realisieren, die im Hinblick auf die Effizienz gemeinsam zielgerichtet zum Einsatz kommen müssen. Zum einen muß die ganzheitliche Qualitätskontrollfunktion im Unternehmen verstärkt werden, zum anderen besteht darüber hinaus die Möglichkeit, durch individuelle Anreize unterschiedlichster Art, eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation und damit verbunden eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit zu erzielen.

Nach den aufgezeigten Motivationstheorien von Maslow und Herzberg hat die Befriedigung von Bedürfnissen der Mitarbeiter Auswirkungen auf den Antrieb menschlichen Handelns. Nach Maslow ist zur Klärung der Zusammenhänge zwischen Bedürfnissen und Verhalten, die Erstellung einer Bedürfnishierarchie notwendig. Maslow unterscheidet insgesamt fünf hierarchisch geordnete Motive:

1. Menschliche Grundbedürfnisse, die durch Lohn/Gehalt, Urlaubsregelung, ärztliche Betreuung etc. befriedigt werden können.
2. Sicherheitsbedürfnisse, die durch Faktoren wie Sicherheit des Arbeitsplatzes, Sicherung des Einkommens, Altersvorsorge etc. befriedigt werden können.
3. Bedürfnisse nach mitmenschlicher Zuwendung, die durch Kommunikation am Arbeitsplatz, Problemlösungsgespräche, Zugehörigkeit zu einer Gruppe etc. befriedigt werden können.
4. Bedürfnisse nach Anerkennung, die durch Übertragung von Verantwortung, Kompetenzen, verbale und materielle Anerkennung, Erlangung eines Status oder eines Titels etc. befriedigt werden können.
5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, die durch Mitbestimmung bei der Arbeit, Erfüllung durch die Aufgabenstellung, Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung etc. befriedigt werden können.

Nach Maslow sind die Antriebe für das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen immer nur die jeweils bedeutsamen aktuellen Bedürfnisse, die bisher nicht oder nur zum Teil befriedigt wurden, also in erster Linie die Bedürfnisse nach mitmenschlicher Zuwendung, nach Anerkennung und nach Selbstverwirklichung.³⁸⁵ In Erweiterung des Denkansatzes von Maslow stellte Herzberg die These auf, daß für die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen generell zwei Ereigniskategorien entscheidend sind (Dualitätstheorie):

1. Ereignisse, die hauptsächlich zur Zufriedenheit beitragen, die sog. "Satisfier" (= "Motivatoren").
2. Ereignisse, die hauptsächlich zur Unzufriedenheit beitragen, die sog. "Dissatisfier" (= "Hygienefaktoren").

Während die Motivatoren in erster Linie im Zusammenhang mit dem eigentlichen Arbeitsinhalt stehen (Selbstbestätigung, Anerkennung, Aufgabe, Verantwortung, Beförderung etc.), resultieren die Hygienefaktoren, als potentielle Störfaktoren der Arbeitszufriedenheit, primär aus dem Arbeitsumfeld (Unternehmenspolitik, Organisation,

³⁸⁵ Vgl. Korndörfer, W.: Unternehmensführungslehre - Einführung, Entscheidungslogik, soziale Komponenten, 1990, S. 218

Führungsstil und Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen, persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, Sicherheit des Arbeitsplatzes etc.).

	MOTIVATOREN	HYGIENEFAKTOREN
Vorhandensein	Zufriedenheit bei der Arbeit	keine Unzufriedenheit bei der Arbeit
Fehlen	keine Zufriedenheit bei der Arbeit	Unzufriedenheit bei der Arbeit

Abb. 37: Wirkungsweise von Motivatoren und Hygienefaktoren (Quelle: Korndörfer: Unternehmensführung, 1990, S. 219)

Zusammenfassend lassen sich für die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg die folgenden Aussagen treffen:³⁸⁶

1. Motivatoren schaffen oder verhindern Arbeitszufriedenheit.
2. Schwachstellen bei den Hygienefaktoren haben einen Abfall der Arbeitsleistung der Mitarbeiter zur Folge; die Beseitigung dieser Schwachstellen führt jedoch nicht gleichzeitig auch zu einer Steigerung der Arbeitsleistung, sondern nur zu einer Verhinderung eines weiteren Leistungsabfalles.
3. Ein hoher Grad der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und damit verbunden, eine erfolgreiche Personalführung, ist demzufolge immer nur durch Motivatoren möglich, durch Hygienefaktoren können nur durchschnittliche Leistungen erreicht werden.

Bezieht man dieses Personalführungskonzept auf die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage des nordhessischen DBL-Vertragswerkes, so zeigt sich, daß bereits die Hygienefaktoren Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen, persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen etc. nach Ansicht der befragten Mitarbeiter häufig fehlen, so daß es infolgedessen in einigen Teilbereichen zu einer deutlichen Arbeitsunzufriedenheit seitens der Mitarbeiter kommt.

5.4.2.1. Führungsverhalten als Aggregat der internen Dienstleistungsqualität

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten des nordhessischen DBL-Vertragswerkes, definiert als zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter und der Funktionsweise des Betriebes i.S. eines Willensbildungs- (Planung, Entscheidung) und Willensdurchsetzungsprozesses (Anordnung, Kontrolle), steht in korrelativem Zusammenhang mit der internen Dienstleistungsqualität und damit gleichermaßen mit Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation, die ihrerseits wiederum die Gesamtqualität der Dienstleistung "Mietberufskleidung", d.h. die externe Dienstleistungsqualität beeinflusst. In diesem Kontext wurden von der Verfasserin 3 Hypothesen formuliert, die im folgenden durch die eruierten Daten der Mitarbeiterumfrage überprüft werden sollen:

³⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 220

- Hypothese 1: Das Führungsverhalten der Vorgesetzten hat Auswirkungen auf folgende Faktoren:
 - * auf die Motivation der Mitarbeiter
 - * auf die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter
 - * auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
 - * auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter
- Hypothese 2: Die Faktoren Mitarbeitermotivation, Arbeitsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung haben wiederum Auswirkungen auf die Gesamtqualität der Dienstleistung.
- Hypothese 3: Veränderungen in der Organisationsstruktur in Form von Gruppenarbeit, mehr Kompetenzen und Eigenverantwortung für die einzelnen Mitarbeiter, etc. führt zu erhöhter Mitarbeitermotivation und gesteigerter Arbeitszufriedenheit und damit auch zu einem verbesserten Dienstleistungsergebnis.

5.4.2.2. Führungsverhalten beim nordhessischen DBL-Vertragswerk

Betrachtet man die Umfrageergebnisse in bezug auf das von den Mitarbeitern gewünschte Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten im Vergleich zum tatsächlich empfundenen Vorgesetztenverhalten der Führungskräfte der Kasseler DBL, so ergibt sich eine deutliche Diskrepanz. Die statistischen Mittelwerte der einzelnen Statements der Frage: "Wie soll sich ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern verhalten?" liegen in bezug auf die Aspekte "gerechte Verteilung der Arbeit", "Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen der Mitarbeiter", "Nachgehen und Ursachenbeseitigung von Klagen und Beschwerden der Mitarbeiter", "Information der Mitarbeiter über wichtige Tätigkeitsfragen", "den Mitarbeitern, Einsicht in die Arbeit verschaffen" sowie "Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter", ausnahmslos bei einem Durchschnittsskalenwert von "4" bis "4,5". Im Gegensatz hierzu pendeln die Mittelwerte dieser Statements in bezug auf den Ist-Zustand ("Wie verhält sich Ihr Vorgesetzter Ihnen gegenüber?") nur um einen Wert von "3"; im Hinblick auf das Statement "Der Vorgesetzte setzt sich für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen ein." liegt der Mittelwert sogar nur bei "2" und muß somit mit der Bewertung "weitgehend unzutreffend" interpretiert werden. Dieses Vorgesetztenverhalten führt schließlich - wie die Ergebnisse der Frage 4 (Fragenkatalog 1: Fragen über die Führung) zeigen - auch weder zu einer qualitativen noch zu einer quantitativen Verbesserung der Arbeitsleistung der befragten Mitarbeiter. Der eruierte Mittelwert liegt jeweils bei 2,4 und verdeutlicht so, daß eine qualitative oder quantitative Leistungssteigerung seitens der Mitarbeiter, bedingt durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten in überwiegendem Maße nicht realisiert wird.

Um die Auswirkungen der Einstellung zum Führungsverhalten der Vorgesetzten auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter des nordhessischen DBL-Vertragswerkes ermitteln zu können, wurde diesbezüglich die Frage "Welche Auswirkungen hat das Verhalten Ihres Vorgesetzten auf Sie?" konzipiert. Primäres Ziel dieser Fragestellung war es, von den Befragten den Zusammenhang zwischen ihrer Einstellung zu den einzelnen Elementen der Führung und ihrer Motivation und Leistung zu erkennen und zu

bewerten. So wurden die vorgegebenen Statements nach den Auswirkungen der Einstellungen zum Führungsverhalten des Vorgesetzten auf die Motivation und die Leistung des Mitarbeiters im Hinblick auf die verschiedenen Stufen der Maslow'schen Bedürfnispyramide verfaßt, wobei die Statements "vermehrte Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten", "weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten", "mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten", "geringere Verantwortung" sowie "geringere Anforderungen, d.h. weniger Belastung mit zusätzlichen Aufgaben" die Stufe der Grund- und Sicherheitsbedürfnisse abdecken sollten. Das Statement "besseres gegenseitiges Verständnis und größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit war explizit auf die Stufe "soziale Bedürfnisse" ausgerichtet. Für die Bedürfnisstufe der Selbstachtung wurden die Statements "gestärktes Gefühl, vom Vorgesetzten als wertvoller Mitarbeiter anerkannt zu werden" und "gestärktes Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen" formuliert. Die Bedürfnisstufe "Selbstverwirklichung" sollte in diesem Kontext noch nicht abhandelt werden, da auf diese Thematik im folgenden noch ausführlicher eingegangen wird.

Im einzelnen wurde hinsichtlich der Fragestellung, wie sich das Vorgesetztenverhalten auf die Mitarbeiter der Kasseler DBL auswirkt, die folgende Bewertung abgegeben: Durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten ergibt sich für die befragten Mitarbeiter weitgehend keine vermehrte Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten (Mittelwert: 2,3). Auch eine deutliche Veränderung des persönlichen Kontaktes zu ihren Vorgesetzten betrachten die Befragten nicht als maßgebliche Auswirkung des Führungsverhaltens ihrer Vorgesetzten (Mittelwert: 2,7). Ferner bezeichnen die befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL die These, daß das Vorgesetztenverhalten für die Mitarbeiter zu einer geringeren Arbeitsverantwortung und generell zu niedrigeren Anforderungen i.S. einer geringeren Belastung mit zusätzlichen Aufgabenbereichen führt, als "weitgehend unzutreffend" (Mittelwert "geringe Verantwortung": 2,2; Mittelwert "geringere Anforderungen": 1,7). Auch ein gestärktes Wir-Gefühl, Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen wird nach Auffassung der Befragten durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten überwiegend nicht forciert (Mittelwerte: 2,5 und 2,7). In bezug auf die Fragestellung nach den Auswirkungen des Vorgesetztenverhaltens auf die Mitarbeiter ergab sich schließlich nur ein Mittelwert, der über einem Skalenwert von 3 lag und damit als "zu einem großen Teil zutreffend" interpretiert werden kann. Hierbei handelte es sich um das Statement, daß die Verhaltensweise der Führungskräfte der Kasseler DBL zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und größerer Bereitschaft zur Zusammenarbeit führt (Mittelwert: 3,3), die schließlich auch Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Lean-Konzeptes ist. Nimmt man jedoch eine Gesamtbeurteilung dieser Fragestellung vor, so zeigt sich, daß die eruierten Verhaltensauswirkungen der Vorgesetzten auf die Mitarbeiter nach Beurteilung der Befragten nur in äußerst geringem Maße positive Aspekte i.S. einer auf Mitarbeitermotivation zielgerichteten Führungsphilosophie im Rahmen des Lean-Konzeptes aufweisen und dies gilt nahezu gleichermaßen für alle Stufen der Bedürfnispyramide. Diese Ergebnisse verdeutlichen, daß in bezug auf die Elemente des Führungsverhaltens, nach Ansicht der befragten Mitarbeiter, zum Teil massive Defizite vorherrschen, die in direktem Kausalzusammenhang mit der Dimension der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeitermotivation stehen.

Ein weiterer interessanter Führungsaspekt im Rahmen der Mitarbeiterumfrage ergab sich aus den Fragen 10 und 11 (Fragenkatalog 1: Fragen über die Führung). Der ermittelte Mittelwert der Frage 10 "Wie groß ist das Interesse Ihres Vorgesetzten an Ihrer

Entwicklung und an Ihrem Erfolg?" belief sich auf 2,6 und zeigt deutlich, daß die Vorgesetzten, nach Ansicht der befragten Mitarbeiter, nur durchschnittlich am Erfolg ihrer Mitarbeiter interessiert sind. Mit der Fragestellung "Wofür setzt sich Ihr Vorgesetzter am meisten ein?" sollte nun festgestellt werden, ob sich die Vorgesetzten des nordhessischen Vertragswerkes am meisten für den Erfolg der Mitarbeiter, des Unternehmens oder aber für ihren eigenen Erfolg einsetzen. Bildet man in diesem Zusammenhang eine Rangfolge, so steht der Einsatz der Führungskräfte für den Erfolg des Unternehmens mit einem Mittelwert von 4,1 an erster Stelle, der Einsatz für ihren eigenen Erfolg an zweiter Stelle (Mittelwert: 3,5), die Entwicklung der Mitarbeiter und der Erfolg des Unternehmens zugleich auf Platz 3 (Mittelwert: 2,6) und zum Schluß erst der Einsatz für die Entwicklung und den Erfolg der Mitarbeiter mit einem Mittelwert von 2. Diese Beurteilung belegt deutlich, daß sich die befragten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten offensichtlich nicht genügend anerkannt fühlen, und daß sie mehr Einsatz seitens der Führungskräfte in bezug auf ihre persönlichen Belange erwarten. Es ist sicherlich unbestritten, daß die Anerkennung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten in einem umfassenden Sinne, als Determinante der Arbeitszufriedenheit betrachtet werden kann. Da die Anerkennung von Arbeitsleistungen die Zufriedenheit und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter erhöht, was wiederum zu einer positiven Einstellung zur Arbeit führt, stellt dieser Faktor im Rahmen eines effizienten Personalführungskonzeptes, eine Grundvoraussetzung für einen motivierten und leistungsbereiten Mitarbeiterstab und damit auch für ein ganzheitliches, mitarbeiterorientiertes Lean-Konzept dar. So scheint es wenig verwunderlich, daß die Arbeitszufriedenheit einiger Mitarbeiter insbesondere aufgrund des Aspektes "mangelnde Anerkennung und Wertschätzung seitens der Vorgesetzten", relativ gering ist.

5.4.2.2.1. Leistungsdruck als Demotivationsfaktor

Nahezu 13 Prozent der Befragten gaben an, daß sie sich durch ihren Vorgesetzten einem sehr starken Druck zu höheren Leistungen ausgesetzt fühlen und noch 16,1 Prozent erklärten, sich einem großen Druck ausgesetzt zu fühlen. Betrachtet man nun den Mittelwert der Ergebnisse dieser Fragestellung, so zeigt sich, daß die befragten Mitarbeiter den Druck, dem sie durch ihre Vorgesetzten ausgesetzt sind, als mittelmäßig und teilweise sogar etwas darüber bewerten (Mittelwert: 2,8). Die Intension dieser Fragestellung bestand darin, zu eruieren, inwieweit die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Führungsfunktion eine sog. Druck-Motivation³⁸⁷ zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter einsetzen. Druck-Motivation im Kontext der Motivationstheorie bedeutet, daß einer Person negative Konsequenzen angedroht werden, so daß diese Person, um diesen Konsequenzen auszuweichen, genau das Verhalten zeigt, das von ihr erwartet wird. Druckmotivation ist jedoch auch dann gegeben, wenn z.B. die Führungskräfte eines Unternehmens von ihren Mitarbeitern permanent zu hohe Leistungen erwarten bzw. fordern.

Beim nordhessischen DBL-Vertragswerk geschieht dies u.a. bei zeitweiligen Personalengpässen, die z.B. durch plötzliche und unerwartete Krankheitsfälle von Mitarbeitern hervorgerufen werden. In diesen und ähnlichen Situationen müssen die verbleibenden Mitarbeiter auch die Aufgaben und Arbeitsverrichtungen der erkrankten Kollegen mit übernehmen, was häufig zu Hektik und Unruhe im Unternehmen führt und

³⁸⁷ Vgl. Neuberger O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, S. 78

schließlich im Hinblick auf einzelne Personen auch eine gewisse Überforderung mit sich bringt. Ein weiteres Beispiel ist in der Schaffung von Akkord- bzw. Prämienlohnsystemen zu sehen, die bereits in einigen Produktionsbereichen der Kasseler DBL eingeführt wurden. Ziel der Prämienlohnsysteme ist es, die Mitarbeiter zu höheren Leistungen zu motivieren - ein Ziel, das für den einzelnen Mitarbeiter jedoch auch einen negativen Aufforderungscharakter dergestalt besitzt, daß gewisse Ängste, wie z.B. Angst vor Gruppendruck, Prämienkürzungen, Gesundheitsgefährdung etc.) impliziert werden. Allerdings, so zeigt der ermittelte Mittelwert von 1,9, geht dieser, von einigen Mitarbeitern empfundene Druck, nur "ein wenig" über das von ihnen als vernünftig angesehene Maß hinaus.

Nach Ansicht der Verfasserin kann ein Motivationsverhalten von Führungskräften in Form von Druck-Motivation auch niemals Gegenstand eines modernen mitarbeiterbezogenen Führungskonzeptes i.S. der Lean Management-Philosophie sein. Weitaus vielversprechender ist hier das Modell der Zug-Motivation, bei dem den Mitarbeitern ein so attraktives, positives Ziel in Aussicht gestellt wird, daß diese spontan danach streben und darüber hinaus auch bereit sind, etwaige Probleme und Hindernisse zu überwinden. Nur so kann es gelingen, die Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen harmonisch abzustimmen bzw. sie im Idealfall miteinander in Übereinstimmung zu bringen.

5.4.2.2.2. Fehlerursachenanalyse durch Mitarbeiter und Führungskräfte

In bezug auf die Frage, wie nach Auffassung der befragten Mitarbeiter, ein Vorgesetzter auf Fehler seiner Mitarbeiter reagieren soll, zeigte sich deutlich, daß die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarten, daß sie von ihnen bei der korrekten Verrichtung ihrer Arbeit bzw. Tätigkeit unterstützt werden (Mittelwert: 3,6) und bei erfolgten Fehlern konsequent versuchen, die Ursachen des Fehlers herauszufinden sowie die Mitarbeiter über die Folgen ihrer Fehler aufzuklären (Mittelwert: 4,5). Die beiden anderen vorgegebenen Statements "Der Vorgesetzte soll seinem Mitarbeiter strikte Anweisungen erteilen, wie die Arbeit auszuführen ist" und "Der Vorgesetzte soll ohne etwas zu sagen über den Fehler hinwegsehen", kamen als idealtypische Verhaltensalternativen nach Ansicht der Befragten weniger in Betracht (Mittelwert: 2,5 bzw. 1,5).

Betrachtet man im Hinblick auf diese Befragungsergebnisse, die ermittelten Daten in bezug auf den Ist-Zustand, so zeigt sich, daß die Forderung der Mitarbeiter nach Hilfestellungen bei der korrekten Ausübung ihrer Tätigkeit seitens ihrer Vorgesetzten, tatsächlich nur teilweise erfolgt (Mittelwert: 2,8). Offensichtlich fühlen sich die Mitarbeiter im Hinblick auf die richtige Ausführung ihrer Arbeit nur bedingt durch die Vorgesetzten der Kasseler DBL unterstützt. Auch in bezug auf das Statement "Der Vorgesetzte versucht, die Ursachen der Fehler seiner Mitarbeiter herauszufinden und klärt diese über dessen Folgen auf", wurde insgesamt nur mit einem Mittelwert von 3,1 bewertet. Das bedeutet, daß auch hier das von den Mitarbeitern gewünschte Verhalten ihrer Vorgesetzten keineswegs mit dem realisierten Verhalten übereinstimmt. Viele der befragten Personen vertreten somit die Auffassung, daß ihre Vorgesetzten nicht in ausreichendem Maße an einer effektiven Fehleranalyse, verbunden mit einer entsprechenden Aufklärung der betreffenden Mitarbeiter interessiert sind.

5.4.2.2.3. Unterstützung und Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten

Ausgehend von der Annahme, daß eine weitgehend problem- und reibungslose Zusammenarbeit bzw. Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu einer dauerhaften Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beiträgt, werden im folgenden die Ergebnisse der Fragestellungen untersucht, die sich auf diesen Sachverhalt des menschlichen Zusammenwirkens beziehen. Die erste Frage bezog sich auf die arbeitstechnischen Probleme der Mitarbeiter. Hier sollte ermittelt werden, wie gut die Vorgesetzten die tätigkeitsbezogenen Probleme ihrer Mitarbeiter kennen und verstehen. Der Mittelwert, der sich nach Auswertung der Ergebnisse dieser Fragestellung ergab, belief sich auf 2,8 und zeigt, daß die Kenntnisse der Führungskräfte über die tätigkeitsbezogenen Probleme ihrer Mitarbeiter nach Ansicht der Befragten im Durchschnitt nur als mittelmäßig zu beurteilen sind. Begründet könnte dieses eher negative Ergebnis darin liegen, daß auch den Vorgesetzten der Kasseler DBL, bedingt durch ihr eigenes komplexes und umfassendes Aufgabengebiet nur ein gewisses zeitliches Kontingent für derartige Problemanalysen zur Verfügung steht - auch wenn die Bedeutung der Problemkenntnisse und des Verständnisses der Problembeiche der einzelnen Mitarbeiter für den gesamtbetrieblichen Ablauf und somit für die gesamte Dienstleistungsqualität in diesem Zusammenhang außer Frage steht.

In bezug auf die Frage, wie groß die Unterstützung ist, die die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten erhalten, wenn bei der Durchführung ihrer Arbeit Schwierigkeiten auftreten, gaben die Befragten durchschnittlich einen Skalenwert von 3,1 an. Das bedeutet, auch in diesem Bereich wird den Vorgesetzten der Kasseler DBL eine nur mittelmäßige Unterstützung ihrer Mitarbeiter zugebilligt. Dieses Umfrageergebnis kann insbesondere auch wieder in zeitlichen Aspekten begründet sein. An einer gewissen Unsicherheit bzw. Ängstlichkeit der Mitarbeiter, mit ihren Vorgesetzten über wichtige Fragen in bezug auf die Arbeit zu diskutieren, ist dieses Ergebnis offensichtlich nicht festzumachen, da sich der ermittelte Mittelwert dieser Fragestellung auf 3,8 belief. D.h., der Durchschnitt der befragten Mitarbeiter fühlt sich weitgehend frei, mit ihren Vorgesetzten über wichtige tätigkeitsbezogenen Sachverhalte zu sprechen bzw. zu diskutieren.

Als letzter Aspekt im Rahmen der Frage nach dem Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, wurde die Frage nach dem Leistungsfeedback der Mitarbeiter abgehandelt. Der eruierte Mittelwert der Fragestellung: "Spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über Ihre Leistungen?", belief sich auf nur 1,9 (= selten), was deutlich zeigt, daß dem leanen Arbeitsprinzip "Leistungsfeedback" offensichtlich nur ungenügend Rechnung getragen wird. Es bleibt zu vermuten, daß den Führungskräften der Kasseler DBL die Relevanz dieses Arbeitsprinzips hinsichtlich der Qualität eines Produktes nicht bekannt bzw. nicht bewußt ist. Unbestritten jedoch ist, daß ein konsequent objektiv (Wirkung auf Dinge) und subjektiv (Wirkung auf Personen) angewandtes Leistungsfeedbacksystem, das den Mitarbeiter und in letzter Instanz auch den Kunden als Informationsressource betrachtet, das Handeln der einzelnen Mitarbeiter langfristig zum Erfolg steuert.³⁸⁸ Das Erfolgserlebnis der Anerkennung von Arbeitsleistungen erhöht somit die Zufriedenheit und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter und führt so zu einer steigenden Arbeitszufriedenheit, während die geübte Kritik als brauchbares Führungsmittel dergestalt gilt, daß sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sein Fehlverhalten zu korrigieren und damit zu

³⁸⁸ Vgl. Bösenberg, D., Metzen, H.: a.a.O., S. 85

einer Verbesserung seiner Leistung beizutragen.³⁸⁹ Dies impliziert, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen gewissermaßen auch einen Anspruch auf Anerkennung und Kritik i.S. eines Leistungsfeedbacks hat. Für die Vorgesetzten bedeutet dies jedoch auch einen nicht zu unterschätzenden zeitlichen sowie analytischen Mehraufwand, da sie gezwungen sind, sich mit den Einzelleistungen der Mitarbeiter kontinuierlich auseinanderzusetzen und mit den entsprechenden Mitarbeitern persönlich in Kontakt zu treten, um Anerkennung oder Kritik zu äußern und gegebenenfalls Verbesserungsalternativen zu diskutieren.

Die ermittelten Gesamtergebnisse in bezug auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten der Kasseler DBL belegen, daß ein Umdenken der Führungskräfte für ein erfolgreiches Lean Management-Konzept unabdingbar ist. Es müssen neue Formen der Zusammenarbeit gefunden werden, um die wesentlichen Voraussetzungen für eine Verschlinkung des Unternehmens zu schaffen. Wie die Untersuchung gezeigt hat, arbeiten die Vorgesetzten der Kasseler DBL noch weitgehend in traditionellen Führungsstrukturen. Das bedeutet z.B., der Vorgesetzte plant, seine Mitarbeiter führen aus, er bewahrt sich oftmals seinen Informationsvorsprung gegenüber seinen Mitarbeitern, er fühlt sich meistens im Recht, er versucht alte Strukturen, Verhaltensweisen, Methoden der Fehler- und Konfliktbewältigung beizubehalten, er verhält sich zumeist egoistisch für seine Ziele, seine Funktion und seinen Arbeitsbereich, er denkt zu rational und linear, ist weitgehend unflexibel, er traut seinen Mitarbeitern nur wenig zu und er ist schließlich nicht in der Lage von alten Führungsstrukturen loszulassen. Wichtig für ein erfolgreiches Lean-Konzept ist es jedoch, daß sich die Führungskräfte des Unternehmens mehr als Coaches bzw. Trainer i.S. einer Arbeitsmoderation und Veränderungsunterstützung verstehen, um mit ihrem Verhalten eine freie Entfaltung der Mitarbeiterpotentiale zu forcieren. Ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter nicht achtet, wird sie nicht zu höheren bzw. verbesserten Leistungen motivieren, sondern allenfalls antreiben können.

Um eine selbstkritische Reflektion des eigenen Führungsverhaltens vorzunehmen, sollten sich die Vorgesetzten der Fa. Welscher die folgenden Fragen stellen und für sich wahrheitsgemäß beantworten, um im Anschluß hieran gegebenenfalls eine Änderung ihres Führungsverhaltens und ihrer Führungsmethoden anzustreben:

1. Möchte ich mein eigener Mitarbeiter sein?
2. Behandle ich meine Mitarbeiter so, wie ich selbst auch behandelt werden möchte?
3. Behandle ich meine Mitarbeiter i.S. des Lean-Konzeptes, d.h. wie einen internen Kunden?
4. Denke ich öfter an Schwierigkeiten und Probleme als an Möglichkeiten und Chancen (positives Denken)?
5. Ist alles was ich durchsetze wirklich von Vorteil oder erfolgt es auch häufig aus rein egoistischen Motiven?
6. Wieviel Energie verbrauche ich zum Erhalt meiner Machtposition und ist dieser Energieverbrauch überhaupt notwendig?
7. Beziehe ich Anregungen, Vorschläge und Problemlösungsalternativen meiner Mitarbeiter in meine Entscheidungen mit ein?

³⁸⁹ Vgl. Korndörfer, W.: a.a.O., S. 236

8. Verschaffe ich meinen Mitarbeitern einen ausreichenden Informations- und Kenntnisstand in bezug auf tätigkeitsbezogene Aspekte?
9. Biete ich meinen Mitarbeitern genügend Entfaltungsmöglichkeiten und Freiräume hinsichtlich ihrer Tätigkeit?
10. Kann ich mit meinen bisherigen Führungsmethoden erfolgreich die Zukunft des Unternehmens gestalten?

Eine solche Selbstkontrolle der Vorgesetzten, die effizienterweise von den Führungskräften nicht nur einmalig durchgeführt werden sollte, basiert auf der Überzeugung, daß eine Verhaltensänderung von der traditionellen Führungsphilosophie zur neuen Form der Zusammenarbeit immer nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie "top down" von der Geschäftsleitung als Vorbild beginnt. Nur durch einen derartigen Umdenkungsprozeß der Führungskräfte, verbunden mit Verhaltensregeln wie Beteiligung der Mitarbeiter an Problemlösungen, Abbau des Hierarchie- und Abteilungsdenkens, vorurteilsfreiem Umgang miteinander, vertrauensvoller Zusammenarbeit sowie Toleranz gegenüber unterschiedlichen Denkweisen und Charakteren, ist eine dauerhafte Akzeptanz der Mitarbeiter für die Unternehmensziele und damit auch für die Qualität der Dienstleistung "Mietberufskleidung" zu gewährleisten.

5.4.2.3. Motivation als Dimension der Arbeitszufriedenheit

Die Existenz von Hygienefaktoren, wie etwa soziale Bedürfnisse, Grund- und Sicherheitsbedürfnisse stellen zwar die Grundvoraussetzung für die Vermeidung eines weiteren Leistungsabfalles bzw. für eine steigende Arbeitszufriedenheit dar, sie können jedoch nachhaltig à la long die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht aktivieren. So sind z.B. Faktoren wie Lohnerhöhungen, soziale Leistungen und gute Arbeitsbedingungen allein nicht ausreichend, die tatsächlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielsetzungen des Unternehmens dauerhaft in Einklang zu bringen, da derartige Leistungen von den Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit als selbstverständlich hingenommen werden.

Eine weitaus größere Bedeutung kommt daher den Motivatoren Arbeitsaufgabe, Selbstbestätigung, Anerkennung, Verantwortung, Beförderung etc. zu. Nur mit Hilfe derartiger Motivatoren kann es gelingen, die Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen harmonisch zu verbinden bzw. sie im Idealfall miteinander in Übereinstimmung zu bringen, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Doch, so haben die Resultate der internen Mitarbeiterumfrage ergeben, werden nach Ansicht der befragten Mitarbeiter auch Faktoren mit motivierender Wirkung, die sog. Satisfier nur bedingt zielgerichtet zur Mitarbeitermotivation eingesetzt. Dies ergibt sich implizit aus der Beantwortung der Fragestellung: "In welcher Form bringt Ihnen Ihr Vorgesetzter Anerkennung für Ihre Leistungen entgegen?". Der Mittelwert der Beurteilung des Statements "Der Vorgesetzte bringt mir Anerkennung in Form von Lohnerhöhungen (-aufbesserungen) entgegen" belief sich auf nur 1,6 und läßt sich so mit der Beurteilung "trifft weitgehend nicht zu" interpretieren. D.h., eine Anerkennung der Mitarbeiterleistungen finanzieller Art durch die Vorgesetzten im nordhessischen DBL-Vertragswerk erfolgt offensichtlich nur in Ausnahmefällen. In bezug auf den Soll-Zustand hinsichtlich dieses Statements ergab sich ein Mittelwert von 4,2. Dieses Ergebnis belegt eindeutig, wie wichtig den Mitarbeitern eine Anerkennung ihrer Arbeitsleistung in

Form von Lohnerhöhungen ist, wenngleich jedoch der Faktor Lohn im Gesamtkontext der Arbeitszufriedenheit für die Mitarbeiter der Kasseler DBL eine nur untergeordnete Rolle spielt. Dies zeigen die Ergebnisse der Fragestellung "Welche Voraussetzungen müßten erfüllt sein, daß Sie durch Ihre Arbeit voll befriedigt würden?".

Nicht nur Anerkennung durch Lohnerhöhungen seitens der Vorgesetzten erfolgt in der betrieblichen Praxis des nordhessischen Vertragswerkes nur bedingt, sondern auch Anerkennung in Form von Lob und Einbeziehung des Meinungsurteils von Mitarbeitern bei tätigkeitsbezogenen Entscheidungsprozessen. Der diesbezügliche Skalenwert lag im Mittel bei 2,2 und damit noch im Bereich "weitgehend unzutreffend", während der ermittelte Soll-Wert wiederum sehr hoch, bei einem Mittelwert von 3,8 angesiedelt war. Das bedeutet, auch hier sehen die befragten Mitarbeiter ein deutliches Mißverhältnis zwischen dem von ihnen gewünschten und dem tatsächlich praktizierten Verhalten ihrer Vorgesetzten. Ein ähnlich negatives Ergebnis war in bezug auf das Statement "Der Vorgesetzte stärkt mein Ansehen" zu verzeichnen. Der durchschnittliche Skalenwert in bezug auf den Ist-Zustand belief sich auf 1,9 - der ermittelte Durchschnittswert des Soll-Zustandes auf 3,3.

Bei der Beurteilung der Aussage: "Der Vorgesetzte überträgt mir interessante Arbeit und größere Verantwortung" bewegte sich der durchschnittliche Skalenwert mit einem Wert von 2,4 im mittleren Bereich, d.h. die Befragten beurteilten dieses Statement als teilweise zutreffend und teilweise nicht zutreffend. Der Mittelwert des diesbezüglichen Soll-Zustandes belief sich auf 3,7 und war damit nach Auffassung der Befragten wiederum weitaus höher, als das tatsächlich erreichte Ergebnis. Im Hinblick auf die Frage, ob der Vorgesetzte seine Mitarbeiter als Form der Anerkennung für anspruchsvollere Arbeiten ausbildet, wurde wiederum nur mit einem statistischen Mittelwert von 2 bewertet, der Soll-Mittelwert betrug 3,8.

Insbesondere die letzten beiden Resultate (Anerkennung in Form von interessanter Arbeit/größerer Verantwortung und Ausbildung für anspruchsvollere Tätigkeiten) erscheinen der Verfasserin äußerst relevant, da im allgemeinen die Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitsinhalt und damit die Arbeit selbst im Mittelpunkt aller Motivatoren steht. Die Erkenntnis, die diesem Motivationsfaktor zugrundeliegt, besteht darin, daß durch den Einsatz der mit dem Arbeitsinhalt eng verbundenen Faktoren (interessante Aufgabe, größere Verantwortung, anspruchsvolle Arbeit etc.), die zu einer Befriedigung der Wünsche nach Selbständigkeit, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit führen, die leistungsmindernde Fremdbestimmung abgebaut und eine langfristige Zufriedenheit am Arbeitsplatz geschaffen wird. Denn erst durch die Schaffung selbständiger Arbeitsbereiche mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen, Selbstverantwortung und weitgehender Selbstkontrolle, die zu einer Erweiterung des persönlichen Freiheits- und Verantwortungsspielraumes führt, kommen die Führungskräfte des Unternehmens den Mitarbeitern entgegen und erreichen damit zugleich das vorgegebene Unternehmensziel.³⁹⁰

Aus dieser eher negativen Gesamtbeurteilung der befragten Mitarbeiter der Kasseler DBL hinsichtlich der ihnen entgegengebrachten Anerkennung ihrer Arbeitsleistung durch die Führungskräfte läßt sich jedoch auch nicht zwingend schließen, daß den einzelnen Mitarbeitern keinerlei Anerkennung seitens ihrer Vorgesetzten entgegengebracht wird.

³⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 224

Dies ergibt sich aus den Ergebnissen des letzten Statements, mit dessen Hilfe ermittelt werden sollte, ob die befragten Mitarbeiter die Ansicht vertreten, daß sie in keiner Form durch Ihre Vorgesetzten anerkannt werden. Im Hinblick auf diese Fragestellung wurde durchschnittlich mit einem Skalenwert von 2,3 und damit mit "weitgehend unzutreffend" geantwortet. Dies belegt, daß die befragten Personen der Kasseler DBL der Ansicht sind, doch zumindest eine teilweise Anerkennung durch Ihre Vorgesetzten zu erlangen.

5.4.2.3.1. Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit

Nachdem zuvor ausführlich darauf eingegangen wurde, inwieweit die Mitarbeiter der nordhessischen DBL durch ihre Vorgesetzten Anerkennung für ihre Arbeitsleistung erlangen, sollte nun untersucht werden, welche Voraussetzungen i.S. von Hygienefaktoren und Motivatoren erfüllt sein müssen, damit sie durch ihre Arbeit voll befriedigt würden. Bildet man nun anhand der eruierten Mittelwerte eine Rangreihe, so ergibt sich folgende Prioritätenliste:

- 1.) Gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen und zum Vorgesetzten (Mittelwert: 4,5).
2. a) Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten und bei der Arbeit zu lernen (Mittelwert: 4,4).
b) Vernünftige Arbeitszeitregelung, gute Arbeitsbedingungen (Mittelwert: 4,4).
3. a) Abwechslungsreiche Arbeit, Achtung vor sich selbst (Mittelwert: 4,2).
b) Gesicherter Arbeitsplatz, konstanter Lohn und gesicherte Existenz im Alter (Mittelwert: 4,2).
- 4.) Anerkennung der eigenen Leistungen durch den Vorgesetzten (Mittelwert: 4,1).
- 5.) Hoher Lohn und gute Aufstiegschancen (Mittelwert: 4,0).
- 6.) Keine allzu große Verantwortung, genaue Anweisungen durch den Vorgesetzten (Mittelwert: 2,1).

Interessant an diesem Umfrageergebnis ist insbesondere die Tatsache, daß primär nicht Faktoren wie hoher Lohn (hoher Lohn wurde erst an vorletzter Stelle genannt), gesicherter Arbeitsplatz, gute Existenz im Alter u.ä. an erster Stelle genannt wurden, sondern vielmehr Aspekte, die nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie mehr im Bereich der Motivatoren angesiedelt sind. Dies erscheint zunächst verwunderlich, da die befragten Personen im Durchschnitt betrachtet, keine außergewöhnlich hohen Einkommen beziehen, da es sich vielfach nur um un- oder angelernte Arbeitskräfte handelt und somit zu vermuten wäre, daß gerade dieser Mitarbeiterkreis vor allem durch gute Arbeitsbedingungen, durch materielle Faktoren sowie durch Sicherheitsfaktoren verstärkt motiviert würde.

Diese ermittelte Rangreihe verdeutlicht, welche Relevanz die Mitarbeiter der Kasseler DBL, Arbeitsaspekten wie kreative Mitarbeit, gutes Betriebsklima, abwechslungsreiche, interessante Arbeit etc. beimessen, auch wenn ihre Einkommensverhältnisse überwiegend nur durchschnittlich sind bzw. noch eher darunter liegen. Dies läßt für das zu untersuchende Unternehmen den Schluß zu, daß die auch heute noch in der Praxis sehr vieler Unternehmen vertretene Meinung, wonach die Bezahlung der einzig wirkliche Anreiz für die Motivierung und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sei, in diesem besonderen Fall nicht zutreffend ist.

Im Anschluß an die Frage nach den Voraussetzungen für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wurde nun direkt hinterfragt, inwieweit Mitarbeiter volle Befriedigung durch ihre Arbeit erlangen. Auch hier war ein beeindruckendes Ergebnis zu verzeichnen. Der ermittelte Mittelwert dieser Fragestellung belief sich auf 3,4 und war damit überdurchschnittlich hoch und dies, obwohl das Verhalten der Vorgesetzten - wie bereits dargestellt wurde - z.T. massiv kritisiert wurde.

5.4.2.3.2. Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter

Eine weitere Frage, die den 31 befragten Mitarbeitern der Kasseler DBL gestellt wurde, bezog sich auf den Verantwortungsbereich der einzelnen Befragten. Die erste Frage in diesem Zusammenhang lautete: "Wie groß ist die Verantwortung, die Sie für Ihre Arbeit zu tragen haben?". Der ermittelte Durchschnittswert dieser Fragestellung belief sich auf 3,8 und zeigt daß die Mitarbeiter die ihnen übertragene Verantwortung durchaus als "groß" einschätzen, allerdings - und dieses Resultat ergab sich aus der anschließenden Fragestellung - empfinden die Befragten die ihnen übertragene Verantwortung, obwohl sie durchweg als "groß" eingeschätzt wird, teilweise noch als zu klein (Mittelwert: 1,9). Das bedeutet, ihre Bereitschaft, ein noch größeres Verantwortungspotential im Rahmen ihrer Tätigkeit zu übernehmen, ist deutlich gegeben.

Diese Resultate sind im Hinblick auf die Umsetzung des Lean-Konzeptes von größter Bedeutung, da die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter insbesondere im Zusammenhang mit Gruppenarbeit eine wichtige Schlüsselfunktion im Lean Management darstellt. Da im Lean-Konzept die Verantwortung immer denjenigen Mitarbeitern übertragen wird, die die jeweilige Aufgabe verrichten, ist ein ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein aller Mitarbeiter sowohl im Zusammenhang mit der Selbständigkeit der Mitarbeiter als auch mit dem Qualitätsbewußtsein gefordert. So würde eine verstärkte Verantwortungsdelegation auf die einzelnen Mitarbeiter einerseits zu einer Entdeckung ungenutzter Mitarbeiterpotentiale führen und andererseits durch die Aufwertung der Mitarbeiterpositionen zu einer Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft beitragen. Darüber hinaus kämen die gleichgerichteten Unternehmensziele der Führungskräfte und der Mitarbeiter infolge einer verstärkten Verantwortungsdelegation auf die einzelnen Mitarbeiter deutlich zum Ausdruck, die ihrerseits wiederum Vertrauens- und Kommunikationsgrundlage für alle Mitarbeiter darstellen würden.

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung gilt in der heutigen Zeit als eines der wesentlichsten Personalführungskonzepte. Die optimale Realisierung von Teilzielen in einer hochspezialisierten Arbeitswelt ist ohne die Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung auch in mittelständischen Unternehmen nicht mehr zu erreichen.

5.4.2.3.3. Qualität der Arbeitsleistung

Ein überaus interessantes Umfrageergebnis in bezug auf den Total Quality-Aspekt ergab sich aus der Frage: "Wie wichtig ist Ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeit, die sie leisten?" Hier gaben nahezu alle Befragten an, daß ihnen die Qualität ihrer Arbeitsleistung sehr wichtig sei. Der ermittelte Mittelwert belief sich bezüglich dieser

Fragestellung auf 4,8. Das bedeutet, auch im Hinblick auf den Qualitätsaspekt der Gesamtdienstleistung, ist die Grundeinstellung der befragten Mitarbeiter absolut positiv zu beurteilen. Im Lean Management ist die kontinuierliche Qualitätsförderung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung ein integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Dies bedeutet, Aufgabe der Geschäftsführung ist es, eine umfassende Qualitätspolitik zu entwickeln, deren strukturelle und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen sowie die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens bei der Umsetzung dieser Zielsetzungen zu unterstützen, zu motivieren und zu fördern. Um den Kerngedanken des TQM-Konzeptes - möglichst schnelle und permanente Qualitätsverbesserungen zu erzielen - umzusetzen, bedarf es jedoch der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens; das bedeutet, auch derjenigen Mitarbeiter, die auf Arbeitsplätzen tätig sind, die keine Schlüsselposition im Unternehmen einnehmen, wie dies z.B. beim Wareneingang (die Aufgabe der Mitarbeiterinnen im Wareneingang besteht insbesondere in der Vorsortierung der Wäsche vor dem eigentlichen Waschverfahren), bei der Aufbügelstation (die gewaschene Wäsche wird auf Kleiderbügel gehängt, um anschließend den Finisher zu durchlaufen) und in anderen ähnlichen Arbeitsbereichen der Fall ist. Eine Umsetzung des TQM-Gedankens im Rahmen des Lean Managements ist ohne die Einbeziehung aller Unternehmensmitglieder nicht denkbar. Die überaus große Akzeptanz der DBL-Mitarbeiter in bezug auf die Qualität ihrer zu verrichtenden Arbeit (Mittelwert: 4,8), läßt auf ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen schließen, was im Hinblick auf die Umsetzung des Lean-Konzeptes bei der Kasseler DBL auf große Erfolgchancen schließen läßt. Aufgabe der Führungskräfte muß es nun sein, Werte wie interne und externe Kundenorientierung, durchgängige Qualität innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette, gemeinsame Zielsetzungen, Förderung von Mitarbeiterverantwortung, Schaffung transparenter Information und Kommunikation bei den Mitarbeitern zu entwickeln und schließlich dauerhaft zu verankern.

5.4.2.3.4. Instrumente zur Leistungssteigerung

Auch wenn die Motivationstheorie Herzbergs aufgrund der Tatsache, daß Motive keine objektiven Tatbestände, sondern immer nur subjektiv empfundene Bedürfnisse sind, keineswegs als völlig abgesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis gelten kann, so ist doch unbestritten, daß eine erfolgreiche Personalführung in erster Linie mit Motivatoren möglich ist. Um allgemeingültige Aussagen über die Motivation von Mitarbeitern treffen zu können, muß jedoch auch das Ausbildungsniveau sowie die damit verbundene hierarchische Stellung im Unternehmen berücksichtigt werden. So werden an- und ungelernete Mitarbeiter auf der untersten Ebene der Unternehmenshierarchie auch heute noch weitgehend durch die Arbeitsbedingungen, durch materielle Faktoren sowie Sicherheitsfaktoren motiviert, während Mitarbeiter der mittleren und höheren Leistungsebenen dagegen primär durch die mit dem Arbeitsinhalt zusammenhängenden Größen motiviert werden.³⁹¹

Die Fragestellung der Mitarbeiterumfrage: "Mit welchen Mitteln können Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter zu hohen Leistungen angespornt werden?", sollte klären, welche Faktoren die Mitarbeiter der Kasseler DBL für geeignet halten, eine Motivation zur Leistungssteigerung zu erzielen. Die Ergebnisse dieser Frage zeigten deutlich, daß die

³⁹¹ Vgl. ebenda, S. 223

Schaffung von Gruppen, in denen sich die Mitarbeiter wohlfühlen (Mittelwert: 3,3) sowie die Steigerung des Ansehens guter Mitarbeiter durch ein Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem aus Sicht der befragten Mitarbeiter für eine Leistungssteigerung von großer Bedeutung sind (Mittelwert: 3,5). Eine weitaus größere Motivationswirkung wird allerdings den Faktoren Übertragung von Verantwortung, verbunden mit der Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen des Mitarbeiters stärken sowie eine planvolle Mitwirkung des Mitarbeiters bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle seiner Arbeit beigemessen. Hieran wird deutlich, daß die meisten der befragten Mitarbeiter offensichtlich ein großes Interesse an selbständiger, eigenverantwortlicher Arbeit haben, die schließlich auch Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Gruppenarbeit ist. Die Bestrafung schlechter und die Belohnung guter Leistung wird von den wenigsten Befragten als Mittel zur Leistungssteigerung betrachtet; der Mittelwert hinsichtlich dieses Statements beläuft sich auf 1,8.

Setzt man diesen eruierten Soll-Zustand in bezug zu dem bestehenden Ist-Zustand, so zeigt sich, daß sowohl die Schaffung von Gruppen innerhalb des nordhessischen Vertragswerkes der DBL als auch die Steigerung des Ansehens durch ein Beförderungs-, Titel- und Lohnsystem nach Ansicht der befragten Mitarbeiter derzeit nur bedingt gegeben ist. Die ermittelten Mittelwerte dieser Faktoren lagen somit schließlich nur bei 2,1 bzw. bei 2,2. Hinsichtlich der Motivationsfaktoren Übertragung von Verantwortung, verbunden mit der Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken sowie in bezug auf die Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle der eigenen Arbeit gaben die befragten Mitarbeiter an, daß diese Faktoren, im Durchschnitt betrachtet, teilweise durchaus erfüllt seien; so lag der Mittelwert aller Befragungen bei 3,1.

5.4.2.3.5. Gruppenarbeit als Motivationsinstrument

Um festzustellen, welche Bedeutung die Befragten der Kasseler DBL dem Organisationsinstrument der Gruppenarbeit beimessen, wurden ihnen mehrere Fragen zu dieser Thematik gestellt. Die erste Frage lautete: "Wie wichtig halten Sie die Schaffung von Gruppenarbeit, um die Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß einzubinden?". Der Mittelwert, der sich aus den Antworten der befragten Mitarbeiter ergab, belief sich auf 3,8. Das bedeutet, daß die befragten Personen, durchschnittlich betrachtet, die Schaffung von Gruppenarbeit als wichtige Maßnahme begreifen, um Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß i.S. einer Kaizen-Strategie zu integrieren. So sind auch eine Vielzahl der Befragten davon überzeugt, daß eine vermehrte Schaffung von Gruppenarbeit ihre persönliche Leistungsfähigkeit teilweise durchaus steigern könnte (Mittelwert: 3,5). Nach diesen ersten Ergebnissen in bezug auf den Themenbereich der Gruppenarbeit wurde nun direkt nach den Vorteilen der Gruppenarbeit aus Sicht der DBL-Mitarbeiter gefragt. Hierzu wurden insgesamt sieben Statements vorgegeben, die einzeln zu bewerten waren. Bringt man diese wiederum anhand des ermittelten Mittelwertes in eine Rangreihe, so ergibt sich die folgende Aufstellung:

- 1.) Besserer Kontakt zu den Kollegen (Mittelwert: 4,3).
- 2.) Abbau von monotoner Tätigkeit (Mittelwert: 3,6).
- 3.) Verbesserte Arbeitszufriedenheit (Mittelwert: 3,5).
- 4.) Mehr Qualifizierungsmöglichkeiten (Mittelwert: 3,3).

- 5.) Selbstverwirklichung in der Arbeit (Mittelwert: 3,2).
- 6.) Sicherung des Arbeitsplatzes (Mittelwert: 3,0).
- 7.) Höheres Einkommen (Mittelwert: 2,6).

Bezugnehmend auf diese Rangreihe wird deutlich, daß die Mehrheit der befragten Mitarbeiter der Schaffung von Arbeitsgruppen, die einen wesentlichen Aspekt des Lean Management-Konzeptes darstellen, positiv gegenüberstehen. Insbesondere der verbesserte Kontakt zu anderen Gruppenmitgliedern, der Abbau von monotonen Tätigkeiten, verstärkte Qualifizierungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten sowie eine generell verbesserte Arbeitszufriedenheit werden als wesentlichste Vorteile dieser Arbeitsorganisationsform gesehen. Auch dieses Ergebnis ist im Hinblick auf die Umsetzung des Lean-Konzeptes bei der Fa. Welscher sehr positiv zu beurteilen, da die Mitarbeiter der Kasseler DBL das Organisationsprinzip der Gruppenarbeit offensichtlich als Chance einer verbesserten Arbeitsweise begreifen, die letztlich Vorteile für jeden einzelnen von ihnen mit sich bringt. Ein wesentlicher Teilaspekt der Teamarbeit, den auch die Befragten sehr hoch bewertet haben, besteht darin, daß die Tätigkeitsbereiche der Mitarbeiter durch den besseren Kontakt zu den Kollegen sowie durch die entstehende permanente Kommunikation mit anderen Gruppenmitgliedern im allgemeinen interessanter und abwechslungsreicher werden, was wiederum zu einer Erhöhung der Arbeitsbereitschaft und der Arbeitszufriedenheit führt. Darüber hinaus führen Aspekte, wie eine verstärkte Mitbestimmung bei der Arbeitsorganisation, Mitwirkung bei unternehmerischen Entscheidungen, Mitarbeit in Gruppengesprächen u.ä. zu einer größeren Selbstverwirklichung und einem verstärkten Selbstvertrauen der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit.

5.4.2.3.6. Bedingungen für Leistungssteigerung

Die letzte Fragestellung der Mitarbeiterumfrage bezog sich auf die Frage, nach den Voraussetzungen, die aus Sicht der Mitarbeiter erfüllt sein müßten, damit ihre Leistungsbereitschaft erhöht würde. Bei dieser Frage handelte es sich als einzige Ausnahme um eine offene Frage, die schließlich auch nur von 13 Mitarbeitern schriftlich beantwortet wurde. Die einzelnen Antworten der Mitarbeiter bezogen sich auf unterschiedliche Schwerpunkte. An erster Stelle war jedoch mit Abstand die Forderung nach höherem Lohn ("höheres Einkommen/Lohn", "besseres Gehalt", "leistungsgerechte Entlohnung", "deutlich höhere Bezahlung", "finanzielle Anerkennung", "angemessener Lohn", "Lohn steht zur Leistung in keinem Verhältnis", "Lohnsteigerung" etc.) zu verzeichnen. Hier wurde von 12 der 13 Mitarbeiter, die diese Frage beantwortet hatten, die Höhe ihres Lohnes zum Teil massiv moniert. Die meisten dieser Mitarbeiter gaben deutlich zu verstehen, daß sie mit dem Lohn-/Leistungsverhältnis unzufrieden sind. In diesem Zusammenhang muß jedoch auch erwähnt werden, daß einige der befragten Mitarbeiter un- bzw. angelernte Arbeitskräfte sind, die somit auch auf dem externen Arbeitsmarkt keine großen Verdienstmöglichkeiten hätten. Darüber hinaus sind die tariflichen Lohnvereinbarungen der Gewerkschaft Textil und Bekleidung, der auch die Kasseler DBL angeschlossen ist, im Vergleich zu anderen größeren Gewerkschaften generell relativ niedrig, so daß die meisten Mitarbeiter bereits zu ihrem Grundlohn eine freiwillige übertarifliche Lohnzulage erhalten.

Das verfolgte Ziel eines "gerechten" Verhältnisses zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung gilt gleichermaßen für den Bereich der gewerblichen Arbeiter und der

kaufmännischen Angestellten. Während jedoch bei den Arbeitern dieses Verhältnis insbesondere aufgrund tariflich festgelegter Prämienlohnsysteme auf der Basis konkreter Leistungsbeurteilungsverfahren (bei der Kasseler DBL z.B. bei der Aufbügelstation und bei der Qualitätskontrolle) erfolgt, werden bei der Vergütung individueller Leistungen z.B. von kaufmännischen Angestellten im Verwaltungsbereich weitgehend freiwillige Gehaltszulagen angewiesen, deren subjektive Berechnungsgrundlage für die Mehrzahl der betroffenen Mitarbeiter nicht zu durchschauen ist und die deshalb oftmals zu einer gewissen Unzufriedenheit bei den betroffenen Mitarbeitern führt. Da aufgrund der Tatsache, daß seinerzeit aus Anonymitätsgründen keine getrennte Befragung nach Abteilungen vorgenommen werden konnte, nicht bekannt ist, wieviele der befragten Mitarbeiter, die mit ihrer Einkommenshöhe unzufrieden waren, in der Produktion oder aber in der Verwaltung beschäftigt sind, kann hier auch nicht darauf geschlossen werden, daß es sich bei diesem Personenkreis ausschließlich um nicht oder nur ungenügend qualifizierte Arbeitskräfte aus der Produktion handelt.

Eine weitere Voraussetzung, die erfüllt sein müßte, damit die Mitarbeiter der Kasseler DBL sich noch leistungsbereiter verhalten würden, besteht in einer Verbesserung der allgemeinen Arbeitsbedingungen, insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeit (gleitende Arbeitszeit), auf hochwertigeres Arbeitsmaterial, bessere Überstundenregelung (Freizeitausgleich), verträgliche Urlaubsplanung sowie eine verbesserte Arbeitsorganisation etc. Diese Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden jedoch nur von einigen wenigen befragten Mitarbeitern angegeben. Schwerpunktmäßig handelte es sich hierbei um die Frage nach der Abgeltung von Überstunden. Die Forderung einiger Mitarbeiter nach Barauszahlung geleisteter Überstunden ist jedoch bereits aus steuerrechtlichen Erwägungen nicht zu realisieren; der Wunsch nach Überstundenausgleich in Form von Freizeit allerdings ist durchaus verständlich, da bei einer Ausbezahlung der Überstunden über Lohnsteuerkarte für die Mitarbeiter infolge erhöhter steuerlicher Abzüge nur ein relativ geringes Entgelt verbleibt. Die prekäre Frage nach der Abgeltung von Überstunden ist vor allem in Zeiten großer Personalengpässe wie z.B. Urlaub, Krankheit, Feiertage etc. ein latenter Problembereich. Dies insbesondere deshalb, da das Stammpersonal der Kasseler DBL in gewissen Ausnahmesituationen oftmals personell nicht ausreicht, um bestehende Personalengpässe z.B. aufgrund von Urlaub und Krankheit aufzufangen. In diesen Fällen und hier wiederum insbesondere in Feiertagswochen müssen in den betreffenden Abteilungen und Arbeitsbereichen Überstunden geleistet werden, um sämtliche Kleidung zur Auslieferung vertragsgemäß bereitstellen zu können.

Weitaus wichtiger als die Probleme hinsichtlich der Arbeitsbedingungen beurteilen die befragten Mitarbeiter jedoch den Sachverhalt der Nichtanerkennung durch ihre Vorgesetzten. Dieser Aspekt wurde in bezug auf die Frage nach den Voraussetzungen für eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter deutlich hervorgehoben. So wünschen sich die Mitarbeiter insbesondere persönliche Anerkennung durch ihren Vorgesetzten, einerseits in Form von fürsorglichem Verhalten verbunden mit einem gewissen Vertrauensverhältnis zum jeweiligen Vorgesetzten und andererseits durch eine erhöhte Mitarbeitermotivation ausgehend von den Führungskräften der nordhessischen DBL. Einige Mitarbeiter sehen die Notwendigkeit, daß eine Steigerung der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter nur durch einen verbesserten persönlichen Kontakt zwischen den Vorgesetzten und den Arbeitnehmern sowie durch kontinuierlich in regelmäßigen Abständen durchzuführende Arbeitstreffen, bei denen existierende Probleme zur Diskussion gestellt werden, verwirklicht werden kann. Dieses Ergebnis impliziert

gleichermaßen, welche Relevanz die Anerkennung durch die Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter für sie im Hinblick auf eine gesteigerte Arbeitsmotivation und damit auch auf eine erhöhte Arbeitsbereitschaft besitzt. Offensichtlich, dies ergab sich auch bereits aus den vorherigen Fragestellungen, fühlen sich die Mitarbeiter nicht ausreichend durch ihre direkten Vorgesetzten anerkannt.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß dieses teilweise Fehlen der Arbeitsmilieufaktoren Führungstechnik und Führungsstil - wie es bei der Fa. Welscher zum Teil festgestellt wurde - langfristig betrachtet zu einer ausgeprägten Arbeitsunzufriedenheit und schließlich auch zu einer deutlichen Demotivation der Mitarbeiter führen kann. Moderne Personalführungskonzepte i.S. des Lean Managements müssen sich daher kontinuierlich mit den spezifischen Motivierungsfaktoren auseinandersetzen, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen dauerhaft zu aktivieren. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß nicht nur Anreize auszuwählen sind, die die Arbeitsleistung vordergründig und kurzfristig fördern, sondern auch Anreize, die der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsfreude dauerhaft dienen. Diese Forderung ist nicht nur eine auf die Eigenart der menschlichen Arbeit abgestellte ethische Grundhaltung, sondern entspricht auch weitgehend ökonomischen Überlegungen, da in der Regel hohe Zufriedenheit und Arbeitsfreude mit der Arbeitsproduktivität einhergehen.³⁹²

Aufgrund dieser Erkenntnisse müßte im Rahmen einer zielgerichteten Personalführung eine kontinuierliche Motivationsanalyse im Unternehmen durchgeführt werden, was sich allerdings in der betrieblichen Praxis aufgrund der Tatsache, daß es keine generellen bzw. allgemeingültigen Arbeitsmotive gibt, nur schwerlich verwirklichen ließe. Doch auch wenn die jeweils spezifische Motivationsstruktur von individuellen Faktoren, wie Alter, Geschlecht, Familienverhältnisse, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit, hierarchische Stellung im Unternehmen, Einkommenshöhe etc. abhängig ist, müssen sich Führungskräfte schlanker Unternehmen mit dem Instrumentarium der Motivationstheorie und hier insbesondere mit den jeweils gültigen Grundmotiven, die in ihrer Zusammenwirkung eine Leistungsmotivation der Mitarbeiter zur Folge haben, intensiv auseinandersetzen. "Auf der Grundlage der Ergebnisse der Motivationstheorie und der Motivationsanalyse erst ist es möglich, den Mitarbeitern die Ziele vorzugeben, die einerseits mit dem Unternehmensziel abgestimmt sind und andererseits für die Betriebsangehörigen so attraktiv erscheinen, daß sie von sich aus diese Ziele und damit auch die Unternehmensziele optimal zu erreichen versuchen."³⁹³

5.5. Maßnahmen zur Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität

In aller Welt stehen Unternehmen in einem Prozeß des fundamentalen Wandels, einer Revolution der Unternehmensorganisation. Unternehmen aller Branchen und Größen bemühen sich um effiziente Informationsbeschaffung und -verarbeitung, um kontinuierliche Lern- und schnellere Entscheidungsprozesse auf Basis einer weitgehenden Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter. Empowerment, eine Strategie, die das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter mobilisiert, wird auf lange Sicht als entscheidende Wettbewerbsstrategie betrachtet. Um dieses Kapital dauerhaft zu mobilisieren und gleichzeitig ein Rückkoppelungssystem für kontinuierliche Anpassung

³⁹² Vgl. ebenda, S. 225

³⁹³ Ebenda, S. 225

und Verbesserung zu schaffen, bedarf es jedoch auch angemessener Strukturen und einer entsprechenden Unternehmenskultur. Das Organisationskapital des Unternehmens i.S. einer Führungsstruktur, -philosophie und dem alltäglichen Miteinanderumgehen, muß von Grund auf erneuert werden.

Die empirischen Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit, die Unternehmensorganisation und die Führungsphilosophie grundlegend zu verändern. Die interne Mitarbeiterbefragung hat deutlich gezeigt, daß die Mitarbeiter der Kasseler DBL von ihren Vorgesetzten ernst genommen, einbezogen und anerkannt werden wollen und darüber hinaus auch erwarten, verstärkt Chancen zu erhalten, sich selbst und ihr Persönlichkeitspotential einbringen zu können.

Die Steigerung der Mitarbeitermotivation zu einer dauerhaften Erhöhung des ganzheitlichen Qualitätsstandards erweist sich in der betrieblichen Praxis als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für effektive und effiziente Qualitätssicherung im Unternehmen. Die Schlüsselfunktion im täglichen betrieblichen Herstellungsprozeß liegt beim Menschen und dem Mitarbeiter, dessen Fähigkeitspotentiale aufgrund unzureichender Einbeziehung in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß nur ungenügend genutzt sind. Die Untersuchung der internen Mitarbeiterumfrage zeigt, daß die Humanressourcen der Mitarbeiter weitgehend unausgeschöpft sind. Aufgabe der Führungskräfte muß es daher sein, diese brachliegenden Ressourcen durch mitarbeiterorientierte Führung sowie durch Methoden der Qualitäts- und Motivationsförderung freizusetzen und langfristig zu mobilisieren. Dies läßt sich durch unterschiedliche Motivationsinstrumente erzielen.

5.5.1. Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß entspricht dem Grundbedürfnis des Menschen nach sinnvoller, qualifizierter und eigenverantwortlicher Mitarbeit und stellt eine Art Trendwende zur Revision des Systems einer Trennung von Planung und Ausführung dar. Eine Möglichkeit, weitgehend alle Mitarbeiter in Entscheidungen, die ihren eigenen Arbeitsplatz betreffen, einzubeziehen, besteht in der Beteiligung der Mitarbeiter an Teams z.B. im Rahmen der Neuplanung von Ablaufprozessen im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität. Die große Bedeutung der Mitwirkung und Einbeziehung von Mitarbeitern bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle ihrer Arbeit, insbesondere auch in bezug auf ihre Leistungsbereitschaft, zeigte die Frage nach möglichen Mitteln zur Leistungssteigerung. Hier wurde seitens der Befragten bezüglich der Mitwirkung von Mitarbeitern bei Planungs- und Entscheidungsprozessen ein Mittelwert von "4" angegeben. Dies belegt, welch hohen Stellenwert die Mitarbeiter diesem Motivationsinstrument einräumen.

Die Vorteile, die aus einer verstärkten Integration der Mitarbeiter entstehen würden, sind vielschichtig. So könnten zum einen alle Mitarbeiter aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen ihres Arbeitsplatzes und ihrer Tätigkeit, zur effizienteren Qualitätsplanung und schließlich auch zu deren Realisierung aktiv beitragen. Dies wäre sowohl hinsichtlich der Ermittlung von Problemen und deren Ursachen möglich, als auch bezüglich der Kaizen-Strategie des Lean Managements, d.h. im Hinblick auf konstruktive und kontinuierliche Verbesserungsvorschläge. Zum anderen fördert die Einbeziehung der Mitarbeiter auch gleichermaßen die generelle Arbeitseinstellung, indem sie den Mitarbeitern das Gefühl der Zuständigkeit für ihre Arbeit vermittelt, und damit gleichzeitig auch das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verbessert.

Eine Umsetzung der Methode einer verstärkten Integration der Mitarbeiter könnte einerseits durch individuelle Beteiligungen in Form von Verbesserungsvorschlägen und sonstigen Anregungen erfolgen sowie andererseits durch das Organisationsprinzip der Gruppenarbeit, z.B. in Form von Qualitätszirkeln, bei denen Gruppen von vier oder mehr freiwilligen Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches gebildet werden, die unter der Führung eines sog. Gruppenleiters in regelmäßigen Abständen zusammentreffen, um Probleme und Schwachstellen des jeweiligen Arbeitsbereiches zu erkennen, zu analysieren und im Anschluß hieran zu eliminieren. Bei diesen Qualitätszirkeln bedarf es darüber hinaus jedoch gleichermaßen der Anwesenheit von Vorgesetzten und Fachkräften der betreffenden Abteilungen bzw. Arbeitsbereiche, die im Qualitätszirkel beratende Funktion besitzen und so wirksame Vereinbarungen und Entscheidungen treffen können. Im Falle der Kasseler DBL beträfe dies im Produktionsbereich in erster Linie die Person des Betriebsleiters, der mit allen Arbeitsplätzen weitgehend vertraut ist und so die generelle Möglichkeit sowie den Zeitbedarf einer Umsetzung der seitens der Mitarbeiter unterbreiteten Verbesserungsvorschläge, realistisch und kompetent überprüfen und beurteilen kann.

Die Intension der Qualitätszirkel, den Mitarbeiter als Träger von Ideen zu begreifen sowie dessen Qualitätsbewußtsein und -verantwortung zu forcieren, ist im Rahmen des Total Quality Management-Konzeptes zwischenzeitlich nicht mehr nur auf die untersten Unternehmensebenen beschränkt; vielmehr wird der Faktor "Qualität" als generelle Führungsaufgabe verstanden. Dies bedeutet explizit, daß eine allumfassende und

ganzheitliche Qualitätsphilosophie erarbeitet werden muß, die dabei als generelle Handlungsmaxime für das gesamte Unternehmen gilt, so daß sich vom Mitarbeiter auf der untersten Hierarchieebene bis zur Führungskraft im Management einschließlich der Geschäftsleitung alle Mitarbeiter im Unternehmen für die Qualität ihrer Arbeit, der Produktionsverfahren, der Prozesse und Abläufe und damit schließlich für die Gesamtdienstleistungsqualität des Mietberufskleidungs-services verantwortlich fühlen.

Primäres Ziel der Vorgehensweise, im Rahmen der Einbeziehung von Mitarbeitern, immer mehr Planungs- und Prozeßaufgaben an die unteren Ebenen in der Unternehmenshierarchie zu delegieren, ist es, langfristig die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und damit gleichermaßen die interne Qualität der Arbeitsleistung und so schließlich auch die Qualität der Gesamtdienstleistung (externe Dienstleistungsqualität) zu erhöhen, um letztendlich die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung "Mietberufskleidung der DBL" zu maximieren. Das bedeutet, durch die stärkere Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz bis in die unteren Hierarchieebenen, die zwangsläufig mit einer verstärkten Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Planungs- und Steuerungsprozesse verbunden ist, kommt der Einsatzbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen eine große Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens zu. Allerdings müssen, bevor eine derartige Delegation von Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter erfolgen kann, zuvor einige Voraussetzungen geschaffen sein. Die erste Voraussetzung besteht darin, daß die Mitarbeiter darüber informiert sind, welche Qualitätsziele in bezug auf die Dienstleistung "Mietberufskleidung" vorgegeben sind. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt über den aktuellen Leistungsstand informiert sein, z.B. durch die Festlegung eines Systems der Meßwerterfassung. Eine weitere Voraussetzung für eine Verantwortungsdelegation auf die unteren Hierarchieebenen besteht darin, daß die Mitarbeiter entweder selbst die Möglichkeit besitzen, bei existierenden Abweichungen eine Leistungsänderung herbeizuführen (Selbstregulierung) oder aber unverzüglich Kontakt zu einer kompetenten Person aufnehmen können, die die entsprechenden Leistungsmerkmale so beeinflussen kann, daß die gesetzten Ziele schließlich erreicht werden können.³⁹⁴

Aufgrund dieser Überlegungen sind Zielsetzungen wie Kosteneffizienz, Innovationskraft, Kundennähe, Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung sowie eine maximale und ganzheitliche Dienstleistungsqualität nur durch eine konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse verbunden mit einer weitreichenden Verantwortungsdelegation auch auf die unteren Hierarchiestufen, dauerhaft zu realisieren.

³⁹⁴ Juran, J.M.: a.a.O., S. 423

5.5.2. Eigenverantwortliche Gruppenarbeit

Wie die interne Mitarbeiterumfrage deutlich gezeigt hat, betrachtet die Mehrzahl der Mitarbeiter die Organisationsform der Gruppenarbeit als wirksames Instrument zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit (hier war im Rahmen der Regressionsanalyse mit einem Beta-Koeffizienten von ".47" der größte Kausaleffekt hinsichtlich der Zufriedenheit in der Arbeitssituation zu verzeichnen). Nach Aussage der befragten Mitarbeiter macht es mehr Spaß, in Gruppen mit anderen Kollegen zusammen zu arbeiten, monotone Tätigkeiten werden ihres Erachtens durch Gruppenarbeit weitgehend abgebaut, die Qualifizierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erhöht, so daß schließlich in Konsequenz hieraus auch die Selbstverwirklichung in der Arbeit sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert wird. So haben auch verschiedene Untersuchungen zum Thema Arbeitsgruppen (z.B. die sog. "Hawthorne-Studie" von Elton Mayo) belegt, daß bereits über den Kontakt und die Kommunikation mit den Gruppenmitgliedern die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Zuwendung und Sicherheit in weitaus größerem Umfang befriedigt werden, als im Falle der Einzelarbeit, was sich wiederum auf die Arbeitsleistung sowie die Arbeitszufriedenheit auswirkt und damit schließlich auch für das Arbeitsergebnis von größter Relevanz ist.³⁹⁵

Die Bündelung von Arbeitskraft und Know How in der Gruppe sowie die Aktivierung bisher ruhender Potentiale der einzelnen Mitarbeiter führen bei gegenseitiger Unterstützung und Motivation zu einem synergetischen Gruppeneffekt, der die Gruppenarbeit unter diesem Hintergrund vom Gesamtergebnis her als weit effektiver erscheinen läßt als die Summe aller Einzelleistungen der Gruppenmitglieder. Dennoch darf die Organisationsform der Gruppenarbeit im Lean-Konzept auch nicht dergestalt überbewertet werden, daß sie synonym mit dem Begriff "Lean" verwandt wird. Gruppenarbeit, an der richtigen Stelle eingesetzt und zuvor sorgfältig geplant, kann lediglich den Lean-Gedanken fördern, ist jedoch nicht mit ihm gleichzusetzen. Darüber hinaus ist die Art der Arbeitsorganisation, d.h. Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Fließbandarbeit etc. in erster Linie abhängig von der Art des Produktes bzw. der Dienstleistung sowie von der individuellen Gestaltung der Arbeitsprozesse. Und gerade hier liegt das Problem der Schaffung von Gruppenarbeit. Die einzelnen Arbeitsprozesse im Unternehmen sowie die gesamte Ablauforganisation der Kasseler DBL sind so gestaltet, daß die Schaffung von Arbeitsgruppen nur in einigen wenigen Bereichen wirklich sinnvoll und effektiv sein könnte, gleichwohl sie von den Mitarbeitern jedoch offensichtlich als elementares Kriterium der Arbeitszufriedenheit betrachtet wird. So ist für die Abteilung des Wareneingangs, die mit der Vorsortierung der angelieferten Schmutzwäsche betraut ist, in absehbarer Zeit ein Prämienlohnsystem vorgesehen, was die Organisation der Tätigkeit in Gruppen bereits teilweise ausschließt. In der Abteilung der Wäscherei sind nur zwei Wäscher tätig, die ihrerseits zwei unterschiedliche Waschbereiche wahrnehmen (zum einen die Berufskleidung, zum anderen die Schmutzmagnetmatten), ein Tatbestand, der eine Arbeitsorganisation in Gruppen scheitern läßt. Die Abteilungen "Finishen" (Aufbügelstation) und die sich hieran ablauforganisatorisch anschließende Qualitätskontrolle arbeiten beide im Prämienlohnsystem. Die Schaffung von Gruppenarbeit innerhalb dieser beiden Abteilungen wäre in diesem speziellen Falle denkbar, da zwischen beiden Produktionsbereichen ein kontinuierliches Abhängigkeitsverhältnis besteht. Dies bedeutet, wenn von der Abteilung "Finishen" nicht genügend Kleidungsstücke aufgebügelt werden, können die Mitarbeiterinnen der

³⁹⁵ Vgl. Stürzl, W.: a.a.O., S. 34

Qualitätskontrolle infolgedessen ihre Arbeitsleistung nicht mehr mit hundert Prozent erfüllen. Aus diesem Grunde wäre bezogen auf diese beiden Arbeitsbereiche Gruppenarbeit verbunden mit dem System der Job Rotation durchaus denkbar. Die einzelnen Mitarbeiter beider Abteilungen hätten somit die Möglichkeit, zu ihrem Prämieinzellohn gemeinschaftlich noch einen Gruppenprämienlohn zu erarbeiten, was im Interesse aller beteiligten Mitarbeiter wäre. Auch im Hinblick auf die nachgelagerte Näherei-Abteilung wäre eine Gruppenbildung zur Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung möglich. Da die Nähereiabteilung sich derzeit bereits räumlich separat in der Produktion befindet und alle Näherinnen an fest definierte Qualitätsstandards gebunden sind, wären hier bereits einige Grundvoraussetzungen für Gruppenarbeit gegeben. In den Abteilungen der hängenden und der legenden Expedition wäre allerdings von einer Organisation in Gruppen wiederum abzuraten: Auch hier wird zwar zwischenzeitlich im Prämienlohnsystem gearbeitet, in diesen Abteilungen sind jedoch nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitern beschäftigt.

Zwei weitere Abteilungen, in denen sich Gruppenarbeit im weiteren Sinne als praktikabel und sinnvoll erweisen könnte, wären die Einrichtungsabteilung einschließlich des Lagers sowie die parallel organisierte Auftragsverwaltung, die wiederum in einer Art Job Rotation ihren Aufgabenbereich erweitern und damit auch den Gruppenvorteil u.a. in Form einer erhöhten Qualifikation nutzen könnten. Als positive Gruppeneffekte ständen hierbei insbesondere die Konzentration aller Kräfte innerhalb der Gruppe, Erfolgssteigerung durch gemeinsamen Fehlerausgleich, Kreativitätserhöhung durch gegenseitige Anregungen und Impulse, gesteigerte Lösungswahrscheinlichkeit sowie eine optimale Nutzung aller Human-Potentiale im Vordergrund. Eine derartige Produktivitätssteigerung bei gleichzeitig verbesserter Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter würde langfristig schließlich auch eine deutlich verbesserte Dienstleistungsqualität hervorbringen.

Die Schaffung von Gruppenarbeit im Sinne einer Zusammenfassung der Abteilungen Einrichtung, Auftragsverwaltung und Lager hätte vor allem auch psychologisch positive Effekte, die durch ein Job Rotation-Verfahren noch verstärkt werden könnten. So hat die Vergangenheit immer wieder gezeigt, daß sich insbesondere die Abteilung der Auftragsverwaltung aufgrund ihrer überwiegend kaufmännischen Ausrichtung gegenüber den Abteilungen Lager und Einrichtung als hierarchisch höherstehend betrachtet und infolgedessen im Hinblick auf diese beiden Abteilungen oftmals nach dem Top-Down-Prinzip verfährt, obgleich durch die Geschäftsleitung stets darauf verwiesen wird, daß alle drei Abteilungen mit gleichen Kompetenzen und Verantwortungsbereichen ausgestattet sind und sich somit auf derselben Hierarchiestufe befinden. Allein die Tatsache jedoch, daß die Mitarbeiterinnen der Auftragsverwaltung einer höheren Lohngruppe angehören als die Mitarbeiterinnen der beiden anderen Abteilungen (diese Lohndifferenz hat sich im Laufe der Jahre aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsschwerpunkte dieser Abteilungen ergeben), hat zur Folge, daß sich nach und nach eine Art innerbetriebliches Zweiklassen-System herausgebildet hat. Begünstigt wird dieses Mißverhältnis darüber hinaus auch dadurch, daß sich die Auftragsverwaltung in einem separaten, von der Produktion abgeschlossenen Büro, befindet, während die Einrichtungsabteilung - räumlich betrachtet - dem Produktionsprozeß direkt angegliedert ist, so daß hier bereits durch die internen Bezeichnungen die Mitarbeiter "drinnen" und die Mitarbeiter "draußen" eine psychologische Abgrenzung erfolgt. Diese abteilungsbezogenen Rangeleien hatten schließlich im Laufe der Jahre immer wieder zu persönlichen Aversionen und Verfeindungen der Mitarbeiter untereinander geführt, so daß hieraus

zeitweise eine deutlich ausgeprägte Mitarbeiterfluktuation resultierte, die wiederum in letzter Konsequenz zu einer spürbaren Herabsetzung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter und damit schließlich auch zu einer Verschlechterung der internen und externen Dienstleistungsqualität geführt hatte.

Die Entstehung dieses ausgeprägten Hierarchiedenkens innerhalb der Abteilungen Auftragsverwaltung, Einrichtung und Lager wurde in den Anfängen der Sparte Berufskleiderleasing begünstigt, da seinerzeit durchaus die qualifizierteren Tätigkeitsbereiche (Verwaltungsaufgaben, Kundengespräche, EDV-gestützte Auftragsbearbeitung) von der Abteilung der Auftragsverwaltung wahrgenommen wurde. Die Abteilungen Einrichtung und Lager hatten lediglich die Funktion der Zuarbeit bzw. Aufbereitung der Aufgabenbereiche der Auftragsverwaltung. Im Zeitablauf von ca. acht Jahren kam es jedoch durch den verstärkten Einzug der Datenverarbeitung über Großrechner verbunden mit der Entwicklung verbesserter Software-Programme speziell für die Branche Berufskleiderleasing zu einer kontinuierlich fortschreitenden Qualifikationsanforderungsverschiebung innerhalb der einzelnen Arbeitsplätze und Abteilungen, so daß das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter in bezug auf Qualifikation, Eigenständigkeit, Übernahme von Verantwortung, geistiger Flexibilität etc. innerhalb der Abteilungen Auftragsverwaltung, Einrichtung und Lager bis zum heutigen Zeitpunkt weitgehend identisch ist.

Die Gefahren, die derartige Hierarchie- und Abteilungsstreitigkeiten in sich bergen, bestehen neben einer sinkenden Arbeitszufriedenheit und der daraus häufig resultierenden steigenden Mitarbeiterfluktuation, in der Bildung betriebsschädigender negativer informeller Gruppen (face-to-face-groups) in Form von Cliques. Im Gegensatz zur Formalorganisation, die als ein künstlich geschaffener, vorgedachter Soll-Zustand verstanden werden kann, basiert die informelle Organisation als "Selbstorganisation" auf natürlichen Beziehungen der Mitarbeiter, die in persönlichem Kontakt zueinander stehen.³⁹⁶ Häufig sind derartige informelle Gruppen positiver und betriebsfördernder Natur. In dem hier aufgezeigten Falle allerdings handelt es sich um face-to-face-groups mit eher negativer Ausrichtung, deren Entstehung letztlich noch infolge der Tatsache begünstigt wird, daß - wie durch die interne Mitarbeiterumfrage analysiert wurde - die Führungskräfte der Formalorganisation einen nur geringen Kontakt zu ihren Mitarbeitern halten und darüber hinaus zu stark der autoritären Führung verhaftet sind und diese Führung oftmals rein formal (hierarchische Führung), nicht aber durch ihre Persönlichkeit praktizieren. Die betriebliche Praxis des nordhessischen DBL-Vertragswerkes hat in der Vergangenheit gezeigt, daß die Bildung dieser negativen informellen Gruppen, die schwerpunktmäßig auf die Abteilungen Einrichtung/Lager und Auftragsverwaltung beschränkt ist, zu dauerhaften Konflikten zwischen diesen Abteilungen geführt hat. Durch die Bestimmung informeller Führer, die in diesem speziellen Falle mit überdurchschnittlichem Selbstvertrauen und außerordentlicher Vitalität sowie aufgrund fachlicher Kompetenzen gegeneinander ankämpfen, verschlechtert sich unweigerlich das Betriebsklima und damit einhergehend auch die Befriedigung in der Arbeitssituation, was letztlich nicht im Interesse der Unternehmensführung der Kasseler DBL sein kann.

Eine organisatorische und damit auch personelle Zusammenfassung der Abteilungen Einrichtung, Lager und Auftragsverwaltung, verbunden mit der Schaffung von Gruppenarbeit, könnte so als Chance begriffen werden, die bestehenden persönlichen und tätigkeitsbezogenen Divergenzen der Mitarbeiter dieser einzelnen Abteilungen zu

³⁹⁶ Vgl. Korndörfer, W.: a.a.O., S. 241

minimieren oder sogar gänzlich zu beseitigen. Unter diesem Hintergrund ist es von größter Relevanz, daß ausnahmslos alle beteiligten Mitarbeiter die Notwendigkeit einer gemeinsamen Stoßrichtung innerhalb der Gruppe als auch gegenüber allen anderen betrieblichen Gruppen und Abteilungen begreifen, um eine Harmonisierung im Hinblick auf gesteigerte Produktivität bei gleichzeitig höchster Qualität im Sinne des Lean Managements anzustreben.

5.5.3. Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung

Ein wesentliches Element des formalen Anreizsystems für die Organisationsmitglieder eines Unternehmens sind monetäre Anreize. Die große Bedeutung sowohl der absoluten als auch der relevanten Lohnhöhe für die Mitarbeiter konnte anhand der Ergebnisse der internen Mitarbeiterumfrage dargelegt werden, wenngleich die Entlohnung als Dimension der Arbeitszufriedenheit nicht an erster Stelle genannt wurde.

Monetäre Anreize lassen sich in erster Linie durch das Entgelt der eigentlichen Arbeitsleistung der Mitarbeiter schaffen, darüber hinaus jedoch auch z.B. durch Prämien eines betrieblichen Vorschlagswesens, Erfolgsbeteiligungen sowie durch Kapitalbeteiligungen. Innerbetriebliche Entscheidungen über das Entgelt betreffen stets die absolute Lohnhöhe, als Anteil der gesamten Arbeitnehmer an der Wertschöpfung sowie auch die relative Lohnhöhe als definitive Verteilung dieses Wertschöpfungsanteils auf die einzelnen Arbeitnehmer. Das entgeltpolitische Entscheidungsfeld ist jedoch aufgrund sozialgesetzlicher, tarifvertraglicher und arbeitsvertraglicher Regelungen, die die Untergrenze der relativen und damit auch der absoluten Lohnhöhe bilden, begrenzt. Die Obergrenze der absoluten Lohnhöhe wird unter Berücksichtigung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens immer die betriebliche Wertschöpfung darstellen.³⁹⁷

Wesentliches Kriterium der Entgeltstruktur eines Unternehmens ist primär in einer verwirklichten Lohngerechtigkeit zu sehen. Da jedoch weder die Möglichkeit besteht, die betriebliche Wertschöpfung verursachungsgerecht zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern (Gerechtigkeit der absoluten Lohnhöhe) zu verteilen, noch sie den einzelnen Arbeitnehmern zuzurechnen (Gerechtigkeit der relativen Lohnhöhe), muß es Aufgabe der Unternehmensführung sein, einen praktikablen Kompromiß zwischen den Einkommenszielen der Gruppe der Anteilseigner und der Gruppe der Arbeitnehmer sowie zwischen den Einkommenszielen der Arbeitnehmer untereinander herbeizuführen.³⁹⁸

Prinzipiell wird eine Verteilung der absoluten Lohnhöhe auf die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens als weitgehend gerecht empfunden, wenn sie den Anforderungen des Arbeitsplatzes, der Leistung des Mitarbeiters, seinem Verhalten und seiner sozialen Situation entspricht. Dieses Ziel einer leistungsgerechten Entlohnung muß gleichermaßen für die gewerblichen Arbeiter als auch für die kaufmännischen Angestellten im Unternehmen angestrebt werden.

³⁹⁷ Vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1992, S. 293

³⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 293

Die bereits aufgezeigten Äußerungen der befragten Mitarbeiter in bezug auf das Lohnniveau ("deutlich höhere Bezahlung", "Lohn steht zur Leistung in keinem Verhältnis" etc.) verdeutlichen massiv, daß das Lohn-/Leistungsverhältnis von den Mitarbeitern keineswegs als gerecht empfunden wird. Obgleich es sich bei diesen Aussagen nur um subjektive Beurteilungen handelt, ist davon auszugehen, daß man auch bei einer objektiven Bewertung dieses Sachverhaltes zu dem Schluß kommen muß, daß die Entlohnung im Verhältnis zur geforderten Arbeitsleistung der Mitarbeiter bei der Kasseler DBL doch zumindest im Hinblick auf einige Tätigkeitsbereiche vergleichsweise gering ausfällt, was jedoch, wie bereits dargestellt wurde, primär in den bestehenden tarifvertraglichen Vereinbarungen begründet liegt. So wird der Großteil der gewerblichen Arbeiter der Produktion auf Stundenlohnbasis entlohnt, wobei einige wenige Arbeitskräfte, die eine sog. "Springerfunktion" ausüben, zusätzlich zu ihrem Grundlohn eine sog. "Springerzulage" erhalten. Diese Zulagenregelung gilt gleichermaßen für die Mitarbeiterinnen im Wareneingang; sie werden mit dem tarifvertraglich vereinbarten Grundlohn zuzüglich einer "Schmutzzulage" entlohnt. Einige andere Arbeitsplätze mit wertschöpfender Tätigkeit werden nach REFA-ermittelten Zeiten im Akkord- bzw. im Prämienlohnsystem (Aufbügelstation, Qualitätskontrolle, hängende sowie liegende Expedition) vergütet, dessen Einführung in naher Zukunft auch noch für weitere Produktionsbereiche geplant ist.

Grundlage einer anforderungs- und leistungsgerechten Entlohnung im Kontext monetärer Anreize zur Steigerung der Mitarbeitermotivation ist einerseits die Arbeitsbewertung sowie andererseits die Leistungsbewertung i.S. einer Mitarbeiterbewertung.

5.5.3.1. Arbeitsbewertung als Führungsinstrument

Die Arbeitsbewertung dient der Feststellung der Schwierigkeitsunterschiede von Arbeitsaufgaben und stellt damit eine Art Arbeitsplatzbewertung dar. Das bedeutet, im Rahmen der Arbeitsbewertung wird mit Hilfe summarischer³⁹⁹ und analytischer Methoden⁴⁰⁰ versucht, die Unterschiedlichkeit der Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze in einem quantitativen Maße zu erfassen. Eine derartige Arbeitsbewertung verfolgt a priori folgende Zielsetzungen:⁴⁰¹

1. Die Arbeitsbewertung ermöglicht eine Kosteneinsparung durch Rationalisierung der Arbeitsorganisation.
2. Die Arbeitsbewertung strebt nach einer von den Mitarbeitern als gerecht empfundenen Beziehung zwischen der Ausführung unterschiedlicher Aufgaben und dem adäquaten Entgelt. Die Arbeitsbewertung bietet damit eine entscheidende Grundlage für eine anforderungsgerechte Entlohnung.
3. Die Arbeitsbewertung stellt in Zusammenarbeit mit der Stellenbeschreibung durch detaillierte Fixierung des jeweiligen Anforderungsprofils einer Stelle ein wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument im Rahmen von Personalführungssystemen dar.
4. Die Arbeitsbewertung liefert für Großunternehmen, die eine Einführung von Personalinformationssystemen planen, entscheidende arbeitsplatzbezogene Informationen.

5.5.3.2. Leistungsbewertung als Führungsinstrument

Sowohl die Arbeitsbewertung als auch die Leistungsbewertung in Form von Mitarbeiterbeurteilungen dienen insbesondere der Ermittlung und Festsetzung einer gerechten Lohn- und Gehaltsdifferenzierung. Primäres Ziel ist, eine Entlohnung der Mitarbeiter so vorzunehmen, daß sie sowohl den Anforderungen des Arbeitsplatzes als auch den individuellen Leistungen des Arbeitsplatzinhabers entspricht. Mitarbeiterbeurteilungen im Hinblick auf die Bewertung der Mitarbeiterleistungen erweisen sich insbesondere bei kaufmännischen Angestellten, die bei der Kasseler DBL in erster Linie in der Verwaltung sowie in der Abteilung der Auftragsverwaltung beschäftigt sind, als äußerst schwierig, da hierbei keine konkrete Leistungsbewertung vorgenommen werden kann, wie dies z.B. bei gewerblichen Arbeitern im Rahmen tariflich festgelegter Akkord- und Prämienlohnsysteme möglich ist.

Als problematisch bei der Mitarbeiterbeurteilung erweist sich vor allem die Subjektivität der Person des Beurteilers, die jeweils herangezogenen Leistungsbeurteilungskriterien sowie das ausgewählte Einstufungsverfahren. Das bedeutet, es kann versucht werden, durch Personalbeurteilungen den Leistungswillen der Mitarbeiter zu erfassen und auch für die nahe Zukunft abzuschätzen, doch ist es dennoch kaum möglich, die Subjektivität des Beurteilenden auszuschalten, da das Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnis - wie in

³⁹⁹ Bei den summarischen Methoden der Arbeitsbewertung werden die Schwierigkeiten einer Arbeitsaufgabe als Ganzes bewertet (z.B. Lohngruppenverfahren, Rangfolgeverfahren)

⁴⁰⁰ Bei den analytischen Methoden wird der Komplex der Arbeitsschwierigkeit in einzelne Anforderungsarten, wie z.B. Können, Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse etc., aufgespalten (z.B. Rangreihenverfahren, Stufenwertzahlverfahren).

⁴⁰¹ Korndörfer, W.: a.a.O., S. 238

anderen Firmen - auch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk insbesondere von Faktoren wie Sympathie und Antipathie bestimmt wird. Häufig zu beobachtende Beispiele für die Subjektivität der Mitarbeiterbeurteilung sind der sog. "Halo-Effekt", der besagt, daß sich der Beurteilende durch einen guten Gesamteindruck vom zu beurteilenden Mitarbeiter über die mangelnde Ausprägung mancher Anforderungsmerkmale hinwegtäuschen läßt sowie die Tendenz zu mittleren Urteilen, die aus einer Bewertungsunsicherheit des Bewertenden sowie aus der Abneigung, die Verantwortung für die Folgen abwertender und aufwertender Urteile zu tragen, entsteht.⁴⁰²

Neben ihrer primären Funktion, eine Basis für die Äquivalenz von Lohn und Leistung zu schaffen, zielt die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung im Rahmen von Personalführungssystemen auf folgende Aufgaben ab:⁴⁰³

1. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung führt zu einer stärkeren Leistungsmotivation. Bei dieser Zielsetzung wird davon ausgegangen, daß es leistungsstimulierend wirkt, beurteilt zu werden, und daß andererseits die dem Beurteilten mitgeteilten Ergebnisse zu einer anschließenden Änderung des Leistungsverhaltens führen.
2. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung führt zu einer Intensivierung der Personalführung, da der Vorgesetzte einen besseren Überblick über Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter erhält und dadurch in Zusammenarbeit mit der Stellenbeschreibung die anfallenden Aufgaben spezifischer verteilen kann.
3. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung ist ein entscheidendes Hilfsmittel für personelle Auswahlentscheidungen. Sowohl die positive Auslese zum Zwecke der Förderung als auch die negative Auslese mit dem Ziel einer Versetzung oder Entlassung, stützen ihre Entscheidungen auf die Leistungsbeurteilung.
4. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung ist schließlich noch eine wichtige Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Bewerbern, bei der Zuweisung von Positionen durch eine gezielte Mitarbeiterplanung sowie bei der Analyse und dem systematischen Einsatz von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage haben gezeigt, daß das Motivationsinstrument der Mitarbeiterbeurteilung verbunden mit einem Leistungsfeedback im Rahmen der Leistungsbewertung nur unzureichend eingesetzt wird. Im Hinblick auf die Frage: "Spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über Ihre Leistungen?" antworteten 29 Prozent der Befragten mit "nie" und 54,8 Prozent mit "selten". Dieses Umfrageresultat verdeutlicht das vorherrschende Leistungsfeedback-Defizit, obwohl den Vorgesetzten der Kasseler DBL durchaus bekannt ist, daß die Mitarbeiter des Unternehmens auf die helfenden Informationen ihrer Vorgesetzten angewiesen sind, um ihr Selbstwertgefühl abzusichern und letztlich auch Verhaltenskorrekturen dort vornehmen zu können, wo es an der Fähigkeit zur Selbsteinschätzung mangelt.⁴⁰⁴ So ist ein regelmäßiges Leistungsfeedback durch die jeweiligen Vorgesetzten ein wichtiges Erfordernis im Hinblick auf ein besseres

⁴⁰² Vgl. Heinen, E.: a.a.O., S. 292

⁴⁰³ Vgl. Korndörfer, W.: a.a.O., S. 240

⁴⁰⁴ Vgl. Siebert, W., Lang, L.: Führen ohne Konflikte, 1987, S. 64

gegenseitiges Verständnis und damit schließlich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer Arbeitssituation. Nach Ansicht der Verfasserin ist insbesondere das leistungsstimulierende Motivationsinstrument der Mitarbeiterbeurteilung zu effektivitätsrelevant, als daß die Fa. Welscher im Rahmen eines modernen Führungskonzeptes ("management by motivation") darauf verzichten könnte.

Betrachtet man die einzelnen Aspekte, die hinsichtlich einer Einführung dieses Instrumentes durch die Unternehmensleitung zu berücksichtigen sind, so ergeben sich die folgenden Teilschritte:

1. Zunächst einmal müssen die Ziele und Leistungsstandards für jeden einzelnen Arbeitsplatz in Produktion und Verwaltung erarbeitet und mit den jeweiligen Mitarbeitern vereinbart werden. Hierbei sollte sich die Unternehmensführung auf einige wenige relevante Ziele beschränken (z.B. Qualitätsziel, Null-Fehler, quantitative Leistungssteigerung), um eine Überforderung der Mitarbeiter zu vermeiden.
2. Die Umsetzung und Realisierung dieser festgelegten Zielvereinbarungen müssen in kurzfristigen Abständen (z.B. Quartalsabständen) zusammen mit den betreffenden Mitarbeitern besprochen und diskutiert werden (Leistungsfeedback), um den jeweils aktuellen Leistungsstand zu erkennen.
3. Nach mehrfach abgehaltenen Quartalsbesprechungen kann schließlich für die einzelnen Arbeitsplätze und -bereiche resümiert werden, was sich aus dem Zielerreichungsprozeß ergeben hat. Hierbei kann es sich z.B. um den Grad der Leistungsfähigkeit angesichts der festgelegten Ziele handeln, oder aber um die Zuverlässigkeit, daß zugesicherte Termine (z.B. Neuauslieferung von Berufsbekleidung oder aber Bestandserhöhungen) auch eingehalten werden; ferner die Sorgfalt und qualitative Güte, mit der Leistungen erbracht werden (Knitterfreiheit, Sauberkeit der Berufskleidung etc.).
4. Im nächsten Stadium können dann weitere Kriterien in den Beurteilungskatalog mit aufgenommen werden, z.B. die Verbindlichkeit und Korrektheit im Umgang mit Mitarbeitern (Prinzip: "interer Kunde"), Kollegialität, Kameradschaftlichkeit u.ä.

Äußerst wichtig bei der Einführung von Mitarbeiterbeurteilungen ist es, peu à peu vorzugehen, das heißt, zunächst mit einem überschaubaren, klar definierten Zielerreichungskatalog zu operieren, da die beteiligten Mitarbeiter, insbesondere die un- und angelernten, geistig unflexibleren Arbeitskräfte des Produktionsbereiches, anderenfalls relativ leicht überfordert werden könnten, was wiederum Unmut und Demotivation zur Folge hätte.

Die voranstehenden Ausführungen belegen die vielschichtige innerbetriebliche Problematik, die mit monetären Anreizsystemen verbunden ist. Ohne eine gerechte Entlohnung, die sowohl die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes, als auch die individuelle Leistung der Mitarbeiter berücksichtigt, wird eine langfristige und dauerhafte Motivation der DBL-Belegschaft allerdings nicht zu realisieren sein. Insbesondere im Hinblick auf die verstärkte Schaffung von Gruppenarbeit beim nordhessischen DBL-Vertragswerk, die mit einer deutlichen Funktions- und Aufgabenverlagerung von den indirekten Bereichen in die Gruppe einhergeht (Veränderung/Erweiterung der Arbeitsinhalte), wird sich die Unternehmensführung der Neukonzeption eines leistungsgerechten Entlohnungssystems nicht länger entziehen können. Das bedeutet, mit

zunehmendem Erfolg von arbeitsstrukturellen Veränderungen innerhalb des Unternehmens wird sich auch sehr schnell die Frage nach Formen der finanziellen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter stellen.

Da der Tarifvertrag "Textil und Bekleidung" weder im Akkord noch im Zeitlohn entsprechende Möglichkeiten bietet, könnte unter Berücksichtigung des Gesamtlohngefüges der Fa. Welscher der tarifvertraglich vereinbarte Grundlohn zunächst beibehalten werden. Aufgrund der Tatsache jedoch, daß innerhalb der Gruppe auch immer einige Mitarbeiter mit höherwertigeren Tätigkeiten betraut werden müssen, um das Funktionieren der Gruppe als Ganzes zu gewährleisten, muß diesen Arbeitskräften auch die Möglichkeit gegeben werden, aufgrund ihrer zusätzlich erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie auch im Arbeitsalltag anwenden müssen, ein höheres Entgelt zu erarbeiten. Das bedeutet, wenn Mitarbeiter sich über die ihnen zugewiesenen Mindestarbeitsaufgaben hinaus für weitere Teiltätigkeiten qualifizieren und diese auch kontinuierlich anwenden, müßten sie eine Art "Kenntnis- und Fähigkeitszulage" erhalten, die prozentual zum Grundlohn gezahlt werden könnte. Darüber hinaus bestünde die Möglichkeit, zusätzlich zur Kenntnis- und Fähigkeitszulage, eine Gruppenprämie als Produktivitätsprämie zu zahlen, wenn z.B. von der Gruppe eine Reihe von indirekten Tätigkeiten, die zuvor z.B. von Angestellten ausgeübt wurden, mit übernommen werden. Durch eine derartige kooperative und effiziente Zusammenarbeit der einzelnen Gruppenmitglieder, z.B. Mitarbeiter der Aufbügelstation und der Qualitätskontrolle, könnte der Zeitbedarf für bestimmte Tätigkeiten deutlich reduziert werden, z.B. durch die Vermeidung von Stillstandszeiten, die Vermeidung von Nacharbeit (Nachwäsche, Reparaturen etc.), flexiblere Arbeitszeiteinteilung etc.

Die Einführung von Gruppenprämien impliziert jedoch auch einige problematische Aspekte. So besteht die Gefahr, daß sich diejenigen Mitarbeiter, die keiner betrieblichen Arbeitsgruppe angehören (weil sich z.B. die Einführung von Gruppenarbeit in diesem Sektor als unpraktikabel erwiesen hat) übervorteilt fühlen von denjenigen Kollegen, die in der Gruppe tätig sind und so die Möglichkeit des Erarbeitens einer zusätzlichen Gruppenprämie besitzen. Dieses Dilemma führt sehr häufig zur Unzufriedenheit der betreffenden Mitarbeiter, so daß hierbei teilweise von einem Zweiklassensystem ("Mitarbeiter mit Prämie" und "Mitarbeiter ohne Prämie") gesprochen wird.

Das beschriebene Leistungsanreizsystem, das für weite Bereiche der Produktion Gültigkeit haben könnte, läßt sich so allerdings nicht auf den Verwaltungsbereich anwenden. So wäre für Mitarbeiter in der Verwaltung als Leistungsanreiz vielmehr eine Erfolgsbeteiligung am Unternehmen in Form einer Leistungs- oder aber Gewinnbeteiligung denkbar, die einerseits einen leistungssteigernden Effekt bei den Mitarbeitern bewirken kann sowie andererseits auch die Entwicklung eines verstärkt partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung fördert.

Das Entlohnungssystem sollte im Hinblick auf eine dauerhafte Steigerung der Mitarbeitermotivation nach dem Prinzip "Leistung muß sich wieder lohnen" reformiert werden. Primäres Ziel eines leistungsgerechten Entlohnungssystems muß es sein, nicht nur individuelle, sondern auch die Gruppenleistung zu honorieren und gleichzeitig den einzelnen Arbeitsgruppen einen Anreiz für die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette zu bieten. Darüber hinaus müssen in der individuellen Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter Kriterien wie Teamverhalten, zeitliche und fachliche

Flexibilität sowie Weiterbildungsbereitschaft etc. berücksichtigt werden. Ein derartig gestaltetes Entlohnungssystem kann auf Dauer jedoch nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn es permanent an die strukturellen, technischen sowie organisatorischen Veränderungen der Kasseler DBL angepaßt wird.

5.5.4. Qualitätszirkel/TQM-Verbesserungsgruppen

Eine Möglichkeit, Qualitätsförderung durch Motivationssteigerung der Mitarbeiter beim nordhessischen DBL-Vertragswerk zu erzielen, besteht in der Schaffung von Qualitätszirkeln, auf deren Thematik bereits kurz eingegangen wurde. Quality Circles sind unabhängig von der bestehenden Unternehmensorganisation, auf Dauer angelegte, freiwillige Gesprächsgruppen, in denen eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen unter der Leitung eines Moderators selbstbestimmte Probleme des eigenen Arbeitsbereiches aufgreift, diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet.⁴⁰⁵

Für einen erfolgreichen Einsatz von Qualitätszirkeln ist es von größter Bedeutung, daß der Qualitätsfaktor von allen Mitarbeitern des Unternehmens als generelle Handlungsmaxime und von der Unternehmensführung als Führungsaufgabe schlechthin verstanden wird. Die wesentliche Intension des Qualitätszirkel-Managements besteht darin, den Mitarbeiter als Träger von Ideen und Verbesserungsvorschlägen zu begreifen und gleichermaßen sein Qualitätsbewußtsein, verbunden mit der Erweiterung der Qualitätsverantwortung, zu wecken bzw. zu intensivieren.

In Beantwortung der Frage "Wie wichtig ist Ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeit, die Sie leisten?" im Rahmen der durchgeführten internen Mitarbeiterumfrage, antworteten 87,1 Prozent aller Befragten, daß Ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit ihrer Arbeit "sehr wichtig" sei. Dieses erstaunlich positive Ergebnis belegt, daß die Mehrheit der Mitarbeiter der Kasseler DBL bereits ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein besitzt, das es nun gilt, mit Hilfe des Instrumentes "Qualitätszirkel-Management" im Hinblick auf eine hochwertige Dienstleistungsqualität bei gleichzeitig höchster Produktivität, effektiv einzusetzen. Um jedoch ein erfolgreiches Arbeiten mit Qualitätszirkeln zu gewährleisten, müssen zuvor einige Voraussetzungen erfüllt sein. So muß die Unternehmensführung dafür Sorge tragen, daß bereits während der Vorbereitungs- sowie auch später bei der Einführungsphase alle Mitarbeiter, d.h. einschließlich des Betriebsrates aktiv in die Gestaltung miteinbezogen werden, um eine größtmögliche Akzeptanz bei der Gesamtleitung zu erreichen. Darüber hinaus muß bereits von Anbeginn an eine diesbezüglich offene und ehrliche Informationspolitik seitens der Geschäftsleitung betrieben werden. Ferner muß allen beteiligten Personen auf Basis einer kooperativen Führung jederzeit die Möglichkeit gegeben sein, an der Planung und Umsetzung erarbeiteter Lösungsvorschläge partizipieren zu können.

Sind die ersten Erfahrungen hinsichtlich des Motivationsinstrumentes "Qualitätszirkel" vorhanden, lassen sich diese Arbeitsgruppen schließlich auch zu TQM-Verbesserungsgruppen aufbauen bzw. gegebenenfalls auch parallel zu den Qualitätszirkeln einführen. Maßgeblich für TQM-Verbesserungsgruppen im Vergleich zu Qualitätszirkelgruppen, die primär auf Motivationssteigerung und Lösungen für Arbeitsplatzprobleme abzielen, ist deren Verbesserungsmentalität in bezug auf die Lösung betrieblicher Probleme. Die Teilnahme und Zusammensetzung der Mitarbeiter -

⁴⁰⁵ Vgl. Korndörfer, W.: a.a.O., S. 245

überwiegend auch aus Reihen der Führungsebene - erfolgt je nach Problemstellung und besitzt interdisziplinären Charakter. Nach Lösung des vorgegebenen Problems werden diese TQM-Verbesserungsgruppen wieder aufgelöst, d.h. ihr Einsatz erfolgt nach Handlungsbedarf nur zeitlich begrenzt.

Um - wie angestrebt - i.S. des Total Quality Managements eine ganzheitliche Dienstleistungsqualität des Mietberufskleidungs-services zu realisieren, sollten beide Verfahrensweisen - Qualitätszirkel und TQM-Verbesserungsgruppen - angewandt werden. Nur beide Instrumente gemeinsam können das für qualitative Verbesserungen notwendige Know-How auf allen Ebenen erschließen und damit allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, zu kontinuierlichen Verbesserungen beizutragen. Um die Motivationswirkung dieser Instrumente zu steigern, wäre es empfehlenswert, die jeweiligen Ergebnisse - insbesondere die der Qualitätszirkelgruppen - im betrieblichen Vorschlagswesen zu prämiieren. Damit könnten die teilweise außerhalb der üblichen Arbeitsanforderungen erbrachten Leistungen der Mitarbeiter anerkannt werden. Doch auch immaterielle Anerkennung durch die Vorgesetzten in Form von Lob fördert die Mitarbeitermotivation. Grundvoraussetzung und damit ein wesentliches Kriterium hinsichtlich einer erfolgreichen Einführung derartiger Motivationsinstrumente ist a priori die Anerkennung sowie die aktive Unterstützung durch die Führungskräfte des Unternehmens. Insbesondere Qualitätszirkel sind ein besonderes empfindliches Element des Total Quality Managements. So entwickeln Mitglieder von Qualitätszirkelgruppen oftmals eine sehr große Sensibilität für mangelnde Unterstützung durch ihre Führungskräfte. "Viele Zirkel sind gescheitert, weil betriebliche Vorgesetzte durch ungeschickte Bemerkungen, durch Verweigerung erbetener Unterstützung, durch schlecht begründete Ablehnung, mühsam erarbeiteter Verbesserungsvorschläge, durch Verweigerung benötigter Sachmittel u.ä. indirekt ihr mangelndes Interesse an der Arbeit dieser Gruppen demonstriert haben."⁴⁰⁶ Darüber hinaus bedarf es einer ausgeprägten Kommunikation, denn eine Einbeziehung von Mitarbeitern in ein TQM-Konzept ist ohne ständige Kommunikation nicht möglich. In der Regel werden fehlende Rückkoppelung über Arbeitsergebnisse von den Mitarbeitern schlimmer empfunden als eine Bestrafung schlechter Leistungen. So haben Untersuchungen ergeben, daß die Kommunikation der Führungskräfte über Ziele, Ergebnisse und persönliche Beurteilung (Feedback) das von den Mitarbeitern am meisten vermißte Führungsinstrument darstellt, was sich auch als partielles Ergebnis der internen Mitarbeiterumfrage beim nordhessischen DBL-Vertragswerk abzeichnete.

Die Unternehmensführung muß erkennen, daß die Einbeziehung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß die Grundvoraussetzung für eine ganzheitlich hohe Dienstleistungsqualität ist. Die durch Qualitätszirkel sowie TQM-Verbesserungsgruppen erzielten Verbesserungsergebnisse haben schließlich nicht nur beachtlichen finanziellen Wert für das DBL-Unternehmen, sondern steigern gleichermaßen auch die Mitarbeitermotivation und damit die Befriedigung in der Arbeitssituation.

⁴⁰⁶ Frehr, H.-U.: a.a.O., S. 164

5.5.5. Delegation

Entscheidungsprozesse vollziehen sich als stufenweiser, hierarchischer Prozeß, der sich im Lean Management-Konzept in einer zunehmenden Vorstrukturierung der Handlungsmöglichkeiten bedingt durch flache Hierarchien äußert. Dieser von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Grad der Vorstrukturierung wird bestimmt durch das Ausmaß der Abtretung von Kompetenzen und Verantwortung an nachgeordnete Stellen bzw. Funktionsträger.

Die Ausgestaltung der Delegationsmöglichkeiten ist Gegenstand vieler Führungsmodelle ("Harzburger Modell": Führung im Mitarbeiterverhältnis). Gründe für das Prinzip der Führung durch Aufgabendelegation sind einerseits darin zu sehen, daß die Überlastung der Unternehmensspitze mit zunehmender Unternehmensgröße stark ansteigt, so daß eine rein horizontale Spezialisierung nicht mehr ausreicht, um dieser Überlastung wirksam zu begegnen. Andererseits steht das Prinzip der Aufgabendelegation in engem Zusammenhang mit dem in den Führungsmodellen behandelten Problem der Wahl des Führungsstils. Mit dem Übergang zum kooperativen Führungsstil ist es unvermeidbar, daß sämtliche Entscheidungskompetenzen auf der obersten Führungsebene verbleiben und damit gleichermaßen der Entscheidungsfreiraum im Bereich der unteren Hierarchieebenen in unvertretbarem Ausmaß eingeengt wird.⁴⁰⁷ Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen die Unternehmensführung oftmals noch einen autoritären Führungsstil praktiziert, ist es problematisch, das Prinzip der Aufgabendelegation konsequent zu verfolgen. Dieses Dilemma einer überlasteten Unternehmensspitze bei gleichzeitig weitgehender Verweigerung der Übertragung von Handlungskompetenzen an geeignete Mitarbeiter ist auch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk zu beobachten. Bei fehlender oder nur geringer Delegation von Entscheidungskompetenzen kann allerdings langfristig von den Mitarbeitern kaum jene Motivation, Kreativität und Initiative erwartet werden, die die Basis für eine wirkungsvolle Aufgabenerfüllung im Hinblick auf wichtige Unternehmensziele bildet. "Damit fehlen nicht nur die Voraussetzungen einer weitergehenden Delegation von Aufgaben und Kompetenzen, sondern der Unternehmer wird zusätzlich gezwungen, noch verstärkt Kontrollfunktionen wahrzunehmen, um größeren Fehlern bzw. Unzulänglichkeiten seiner Mitarbeiter vorzubeugen bzw. sie frühzeitig zu korrigieren."⁴⁰⁸

Dieser Teufelskreis mangelnder Entscheidungsdelegation verdeutlicht, daß ein aufgrund nicht vorhandener Delegation unverhältnismäßig umfangreicher und arbeitsaufwendiger Kompetenzbereich des Unternehmers zwangsläufig mit einem äußerst geringen Entscheidungsraum der Mitarbeiter einhergeht. Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen, bei denen die Unternehmensleitung oftmals auch Eigentümer des Unternehmens ist - wie dies auch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk der Fall ist - führt diese Einschränkung der Befugnisse bei den Mitarbeitern so weit, daß ihnen häufig auch solche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse fehlen, die in engstem Zusammenhang mit ihrem Tätigkeitsbereich stehen. Negativfolgen dieser Führungspolitik sind einerseits darin zu sehen, daß die betroffenen Mitarbeiter in weiten Bereichen bei der Ausführung ihrer Arbeit behindert werden, andererseits wird auch ein gewisses Mißtrauensverhältnis infolge eines Vertrauensverlustes zwischen den Mitarbeitern und

⁴⁰⁷ Vgl. Heinen, E.: a.a.O., S. 211

⁴⁰⁸ Grochla, E., Vahle, M., Puhlmann, M., Lehmann, H.: Entlastung durch Delegation, 1981, S. 8

der Unternehmensführung forciert, das letztlich der Mitarbeitermotivation und damit einhergehend der Arbeitszufriedenheit entgegenwirkt.

Eine generelle Situationsverbesserung mittelständischer Unternehmen läßt sich keinesfalls dadurch erreichen, daß allgemeingültig in mittelständischen Betrieben bestimmte Aufgaben, Entscheidungen, Weisungs- und Vertretungsbefugnisse starren Delegationsprinzipien unterworfen werden. Vielmehr müssen einige wesentliche Grundvoraussetzungen der Delegation im Hinblick auf die Wahrung der Individualität mittelständischer Unternehmen erfüllt sein. Eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit eines hohen Delegationsgrades besteht in der Abstimmung von Zielhierarchie, Organisationsstruktur und Aufgabenzuordnung. Weitere Voraussetzungen, die für ein erfolgreiches "Management by Delegation-Konzept" erfüllt sein müssen, sind nachfolgend aufgezählt:⁴⁰⁹

1. Schaffung exakt abgegrenzter Delegationsbereiche nach sachlichen Gesichtspunkten durch sorgfältige Stellenbeschreibungen.
2. Schaffung eines leistungsfähigen Informationssystems mit weitverzweigten vertikalen und horizontalen Informationskanälen.
3. Schaffung eines detaillierten Systems der Dienstaufsicht (zur Überwachung der Einhaltung bestehender Richtlinien) und der Erfolgskontrolle (zur Leistungsbewertung auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleiches).
4. Schaffung eines kooperativen Führungsstils und damit einer neuen "Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung". Dabei müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:
 - a) Der Vorgesetzte muß grundsätzlich bereit sein, Aufgaben und Befugnisse zu delegieren. Aus Furcht davor, daß mit der Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen die eigenen Bedeutung verlorengelht, wird das System oft unterlaufen.
 - b) Jeder Mitarbeiter muß grundsätzlich den Willen und die Fähigkeit haben, selbständig zu denken und zu handeln und bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.
 - c) Die Schwierigkeiten und Anforderungen der zu delegierenden Aufgaben sind stets mit dem Können der Mitarbeiter abzustimmen.
 - d) Vor der endgültigen Einführung müssen Möglichkeiten geschaffen werden, das "Führen durch Aufgabendelegation" zu üben und zu erproben.

Bei der Einführung von Aufgabendelegation, insbesondere bei mittelständischen Unternehmen, können jedoch auch psychologische sowie organisatorische Probleme auftreten. So kann es z.B. Schwierigkeiten geben, wenn Vorgesetzte in delegierte Verantwortungsbereiche dauerhaft hineinentscheiden und die Mitarbeiter aus Angst vor Fehlentscheidungen zu häufigen Rückdelegationen neigen, was wiederum in letzter Konsequenz zu einer gewissen Demotivation führt. Problematisch wird es auch dann, wenn Führungskräfte nur uninteressante und unliebsame Routinearbeiten delegieren. Organisatorische Schwierigkeiten können sich vor allem dadurch ergeben, daß aufgrund zu umfangreicher und detaillierter Stellenbeschreibungen und Führungsrichtlinien eine Überorganisation in Form einer "organisatorischen Zementierung" entsteht, die die Flexibilität des gesamten Organisationssystems beeinträchtigt, was wiederum im krassen

⁴⁰⁹ Korndörfer, W.: a.a.O., S. 203 f

Gegensatz zum Lean-Gedanken der flachen Hierarchien bei weitgehender Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter steht.⁴¹⁰

Von größter Bedeutung im Hinblick auf eine verstärkte Verantwortungsdelegation von der Unternehmensführung auf nachgelagerte Funktionsstellen bei der Kasseler DBL ist die Notwendigkeit der kritischen Selbstüberprüfung aller Führungskräfte des Unternehmens in Bezug auf ihre Person sowie ihrem Verhalten den Mitarbeitern gegenüber, einschließlich des praktizierten Führungsstils. Folgende Kriterien können Anhaltspunkte einer derartigen Selbstüberprüfung sein.⁴¹¹

1. Einbeziehung der Mitarbeiter in wichtige Problemlösungsprozesse (Delegationsstrategie als Motivationsstrategie).
2. Kontrolle von Aufgabenerfüllung nicht in restriktiver, sondern in fragender, helfender Form, wenn nicht überhaupt auf Verhaltenskontrolle verzichtet werden kann.
3. Motivation durch Anerkennung bzw. Lob. Auf Tadel sollte möglichst vollkommen verzichtet werden, da Tadel keinerlei positive erzieherische Wirkung besitzt; Fehler sollten vielmehr durch sachliche Diskussionen beseitigt werden. (Wie die Ergebnisse der internen Mitarbeiterumfrage ergeben haben, loben die Vorgesetzten aus Sicht der befragten Mitarbeiter nur äußerst selten.)
4. Vermeidung der Suche nach Sündenböcken. Die Führungskräfte des Unternehmens müssen bemüht sein, ein Klima zu schaffen, in dem weniger nach den Fehlern einzelner als nach der Behebung und Vermeidung von Fehlern gesucht wird.
5. Vermeidung von Einzelkritiken im Beisein anderer Mitarbeiter.
6. Vermeidung von Furcht- und Schwellenängsten. Angst führt zu Demotivation und zur Hemmung von Kreativität und Initiative der Mitarbeiter.
7. Vermeidung von Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.
8. Reagieren auf persönliche Probleme und Eigenschaften. Der Mitarbeiter soll vom Vorgesetzten nicht nur als Arbeitnehmer registriert werden, sondern als individueller Mensch, was sich insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen i.d.R. aufgrund der Überschaubarkeit gut realisieren läßt.

Ein sehr wichtiges Kriterium hinsichtlich einzuführender Delegationsmaßnahmen ist, daß keine allgemeingültige, gleichmachende, bürokratische Struktur übergestülpt wird, da damit die Individualität als Charakteristikum des mittelständischen Unternehmens verloren ginge. Nach Ansicht der Verfasserin ist eine massive Erhöhung des Delegationsgrades als Umfang des Ermessens- und Entfaltungsspielraumes beim nordhessischen DBL-Vertragswerk unabdingbare Voraussetzung für eine dauerhafte Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen einerseits sowie andererseits für eine Entlastung der Führungskräfte dergestalt, daß diese von Routineaufgaben weitgehend freigestellt werden, um sich auf wesentliche Führungsaufgaben zu konzentrieren.

⁴¹⁰ Vgl. ebenda, S. 204

⁴¹¹ Vgl. Grochla, E., Vahle, M., Puhmann, M., Lehmann, H.: a.a.O., S. 89 f

5.5.6. Flexible Personaleinsatzplanung

Die Anforderungen, die die Umsetzung eines Lean-Konzeptes an die Qualifikation der Mitarbeiter stellt, sind vielfältig. Aus diesem Grunde bedarf es bereits vor dem eigentlichen Umsetzungsprozeß einer qualitativen Personalplanung, d.h. der Bestimmung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die das Personal in der Zukunft bis zu einem zuvor definierten Planungshorizont verfügen muß. Inhalte qualitativer Personalplanung sind einerseits Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder sowie andererseits die Abschätzung zukünftiger Aufgaben und Arbeitsbedingungen. Künftig wird es nicht mehr ausreichend sein, nur den langfristigen Personalbedarf zu planen, da gerade für eine qualitätsorientierte Dienstleistung die mittel- und kurzfristigen Personaleinsatzplanungen notwendig sind. Ansatzpunkte für eine flexible Planung des Personaleinsatzes sind insbesondere die quantitative und die qualitative Personaleinsatzplanung.

5.5.6.1. Quantitative Personaleinsatzplanung

Der quantitative Personaleinsatz kann die Qualität der Leistungserstellung bedingt beeinflussen, da überforderte Mitarbeiter infolge mangelnden Personaleinsatzes nicht dauerhaft konzentriert arbeiten können, was zwangsläufig zu einer gewissen Fehlerverursachung führt. Da sich sowohl eine Ausrichtung an den Arbeitsspitzen als auch eine bloße Deckung des personellen Grundbedarfs langfristig als unrentabel erweist, wäre bei der Kasseler DBL eine Flexibilisierung des quantitativen Personaleinsatzes in zeitlicher bzw. auftragsabhängiger Sicht notwendig. Eine Methode zur Planung des erwarteten Arbeitsanfalles ist die Aufstellung von Auftrags- und Umsatzprognosen aus Vergangenheitswerten, die jedoch in der betrieblichen Praxis umstritten ist, da vorausgesetzt wird, daß der Personaleinsatz in der Vergangenheit bereits richtig dimensioniert war, was jedoch oftmals nicht zutreffend ist. Eine weitere Methode zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs ist das sog. Multimomentverfahren (Ration Delay Studies), bei der durch eine Vielzahl von Momentbeobachtungen der Zeiteanteil der verschiedenen Tätigkeiten eines Mitarbeiters an der Gesamtarbeitskraft ermittelt wird.⁴¹²

Insbesondere in Zeiten mit vielen Feiertagen, z.B. in der Oster- und Weihnachtswoche, ist ein quantitativ höherer Personalbedarf einzuplanen, da die Kunden der DBL in Feiertagswochen, abweichend von ihrem turnusmäßigen Anfahrhythmus, entweder vor- oder nachgefahren werden. Das bedeutet, der für den jeweiligen Zeitraum benötigte Personalbedarf muß in geeigneter Form ermittelt werden, um eine flexible Anpassung des Personalbestandes analog zum Arbeitsanfall zu gewährleisten. Geeignete Maßnahmen hierfür sind:

- Temporäre Umsetzung von Mitarbeitern.
- Einsatz von Mitarbeiter mit "Springerfunktion".
- Einstellung von Teilzeit- und Aushilfskräften.
- Leiharbeit.
- Flexiblere Pausenregelung.
- Überstunden.
- Urlaubspangestaltung.

⁴¹² Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 81

- Größere Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Bei der Kasseler DBL werden derzeit insbesondere die Maßnahmen: zeitlich begrenzte Umsetzung von Mitarbeitern, Einsatz von Springern, Ableisten von Überstunden sowie effektive Urlaubsplangestaltung durchgeführt. In Zeiten eines hohen Krankenstandes wird jedoch ersichtlich, daß diese Maßnahmen allein nicht ausreichend sind, um eine Überforderung der Mitarbeiter dauerhaft auszuschließen, so daß als Folge hieraus wiederum eine gewisse Unzufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer Arbeitssituation resultiert. Es besteht jedoch in vielen Bereichen die Möglichkeit, verstärkt auf Teilzeitbeschäftigte auszuweichen, da es sich vielfach um einfache Tätigkeiten handelt, die keine hohen Einarbeitungs- und damit Qualitätskosten verursachen. Darüber hinaus werden arbeitsqualitätsmindernde Ermüdungserscheinungen der Mitarbeiter vermieden sowie langfristig betrachtet, die Absens- und Fluktuationsraten minimiert.

5.5.6.2. Qualitative Personaleinsatzplanung

Zur Qualitätssicherung der Dienstleistung "Mietberufskleidung" ist es nicht zwingend notwendig, Arbeitskräfte mit möglichst hohen Qualifikationen zu beschäftigen, vielmehr muß eine optimale Zuordnung der jeweiligen Arbeitskräfte zu den vorhandenen Arbeitsplätzen erzielt werden, um eine bestmögliche Ausnutzung der Mitarbeiterpotentiale zu gewährleisten. Eine optimale Zuordnung der Arbeitskräfte zu den bestehenden Arbeitsplätzen impliziert jedoch auch gleichermaßen eine gewisse qualitative Problematik dahingehend, daß eine möglichst genaue Übereinstimmung der Anforderungen einzelner Arbeitsplätze mit den Neigungen, Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter erzielt werden muß, um eine Über- bzw. Unterforderung der Arbeitskräfte zu vermeiden. Dieses Zuordnungsproblem kann mit Hilfe der sog. Profilmethode gelöst werden, indem die jeweiligen Anforderungen des Arbeitsplatzes bzw. der Aufgaben, den Qualifikationen der Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Durch einen anschließenden Abgleich beider Profile (Anforderungs- und Qualifikationsprofil) läßt sich schließlich der Eignungsgrad eines Mitarbeiters für einen bestimmten Arbeitsplatz ermitteln.⁴¹³

In bezug auf eine flexible Personaleinsatzplanung bedeutet dies, daß einerseits die quantitative Personaleinsatzplanung effektiver im Hinblick auf eine optimale Anwesenheitsquote und unter Berücksichtigung von Auftrags- bzw. Arbeitsspitzen erfolgen muß sowie andererseits auch eine verbesserte qualitative Personaleinsatzplanung durchgeführt werden muß, die zum einen Leistungsspitzen und zum anderen auch eine aufgabenbezogene Umsetzung des potentiellen Leistungsvermögens berücksichtigt. Die Gestaltung des Personaleinsatzes beim nordhessischen DBL-Vertragswerk kann nur dann zur Qualitätssicherung und zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beitragen, wenn das Qualifikationspotential der Mitarbeiter voll und flexibel ausgeschöpft wird und damit gleichermaßen eine Über- bzw. Unterforderung der einzelnen Arbeitskräfte vermieden wird.

5.5.6.3. Maßnahmen zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs

⁴¹³ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 82

Maßnahmen zur Verwirklichung eines i.S. des Lean Managements optimalen quantitativen Personalbestandes bestehen in erster Linie darin, Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt anzuwerben bzw. sie gegebenenfalls zu entlassen. Im nordhessischen DBL-Vertragswerk liegen im Rahmen der Umsetzung des Lean-Konzeptes anstehende Entlassungen allerdings weniger in der Tatsache begründet, daß quantitativ zu viel Personal beschäftigt ist, als vielmehr darin, daß eine Vielzahl von Mitarbeitern dem vielschichtigen Anforderungsprofil des Lean Konzeptes (Kommunikationsfähigkeit, visionäres, strategisches und ganzheitliches Denkvermögen, Fähigkeit zu vernetztem Denken, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, hohe Qualifikation, Qualitätsbewußtsein etc.) in qualitativer Hinsicht nicht entspricht. Die primäre Gefahr eines massiven Personalabbaues im Unternehmen, der jedoch oftmals im Hinblick auf die Verschlinkung eines Unternehmens nicht zu vermeiden ist, besteht insbesondere darin, daß eine derartige Schlankheitskur oftmals zu weit getrieben wird, so daß sich Angst und Demotivation in der Belegschaft verbreiten, die wiederum das Vertrauen in das Unternehmen negativ beeinträchtigen. "Der Umgang mit Ängsten, die bei derart tiefgreifenden Veränderungen frei werden - Verlustängste, die Furcht, zu versagen, neue Aufgaben nicht bewältigen zu können, überfordert zu sein, oder auch Angst, daß möglicherweise Fehler und Inkompetenz aus der Vergangenheit offenbar werden - verlangt, Engagement der Führung, auf das sie oft nur unzureichend vorbereitet ist."⁴¹⁴ Für die Unternehmensführung und das Management stellt sich somit die Frage, inwieweit Entlassungen zugunsten von Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung zur Qualifikationserhöhung der Mitarbeiter vermieden werden können, um das Betriebsklima im Unternehmen nicht unnötig zu belasten. So lassen sich auch durch Weiterbildungsmaßnahmen, durch Versetzungen und Beförderungen einzelner Mitarbeiter qualitative Umschichtungen im Unternehmen im Personalbestand herbeiführen, ohne Ängste und Demotivation im Unternehmen aufkommen zu lassen.

5.5.6.3.1. Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz

Die gelenkte Aus- und Weiterbildung als "Training on the Job" ist das Lernen durch Ausfüllen einer Position i.S. des "Learning by doing", bei dem man aus seinen eigenen Fehlern lernt und die Folgen der Fehler auch selbst zu verantworten hat. Bei der Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz, die in einer systematischen, vom Vorgesetzten kontrollierten Unterweisung zur Durchführung bestimmter Aufgaben besteht, wachsen die Mitarbeiter langsam in höhere Positionen oder aber in einen erweiterten Aufgabenbereich ihres Arbeitsplatzes hinein und können so langfristig für ihren Arbeitsbereich selbständig und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, die zuvor von ihren Vorgesetzten wahrgenommen wurden. Die Vorteile einer gelenkten Ausbildung, die sich auch die Fa. Welscher im Rahmen einer qualitativen Personaleinsatzplanung zunutze machen könnte, liegen insbesondere in der sehr praxisnahen Ausbildung, im relativ geringen Kostenaufwand sowie in der Tatsache, daß die angewiesenen Mitarbeiter bereits während ihrer Aus- und Weiterbildung Wertschöpfungstätigkeiten für das Unternehmen wahrnehmen.

⁴¹⁴ Soltwedel, R.: Im Dialog zum besseren Betriebsergebnis, in: FAZ, Nr. 72 vom 25.03.1995, S. 13

Der Erfolg dieser Mitarbeiterförderungsmethode hängt allerdings von verschiedenen Voraussetzungen ab. So müssen zum einen die organisatorischen Bedingungen, wie z.B. vorhandene Stellenbeschreibungen sowie Stellen- und Organisationspläne vorgegeben sein und zum anderen auch die spezifischen sachlichen Voraussetzungen in Form von richtiger Auswahl der Stellen im Unternehmen, sorgfältige Planung mit Hilfe eines Ausbildungsprogrammes, kontinuierliche Kontrolle der Leistungsfortschritte des Mitarbeiters u.ä., erfüllt sein. Darüber hinaus bedarf es auch unterschiedlicher personeller Voraussetzungen. Das bedeutet, bei den zu fördernden Mitarbeitern muß sowohl die fachliche Qualität gegeben sein, als auch die persönliche, individuelle Eignung, wie z.B. geistige Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit und Lernwilligkeit.⁴¹⁵ Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Basis eines kooperativen Führungsstils beeinflusst maßgeblich den Erfolg eines derartigen Mitarbeiterförderungsprogrammes.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter des nordhessischen Vertragswerkes im Hinblick auf eine erweiterte, effiziente Wissensvermittlung durch ihre Vorgesetzten, läßt sich anhand der Umfrageergebnisse der Fragestellung "In welcher Form soll ein Vorgesetzter einem tüchtigen Mitarbeiter Ihrer Meinung nach Anerkennung für seine Leistungen entgegenbringen?" ermitteln. So lag der Mittelwert des Statements "Er soll ihm interessantere Arbeit und größere Verantwortung übertragen" bei 3,7 und der des Statements "Er soll ihn für anspruchsvollere Arbeiten ausbilden" sogar bei 3,8. Dieses Ergebnis verdeutlicht, daß die befragten Mitarbeiter die Möglichkeit einer Qualifizierung für höherwertige Aufgaben und Arbeiten als Anerkennung betrachten. Das Ergebnis belegt auch die Beantwortung der Fragestellung "Mit welchen Mitteln können Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter zu hohen Leistungen angespornt werden?". An erster Stelle, mit einem Mittelwert von 4,3, wurde hier das Statement "Mit der Übertragung von Verantwortung und der Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen des Mitarbeiters stärken" angegeben. Die Akzeptanz der Mitarbeiter der Kasseler DBL in bezug auf Förderprogramme ist somit offensichtlich durchaus gegeben, es bedarf jedoch nun vorerst der Schaffung aller o.g. organisatorischen, sachlichen und personellen Grundvoraussetzungen seitens der Geschäftsleitung, um im Anschluß hieran das vorhandene Mitarbeiterpotential im Hinblick auf eine qualitative Personalentwicklung im Rahmen einer gesteigerten Dienstleistungsqualität effizient zu nutzen.

⁴¹⁵ Vgl. Korndörfer, W.: a.a.O., S. 268

5.5.6.3.2. Job Rotation

Unter dem Prinzip des Job Rotation versteht man den planmäßigen Einsatz bestimmter Arbeitskräfte in wechselnden Tätigkeitsbereichen. Die an diesem systematischen Arbeitsplatzwechsel beteiligten Mitarbeiter sollen dabei nicht nur eine bloße Orientierung über den Arbeitsplatz auf der Grundlage eines einfachen Informationsaufenthaltes erhalten, sondern es soll darüber hinaus eine Einarbeitung auf den verschiedenen Arbeitsgebieten bis zur vollständigen und selbständigen Funktionsausübung mit voller Verantwortungsübernahme erzielt werden.

So wäre auch ein Job Rotation-Verfahren als Mittel der Effektivitätssteigerung durch erhöhte Mitarbeiterqualifikation insbesondere in den Unternehmensbereichen Auftragsverwaltung/Einrichtung sowie Aufbügelstation/Qualitätskontrolle denkbar. Für die Abteilungen der Auftragsverwaltung und der Einrichtung bedeutete ein Arbeitsplatzringtausch nicht nur die Möglichkeit, persönliche Divergenzen zwischen diesen beiden Abteilungen abzubauen, sondern vielmehr eine Alternative der qualitativen Leistungssteigerung sowie der Erhöhung der geistigen Flexibilität, verbunden mit einer persönlichen Weiterentwicklung zu erzielen. Als Folge des Arbeitsplatzringtausches lassen sich verschiedene Vorteile aufzeigen, die auch das nordhessische DBL-Vertragswerk nach Einführung des Job Rotation-Verfahrens nutzen könnte:⁴¹⁶

1. Job Rotation fördert das Denken und Handeln in gesamtbetrieblichen Zusammenhängen. Eine Erstarrung im Spezialistentum und ein einseitiges Ressortdenken, das konträr zum Lean-Gedanken steht, sind oft die Folge der Spezialisierung von Mitarbeitern. Durch die Interdependenz betrieblicher Zusammenhänge ist jedoch gerade für die Mitarbeiter in leanen Unternehmen das Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen definitiv mitentscheidend für den Unternehmenserfolg. Job Rotation erhöht die geistige Flexibilität der Führungskraft und ermöglicht die kontinuierliche Entwicklung vom Spezialisten zum Generalisten mit fundiertem Spezialwissen.
2. Job Rotation dient dem Erkennen individueller Fähigkeiten. Geistig aktive Mitarbeiter haben oft auf verschiedenen Gebieten spezifische Fähigkeiten, die es zu erkennen, zu entwickeln, zu vertiefen und für das Unternehmensganze optimal zu nutzen gilt.
3. Job Rotation ermöglicht eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt. Durch eine bewußte Förderung vielseitig einsetzbarer Mitarbeiter mit den notwendigen fachlichen Kenntnissen und bestimmten charakterlichen Fähigkeiten wird eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt erreicht. So wurde beim nordhessischen DBL-Vertragswerk in der Vergangenheit oftmals die Erfahrung gemacht, daß Mitarbeiter mit gewissen Spezialkenntnissen das Unternehmen z.B. in bezug auf lohnpolitische Aspekte mit der Androhung einer Kündigung unter Druck gesetzt haben. Durch ein Job Rotation-Verfahren könnte dieser Problematik infolge breiterer Qualifikationsstreuung deutlich entgegengewirkt werden.

⁴¹⁶ Vgl. ebenda, S. 268 f

4. Job Rotation dient der Pflege des Betriebsklimas. Spannungen, Disharmonien und Konflikte, wie sie in der Vergangenheit teilweise in der Auftrags- und Einrichtungsabteilung vorherrschten, entstehen oft durch die Errichtung funktionaler Abteilungsabgrenzung und dadurch bedingten induziertem Ressortegoismus. Durch das Job Rotation-Verfahren lernen die Mitarbeiter auch die spezifischen Aufgabenbereiche und Probleme anderer Abteilungen kennen und knüpfen über die Abteilungsabgrenzung hinweg Kontakte zu den Mitarbeitern der jeweils anderen Abteilungen. Eine Einschränkung des Abteilungsegoismus und eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen kann die Folge sein.

Wesentliche Voraussetzungen für die Einführung eines erfolgreichen Job Rotation-Verfahrens sind u.a. klare Organisationsstrukturen, exakt abgegrenzte Rotationspläne, langfristige Förderungsprogramme, detaillierte Stellenbeschreibungen sowie darüber hinaus auch eindeutige Leistungskontrollen der Mitarbeiter.

Diese und ähnliche Maßnahmen zur Steigerung der Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, verbunden mit der Lernkomponente im Hinblick auf die zu verrichtende Tätigkeit, würden einen deutlichen Motivationsanreiz für die Mitarbeiter des nordhessischen DBL-Vertragswerkes bilden. Die Wahl kooperativer bzw. delegativer Führungsformen und die damit verbundene Übertragung von selbständiger Aufgabenerfüllung muß von den Führungskräften, einschließlich der Geschäftsleitung als äußerst wichtige Personalentwicklungsaufgabe verstanden werden. Gleiches gilt für die Übertragung von Sonderaufgaben, Projekten sowie für den geplanten Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) in einigen Abteilungen des Produktionsbereiches. Über eine planmäßige Einweisung und Unterstützung (Coaching) durch die Vorgesetzten kann der Arbeitsplatz zum zentralen Lernort für die Mitarbeiter gestaltet werden.

Zusammenfassung der Kerngedanken: Durchführung und Ergebnisse der internen Mitarbeiterumfrage

Mitarbeiterreaktionen

Die Auswertung der internen Mitarbeiterumfrage verdeutlicht, daß beim nordhessischen Vertragswerk der DBL Defizite im Bereich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten bestehen, die maßgeblichen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeitermotivation sowie auf die Quantität und Qualität der Mitarbeiterleistung haben.

Mitarbeiteranalyse

Die zentrale Fragestellung, der im Rahmen der empirischen Untersuchung mittels Regressionsanalyse, nachgegangen werden sollte, bestand darin, die Bedingungen zu ermitteln, unter denen Arbeitszufriedenheit innerhalb der Untersuchungsgruppe der befragten DBL-Mitarbeiter zustande kommt. Als Ergebnis dieser Analyse wurde ermittelt, daß die Faktoren "Motivation durch Übertragung von Verantwortung" und "Motivation durch Schaffung von Gruppenarbeit" die größten Dimensionen der Arbeitszufriedenheit bei den Befragten darstellen. Als größter Demotivationsfaktor wurde die Bestrafung durch die Vorgesetzten bei schlechten Leistungen der Mitarbeiter ermittelt.

Schwachstellenanalyse

Die Ursachenanalyse der einzelnen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit ergab folgende Aspekte:

- **Führungsverhalten**

Hinsichtlich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten der Kasseler DBL waren insbesondere im Hinblick auf die Elemente "gerechte Verteilung der Arbeit", "Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen der Mitarbeiter", "Information der Mitarbeiter über wichtige Tätigkeitsfragen", "Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter" sowie "Anerkennung durch die Vorgesetzten" große Defizite zwischen erwünschtem Soll- und realisiertem Ist-Zustand zu verzeichnen.

- **Leistungsdruck**

Wie das Umfrageergebnis gezeigt hat, fühlen sich nahezu ein Drittel der befragten Mitarbeiter einem starken bis sehr starken Druck zu höheren Leistungen ausgesetzt. Ursächlich hierfür sind einerseits temporäre Personalengpässe - primär bedingt durch Urlaub und Krankheit - sowie andererseits auch die in einigen Abteilungen der Produktion eingeführten Prämienlohnsysteme, die zu Ängsten z.B. in Form von Gruppendruck oder Nichterfüllung der geforderten Soll-Leistungen führen.

- **Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnis**

Die Kenntnis der Vorgesetzten in bezug auf tätigkeitsbezogene Probleme der Mitarbeiter ist nach Ansicht der Befragten nur mittelmäßig und auch die Unterstützung, die die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten bei der Bewältigung von Schwierigkeiten im Zuge der Verrichtung ihrer Arbeit erhalten, wurde nur mit einem durchschnittlichen Skalenergebnis bewertet. Hinsichtlich der Frage nach einem regelmäßigen Leistungsfeedback ("Spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über Ihre Leistungen?") ergab sich ein geringer Mittelwert von 1,9 (= selten). Gründe für dieses negative Ergebnis in bezug auf das Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnis i.w.S. sind darin zu sehen, daß den Führungskräften der Kasseler DBL durch ihr eigenes komplexes und umfassendes Aufgabengebiet nur ein gewisses zeitliches Kontingenz für derartige Problemanalysen zur Verfügung steht. D.h., auch auf der mittleren und oberen Managementebene der Kasseler DBL ist eine zeitliche Überforderung der Führungskräfte zu beobachten.

- **Motivation**

Motivationsfördernde Faktoren wie interessante Arbeitsinhalte, Selbstbestätigung, Anerkennung, eigenverantwortliche Tätigkeit, Beförderung etc. werden nach Auffassung der Befragten nur ungenügend zielgerichtet von den Führungskräften des nordhessischen DBL-Vertragswerkes eingesetzt. Als Voraussetzungen für die Erlangung voller

- 1.) Gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen und zum Vorgesetzten.
- 2.a) Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten und bei der Arbeit zu lernen.
 - b) Vernünftige Arbeitszeitregelung, gute Arbeitsbedingungen.
- 3.a) Abwechslungsreiche Arbeit, Achtung vor sich selbst.
 - b) Gesicherter Arbeitsplatz, konstanter Lohn und gesicherte Existenz im Alter.
- 4.) Anerkennung der eigenen Leistungen durch den Vorgesetzten.
- 5.) Hoher Lohn und gute Aufstiegschancen.

- Verantwortung

Die einzelnen Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter wurden durchschnittlich betrachtet als groß eingeschätzt. Dennoch wäre auch ein Teil der Belegschaft durchaus bereit, ein noch größeres Verantwortungspotential zu übernehmen.

- Qualität

Ein wichtiges Umfrageergebnis bezog sich auf die Qualität der Arbeitsleistung. Nahezu alle Mitarbeiter gaben an, daß ihnen die Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeit, die sie leisten, "sehr wichtig" sei. Im Hinblick auf den Qualitätsaspekt der Gesamtdienstleistung - verbunden mit dem Total Quality-Ansatz - ist diese Grundeinstellung der befragten Mitarbeiter absolut positiv zu beurteilen. - Als Voraussetzungen für weitere Leistungssteigerungen, insbesondere in qualitativer Hinsicht, wurden folgende Faktoren von den befragten DBL-Mitarbeitern genannt:

- 1.) Übertragung von Verantwortung.
- 2.) Schaffung individueller, umfassender Arbeiten, die die Arbeitsfreude und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken.
- 3.) Planvolle Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle ihrer Arbeit.
- 4.) Schaffung von Gruppenarbeit.
- 5.) Steigerung des Ansehens guter Mitarbeiter durch ein Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem.

Maßnahmen zur Umsetzung der Qualitätssicherung durch Mitarbeitermotivation

Die interne Mitarbeiterumfrage hat deutlich gezeigt, daß die Mitarbeiter der Kasseler DBL von ihren Vorgesetzten ernst genommen, einbezogen und anerkannt werden wollen und darüber hinaus auch erwarten, verstärkt Chancen zu erhalten, sich selbst und ihr gesamtes Persönlichkeitspotential einbringen zu können. So ergeben sich im Rahmen der Strategieumsetzung "Steigerung der Mitarbeitermotivation zur dauerhaften Erhöhung des ganzheitlichen Qualitätsstandards" mehrere signifikante Ansatzpunkte, die in der mittelständischen Betriebspraxis als wesentliche Erfolgsfaktoren für effektive und effiziente Qualitätssicherung im Unternehmen gelten können:

- Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß impliziert eine eigenverantwortliche, qualifizierte Mitarbeit der Beschäftigten der DBL. Eine Möglichkeit, einen Großteil der Mitarbeiter der Kasseler DBL in Entscheidungen, die ihren Arbeitsplatz betreffen, einzubeziehen, besteht in der Beteiligung der Mitarbeiter an Teams z.B. im Rahmen der Neuplanung von Ablaufprozessen im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität. Die Vorteile, die der Fa. Welscher aus einer verstärkten Einbeziehung der Mitarbeiter entstehen würden, wären einerseits darin zu sehen, daß die betreffenden Mitarbeiter aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen und Kenntnisse ihres Arbeitsplatzes, zur effizienteren Qualitätsplanung und -realisierung aktiv beitragen

könnten und andererseits - bedingt dadurch - gleichermaßen die generelle Arbeitseinstellung gefördert werden könnte, indem den Mitarbeitern das Gefühl der Zuständigkeit ihrer Arbeit vermittelt würde, was wiederum eine Verbesserung des beanstandeten Mitarbeiter-/Vorgesetztenverhältnisses und damit einhergehend die Zufriedenheit in der Arbeitssituation zur Folge hätte.

- Eigenverantwortliche Gruppenarbeit

Eng verbunden mit der Forderung nach Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß ist die Schaffung von eigenverantwortlicher Gruppenarbeit. Die Bündelung von Arbeitskraft und Know How in der Gruppe sowie die Aktivierung bisher ruhender Potentiale der einzelnen Mitarbeiter führen bei gegenseitiger Unterstützung und Motivation zu einem synergetischen Gruppeneffekt, der die Gruppenarbeit unter diesem Hintergrund vom Gesamtergebnis her als weit effizienter erscheinen läßt als die Summe aller Einzelleistungen der Gruppenmitglieder. Diese Gruppenvorteile sind jedoch in erster Linie abhängig von der Ausgestaltung der Arbeitsprozesse im Unternehmen. So wäre - bedingt durch die Ablauforganisation der Kasseler DBL - die Schaffung von Gruppenarbeit nur in einigen wenigen Arbeitsbereichen sinnvoll und effektiv, wie z.B. in den Abteilungen Finishen/Qualitätskontrolle sowie Auftragsbearbeitung/Einrichtungsabteilung. Um die positiven Effekte, die sich aus einer Zusammenfassung dieser Abteilungen ergeben könnten, nochmals zu potenzieren, ließe sich innerhalb dieser gebildeten Gruppen zusätzlich ein Job Rotation-Verfahren anwenden.

- Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung

Die wesentliche Bedeutung eines formalen Anreizsystems für die Mitarbeiter der Fa. Welscher wurde anhand der Ergebnisse der internen Mitarbeiterumfrage deutlich, wengleich die Entlohnung als Dimension der Arbeitszufriedenheit von den Befragten nicht an erster Stelle genannt wurde. Monetäre Anreize lassen sich primär durch das Entgelt der eigentlichen Arbeitsleistung der Mitarbeiter schaffen, darüber hinaus jedoch auch z.B. durch Prämien eines betrieblichen Vorschlagswesens, durch Erfolgs- sowie Kapitalbeteiligungen. Wesentliches Kriterium hierbei ist stets die Verwirklichung der Lohngerechtigkeit der Arbeitnehmer. Der ermittelte Unmut vieler Befragten der Fa. Welscher in bezug auf ihre Entlohnung zeigt, daß das Entlohnungssystem nach Umsetzung der Lean-Prinzipien beim nordhessischen DBL-Vertragswerk neu konzipiert werden muß - Leistung muß individueller bewertet werden, um eine objektive Lohngerechtigkeit in Form einer leistungsgerechten Lohn- und Gehaltsdifferenzierung vornehmen zu können. Hierzu bedarf es jedoch einer detaillierten Arbeits- und Leistungsbewertung.

1. Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung dient der Feststellung der Schwierigkeitsunterschiede von Arbeitsaufgaben und stellt damit eine Art Arbeitsplatzbewertung dar.

2. Leistungsbewertung

Wesentliches Kriterium im Hinblick auf eine leistungsgerechte Entlohnung der Mitarbeiter ist die Leistungsbewertung, verbunden mit einem effektiven Leistungsfeedbacksystem. Neben der primären Funktion, eine Basis für die Äquivalenz von Lohn und Leistung zu schaffen, zielen die Mitarbeiterbeurteilung und die Leistungsbewertung darüber hinaus auf Zielsetzungen wie stärkere Leistungsmotivation, Intensivierung der Personalführung, Hilfestellung für personelle Auswahlentscheidungen u.ä. ab. Wie die interne Mitarbeiterumfrage deutlich gezeigt hat, existiert im Rahmen der Leistungsbewertung auch kein klassisches Leistungsfeedbacksystem bei der Fa. Welscher, was jedoch für die Erfordernis eines besseren gegenseitigen Verständnisses im Hinblick auf das Mitarbeiter-/Vorgesetztenverhältnis sowie auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer Arbeitssituation unverzichtbar ist.

Ohne eine gerechte Entlohnung, die sowohl die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes, als auch die individuelle Leistung der Mitarbeiter berücksichtigt, wird eine

langfristige Motivation der DBL-Belegschaft, die wiederum für eine erfolgreiche Verschlankung des Unternehmens unabdingbare Voraussetzung ist, nicht zu realisieren sein. So muß in erster Instanz der Aufbau einer effizienten Arbeits- und Leistungsbewertung erfolgen sowie in einem zweiten Schritt die Einführung eines mehrstufigen Leistungsanreizsystems, das speziell auf die Erfordernisse des Arbeitsplatzes und der Mitarbeiterleistung abgestimmt ist.

- Qualitätszirkel/TQM-Verbesserungsgruppen

Eine weitere Möglichkeit, Qualitätsförderung durch Motivationssteigerung der Mitarbeiter des nordhessischen DBL-Vertragswerkes zu erzielen, besteht in der Schaffung von Qualitätszirkeln bzw. TQM-Verbesserungsgruppen. Wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz dieser Qualitätsmaßnahmen ist allerdings, daß der Qualitätsfaktor von allen Mitarbeitern des Unternehmens als generelle Handlungsmaxime und von der Unternehmensführung als primäre Führungsaufgabe verstanden wird. Nur so können im Rahmen des Qualitätszirkel-Managements die Mitarbeiter als Träger von Ideen und Verbesserungsvorschlägen begriffen werden und gleichermaßen deren Qualitätsbewußtsein, verbunden mit der Erweiterung der Qualitätsverantwortung, geweckt und intensiviert werden. Um i.S. des Total Quality-Ansatzes eine ganzheitliche Dienstleistungsqualität des Mietberufskleiderservices zu realisieren, sollten beim nordhessischen DBL-Vertragswerk möglichst beide Verfahren - Qualitätszirkel und TQM-Verbesserungsgruppen - zielgerichtet zum Einsatz kommen. Beide Instrumente gemeinsam können das für qualitative Verbesserungen notwendige Know How auf allen Ebenen erschließen und so einerseits finanzielle Einsparungen um Größenordnungen gewährleisten sowie andererseits gleichermaßen die Mitarbeitermotivation und damit die Befriedigung in der Arbeitssituation nachhaltig steigern.

- Delegation

Entscheidungsprozesse vollziehen sich als stufenweiser, hierarchischer Prozeß, der sich im Lean Management-Konzept in einer zunehmenden Vorstrukturierung der Handlungsmöglichkeiten - bedingt durch flache Hierarchien - äußert. Der Grad der Vorstrukturierung wird bestimmt durch das Ausmaß der Abtretung von Kompetenzen und Verantwortung an nachgeordnete Stellen bzw. Funktionsträger, d.h. durch den Grad der Delegation von Aufgaben. - Wie in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, wird auch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk ein eher patriarchalischer bzw. autoritärer Führungsstil praktiziert, der mit einem geringen Delegationsgrad einhergeht. Dieses Dilemma einer überlasteten Unternehmensspitze bei gleichzeitig weitgehender Verweigerung der Übertragung von Handlungskompetenzen an geeignete Mitarbeiter führt häufig einerseits zu strategischen Fehlentscheidungen sowie andererseits zu einer gewissen Demotivation sowie zu sinkender Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Von wesentlicher Bedeutung im Hinblick auf eine verstärkte Verantwortungsdelegation von der Unternehmensführung auf nachgelagerte Funktionsstellen (z.B. Verkaufsleiter, Betriebsleiter, Assistentin der Geschäftsleitung) ist die Notwendigkeit der kritischen Selbstprüfung aller Führungskräfte des Unternehmens. Erst eine massive Erhöhung des Delegationsgrades als Umfang des Ermessens- und Entfaltungsspielraumes kann beim nordhessischen DBL-Vertragswerk zu einer dauerhaften Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen führen sowie darüber hinaus zu einer Entlastung der Führungskräfte von Routineaufgaben beitragen.

- Flexible Personalplanung

Da die individuellen Anforderungen, die die Umsetzung eines Lean-Konzeptes an die Qualifikation der Mitarbeiter stellt, sehr vielfältig sind, bedarf es bereits vor dem eigentlichen Umsetzungsprozeß einer qualitativen Personalplanung, d.h. der Bestimmung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die das Personal in der Zukunft verfügen muß. Ansatzpunkte für eine flexible Personaleinsatzplanung sind insbesondere die quantitative und die qualitative Personaleinsatzplanung. Sowohl der quantitative als auch der qualitative Personaleinsatz bestimmt die Qualität der Leistungserstellung. Während es bei der quantitativen Personalplanung mehr darum geht,

eine Überforderung der Mitarbeiter infolge mangelnden Personaleinsatzes zu vermeiden, soll durch den qualitativen Personaleinsatz eine optimale Zuordnung der jeweiligen Arbeitskräfte zu den vorhandenen Arbeitsplätzen gewährleistet werden, um eine bestmögliche Ausnutzung der Mitarbeiterpotentiale zu erzielen. - Maßnahmen, die zur Deckung des quantitativen sowie qualitativen Personalbedarfes ergriffen werden können, sind z.B. das Anwerben von Mitarbeitern vom externen Arbeitsmarkt, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz sowie der Einsatz von Job Rotation-Verfahren. Diese und ähnliche Qualifikationsmaßnahmen implizieren einerseits eine Steigerung der Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und bilden andererseits gleichermaßen einen nicht zu unterschätzenden Motivationsanreiz für die Beschäftigten des nordhessischen DBL-Vertragswerkes.

IV. Perspektiven: Von Lean Management und Business Reengineering zur lernenden Organisation

Wie die Ergebnisse der internen Mitarbeiterumfrage beim nordhessischen DBL-Vertragswerk gezeigt haben, besitzen die Mitarbeiter der Kasseler DBL ein großes Qualitätsbewußtsein sowie ein ausgeprägtes Potential an Verantwortungsbereitschaft, das es seitens der Geschäftsleitung und der Führungsverantwortlichen hinsichtlich einer gesteigerten Dienstleistungsqualität des Mietberufskleidungs-services im Rahmen der ganzheitlichen Kundenorientierung zu nutzen gilt. Dennoch bestehen im Hinblick auf die Befriedigung in der Arbeitssituation große Defizite, die primär im Führungsverhalten der Vorgesetzten begründet liegen. Faktoren, wie die Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit, Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter, Anerkennung durch den Vorgesetzten, Übertragung von Verantwortung und interessanten Arbeitsinhalten, Informationen über wichtige Vorgänge im Unternehmen, Leistungsfeedback zur Motivierung und besseren Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, wurden von den Befragten zum Teil massiv bemängelt bzw. kritisiert.

Diese Arbeitsunzufriedenheit, die eine geringe interne Dienstleistungsqualität impliziert, führt langfristig auch zu einer Verschlechterung der externen Dienstleistungsqualität. So hat die externe Kundenumfrage herausgestellt, daß in bezug auf eine Vielzahl von Serviceelementen teilweise große Qualitätsdefizite bestehen, wie z.B. im Hinblick auf die Lieferzeit für Neueinkleidung, richtige und vollzählige Liefermengen, rechtzeitig und vollzählig ausgeführte Reparaturen, Bestell- und Formularwesen, Verlässlichkeit von Zusagen sowie im Außendienst- und Kundenbetreuungsbereich. Diese mangelnde externe Servicequalität muß in direktem Zusammenhang mit der eher niedrigen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter des nordhessischen DBL-Vertragswerkes gesehen werden. Demotivierte Mitarbeiter implizieren eine gewisse Gleichgültigkeit und Trägheit bei der Verrichtung ihrer Tätigkeit, die ihrerseits zu einer Lähmung der Gesamtorganisation ("träge Organisation") führen kann und damit einhergehend hohe Qualitätskosten sowie Motivationsdefizite mit sich bringen. Durch verbesserte Organisation und Strukturierung der Prozeßabläufe, in Verbindung mit einer Betrachtung der Mitarbeiter als "interne" Kunden, ließe sich die interne und externe Dienstleistungsqualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig steigern.

Die Mitarbeiter des Unternehmens sind ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor im Hinblick auf ein erfolgreiches Agieren am Markt ("das Kapital steckt in den Köpfen der Mitarbeiter"). Dies gilt insbesondere für Unternehmen des tertiären Sektors, da eine Dienstleistungsorganisation prozeß- und menschenorientiert arbeitet. Die Personalplanung und -entwicklung erlangt für die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit mittelständischer Dienstleistungsunternehmen in einer Zeit, die von tiefgreifendem technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel gekennzeichnet ist, zunehmend an Bedeutung. Langfristig betrachtet ist es von existentieller Bedeutung für mittelständische Unternehmen, zu erkennen, daß der Qualitätsbegriff ganzheitlich, d.h. als Qualität der Prozesse, des Geschehens und der Begegnung mit dem internen und externen Kunden verstanden werden muß - der so definiert, die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die gesamte Unternehmenspolitik impliziert. Soll das strategische Management von Human-Ressourcen erfolgreich

sein, müssen i.S. des Lean- und des Business Reengineering-Konzeptes folgende Kriterien erfüllt sein:

1. Die Unternehmensleitung und die Führungskräfte des Unternehmens müssen zur Einsicht gelangen, daß das geistige Potential das wertvollste Betriebsvermögen des Unternehmens ist.
2. Die Mitarbeiter sollten weitestgehend in den strategischen Planungsprozeß mit einbezogen werden.
3. Strategisches Personalmanagement muß sich stets im praktizierten Führungsstil niederschlagen.
4. Die mit dem strategischen Human-Ressourcen-Management einhergehende Erhöhung von Dezentralisations- bzw. Partizipationsgrad führt zum Teil zu positionsbedingtem Macht- und Kontrollverlust der Führungskräfte.
5. Die Unternehmensleitung muß erkennen, daß Human-Ressourcen-Strategien nur langfristig angesetzt zum Erfolg führen können, da ein hohes Lösungspotential seitens der Mitarbeiter (Partizipation, Delegation, niedrige Standardisierung) ein hohes und breites Wissen erfordert.

1. Lean Management versus Business Reengineering

Seit Ende der achtziger Jahre hat ein Paradigmenwandel in Unternehmen, Management und Wirtschaftswissenschaften stattgefunden. Dieser hat zum Bruch mit den tayloristischen und hierarchisch-bürokratischen Organisationskonzepten geführt. Es entstanden neue Managementkonzepte, deren wesentliche strategische Erfolgsfaktoren die Orientierung auf Prozesse, Wertschöpfungsketten und strategische Netzwerke darstellen. Das Lean Management-Konzept enthält eine Reihe dieser neuen Organisationsprinzipien. Zunehmend gelangt dabei neben der durchaus kontroversen Diskussion über den Erfolg von Lean Production und Lean Management-Konzepten das Thema der Organisationsumstrukturierung durch Business Reengineering in den Vordergrund der wissenschaftlichen Betrachtung.

Lean Management und Business Reengineering basieren gleichermaßen auf dem Ansatz des Total Quality Managements. Beide Konzepte betrachten die Ressource "Mensch" als wesentlichen "Produktivitätstreiber" und stellen ihn in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns.

1.1. Begriff und Bedeutung des Business Reengineering-Konzeptes

Im Unterschied zur Verschlinkung des Unternehmens ist Business Reengineering⁴¹⁷ der Versuch, durch grundlegende Neugestaltung von Geschäftsprozessen als Kernprozesse markante Verbesserungen der unternehmerischen Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit um 20 bis 40 Prozent zu erzielen. Die Autoren Hammer/Champy⁴¹⁸ definieren Business Reengineering als "fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder we-

⁴¹⁷ Hammer, M, Champy, J: a.a.O., vgl. auch: Warnecke, H.J.: a.a.O., Wildemann, H.: Die modulare Fabrik, 1993

⁴¹⁸ Hammer, M, Champy, J: a.a.O.

sentlichen Unternehmensprozessen". Die vier Schlüsseltermini des Business Reengineering-Konzeptes sind die Begriffe *Fundamental*, *Radikal*, *Verbesserung um Größenordnungen* und *Unternehmensprozesse*.⁴¹⁹ *Fundamental* i.S. des Business Reengineerings bedeutet das Streben nach einem Idealzustand. Die zentrale Fragestellung, die mit diesem Streben nach optimalen Prozeßabläufen verbunden ist, lautet "Warum machen wir die Dinge, die wir machen, und warum machen wir sie auf diese Art und Weise?". *Radikal* bedeutet, alte Regeln und Verhaltensweisen aufzubrechen und völlig neue Arbeitsweisen zu etablieren und nicht - wie im Lean-Konzept - bestehende Prozesse zu verbessern. Im Business Reengineering-Konzept sollen keine oberflächlichen Veränderungen oder Optimierungen bereits bestehender Abläufe erzielt werden, sondern gewissermaßen ein Start auf der "grünen Wiese" initiiert werden ("White-Sheet-Strategie"). Der Begriff *Reengineering* bedeutet, daß Verbesserungen um Größenordnungen angestrebt werden, die nach Auffassung der Vertreter des Business Reengineering-Konzeptes durch geringfügige oder schrittweise Leistungssteigerung nicht erzielt werden könnten. Der Begriff *Unternehmens-* bzw. *Geschäftsprozesse* steht im Mittelpunkt der Business Reengineering-Philosophie. Grundlegend hierfür ist die Betrachtung des Unternehmens als eine Bündelung von Prozessen, die zu einem Ergebnis am Markt führen.

Die Devise des Business Reengineering-Konzeptes lautet "Neukonstruktion statt Schlankheitskur" und besteht somit in einer ausgeprägten Prozeßorientierung, d.h. im horizontalen Blick auf die Geschäftstätigkeit (funktionsübergreifende Prozeßbetrachtung), wenngleich sich einige Ideen aus der Lean Management-Diskussion unschwer wiedererkennen lassen. Die Kerngedanken des Business Reengineering stellen somit nicht die betriebliche Organisation, sondern die betrieblichen Prozesse (Geschäftsprozesse) und hier insbesondere die Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung. Für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation ist es nicht entscheidend, daß die Organisationseinheiten, wie z.B. einzelne Abteilungen, optimal funktionieren, sondern ausschlaggebend ist allein, was auch Zweck der gemeinsamen Arbeit bzw. der Geschäftsprozesse sein sollte - die Gesamtleistung der Organisation bzw. der Gesamtnutzen für den Kunden.⁴²⁰ Diese Denkweise des Business Reengineering-Ansatzes, die Leistungen einer Organisation als Prozesse und nicht als Ansammlung von Funktionen zu verstehen, impliziert die Aufhebung, in letzter Konsequenz die Zerschlagung klassischer Abteilungen, da diese den Geschäftsprozeß zerteilen und mit erheblichen Reibungsverlusten in Form von Koordinations- und Motivationsproblemen verbunden sind. Vorrangiges Ziel ist es, zwischen dem Beschaffungs- und dem Absatzmarkt nach Möglichkeit durchgängige Prozesse ohne Schnittstellen herbeizuführen und je Prozeß nur einen "process owner" bzw. "caseworker" oder - falls der Arbeitsumfang dies erfordert - ein "caseteam" verantwortlich zu machen.⁴²¹ Hierdurch bedingt verringert sich zum einen die Anzahl der Hierarchieebenen und zum anderen erhalten die Mitarbeiter die Entscheidungsbefugnisse, die sie benötigen, um im Rahmen ihrer Prozeßtätigkeit ihrer Aufgabe der ganzheitlichen Kundenorientierung gerecht zu werden. Wie die Anhänger des Lean-Konzeptes sehen auch die Verfechter des

⁴¹⁹ Vgl. Bick, D.: Business Reengineering - ein neuer Weg für Versicherungen?, in: Versicherungswirtschaft Heft 8/1994, S.506

⁴²⁰ Vgl. Klotz, U.: Schlüssel zur Organisation der Zukunft, in: Office Management, 1-2/1995, S. 11

⁴²¹ Vgl. Osterloh, M., Frost, J.: Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"?, in: ZFO, 6/1994, S. 359

Business Reengineering das Unternehmen der Zukunft als einen Verbund autonom arbeitender Gruppen, die aufgrund weitestgehender Selbstkontrolle der herkömmlichen Kontrolle nicht mehr bedürfen. Begriffe wie trainerorientierte Führung, Coaching und Leadership erlangen zunehmend an Bedeutung.

Das mittlere Management, das bereits durch den Trend fortwährender Enthierarchisierung im Rahmen des Lean Managements unter starken Druck geraten ist ("mittlere Lähmschicht"), verliert im Business Reengineering-Konzept durch Selbstorganisation und Gruppenarbeit einer flach konfigurierten Prozeßorganisation, an Relevanz. Die mittleren Führungskräfte, die den Informationsfluß im Unternehmen filtern und dadurch die Lernfähigkeit der Organisation auf unterschiedliche Weise beeinflussen, werden durch die nachhaltige Aufwertung der mittleren Produktionsebene nicht mehr benötigt. Sie werden daher eher als lähmend für Motivation, Informationsvermittlung und Innovation betrachtet. Im Zuge des Hierarchieabbaus und der weitgehenden Schnittstellenbeseitigung im Rahmen des Reengineerings von Geschäftsprozessen sind jedoch alle Managementebenen betroffen. In der betrieblichen Praxis wird sich der mit diesen Maßnahmen einhergehende Personalabbauprozess so gestalten, daß sich eine Polarisierung ergibt zwischen den Führungskräften, die ein Business Reengineering-Projekt als persönliche Chance begreifen und bereit sind, ihre derzeitige Position in Frage zu stellen und denjenigen Führungskräften, die überwiegend Nachteile für ihre Person erwarten und dementsprechend zu Formen des Verhaltenswiderstandes greifen.⁴²² Da Innovationen immer in bestehende Machtverhältnisse im Unternehmen eingreifen und infolgedessen von denen unterdrückt werden, die befürchten, durch diese innovationsbedingten Veränderungen Nachteile zu erlangen, ist die Beseitigung dieser Lähmschicht eine der wesentlichsten Maßnahmen eines konsequenten Lean Management- sowie Business Reengineering-Konzeptes.

1.2. Business Reengineering in mittelständischen Unternehmen

Die markt- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen haben sowohl Unternehmen des Mittelstandes als auch Großunternehmen in einen zum Teil ruinösen Verdrängungswettbewerb getrieben. Die Märkte, auf denen mittelständische Unternehmen operieren, unterliegen einem ständigen Wandel durch veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, neu formulierte Kundenanforderungen, Substitutionsprodukte und neue aggressive Vertriebsstrategien von Wettbewerbern. Die meisten der davon betroffenen Unternehmen reagieren auf solche Entwicklungen nur mit operativen und taktischen Maßnahmen in Form von Preisnachlässen und einem Ausweichen in Marktnischen, was wiederum u.a. zu sinkenden Deckungsbeiträgen, einer Verbreiterung der Produktpalette und einer Zersplitterung der Kundenstruktur führt, so daß zusätzliche Probleme in Gestalt von sinkenden Erlösen und steigenden Komplexitätskosten entstehen.⁴²³

⁴²² Vgl. Engelmann, Th.: Business Process Reengineering, 1995, S. 125

⁴²³ Vgl. Hansknecht, S. C., Harmsen, H. H.: Reengineering im Mittelstand, in: controller magazin, 1/1995, S. 45

Das primäre Ziel des Business Reengineering besteht nun darin, unternehmerische Stärken und Chancen zu erkennen und wahrzunehmen, um die Zukunft des Unternehmens dauerhaft zu sichern. Das Business Reengineering-Konzept ist - wie auch das Lean-Konzept - geprägt von einer ganzheitlichen Vorgehensweise, die letztendlich zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen soll. Basierend auf der systematischen Untersuchung von Funktionsbereichen und Hauptprozessen sowie der Analyse von Unternehmens- und Marktdaten läßt sich ein erfolgreiches Business Reengineering-Konzept undifferenziert jedoch nicht gleichermaßen für Großunternehmen und mittelständische Betriebe anwenden. Vielmehr bedarf es einer präzisen und spezifischen Anpassung an die Erfordernisse und Bedürfnisse des Mittelstandes. Großunternehmen sind zwar oft weniger flexibel als mittelständische Unternehmen, sie können sich jedoch an die jeweiligen Marktentwicklungen aufgrund ihrer gut ausgestatteten Finanzkraft und der damit verbundenen Risikostreuung sowie infolge entscheidungsorientierter Controllinginstrumente mit gewissen Verzögerungen relativ leicht anpassen, während mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten finanziellen Mittel und ihrer überwiegenden Spezialisierung einem erhöhten Anpassungsdruck ausgesetzt sind.⁴²⁴ Dies gilt insbesondere dann, wenn - wie dies auch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk der Fall ist - Frühwarnsysteme wie z.B. Kosten-Leistungsrechnung mit Soll-Ist-Vergleichen oder Deckungsbeitragsanalysen nach Verantwortlichkeiten und Produkten nicht verfügbar sind, mit deren Hilfe ein Veränderungsprozeß erfolgreich durchgeführt werden könnte. In einer derartigen Krisensituation reicht eine symptomatische Behandlung der Schwachstellen oftmals nicht mehr aus, so daß hier eine grundlegende Neuplanung und -gestaltung der betreffenden Geschäftsprozesse i.S. des Business Reengineering notwendig wird. Das bedeutet, unter Zuhilfenahme interner (Fachwissen und Kenntnisse des eigenen Unternehmens) und externer Berater (Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Methodenwissen), eine Verbesserung der Wettbewerbsposition durch strategische Positionierung, Neubestimmung der Kernprozesse und Geschäftsfelder, Optimierung der Unternehmensprozesse- und -strukturen sowie durch Leistungssteigerung- und Kostensenkung herbeizuführen. Maßgeblich für eine erfolgreiche Umsetzung des Business Reengineering-Konzeptes ist - wie beim Lean-Konzept auch - die dauerhafte Mobilisierung der kreativen Potentiale von Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens sowie eine aktive Mitarbeit der Geschäftsleitung an den Projekten i.S. eines Coachings.

Spezifische Problembereiche des Mittelstandes, die durch die Anwendung des Business Reengineering-Konzeptes konsequent eliminiert werden sollen, ergeben sich vor allem auf dem Sektor Vertrieb, in der Aufbau- und Ablauforganisation, verbunden mit dem Einsatz von Datenverarbeitungstechnologien, in der Führungsorganisation sowie im Controlling.

1.2.1. Vertrieb

Ein charakteristisches Problem mittelständischer Unternehmen im Bereich des Vertriebs besteht darin, daß die Vertriebsabteilungen vielfach zu stark mit administrativen Tätigkeiten befaßt sind, so daß Marketing- und Vertriebsinitiativen oft-

⁴²⁴ Vgl. ebenda, S. 43 f

mals eher zufällig und unsystematisch und damit ineffizient erfolgen. Primär begründet liegt diese Problematik in den gewachsenen Strukturen des Mittelstandes, da insbesondere die vertriebsorientierten Aufgabenbereiche in der Vergangenheit in den meisten mittelständischen Unternehmen vom Inhaber selbst wahrgenommen wurden und so einerseits aus Unkenntnis sowie andererseits aus Zeitmangel häufig weniger zielgerichtet, als vielmehr intuitiv eingesetzt wurden. "Zur Steigerung der Vertriebsleistung sind Maßnahmen wie z.B. eine genaue Zielgruppenanalyse, die eindeutige Festlegung von Vertriebsverantwortlichkeiten, die Einführung einer Deckungsbeitragsplanung und eines leistungsorientierten Entlohnungssystems sinnvoll."⁴²⁵

1.2.2. Aufbau- und Ablauforganisation

Im Hinblick auf die Organisationsstruktur kleiner und mittlerer Unternehmen ist oftmals ein organisatorisches Defizit zu beobachten, das sich darin äußert, daß mittelständische Organisationen häufig dem Grundsatz der Improvisation folgen. Damit sich hieraus im Rahmen der Innovationsfreudigkeit der Klein- und Mittelbetriebe keine Effizienz Nachteile ergeben, muß insbesondere darauf geachtet werden, daß die Forderungen nach niedrigem Formalisierungsgrad, dezentralen Entscheidungen und weitgehender Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen Berücksichtigung finden.⁴²⁶ Darüber hinaus besteht in mittelständischen Unternehmen oftmals die Notwendigkeit, die Aufbauorganisation durch eine sinnvolle Arbeitsteilung sowie durch eindeutige Regelungen von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens entsprechend anzupassen oder aber sogar erstmalig festzulegen. Insbesondere bei Betrieben, die durch stetige Expansion innerhalb kurzer Zeit zu mittelständischen Unternehmen herangewachsen sind, entwickelt sich die Organisation nicht in gleichem Maße mit, so daß als Folge davon erhebliche Reibungsverluste und Ineffizienzen entstehen. So befinden sich viele mittelständische Betriebe aller Wirtschaftsbereiche hinsichtlich ihrer Aufbauorganisation in einem Dilemma. Einerseits haben sie erkannt, daß sie in eine Größe hineingewachsen sind, die Maßnahmen im Bereich der Aufbauorganisation dringend erforderlich machen, andererseits jedoch kann der Betrieb qualifizierte Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Führungs- und damit auch mit Organisationsproblemen befassen, in dieser Übergangsphase häufig noch nicht tragen. In dieser Situation muß der Unternehmer verstärkt von der Möglichkeit der Ausgliederung von Funktionen, der zwischenbetrieblichen Kooperation und der Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen Gebrauch machen.⁴²⁷

Darüber hinaus erscheint es auch problematisch, daß oftmals einfachste organisatorische Hilfsmittel zur Unterstützung und Strukturierung der betrieblichen Abläufe fehlen. Eine mangelhafte Ablauforganisation führt jedoch aufgrund der raum-zeitlichen Koordination der unternehmensinternen Tätigkeiten noch viel eher zu betrieblichen und vor allem zu zwischen- oder überbetrieblichen Konflikten als dies z.B. durch eine mangelhafte Aufbauorganisation der Fall ist. Hilfsmittel zur organi-

⁴²⁵ Ebenda, S. 45

⁴²⁶ Vgl. Pleitner, H. J. (Hrsg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen, 1985, S. 55 f

⁴²⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben - eine empirische Analyse - , 1976, S. 134

satorischen Gestaltung der betrieblichen Abläufe können z.B. zum einen die Festlegung von Standardabläufen und -verfahrensweisen sowie die Entwicklung bzw. Erweiterung des Formularwesens (z.B. Laufzettel für bestimmte Tätigkeitsabfolgen) sein, zum anderen lassen sich jedoch auch viele Unternehmensbereiche durch den Einsatz von DV-Programmen zunehmend effizient organisieren und strukturieren.

Diffizil bei der Durchführung von Änderungen im Bereich der Aufbauorganisation ist die Tatsache, daß die Auswirkungen bzw. Erfolge von Veränderungen in der Aufbauorganisation viel schwerer meßbar sind, als bei der Ablauforganisation. Ferner sind Änderungen in der Aufbauorganisation eines Unternehmens wegen der damit verbundenen Eingriffe in die Kompetenzstrukturen der Führungspersonen erheblich problematischer als Änderungen in der Ablauforganisation. Dennoch bleibt zu vermuten, daß sowohl von seiten der Aufbau- als auch im Hinblick auf die Ablauforganisation mittelständischer Unternehmen noch erhebliche Rationalisierungsreserven vorhanden sind, die mit Hilfe der Arbeitsprinzipien Lean Management und Business Reengineering genutzt werden müssen.

1.2.3. Führungsorganisation

Die Arbeitsweise mittelständischer Unternehmen wird sehr stark durch die Persönlichkeit der Führungskräfte geprägt, während in größeren Unternehmen die organisatorischen Strukturen maßgeblich sind. Die zuvor angesprochene potentielle Abhängigkeit der Organisation mittelständischer Unternehmen von den Fähigkeiten ihrer Führungspersonen - meist der Firmeninhaber selbst - beinhaltet zum einen die Chance, daß sich die Betriebe, die von qualifizierten Unternehmern geführt werden, aufgrund ihrer unbürokratischen Struktur schnell und flexibel an Marktveränderungen anpassen können und damit gute Voraussetzungen für eine dauerhafte Existenz am Markt besitzen, zum anderen muß jedoch in einer starken bis totalen Abhängigkeit der Organisation mittelständischer Unternehmen vom Unternehmer auch eine gewisse Gefahrenquelle für den Bestand des Unternehmens gesehen werden. Die primären Gefahren, die eine solche auf den Unternehmer ausgerichtete Organisation birgt, bestehen einerseits darin, daß die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Unternehmers für eine gute Organisation der Selbstüberschätzung durch den Firmeninhaber unterliegen können; andererseits müssen sie jedoch auch darin gesehen werden, daß die gesamte Wirkzusammenhangssicherung des Betriebes, d.h. die reibungslose Ausrichtung aller betrieblichen Fähigkeiten auf die Zielsetzung, zu stark auf eine oder ganz wenige Personen ausgerichtet ist und damit von diesen weitgehend abhängt.⁴²⁸ Darüber hinaus besteht eine weitere Gefahr darin, daß mit dem Generationswechsel in der Geschäftsleitung krisenhafte Entwicklungen verbunden sein können, da ein klar definiertes und akzeptiertes Führungssystem fehlt. Bei derartigen Problemen ist die Einführung des "Management by Objectives" (Führung durch Zielvereinbarung) eine notwendige Maßnahme.⁴²⁹ Die Schwachstellen lassen sich nach sach- und personenbezogenen Organisationsmängeln mittelständischer Unternehmen untergliedern:⁴³⁰

⁴²⁸ Vgl. ebenda, S. 137

⁴²⁹ Vgl. Hansknecht, S. C., Harmsen, H. H.: Reengineering im Mittelstand, in: a.a.O., S. 46

⁴³⁰ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): a.a.O., S. 134

⇒ Sachbezogene Schwachstellen der Organisation

- Zu wenig Kooperationsmaßnahmen und -bereitschaft.
- Zu geringer Einsatz von modernen Organisationsmitteln.
- Zu geringe Ausnutzung der zahlreich vorhandenen Informationsquellen.
- Mängel im Rechnungswesen.
- Delegationsprinzip nicht verwirklicht, daher Überlastung des Unternehmers.
- Zu langsam im kaufmännischen Bereich.
- Vernachlässigung der Kontaktpflege zu Banken, Gläubigern, Lieferanten.
- Zu viel Improvisation.
- Ungeplante Anpassung führt zur Verzettlung.
- Zu wenig Spezialisierung.
- Zu starkes Umsatzdenken bei zu gering entwickelten Überwachungsinstrumenten führt zu erheblichen Wachstumsproblemen (Wachstum nicht um jeden Preis!).
- Zu wenig "unternehmerische" Werbung und Darstellung in der Öffentlichkeit.

⇒ Personenbezogene Schwachstellen der Organisation

- Viele Mittelständler sind zu inflexibel, um sich umzustellen.
- Es herrscht zu viel "Meisterwirtschaft", d.h. zu starkes Techniker-Denken vor, ohne Berücksichtigung der Gesamtzusammenhänge.
- Das Nachwuchsproblem ist schlecht oder nicht gelöst.
- Bei vielen Unternehmern herrscht Statusdenken noch stark vor; es wird zu viel allein gemacht, Delegation wird dadurch verhindert.
- Unternehmer sind häufig noch autoritär.
- Unternehmer sind zu träge, um sich an Gemeinschaftseinrichtungen zu beteiligen; sie übersehen dabei die enormen Informationsmöglichkeiten und denken nur an zusätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand für eine solche Beteiligung.
- Mangel an marktwirtschaftlichem Interesse.
- Zu viel Individualismus.
- Grundsatz: "Durch dienen verdienen" wird zu oft vergessen.
- Der Wille zur Leistung fehlt (auch beim Personal).
- Mangelnde Einsicht in die Bedeutung der Organisation.

1.2.4. Controlling

Die vorangegangenen Betrachtungen haben gezeigt, daß die personenbezogene Komponente der Führungsprozesse infolge mangelnder Aufgaben- und Entscheidungsdelegation und der damit einhergehenden Überlastung der Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen den Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung nur in sehr eingeschränktem Ausmaß entsprechen. Auch im sachbezogenen Bereich der Führung existieren in kleinen und mittelständischen Unternehmen zum Teil große Defizite. So ist die Geschäftsleitung, infolge der zeitlich bedingten Überlastung, die sich aus dem laufenden Tagesgeschäft ergibt, oftmals mit dem nötigen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium nicht ausreichend vertraut. "Wichtige Instrumente der Unternehmensführung, wie vergangenheitsorientierte Abrechnungs- und zukunftsbezogene Planungsverfahren, wie entschei-

dungsorientierte Kontrollen und eine systematische Informationsversorgung werden nicht eingesetzt,⁴³¹ so daß die koordinierte, konzentrierte Erledigung der Führungs-, als auch der Ausführungsaufgaben des expandierenden Unternehmens nicht mehr möglich ist.

Bei vielen mittelständischen Unternehmen ist Controlling i.S. einer umfassenden Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung nur in Ansätzen entwickelt. Dieses Defizit einer informationsbezogenen Steuerung des Unternehmens kann bei zunehmender Expansion zu großen Problempotentialen führen, da kein ausreichendes Navigationssystem zur Steuerung des Gesamtunternehmens vorhanden ist. So ist es für mittelständische Unternehmen, die ihre unternehmerischen Entscheidungen eher intuitiv und damit nicht auf Grundlage gesicherter analytischer Informationen treffen, von größter Relevanz, ein Controlling-Konzept zur langfristigen Sicherung der Rentabilität, Liquidität und Wirtschaftlichkeit zu erarbeiten und einzuführen. Dies gilt besonders für mittelständische Unternehmen, die mit Hilfe des Lean Management-Konzeptes eine Optimierung der Unternehmensstruktur und der Unternehmensprozesse erzielen wollen. Um die Effektivität einzelner schlankheitsfördernder Maßnahmen quantitativ beurteilen zu können, d.h. um die Frage zu klären, ob durch Lean-Maßnahmen tatsächlich das Kostenniveau reduziert wird oder aber lediglich eine kostenrechnerische Verschiebung innerhalb der Kostenstruktur erfolgt, bedarf es einer Betrachtung der Prozeßkosten bzw. der Prozeßkostensätze. Die Prozeßkostenrechnung bietet erste Möglichkeiten, Lean-Maßnahmen "organisationsökonomisch" zu quantifizieren. Die Grundsatzproblematik, ob bei einer solchen Operationalisierung nicht nur rechentechnische Erfolge "auf dem Papier" ausgewiesen werden, bleibt jedoch auch bei dieser Vorgehensweise bestehen.⁴³² Für eine rechnungswesensnahe Quantifizierung der Lean Management-Effekte empfiehlt es sich daher, auf ein Schichten- bzw. Stufenkonzept zurückzugreifen, das die Prozeßauszahlungen bzw. Prozeßausgaben, die Prozeßeinzelkosten und die Prozeßvollkosten umfaßt. Dieses Stufenkonzept verschafft einen jeweils unterschiedlichen Zutritt in den Overhead (= Fix- und/oder Gemeinkostenblock), d.h. die zur Effektivitätsbeurteilung von Lean-Maßnahmen notwendigen Daten sind unterschiedlich gut erfaßbar. Anhand dieser verschiedenen Betrachtungsstufen lassen sich verschiedene Einzelmaßnahmen und Strategien zur Verschlankung des Unternehmens bewerten.⁴³³

2. Die lernfähige Organisation

Beide Konzepte - Lean Management und Business Reengineering - stellen das organisatorische Lernen, definiert als das Nutzen, Verändern und Weiterentwickeln des organisatorischen Wissenspotentials,⁴³⁴ in den Mittelpunkt der Betrachtung. "Die Herausforderung der neunziger Jahre ist es "...", das individuelle und das organisatorische Lernen zu verbessern, um "... den Wandel in den Unternehmen und in den Köpfen zu fördern."⁴³⁵

⁴³¹ Gaulhofer, M.: Controlling im Mittelbetrieb, 1988, S. 305

⁴³² Vgl. Witt, F.-J.: Lean-Controller's Werkzeuge, in: Controller-Magazin, 2/1995, S. 79

⁴³³ Vgl. ebenda, S. 80

⁴³⁴ Vgl. Servatius, H.-G.: Reengineering-Programme umsetzen, 1994, S. 82

⁴³⁵ Ebenda, S. 16

Grundvoraussetzung einer lernenden Organisation ist es, einerseits die Fähigkeit zu analytischem Denken und andererseits die Fähigkeit zu systemischem Denken zu entwickeln. Systemdenken wird in diesem Zusammenhang als Denkweise verstanden, die es ermöglicht, komplexe Erscheinungen (Systeme) besser verstehen zu können. Ausgangsgedanke des systemischen Denkens ist die Annahme, daß zunehmende Komplexität nur durch grundsätzliche Veränderungen in der Arbeitsorganisation bewältigt werden kann. Der Wettbewerbsfaktor Nr. 1 - die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung - läßt sich langfristig nur durch die konsequente Integration von Mensch, Technik und Organisation erzielen. Der Terminus Systemdenken beinhaltet die folgenden Aspekte:⁴³⁶

- Begriffe zur Beschreibung komplexer Gesamtheiten und Zusammenhänge.
- Modellhafte Ansätze, um reale komplexe Erscheinungen zu veranschaulichen, ohne sie unzulässig vereinfachen zu müssen.
- Ansätze, die das gesamtheitliche Denken unterstützen.

Dies bedeutet, es muß eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, d.h. der Abhängigkeiten zwischen den Determinanten Mensch, Technik und Organisation sowohl untereinander als auch in bezug auf ihre mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen auf Produktivität und andere Schlüsselgrößen erfolgen, um langfristig ein Leistungsoptimum i.S. höchster Qualität bei gleichzeitig niedrigsten Kosten realisieren zu können. Basiselement für ein derartiges systemisches Management ist einerseits die höhere Qualifizierung und die veränderte Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen und zu ihrer Arbeit⁴³⁷ sowie andererseits die Strukturierung von Subsystemen in Form von Gruppen, Teams bzw. Taskforces, die zu zielgerichtetem, selbstorganisatorischem Handeln befähigt werden. Die primäre Zielsetzung hierbei besteht darin, die einzelnen Subsysteme so zu entwerfen und zu realisieren, daß sie in der Gesamtheit auch bei Veränderungen im Umfeld des Unternehmens zum gewünschten Ergebnis führen.⁴³⁸ Das bedeutet, die vordringlichste Aufgabe des systemischen Managements ist es, "... das traditionell strategische Management um die Komponente des organisatorischen Lernens zu erweitern, um die Fitneß des Unternehmens zu verbessern."⁴³⁹

Die Entscheidungsstruktur lernender Organisationen setzt sich zum einen aus einer permanenten, vertikalen Organisationsstruktur zusammen, die aus der bestehenden Hierarchie heraus entwickelt werden kann und zum anderen aus einer dynamischen, horizontalen Struktur aus Teams, Koordinatorengruppen und Projektteams. Zur Erarbeitung und Entwicklung der bestmöglichen Problemlösungen und Entscheidungen bedarf es einer intensiven Kommunikation zwischen den ansonsten gleichwertigen Strukturen. Die Lernfähigkeit der Organisation äußert sich damit sowohl in der Lernfähigkeit des einzelnen ("lebenslanges aktives Lernen") als auch in

⁴³⁶ Klinger, H.: Die lernende Organisation: Integration von Mensch - Technik - Organisation, in: Office Management, 11/1993, S. 39

⁴³⁷ Aus dem Potential der Mitarbeiter resultiert die Fähigkeit, umzudenken und schneller zu lernen als die Wettbewerber. Die zunehmende Komplexität und Dynamik des betrieblichen Umfeldes erfordert eine kontinuierliche Verbesserung sowohl des organisatorischen als auch des individuellen Lernens.

⁴³⁸ Vgl. Klinger, H.: Die lernende Organisation: Integration von Mensch - Technik - Organisation, in: a.a.O., S. 40

⁴³⁹ Servatius, H.-G.: a.a.O., S. 17

der organisatorischen Lernfähigkeit, d.h. der Fähigkeit, durch die Bildung von geeigneten Gruppen, komplexe, dynamische Problemstellungen bestmöglich aufzubereiten und effiziente Entscheidungen zu treffen.⁴⁴⁰ Maßgeblich für die Lernfähigkeit der Organisation eines Unternehmens ist die Beherrschung der folgenden fünf Hauptdisziplinen lernender Organisationen:⁴⁴¹

⇒ **Systemdenken bei der Gestaltung von Produkten/Dienstleistungen und Prozessen**

Beim Gestalten der Prozesse werden sowohl die Kunden (Kundennutzenoptimierung) als auch die Lieferanten (Partnerschaften) miteinbezogen.

⇒ **Kontinuierliches Lernen des einzelnen und der Organisation**

Kontinuierliches Lernen im Kontext der Lernfähigkeit von Organisationen bedeutet die Gestaltung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (Kaizen) statt die Herbeiführung sprunghafter Veränderungen.

⇒ **Beteiligung aller an der Gestaltung der Unternehmenszukunft**

Die Intention einer aktiven Beteiligung der gesamten Organisation an der Gestaltung der Unternehmenszukunft besteht darin, durch die Überschneidung von Planung und Realisierung, eine Reduzierung der Durchlaufzeiten, höhere Flexibilität, Erhöhung der Prozeßqualität durch Vermeidung von Kommunikationsfehlern sowie eine kostengerechtere Umsetzung der gemeinsamen Entscheidungen zu erzielen.

⇒ **Gemeinsame Entwicklung der Unternehmenskultur**

Die Gestaltung und der Ausbau einer Unternehmenskultur erlangt in Zeiten sich verschärfenden Wettbewerbs zunehmend an Bedeutung. Die Verwirklichung einer lernenden Organisation, deren Grundvoraussetzung eine optimale Kommunikation zwischen Personen, Gruppen und Abteilungen darstellt, macht die Steuerung von Verhaltensänderungen, z.B. die Reduzierung von Abteilungsegoismen, Vorherrschaftsstreben einzelner auf Kosten anderer, Gewinner- bzw. Verliererverhalten, Taktieren und Intrigieren, notwendig.

⇒ **Teamarbeit**

Teamarbeit bzw. Gruppenarbeit ist in einer lernenden Organisation das wesentlichste Element zur Reduzierung der strukturellen und dynamischen Komplexität. Basisvoraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit sind die richtige Zusammensetzung der Teams, die Formulierung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, die Aufbereitung und Präsentation von Informationen, der Einsatz von Kreativitätstechniken etc. Wesentliches Charakteristikum der Arbeitsweise von Teams in lernenden Organisationen ist die weitgehende Selbstkontrolle sowie Selbstorganisation.

Anhand dieser fünf Grundprinzipien lernender Organisationen wird ersichtlich, daß die Lernfähigkeit einer Organisation immer nur als kontinuierlicher Prozeß ver-

⁴⁴⁰ Vgl. Klinger, H.: Die lernende Organisation: Integration von Mensch - Technik - Organisation, in: a.a.O., S. 42

⁴⁴¹ Vgl. ebenda, S. 42

standen werden kann, der infolge seiner andauernden Dynamik niemals als abgeschlossen betrachtet werden kann.

V. Folgerungen für mittelständische Unternehmen

1. Eine neue mentale Orientierung

Die sich stark wandelnde Wirtschaftswelt erfordert den Einsatz neuer Management-Prinzipien. Bürokratisch organisierte Unternehmen sind nicht mehr effizient. Unter dem Druck des internationalen Wettbewerbs, verbunden mit sich stets verändernden Rahmenbedingungen, wird den Unternehmen eine immer bedingungslosere Verpflichtung zu Produktivität abverlangt. Entsprechend vielfältig sind die diskutierten Managementtechniken und -strategien. Einzelne Techniken wie Portfolioanalyse, die Erarbeitung von Kernkompetenzen, Benchmarking und Target Costing werden zunehmend im Total Quality Management, Lean Management und Business Reengineering integrativ zusammengeführt. Aufgrund der Fülle von Begrifflichkeiten und Konzeptempfehlungen ist es für viele Unternehmer denkbar schwer, deren Bedeutung und Relevanz für das eigene Unternehmen zu überschauen und zu beurteilen. Dies gilt insbesondere für kleinere und mittlere Betriebe, die sich ein entsprechend fachlich qualifiziertes Führungspersonal oftmals nicht leisten können.

Richtig ist, daß ein Vergleich der unterschiedlichen Konzepte keine wirklich bahnbrechende Neuheit darstellt. Insbesondere das Lean Management- und das Business Reengineering-Konzept sowie deren gemeinsames Basis-Konzept, Total Quality Management, enthalten eine Vielzahl genereller Management-Organisationsprinzipien, die nur in integrativer Weise neu aufbereitet wurden und erst aufgrund ihrer spezifischen und individuellen Einsatzkombination für das jeweilige Unternehmen zum langfristigen Erfolg führen. So betrachtet ist die Lean-Philosophie keine Ansammlung neuer Rationalisierungsmethoden, sondern eher eine grundlegend veränderte Denkhaltung. Wesentliche Grundvoraussetzung der neuen Managementkonzepte ist die Erkenntnis, daß die Anwendung beider Strategiebündel immer nur maßgeschneidert und damit adaptiert für das jeweilige Unternehmen erfolgen kann und keinesfalls als eine Art Rezept der Unternehmensorganisation übergestülpt werden darf. Nur die vorherige Feinabstimmung auf die jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie auf besondere Gegebenheiten kann eine erfolgreiche Umsetzung dieser Konzepte gewährleisten. So können z.B. Einsparungen in der Organisation in Form eines Abbaus von Hierarchiestufen ohne den Einsatz flankierender Maßnahmen wie Mitarbeiterschulung, Coaching-Systeme, internes Förderungssystem der Mitarbeiter u.ä. zu einer Verzögerung oder gar Zerstörung von Entscheidungs- und Informationsprozessen führen. Die Konsequenzen, die sich aus einem solch unsensiblen Vorgehen ergeben, äußern sich u.a. in Verunsicherung der Mitarbeiter, Frustration und Motivationsverlust bis hin zur "inneren Kündigung", Zunahme von Fehlentscheidungen, oftmals sogar im Scheitern ganzer Projekte sowie einer damit einhergehenden Verminderung der Produktivität des Unternehmens.

Die organisatorische Umstrukturierung durch Lean Management und Business Reengineering - stellt höchste Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Nach heutigen Gesichtspunkten müssen Mitarbeiter erfolgreicher

Unternehmen folgende Schlüsselqualifikationen aufweisen, um den qualitativen Erfordernissen gerecht zu werden:⁴⁴²

- Abteilungsübergreifendes Denken und Handeln.
- Analytische und dispositive Fähigkeiten.
- Kooperationsfähigkeit.
- Konzeptionelle Fähigkeiten.
- Fähigkeiten, Informationen zu verarbeiten.
- Lernfähigkeit.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind diesen hohen Anforderungen oftmals langfristig nicht gewachsen. Während die schnellebigen und zum Teil radikalen Veränderungen, vor allem bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen, häufig zu fachlichen Defiziten und anschließend zu Demotivation, Überforderung und letztlich zu Frustration führen, äußert sich diese Dynamik bei den Führungskräften oftmals in autoritärem Führungsverhalten sowie in unzureichender Wahrnehmung der wichtigen Führungsaufgaben, was sich wiederum negativ auf die Arbeitszufriedenheit und damit auf die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt. Um eine sachgerechte und motivierte Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter dauerhaft sicherzustellen, ist es notwendig, ein ganzheitliches und integriertes Qualifikationskonzept zu realisieren. Nur durch gezieltes betriebliches Lernen, d.h. durch das Lernen in und an der Arbeit (z.B. Training on the Job) können bestehende Mängel, Defizite und Schwächen von Mitarbeitern und Führungskräften, von Teams und letztlich auch von Organisationen eliminiert werden. Vor diesem Hintergrund müssen schließlich auch die nicht unerheblichen Kosten für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte als wertvolle Investition für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesehen werden.

2. Die Realisation von Lean-Konzepten in ein Modell des organisatorischen Lernens

Nach Darstellung der Schwachstellen und Problembereiche des nordhessischen DBL-Vertragswerkes stellt sich nun die Frage, wie lean dieses Unternehmen nun letztlich nach Umsetzung des Lean Management-Konzeptes tatsächlich werden kann? Zur Beantwortung dieser Frage sollen noch einmal kurz die entscheidenden Maßnahmen für eine erfolgreiche Verschlinkung sowie für eine effizientere Organisationsgestaltung eines mittelständischen Unternehmens dargestellt werden.

Die dringlichste Maßnahme zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität im Rahmen des Lean-Konzeptes, ist die Erarbeitung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik, verbunden mit der Förderung des Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter sowie der Erstellung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems. Wie in der Ursachenanalyse der externen Kundenumfrage dargelegt wurde, bestehen Schwachstellen in bezug auf das Qualitätsniveau der Faktoren Warenbild, Kundenorientierung/Serviceverhalten, Lieferservice und Kundenbetreuung, die zu einem großen Teil auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter zurückzuführen sind, obgleich von den Mitarbeitern - wie die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage gezeigt haben - der

⁴⁴² Vgl. Fischer, H.: Das lernende Unternehmen ... mit Konzept!, in: ZFO, 3/1995, S. 192

Qualität und Fehlerfreiheit ihrer Arbeit sehr große Bedeutung beigemessen wurde. Dies bedeutet, daß der Wille der Mitarbeiter des nordhessischen DBL-Vertragswerkes, ihre Arbeit in hoher Qualität zu verrichten, offensichtlich vorhanden ist, daß jedoch aufgrund der Rahmenbedingungen dennoch fehlerhafte Arbeit geleistet wird, zum Teil ist dies den betreffenden Mitarbeitern jedoch oftmals gar nicht bewußt. Gründe hierfür liegen insbesondere in bestehenden internen sowie externen Informations- und Kommunikationsbarrieren zwischen Kunden, Mitarbeitern und der Unternehmensführung. So wurden in der Vergangenheit nach verabschiedeten betrieblichen Prozeßablauf- oder Verfahrensänderungen (z.B. die Behandlung der Bekleidungsrückgaben von ausgeschiedenen Trägern oder die Nichtannahme von privaten Wäschestücken der DBL-Leasing-Kunden) nicht alle davon betroffenen Stellen und Abteilungen in Kenntnis gesetzt, so daß sich aus der mangelnden Transparenz zum Teil vielschichtige Fehlerquellen mit weitreichenden negativen Konsequenzen ergaben, die den Mitarbeitern jedoch aufgrund der fehlenden Kenntnis der erfolgten Ablaufänderungen nicht bewußt waren.

Der Austausch von Informationen zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen und Abteilungen hat sich als besonderes Problem herausgestellt. Vor allem mangelnde bzw. verspätete Informationen von anderen Stellen sind häufige Ursache für fehlerhaftes Verhalten bzw. unkorrekte Arbeitsverrichtung der Mitarbeiter. Die Gründe für die zum Teil bemerkenswerte Zurückhaltung, wenn es darum geht, andere Mitarbeiter zu informieren, können sehr vielfältig sein. Die beiden Hauptgründe der Vorenthaltung von Informationen sind einerseits darin zu suchen, daß Mitarbeiter sich selbst durch das Zurückhalten von Informationen gewisse Vorteile erhoffen ("Wissen ist Macht") und andererseits, daß der Arbeitsablauf ein Vergessen, die entscheidenden Stellen umgehend zu informieren, begünstigt.

Hier muß Abhilfe durch eine offene Informations- und Kommunikationspolitik geschaffen werden. In der Vergangenheit war dies eine Stärke mittelständischer Unternehmen. Die Realisierung einer modernen Informationspolitik stellt Grundlage einer zielgerichteten Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter dar und bildet die Basis für formale Maßnahmen hinsichtlich systemgerechter Anreize, deren Anwendung in kleineren und mittleren Betrieben unverzichtbar ist. Die primäre Zielsetzung leaner Information und Kommunikation besteht in der Schaffung offener und kurzer betrieblicher Entscheidungs- und Kommunikationswege, so daß die Kommunikationsqualität weitgehend von den Mitarbeitern selbst, einschließlich der Führungskräfte, bestimmt wird. Als rein formale Maßnahmen der Kommunikationsregelung im Unternehmen können im nordhessischen DBL-Vertragswerk künftig die folgenden Instrumente eingesetzt werden:

⇒ **Regelung der Kommunikation durch Stellenbeschreibungen**

Während bereits das in Kapitel III dargestellte Flußdiagramm der Arbeitsabläufe erste grobe Anhaltspunkte dafür gibt, an welche Stellen und über welche Wege bestimmte Informationen weitergegeben werden sollten, eignet sich eine Stellenbeschreibung, bereits für eine präzisere Festlegung von Kommunikationsvorgängen. Dabei kann nicht nur festgelegt werden, wann, mit wem und mit welchen Mitteln einzelne Informationen auszutauschen sind, sondern vor allem können durch die Stellenbeschreibungen auch wichtige Informationspflichten formal abgesichert werden. Im Zuge der Vorbereitung auf die Zerti-

fizierung wäre eine ausführliche Stellenbeschreibung aller Arbeitsplätze in diesem Zusammenhang ohnehin durchzuführen.

⇒ **Regelung der Kommunikation durch Sonderanweisungen**

Schwachstellen der Kommunikation und des Informationsaustausches sind oft nicht von vornherein erkennbar und können dementsprechend erst dann geregelt werden, wenn sie auftreten. Wichtig ist, daß sie dann jedoch auch gründlich und exakt behoben werden, d.h. langfristig festgelegt und schriftlich dokumentiert werden, um eine dauerhafte Absicherung zu erzielen.

⇒ **Informationsaustausch in regelmäßigen Gesprächen und Konferenzen**

Regelmäßige Gespräche bzw. Besprechungen zwischen allen führenden Mitarbeitern eines Unternehmens eignen sich für den Informationsaustausch besonders, da alle Betroffenen gleichzeitig und zwangsläufig auch mit den genau gleichen Regelungen vertraut gemacht werden können, so daß alle Beteiligten schließlich den gleichen Informationsstand besitzen. Hierin liegt wiederum eine besondere Stärke mittelständischer Unternehmen, da der Informationsaustausch in Besprechungen und Konferenzen praktikabler und besser organisierbar ist, als in Großunternehmen. Im Hinblick auf die Probleme, die sich in qualitativer Hinsicht aus der mangelnden Kommunikations- und Informationspolitik der Fa. Welscher ergeben, wären neben täglichen Kurzbesprechungen der engsten Mitarbeiter über das Tagesgeschäft, insbesondere 14-tägig stattfindende Konferenzen für mittel- bis langfristige Problemstellungen und Planungen empfehlenswert.

Der Begriff der offenen Kommunikationspolitik umfaßt jedoch nicht nur den internen, sondern gleichermaßen den externen Kommunikationsprozeß. Darunter ist die Intensivierung bereits existierender Kundenbindungen über kommunikative Maßnahmen zu verstehen. Wie die externe Umfrage gezeigt hat, ist eine Vielzahl der DBL-Kunden mit dem Service und der Informationsübermittlung durch den Bereich Kundenbetreuung sehr unzufrieden, so daß auch im externen Kommunikationsbereich noch erhebliche Anstrengungen vorgenommen werden müssen, um ein soziales und emotionales Beziehungsgeflecht zwischen den DBL-Kunden und dem nordhessischen Vertragswerk aufzubauen. Dies läßt sich allerdings nur verwirklichen, wenn der DBL-Kunde zum Gesprächspartner und Berater der Fa. Welscher wird, indem seine Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge aufgegriffen und nach Möglichkeit auch umgesetzt werden. Ein in diesem Zusammenhang zu beobachtendes Phänomen bei der Kasseler DBL besteht darin, daß die alltägliche, wenig reizvolle Aufgabe, sich um den bereits vorhandenen Kundenstamm i.S. eines andauernden Services verdient zu machen, häufig gegenüber den attraktiven Projekten zur Gewinnung von Neukunden in den Hintergrund gerät. Dieses Verhalten führt jedoch dazu, daß zum einen augenscheinlich kurzfristige Gewinne auf Kosten von weniger offensichtlichen, langfristigen Gewinnen realisiert werden sowie zum anderen auch dazu, daß sich eine ausgeprägte Unzufriedenheit seitens der langjährigen DBL-Kunden - wie sie auch durch die externe Kundenumfrage eruiert werden konnte - bemerkbar macht, die sich langfristig wiederum negativ auf die Erfolgsbilanz des Unternehmens auswirken wird.

Lean Management impliziert die Vermeidung von Verschwendung ("muda"), d.h. von unproduktiven Kosten. Hierzu zählen u.a. Faktoren wie Lager, Puffer, zusätzlicher Transport, zusätzliche Verpackung, Nacharbeit, Kunden-Reklamationen etc. Das leane Arbeitsprinzip des kontinuierlichen Materialflusses läßt sich jedoch beim nordhessischen DBL-Vertragswerk so nicht umsetzen, da das Konzept des Just-in-Time-delivery i.S. einer fertigungs- bzw. gebrauchssynchronen Anlieferung der Berufsbekleidung zum Zeitpunkt des Bedarfs aufgrund genereller Lieferschwierigkeiten weitgehend aller DBL-Lieferanten nicht praktikabel ist und ein Ausweichen auf andere Zulieferer infolge weniger Anbieter dieser Produkte nicht möglich wäre. Die großen Berufskleidungshersteller fertigen ihre Ware in der Regel immer erst auf Bestellung, so daß die zeitliche Verzögerung zwischen Bestellvorgang und Lieferung immer mehrere Wochen bzw. oftmals - wie erwähnt - auch Monate in Anspruch nimmt. So muß die Fa. Welscher hier gegensätzlich zur Lean-Philosophie agieren, indem sie das Neu- und Gebrauchtwarenlager nicht abbaut, sondern im Gegenteil drastisch erweitert, um die bestehenden Lieferengpässe seitens der Zulieferer zu überbrücken. Da erfahrungsgemäß auch keine generell einheitlichen Lieferfristen existieren, da diese von der jeweilig bestellten Kleidung in Güte, Art und Qualität abhängig sind, besteht auch nicht die Möglichkeit, z.B. Neuverträge von den Mitarbeitern des Außendienstes verstärkt vorzudatieren, um die Vorteile einer Just-in-Time-Belieferung durch die Berufskleiderhersteller in Form von verkürzten Durchlaufzeiten und Verringerung der Kleidungsbestände für Neukunden und Austauschkleidung zu nutzen. Darüber hinaus wäre eine solche Vorgehensweise auch nur bedingt praktikabel, da der Großteil der Neukunden innerhalb kürzester Zeit eingekleidet werden will und nicht bereit ist, im Vorfeld bereits mehrere Wochen auf die neu bestellte Berufsbekleidung warten zu müssen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Umsetzung der Lean-Philosophie bei der Kasseler DBL bezieht sich auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten, verbunden mit dem Element der Mitarbeitermotivation sowie die damit einhergehende Schaffung einer für das Unternehmen allgemeingültigen Unternehmenskultur. Die Dienstleistung "Mietberufskleidung" muß von der Fa. Welscher als Herausforderung für die Führung und die Unternehmenskultur betrachtet werden. Ein Unternehmen kann schließlich nur dann eine herausragende Serviceleistung erbringen, wenn seine Führungskräfte sichtbar, kontinuierlich und manchmal irrational, die Idee des Dienstes am Kunden aktiv mitgestalten und selbst vorleben. Hierzu bedarf es einer mitarbeiterorientierten Führung, die sich im Arbeitsprinzip "beraten anstelle von anweisen" äußert.

Vor diesem Hintergrund wird das Management des Erfolgsfaktors Humankapital im Hinblick auf alle Mitarbeiter des Unternehmens zu einer zentralen Aufgabe für die Führungskräfte des Dienstleistungsanbieters DBL. Die Geschäftsleitung und die Vorgesetzten müssen erkennen, daß eine Vielzahl dispositiver Aufgaben durchaus von qualifizierten Mitarbeitern des Unternehmens übernommen werden kann. So wird, wie auch bei vielen anderen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, bei der Kasseler DBL von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter lediglich ein Bruchteil des vorhandenen Potentials genutzt - und zwar nur derjenige Teil, der gemäß der Stellenbeschreibung bzw. der Vorstellungen seitens der Geschäftsleitung festgelegt ist, der weitaus größere Teil vorhandener Fähigkeiten liegt brach und verkümmert. Auch dies ist Verschwendung i.S. des "muda", deren Ausmaß an unproduktiven Kosten für das DBL-Unternehmen nicht zu unterschätzen ist.

Um den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern, muß die Geschäftsleitung der Fa. Welscher mit der Ressource Mensch anders, als derzeit praktiziert, umgehen. Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Qualitätssicherheit und Produktivität lassen sich dauerhaft nur erzielen, wenn die Kasseler DBL auf die Potentiale Kreativität, Kompetenz und Motivation ihres Humankapitals aufbaut. Dies bedeutet, daß sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens zu permanentem Mitdenken durch Dialoge und Kommunikation untereinander oder aber in Teams angehalten werden. Um einen Synergie-Dialog in Form eines "2 + 2 = 5-Effektes" zu erzielen, bedarf es u.a. der folgenden Maßnahmen:⁴⁴³

- Schaffung klarer Anforderungsprofile und Laufbahnen, die eine gelungene Mischung von Selbstverwirklichung durch erfolgreiche Aufgabenerfüllung und persönliche Weiterbildung bieten. Dabei geht es verstärkt darum, nicht nur die damit verbundenen Einkommenserwartungen, sondern vor allem auch das Streben nach einem adäquaten Sozialstatus zu befriedigen.
- Nutzung aller sich bietenden Möglichkeiten für ein Job-Enrichment als vorrangige Basis für unternehmerisches Denken.
- Förderung und Entwicklung der Fähigkeit zu differenzieren, Problemlösungen für den Kunden zu erarbeiten und ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein zu entwickeln.
- Schaffung eines organisatorischen Umfeldes (u.a. Kundenberaterorganisationen sowie Steuerungssysteme), das Self-Management und Self-Controlling als wirksamste Form der Motivation und Ergebniskontrolle gewährleistet.
- Angebot konkreter Aufstiegschancen als Gegengewicht zur heute schon weit verbreiteten inneren Kündigung als Reflex einer Freizeitgesellschaft und Rückbesinnung auf private und familiäre Werte, bei dem der Beruf nur noch ein unangenehmer Störfaktor ist.

Wesentliche Erkenntnis hierbei ist, daß die Quelle der Innovationskraft einer Organisation immer der einzelne Mensch ist. So können sich Unternehmen am Markt langfristig nur behaupten, wenn ihre Lerngeschwindigkeit größer ist als die Änderungsgeschwindigkeit ihres Umfeldes. Dies bedeutet, die Kasseler DBL muß nicht nur fähig sein, sich ständig an veränderte Umfeldbedingungen anzupassen, sondern sie muß darüber hinaus auch weitaus innovativer und qualitätsbewußter sein, als ihre Mitbewerber. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die menschliche Arbeitskraft weniger als Kostenfaktor betrachtet wird, den es zu minimieren gilt, sondern vielmehr als wertvollste unternehmerische Ressource, deren Nutzen es durch Maßnahmen der Mitarbeitermotivation und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu maximieren gilt.

Um diese Philosophie, das Humankapital als Erfolgsfaktor des Unternehmens zu betrachten, umsetzen zu können, bedarf es eines Führungsstiles, der geprägt ist von Hochachtung vor den Mitarbeitern, dem Willen, den besten Kundenservice zu bieten, sowie dem Ziel, das Gesamtunternehmen dezentral und kooperativ zu führen.⁴⁴⁴ Wie die interne Mitarbeiterumfrage ergeben hat, sind hier deutliche Defizite zu verzeichnen, die im Zuge der Umsetzung des Lean Management-Konzeptes intensiv und umfassend überarbeitet werden müssen. Es ist notwendig, im Rahmen eines

⁴⁴³ Vgl. Benölken, H., Greipel, P.: a.a.O., S. 94 f

⁴⁴⁴ Vgl. Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, 1993, S. 314

kooperativen Führungsstiles eine neue Form der Mitarbeiterführung zu schaffen, in deren Kontext die Mitarbeiter motiviert werden, der Abbau von Ängsten seitens der Mitarbeiter gefördert wird sowie von den Führungskräften einschließlich der Geschäftsleitung ein tägliches Vorleben dieser neuen Unternehmensphilosophie verwirklicht wird, um langfristig und dauerhaft eine positive Einstellungs- und Verhaltensänderung aller Mitarbeiter zu erreichen. Die Vorgesetzten müssen sich als Coach bzw. Trainer der Mitarbeiter verstehen, deren primäre Aufgabe darin besteht, die Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern sowie ihnen ein weitgehend eigenständiges Handeln durch möglichst frühzeitige Einbindung in wichtige Planungs- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang muß auch noch einmal auf die Bedeutung eines leistungsgerechten Entlohnungssystems im Rahmen des Lean Managements eingegangen werden. Da der Lohn erwiesenermaßen eine wesentliche Determinante der Arbeitszufriedenheit darstellt, wenngleich dieser Faktor bei den Befragten jedoch keineswegs als wichtigste Dimension in bezug auf die Zufriedenheit in der Arbeitssituation benannt wurde, erfordert eine konsequente Umsetzung des Lean-Konzeptes gleichsam auch die Einführung neuer leistungsbezogener Entlohnungssysteme. Das primäre Ziel, das durch ein derartiges Leistungsanreizsystem verfolgt werden soll, besteht in einer dauerhaften Leistungsmotivation der Mitarbeiter. Wie ein derartiges Entlohnungssystem in der betrieblichen Praxis aussehen könnte, müßte zuvor noch ausführlich diskutiert und geprüft werden. Prinzipiell sollte ein anforderungsadäquater, fester Grundlohn als eine Art Fixum gezahlt werden, der je nach Tätigkeit und Einsatz des Mitarbeiters um ein zusätzliches leistungsabhängiges, individuelles Entgelt ergänzt wird. Da jedoch der Anreiz individueller Entgelte nur bedingt zur Leistungsmotivation geeignet ist, sollte denjenigen Mitarbeitern, die in Teams zusammenarbeiten, ein gruppenbezogenes Entgelt, z.B. in Form einer Gruppenleistungsprämie gewährt werden. Ferner kann für noch höher qualifiziertere Tätigkeiten zusätzlich eine Erfolgsbeteiligung am Unternehmen gezahlt werden. Von besonderer Relevanz im Rahmen der Ausgestaltung eines Entlohnungssystems für leane Unternehmen, ist die Tatsache, daß ein einmal erarbeitetes Lohnsystem kontinuierlich den strukturellen, technischen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen angepaßt werden muß, um dauerhaft Gültigkeit zu besitzen.

Betrachtet man eines der grundlegendsten Lean-Prinzipien, die Teamarbeit, im Hinblick auf die Einsatzmöglichkeit, so zeigt sich, daß eine Organisation der betrieblichen Arbeit in Gruppen nur bedingt realisierbar wäre und insofern die sogenannten Gruppenvorteile in Form von hohem Autonomiegrad der Geschäftsbereiche, Aufwertung der sozialen Beziehungen im Unternehmen, gesteigerte Akzeptanz von betrieblichen Entscheidungen, kurze Entscheidungsprozesse, Core-Work etc. nur in einigen wenigen Teilbereichen des Unternehmens, wie z.B. in den Abteilungen Einrichtung/Auftragsbearbeitung und Aufbügelstation/Qualitätskontrolle genutzt werden könnten. Doch auch wenn die Organisation in Teams beim nordhessischen DBL-Vertragswerk nicht in dem Maße erfolgen kann, wie es allgemein bei der Umsetzung von Lean-Prinzipien gefordert wird, so bedeutet dies nicht, daß eine Verschlinkung des Unternehmens trotzdem erfolgreich durchgeführt werden könnte. Lean Management beinhaltet neben Hierarchieabbau und Teamarbeit ein Rationalisierungs- und Kostensenkungskonzept, das durch ein ganzheitliches

Führungs- und Organisationsprinzip, welches den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, verfolgt wird.

Eine wesentliche Erkenntnis im Rahmen des Lean-Managements besteht im "Downsizing", d.h. im Abbau von Entscheidungsebenen durch Verringerung von Hierarchiestufen zugunsten eines größeren Verantwortungsbereiches für die einzelnen Abteilungen bzw. operativen Einheiten. Diese Vorgehensweise vermindert in der Regel die Kostenintensität, steigert die Produktivität, Flexibilität und Kreativität und führt gleichermaßen zu einer erhöhten Markt- und Kundennähe sowie zu einer gesteigerten Innovationstätigkeit. Da die meisten mittelständischen Unternehmen, durch flache Unternehmenshierarchien gekennzeichnet sind, muß hier im Zuge einer Umsetzung der Lean-Prinzipien auch kein "downsizing" vorgenommen werden. Die flache Hierarchie des nordhessischen DBL-Vertragswerkes ermöglicht einen direkten Kontakt mit der Zielgruppe. Entgegen der elementaren Arbeitsprinzipien des Lean-Konzeptes, einen Abbau der Hierarchiestufen zu forcieren, ist es aufgrund der derzeit erreichten Unternehmensgröße indessen notwendig geworden, an den Stellen der betrieblichen Organisation, an denen ein effektiver Einsatz von Gruppenarbeit i.S. selbstverantwortlicher, fraktaler Einheiten, nicht möglich ist, eine mittlere Organisationsebene zu integrieren, um eine bessere Verteilung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten, zu erzielen. Bei diesem Schritt wird es von elementarer Bedeutung sein, die organisatorische Eingliederung so vorzunehmen, daß hieraus keine Lähmung der Lernfähigkeit der Organisation resultiert. D.h., daß die mittlere Organisationsebene den Begriff der Führung nicht mit Kontrolle und Verwaltung gleichsetzen darf, sondern ihn vielmehr vor dem Hintergrund, Menschen zu überzeugen und für betriebliche Aufgabenstellungen zu begeistern, begreifen muß. Durch ein unzeitgemäßes autoritäres Führungsverhalten, verbunden mit der Betonung formaler Autorität wird bei denjenigen Mitarbeitern, die die eigentliche Arbeit verrichten, genau das zerstört, was als wichtigster Erfolgsfaktor einer jeden Organisation gilt, die Motivation.⁴⁴⁵

Das Bewußtsein der Führungskräfte muß sich in leanen Strukturen vom Herrschaftsdenken zum Partnerschaftsdenken entwickeln. Das bedeutet, daß sich nach Einführung neuer Managementstrukturen, eine Führungsorganisation etablieren muß, die schnelle, dezentrale Entscheidungen ermöglicht, die individuelle Leistungspotentiale der Mitarbeiter optimal fördert und einsetzt und die darüber hinaus eine konstruktive, offene Atmosphäre im Unternehmen schafft, die es allen Mitarbeitern leicht macht, sich mit den Unternehmenszielen dauerhaft zu identifizieren. D.h., trotz einer künftig komplexeren Organisationsstruktur muß es der Fa. Welscher gelingen, eine Abkehr von funktionalen, hierarchieorientierten Funktionen, hin zu einer prozeßorientierten, selbstverantwortlichen Aufgabebearbeitung in weiten Teilbereichen der Arbeitsorganisation zu verwirklichen.

Lean Management und Business Reengineering fordern eine konsequente Verhaltensänderung aller Beteiligten des Unternehmens. Dies bedeutet gleichermaßen, daß die Einführung von Lean-Prinzipien im Unternehmen nicht ohne Reibungsverluste und Schwierigkeiten erfolgen kann. Größere Probleme können sich z.B. ergeben, wenn einzelne Mitarbeiter die Aufgabenverteilung nicht akzeptieren, wenn sie es ablehnen, ständig wechselnde Aufgaben zu übernehmen, wenn Informationen nicht

⁴⁴⁵ Vgl. Klotz, U.: Schlüssel zur Organisation der Zukunft, in: a.a.O., S. 12

rechtzeitig oder überhaupt nicht weitergeleitet werden oder aber auch, wenn aufgrund eines niedrigen Bildungsstandes Angst besteht, den hohen Erwartungen nicht gerecht zu werden.⁴⁴⁶ Darüber hinaus kann sich auch eine gewisse Überforderung der Mitarbeiter im Hinblick auf die erweiterten Handlungsspielräume, die verstärkte Partizipation an Entscheidungsprozessen sowie auf die Einführung neuer Anreizsysteme ergeben. Die Ängste des mittleren und oberen Managements hingegen werden sich überwiegend auf den mit dem Lean Management einhergehenden Machtverlust ihrer Position durch Empowerment der Mitarbeiter beziehen sowie dem damit indirekt verbundenen Bedenken eines neuen Entlohnungs- und Anreizsystemes. So wird eine leistungsorientierte Entlohnung unter den Voraussetzungen einer organisatorischen Umstrukturierung eher als Bedrohung i.S. eines Verlustes an Sicherheit betrachtet und weniger als Chance begriffen.

Bedingt durch die extrem hohen Anforderungen, die das Lean- sowie das Business Reengineering-Konzept an jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen stellen, ist davon auszugehen, daß nicht alle Mitarbeiter diesen Erwartungen gerecht werden können, so daß Entlassungen oftmals unvermeidbar sind. Die Entlassungsproblematik ist sicherlich eines der schwierigsten Probleme, die mit der Einführung von Lean Management und Business Reengineering verbunden sind. Massiv betriebener Personalabbau kann bei der Belegschaft schnell zu Vertrauensverlust, Angst und Demotivierung führen. D.h., gezielte Entlassungspolitik steht prinzipiell in deutlichem Konfliktzusammenhang mit beiden Arbeitsstrukturierungskonzepten (Lean Management und Business Reengineering), da deren beider Basis eine Erweiterung der Aufgabenbereiche und Handlungsspielräume aller Organisationsmitglieder darstellt, die jedoch eine stärker vertrauensbasierte Kulturprägung der Mitarbeiter voraussetzt. Ein derartiges Vertrauen läßt sich jedoch kaum entwickeln, wenn ein gewisser Teil der Mitarbeiter durch eine potentielle Entlassung fortwährend existenziell bedroht ist bzw. sich bedroht fühlt. Darüber hinaus ist die Zielsetzung drastischer Personaleinsparungen nur bedingt mit dem Lean- und dem Business Reengineering-Konzept vereinbar, da der teamorientierte Ansatz beider Vorgehensweisen auf innovative Prozeß- und Organisationsgestaltung ausgerichtet ist. Eine innovative Organisationsgestaltung läßt sich jedoch nur schwer realisieren, wenn die in einem Projekt eingesetzten Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen einer Neukonzeption von Prozessen, sich selbst oder aber ihre Kollegen wegrationalisieren.⁴⁴⁷

Dieser Grundsatzkonflikt läßt sich letztendlich nur mit einer Politik der Weiterbeschäftigung (no-layoff policy) vermeiden, indem jedem Mitarbeiter die Weiterbeschäftigung zugesichert wird, und falls dessen Arbeitsplatz im Zuge der Umsetzung des Lean Management oder Business Reengineerings wegfallen muß, für diesen Mitarbeiter ein gleich- oder höherwertiger Arbeitsplatz innerhalb der Organisation eingerichtet wird. Eine solche Beschäftigungspolitik, die auf einer vertrauensbezogenen Nutzenorientierung basiert, läßt sich jedoch nicht in jeder Situation anwenden. So können Unternehmen, die sich z.B. in einer schwierigen Ertragslage befinden und infolgedessen zu Personaleinsparungen gezwungen sind, auch bei einer konsequenten Nutzenorientierung nicht auf Kosteneinsparungen verzichten. In die-

⁴⁴⁶ Vgl. Schmidt, B.: Lean Management - Schlank und fit in die Zukunft, in: Office Management, 9/1993, S. 40

⁴⁴⁷ Vgl. Engelmann, Th.: a.a.O., S. 127

sem Falle ließen sich allerdings alternative Ansätze anwenden, die mit der Philosophie des Lean Managements und des Business Reengineering weitgehend zu vereinbaren wären.⁴⁴⁸

- Mit einer vorübergehenden Einstellungsbegrenzung (bzw. Einstellungsstopp) läßt sich bedingt durch die "normale Fluktuation" auf unproblematische Weise ein gewisser Anteil an Personal einsparen.
- Durch gemäßigte Maßnahmen wie Ruhestandsregelungen bzw. ähnliche Abfindungsformen kann eine Personalsenkung erreicht werden, die im Einvernehmen mit interessierten Mitarbeitern vorgenommen wird.
- Bedingt durch die zunehmende Arbeitslosigkeit und die Notwendigkeit zu einer breiteren Arbeitszeitflexibilisierung werden zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle diskutiert, von denen einige Varianten auch im Kontext der Weiterbeschäftigungspolitik relevant sein können.

Für kleinere und mittlere Unternehmen, wie die Kasseler DBL, sind solche und ähnliche alternative Lösungsansätze aufgrund ihrer geringen Größe nur bedingt praktikabel. Eine innerbetriebliche arbeitsplatzadäquate Umsetzung von Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz wegrationalisiert wurde, ist in einem Unternehmen mit insgesamt 71 Beschäftigten nur in Ausnahmefällen möglich. Die Inanspruchnahme von Vorruhestandsregelungen und Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung wären jedoch auch für mittelständische Unternehmen ein denkbarer Lösungsansatz für einen moderaten Personalabbau. Eine Einführung der Lean-Prinzipien erfordert jedoch auch immer direkte Entlassungen derjenigen Mitarbeiter, die durch die Anforderungen des Lean-Konzeptes dauerhaft überfordert wären. Im Gegenzug hierzu müßten Maßnahmen zur gezielten Aus- und Weiterbildung der als geeignet beurteilten Mitarbeiter erfolgen und gleichermaßen Neueinstellungen qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte im Austausch mit den entlassenen Mitarbeitern sowie für Bereiche, die in der Vergangenheit personell unterbesetzt waren, vorgenommen werden.

Für eine erfolgreiche Einführung von Lean-Strukturen bei mittelständischen Unternehmen und hier als Beispiel beim Kasseler Dienstleistungsunternehmen DBL-Welscher, müssen die folgenden Arbeitsschritte angegangen werden, die allerdings in der Realität teilweise parallel in Verfahrensschleifen ablaufen.⁴⁴⁹

In einem ersten Schritt muß die Festlegung einer Strategie zur konsequenten Durchsetzung notwendiger Maßnahmen erfolgen, d.h. auch unpopulärer Aktionen, wie z.B. die oben angeführte Entlassungsproblematik. Wesentlich dabei ist, daß die erforderliche Organisationsveränderung von der obersten Führungsebene festgelegt wird. Im zweiten Schritt der Umsetzung erfolgt das Informieren und Einschwören des oberen Managements sowie die Festlegung der jeweiligen Verantwortungsbereiche bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz. Im dritten Schritt müssen konsequent all diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte eliminiert bzw. ausgewechselt werden, die nicht in der Lage oder nicht willens sind, die Neuerungen aktiv mitzutragen. Gleichzeitig müssen erfolgs- und leistungsorientierte Anreiz- bzw. Entlohnungssy-

⁴⁴⁸ Ebenda, S. 129

⁴⁴⁹ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.): Lean Production II, S. 60 ff

steme entwickelt werden sowie motivierende Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen werden. In einem nächsten Schritt sollte, soweit die Möglichkeit zur Teamarbeit besteht, die Bildung kleiner, schlagkräftiger, selbständiger Produktionseinheiten mit voller Verantwortung für die Wertschöpfung sowie gleichermaßen die Einführung des internen Kunden-Lieferanten-Prinzips erfolgen. Hiernach muß die Auswahl, Qualifizierung und Motivierung des mittleren Managements, das gerade eingeführt wird, bis zur Meisterebene im Hinblick auf die künftigen Lean-Strukturen vorgenommen werden. Hierunter fällt auch die Festlegung von Unterzielen und die Verpflichtung jedes einzelnen darauf. Als nächster Arbeitsschritt erfolgt im Rahmen einer partnerschaftlichen Zielvereinbarung die Strukturierung der Abläufe und Prozesse, d.h. die Dimensionierung der erforderlichen Planungs- und Verwaltungsfunktionen, einschließlich des Vertriebsbereiches. Hieran muß sich die Realisierung aller Teilmaßnahmen, wie die Einführung der zuvor definierten Arbeits- und Verbesserungsgruppen, die Festlegung und Durchführung der Zielvereinbarungen sowie die Umsetzung des Motivations- und Entgelt-Konzeptes anschließen. Der letzte Arbeitsschritt umfaßt schließlich das kontinuierliche Controlling der Basis durch die Führungskräfte des Unternehmens, wobei sich jeder Vorgesetzte gemäß dem Lean-Konzept nicht als Kontrolleur verstehen darf, sondern als Coach, der die Mitarbeiter unterstützt und fördert.

Anhand dieser Arbeitsschritte zur Umsetzung des Lean-Konzeptes wird ersichtlich, daß es sich nicht als sinnvoll erweisen kann, lediglich einzelne Funktionsbereiche und Abteilungen "lean" zu gestalten, sondern daß vielmehr erst die Verzahnung der einzelnen funktionalen Unternehmensbereiche die wesentlichen Potentiale eines Lean Management-Ansatzes freisetzen kann. Der Weg zum schlanken Unternehmen muß sich so primär an den Ergebnissen einer Lean-Analyse ausrichten, die charakteristische Lean-Meßgrößen aufnimmt und bewertet, um anschließend in Form eines stufenweisen Vorgehens die entsprechend ermittelten und gewichteten Integrationsmaßnahmen, wie z.B. strategische Wertschöpfungsoptimierung, Total Quality Management, Schaffung teamfähiger Personalstrukturen, Aufbau dezentraler, autonomer Produktionsstrukturen etc. umzusetzen.⁴⁵⁰ Maßgeblich entscheidend für den Erfolg eines Lean Management-Konzeptes wird dabei stets die Konsequenz der unternehmensspezifischen Umsetzung sein. Schlankes Unternehmertum in diesem Sinne bedeutet:⁴⁵¹

- Von den wahren Bedürfnissen der Kunden auszugehen.
- Zwischen den Interessen des Unternehmens, der Kunden, der Zulieferer und der Mitarbeiter einen fairen Ausgleich herzustellen.
- Die Aufmerksamkeit auf den Ort und die Zeit der Leistungserbringung und damit auf die Wertschöpfung zu lenken.
- Kontinuierlich an der Verbesserung der Qualität des Gesamtprozesses zu arbeiten.
- Das gesamte Unternehmen als Dienstleistungsorganisation für alle Beteiligten des Primärprozesses zu verstehen.
- Den effizienten Einsatz von Mitteln und Ressourcen zur unternehmenspolitischen Maxime zu erheben.

⁴⁵⁰ Vgl. Bullinger, H.-J., Wasserloos, G.: Innovative Unternehmensstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, 1-2/1992, S. 14

⁴⁵¹ Vgl. Biehal, F. (Hrsg.): a.a.O., S. 65

- Den Kunden und seine Zufriedenheit als oberste Steuergröße zu betrachten.
- Sich der Gesamtverantwortung für Gesellschaft und Umwelt bewußt zu sein und entsprechend zu handeln.

Das Lean Management-Konzept ist für Dienstleistungsunternehmen, die in der heutigen Zeit die Mehrheit der Wirtschaftsunternehmen repräsentieren, von besonderer Bedeutung. So ist der Dienstleistungsbereich der Sektor unserer Volkswirtschaft, der eine breitgefächerte Perspektive für ein solides Wachstum bietet und darüber hinaus auch für die Fertigungsindustrie zunehmend zur Schlüsselrolle wird.⁴⁵² Das Ziel eines jeden Dienstleistungsunternehmens besteht darin, eine Wertschöpfungsmöglichkeit für den Endverbraucher oder Anwender zu schaffen. Wettbewerbsvorteile lassen sich jedoch nur dann entwickeln und langfristig sichern, wenn man Dienstleistungen mit optimaler Wertschöpfungsstruktur anbietet. - Und genau an diesem Punkt setzt das Lean-Konzept für Dienstleistungsunternehmen an. Wie ausführlich behandelt wurde, werden die Beziehungen des Dienstleistungsunternehmens zum Kunden a priori von den Grundeinstellungen und Werthaltungen der einzelnen Organisationsmitglieder geprägt. Dies impliziert gleichermaßen, daß die Qualität der Leistungserstellung von dieser Beziehung mehr noch abhängig ist, als von den Faktoren Know-How und Organisationsstruktur des Unternehmens. Da das Beziehungsgeflecht zwischen Dienstleistungsunternehmen und Kunden vom Nachfrager der Dienstleistung mit den Eigenschaften der Service-Organisation gleichgesetzt wird, beeinflussen diese Verhaltensweisen und Qualitäten aller Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens diese Beziehung nachhaltig und entscheidend. Das Verständnis im Rahmen einer schlanken Dienstleistungsorganisation muß sich aufgrund dessen dergestalt wandeln, daß der Kunde weniger als Ziel bzw. Markt der unternehmerischen Aktivitäten betrachtet wird, sondern vielmehr als Partner, mit dem eine faire und nachhaltige Austauschbeziehung angestrebt werden soll. Werden sämtliche Betroffenen (Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer) in dieser Form zu Beteiligten gemacht, so ergibt sich ein permanentes individuelles wie organisatorisches Lernen, einerseits hinsichtlich neuer Möglichkeiten und Optionen sowie andererseits in bezug auf die Planung, Umsetzung und Steuerung von Umstrukturierungsmaßnahmen und -prozessen.

3. Folgerungen für kleine und mittlere Unternehmen des Dienstleistungssektors

Ein Dienstleistungsunternehmen kann nur dann erfolgreich am Markt agieren, wenn es in der Lage ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und sein Denken und Handeln ganzheitlich daran auszurichten. Dazu ist es - wie aufgezeigt wurde - keineswegs ausreichend, nur am Ende einer Prozeßkette auf die Abnehmerbedürfnisse einzugehen, sondern es müssen alle Abläufe im Unternehmen so gestaltet werden, daß in jeder Phase des Wertschöpfungsprozesses die Bedürfnisse des Dienstleistungskunden erfüllt werden. Für den Abnehmer einer Dienstleistung ist daher nicht nur das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses wichtig, sondern maßgeblich entscheidend für ihn ist auch der eigentliche Prozeßablauf, da der Dienstleistungskunde in den meisten Fällen direkt in diesen Prozeß mit eingebunden ist.

⁴⁵² Vgl. Pauli, G.: Mit Dienstleistungen gewinnen! - Erfolg auf dem Wachstumsmarkt der Zukunft, 1993, S. 127

Die am häufigsten zu beobachtenden Servicequalitätsdefizite von Dienstleistungsunternehmen, denen im Rahmen des Lean-Konzeptes begegnet werden soll, beziehen sich primär auf die folgenden Aspekte:

- Dienstleistungsunternehmen wissen häufig nicht, was ihre Kunden hinsichtlich der Dienstleistungsqualität erwarten.
- Realisierung von falschen oder fehlenden Normen für die Dienstleistungsqualität.
- Versprechen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität werden nicht eingehalten.
- Erlebte und erwartete Dienstleistungsqualität stimmen nicht überein.

Diese Dimensionen mangelnder Servicequalität lassen sich dauerhaft nur durch eine konsequente Anwendung leaner Konzepte, wie z.B. verstärkte Orientierung an der Wertschöpfung, Kundenorientierung, Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, Veränderung des Führungsverhaltens sowie der Einführung einer Unternehmens- und Organisationskultur vermeiden bzw. eliminieren. Geeignete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Lean Management-Konzepte im Rahmen der Dienstleistungsorganisation können u.a. sein: Die ganzheitliche Umsetzung von Kundenanforderungen in Unternehmensziele, die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstrukturen, das Optimieren der Organisations-, Führungs- und Leitrichtlinien des Dienstleistungsunternehmens sowie der Dienstleistungsprozesse und -hilfsmittel, die Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, das Optimieren von Ressourceneinsatz, Zeit- und Kostenaspekten.

Die Chancen und Möglichkeiten, die sich für Dienstleister, insbesondere für kleine und mittelständische Dienstleistungsunternehmen, im Rahmen der Umsetzung des Lean Managements ergeben, sind einerseits in der organisatorischen Überschaubarkeit des Unternehmens zu sehen, die eine weitgehende Delegation von Aufgaben und damit von Verantwortlichkeiten sowie eine optimale Koordination aller bestehenden Funktions- und Aufgabenbereiche ermöglicht sowie andererseits die Tatsache, daß es primär die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens sind, die letztendlich dem Serviceunternehmen einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Dies kann jedoch nur dann gelingen, wenn die Mitarbeiter - einschließlich der Geschäftsleitung und der Führungskräfte - das Dienstleistungskonzept verstehen und sich darüber hinaus auch kontinuierlich dafür einsetzen, daß jeder einzelne Schritt im Dienstleistungsprozeß immer und immer wieder verbessert, und damit langfristig perfektioniert wird, um schließlich die Zufriedenheit des Kunden zu gewährleisten. Das Führen kleiner und mittelständischer Dienstleistungsunternehmen stellt somit außerordentlich große Anforderungen an Management und Mitarbeiter. Es werden Generalisten benötigt, die die eng miteinander verknüpften betriebswirtschaftlichen Instrumente integrierend anwenden können und gleichermaßen Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter als Partner begreifen. Hieran wird ersichtlich, wie nahe Chancen und Risiken eines Dienstleistungsunternehmens beieinander liegen. Mehr noch als in industriellen Betrieben entscheidet so die Qualität der Mitarbeiter über den Erfolg oder Mißerfolg des Dienstleistungsunternehmens.

Obwohl eine gewisse Leistungs- und Effizienzsteigerung durch den konsequenten Einsatz der Lean Management-Arbeitsprinzipien in der internationalen Literatur weitgehend unbestritten ist, existieren derzeit jedoch keine validen Kriterien und Arbeitsinstrumente zur präzisen Erfolgsmessung des Lean-Instrumentariums im

allgemeinen. Eine Erfolgsmessung läßt sich insbesondere bereits deshalb nur schwer umsetzen, da sich der Einsatz leaner Unternehmensstrategien nicht für alle Unternehmen gleichermaßen anwenden läßt. So sei an dieser Stelle noch einmal auf mögliche unterschiedliche Erfolgsfaktoren des Lean Managements hinsichtlich der Unterscheidung von reinen Dienstleistungsbetrieben und Produktionsbetrieben hingewiesen. Eine solche Differenzierung kann sich jedoch nicht in der generellen philosophischen Betrachtungsweise manifestieren, sondern vielmehr in der differenzierten Wirkung der eingesetzten Lean-Instrumente.

Ein äußerst relevanter Unterschied zwischen klassischen Dienstleistungs- und produzierenden Industrieunternehmen hinsichtlich der Anwendung und Durchführung von Lean Management-Techniken ist darin zu sehen, daß die leanen Arbeitsprinzipien im Dienstleistungssektor primär auf Führungs-, Organisations-, Informations- und Kommunikationsabläufe abzielen und damit den Menschen zum absoluten Mittelpunkt des Geschehens avancieren lassen, während es in Produktionsbetrieben im Rahmen leaner Strukturen im wesentlichen um die Steuerung und Optimierung des Beziehungsgeflechts Mensch, Technik und Organisation geht. Die wesentliche Bedeutung des Lean Managements für Unternehmen des tertiären Sektors ergibt sich bereits aus der Betrachtung der unterschiedlichen Kostenarten, die durch leane Maßnahmen beeinflusst werden. So rekrutieren sich die betrieblichen Kosten bei Industrieunternehmen aus einem relativ großen Fixkosten-Anteil, der sich durch den Einsatz von leanen Instrumentarien nur bedingt steuern läßt. Im Gegensatz hierzu fallen im Dienstleistungsunternehmen, infolge hoher Personalkostenaufwendungen, primär variable Kostenanteile an, die sich jedoch durch leane Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen durchaus positiv beeinflussen lassen. So ergibt sich bereits aus kostentheoretischer Sicht eine relativ höhere Bedeutung des Lean Managements für Dienstleistungsunternehmen.

Ein weiterer Vorteil, den Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Umsetzung des Lean Managements im Gegensatz zu produzierenden Industrieunternehmen vorweisen können, besteht in der allgemein größeren Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit an veränderte interne (Organisation, Betriebsabläufe etc.) wie externe (Kunden- bzw. Marktanforderungen, Umweltaspekte etc.) Rahmenbedingungen. So implizieren bereits die unterschiedlichen und vielfältigen Produktionstechniken produzierender Industrieunternehmen eine gewisse Starrheit der innerbetrieblichen Abläufe und Verfahrensweisen. Dienstleistungsunternehmen hingegen weisen hinsichtlich dieser Aspekte, infolge ihres interaktionsorientierten Charakters, eine weitaus größere Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit auf.

Während sich aufgrund dieser Kriterien die Inhalte der Lean Management-Techniken für produzierende Industrieunternehmen primär an Faktoren orientieren müssen, die das Beziehungssystem von Mensch, Technik und Organisation kennzeichnen (Verringerung der Hierarchie, Organisation in Gruppen/Teams, TQM, Simultaneous Engineering, Just-in-Time-Produktion, Outsourcing etc.), wird für Dienstleistungsunternehmen in letzter Konsequenz ein spezifisches Lean-Instrumentarium anzuwenden sein, daß schwerpunktmäßig die humankapitalbezogenen Bereiche: Qualitätssicherung durch effiziente Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung, Qualifizierung der Mitarbeiter und permanente Aus- und Weiterbildung, Optimierung der Informations- und Kommunikationsabläufe, Steigerung der

Mitarbeitermotivation, Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit, verändertes Führungsverhalten i.S. eines Coachings etc., in den Vordergrund stellt.

Dennoch muß in diesem Kontext auch darauf hingewiesen werden, daß im Hinblick auf die Umsetzung des Lean-Konzeptes im allgemeinen, als auch im besonderen bei mittelständischen Unternehmen des tertiären Sektors, letztlich nicht jedes Unternehmen bedingungslos verschlankt werden kann. So lassen sich, wie anhand des Beispiels der Fa. Welscher aufgezeigt wurde, nur bestimmte Lean-Strukturen konsequent anwenden, was jedoch nicht einschließt, daß eine in dieser Form differenzierte Anwendung des Lean Managements nicht zum angestrebten unternehmerischen Erfolg führen kann. Wie die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung des nordhessischen DBL-Vertragswerkes ergeben haben, weisen insbesondere kleinere Unternehmenseinheiten, z.B. Dienstleister, speziell aber der Mittelstand, aufgrund allgemein flexiblerer Strukturen ein deutlich höheres Lean Management-Potential auf, als dies bei Großunternehmen der Fall ist - d.h., der Mittelstand und hier vor allem Dienstleistungsunternehmen erhalten dadurch gewissermaßen einen Schlankheitsvorsprung. Als wesentlichste Grundvoraussetzungen für einen dauerhaft erfolgreichen Einsatz der leanen Arbeitsprinzipien sollen hier noch einmal abschließend die Relevanz einer permanenten Anpassung und Aktualisierung an sich verändernde wirtschaftliche, gesellschaftliche und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen genannt werden sowie die Notwendigkeit eines funktionsfähigen Controlling-Systems, um den Unternehmenserfolg schließlich meßbar und damit überprüfbar zu machen - und gerade hierin liegt das Dilemma vieler mittelständischer Unternehmen, insbesondere auch der Dienstleistungsunternehmen, die oftmals kein Controlling oder aber nur erste Controlling-Ansätze verwirklicht haben, so daß ihnen ein sicheres und verlässliches Navigationssystem zur effizienten Unternehmensführung und -steuerung fehlt.

Das Lean-Management-Konzept ist keineswegs nur eine Ansammlung bekannter und/oder neuer Rationalisierungsmethoden, sondern vielmehr eine veränderte Denkhaltung aller Organisationsmitglieder, die zielgerichtet zum Einsatz kommen muß, um einen dauerhaften Unternehmenserfolg i.S. einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz des Unternehmens, zu gewährleisten. Die Konkurrenzsituation und Internationalisierung der Märkte erfordern flexible, kundenorientierte Unternehmen, die zu prozeßorientiertem, ganzheitlichem Denken fähig sind und ihre Leistungen qualitativ hochwertig, schnell und kostengünstig anbieten können. Diese Zielsetzung läßt sich nach Ansicht der Verfasserin durchaus unter gezielter Anwendung der Methoden und Arbeitsprinzipien des Lean Management-Konzeptes, die in letzter Instanz auf eine lernfähige Organisation ausgerichtet sind, verwirklichen. Lernende Organisationen, die sich durch eine konsequente Ausrichtung an Lean-Prinzipien ausbilden, bieten somit einen Rahmen, in dem alle Ebenen, Funktionen und Bereiche eines Unternehmens in wechselseitigem, kooperativem Zusammenhang stehen, der aus der Perspektive aller Beteiligten: der Kunden (Qualität, erfüllte Erwartungen, Kommunikation), der Unternehmen (Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit) und der Mitarbeiter (Entfaltungsmöglichkeiten, Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Partizipation) gleichermaßen positiv zu bewerten ist. Eine erfolgreiche Umsetzung der Lean-Strategien läßt sich jedoch in letzter Konsequenz nur mit einem ausreichenden Potential an Mut und "good will" aller involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte im Hinblick auf eine konsequente

Umstrukturierung des Unternehmens nach der Devise: "Do it, try it, fix it" verwirklichen.

VI. Anhang

1. Aufbau der externen Kundenbefragung

1.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens

Da die statistische Untersuchung auf die Beantwortung einer vorgegebenen Fragestellung abzielt, muß zunächst einmal der Untersuchungsrahmen aus dieser Fragestellung sinnvoll abgeleitet werden. Hierzu gehören die Entscheidung einer primär- oder einer sekundärstatistischen Vorgehensweise, die Feststellung der statistischen Einheiten, die Abgrenzung der Grundgesamtheit, die Entscheidung der Frage, Vollerhebung oder Teilerhebung sowie die Auswahl der Merkmale und der statistischen Auswahlverfahren.⁴⁵³

1.1.1. Primär- und Sekundärforschung

Je nach Zielsetzung und Informationsbedarf lassen sich zwei wissenschaftliche Erhebungsmethoden unterscheiden: die Primär- und die Sekundärforschung. Während sich die Sekundärforschung (Desk-Research) auf die Auswertung bereits vorhandenen statistischen Materials bezieht, werden bei der Primärforschung (Field-Research) die Merkmale im Rahmen der Analyse direkt am Merkmalsträger erhoben. Der Vorteil der Sekundärstatistik liegt in der kostengünstigen Informationsbeschaffung innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes. Der Nachteil dieser Methode besteht darin, daß die zur Verfügung stehenden Daten oftmals bereits überholt, überhaupt noch nicht vorhanden oder aber hinsichtlich der zu untersuchenden Fragestellung zu ungenau sind. Das bedeutet, wenn keine sekundärstatistischen Informationen vorliegen oder aber, wenn die sekundärstatistisch gewonnenen Daten zur Lösung eines Informationsproblem es nicht ausreichen, müssen Primärerhebungen, d.h. die Ermittlung neuen, aktuellen Datenmaterials, vorgenommen werden. Der wesentliche Nachteil einer primärstatistischen Vorgehensweise liegt jedoch in der hohen Kosten- und Zeitintensität der Datenerhebung.⁴⁵⁴ So muß die Entscheidung zwischen Primärforschung und Sekundärforschung und damit verbunden auch die Abgrenzung der statistischen Masse im allgemeinen stets im Hinblick auf das Verhältnis zusätzlicher statistischer Informationen zur verursachten Kostensteigerung getroffen werden.⁴⁵⁵ Darüber hinaus ergeben sich bei der Primärerhebung wesentliche Problembereiche in bezug auf die Bestimmung der zu erhebenden Daten, der Personen, bei denen die Daten erhoben werden sollen sowie hinsichtlich der Vorgehensweise bei der Erhebung und der zu bestimmenden Häufigkeit der Erhebungen.⁴⁵⁶

Bei der im Juni 1994 erfolgten externen Kundenbefragung des untersuchten nordhessischen Vertragswerkes der DBL, wurde eine Primärerhebung vorgenommen, da sekundärstatistisches Material im Hinblick auf die zu untersuchende Problematik zu diesem Zeitpunkt nicht vorlag. Im Rahmen der Entscheidung einer primärstatistischen

⁴⁵³ Vgl. Wehrt, K.: Beschreibende Statistik, 1984, S. 21

⁴⁵⁴ Vgl. Kotler, P., Briemel, F.W.: Marketing-Management, 1992, S. 152

⁴⁵⁵ Vgl. Wehrt, K.: a.a.O., S. 21

⁴⁵⁶ Vgl. Weis, H.C., Steinmetz, P.: Marktforschung, 1991, S. 70

Vorgehensweise mußte nun die Abgrenzung der Grundgesamtheit und damit die Klärung der Frage, Vollerhebung oder Teilerhebung, erfolgen.

1.1.2. Erhebungsverfahren

Grundsätzlich stellt sich bei jeder primärstatistischen Erhebung die Frage, ob alle für die Untersuchung relevanten Erhebungsobjekte i.S. einer Vollerhebung einbezogen werden sollen, oder ob die durchzuführende Untersuchung nur auf einen Teil der Grundgesamtheit beschränkt werden soll. Der wesentliche Vorteil einer Vollerhebung im Vergleich zur Teilerhebung liegt in der deutlich höheren Aussagekraft und Zuverlässigkeit. Da jedoch eine Totalerhebung äußerst kostenintensiv ist und zudem mit hohem Aufwand verbunden ist sowie darüber hinaus auch oftmals infolge einer großen Grundgesamtheit an der Durchführbarkeit scheitert, beschränkt man sich in der Praxis der Marktforschung überwiegend auf einen repräsentativen Teilbereich der Grundgesamtheit, um schließlich von den Ergebnissen dieser Teilerhebung auf die Gesamtheit zu schließen.⁴⁵⁷

Da eine Vollerhebung im Rahmen des speziellen Untersuchungsobjektes (DBL-Kundenumfrage) aufgrund der relativ großen Grundgesamtheit zu aufwendig im Hinblick auf wirtschaftliche, zeitliche, technische sowie organisatorische Aspekte gewesen wäre und darüber hinaus auch zu hohe Kosten verursacht hätte, wurde eine Teilerhebung zur Lösung des Informationsproblems "Situationsanalyse: Kundenzufriedenheit bei der Kasseler DBL" vorgenommen. Hierzu waren folgende Teilschritte durchzuführen:

1. Festlegung der Grundgesamtheit.
2. Festlegung der Auswahlbasis.
3. Ermittlung des Stichprobenumfanges.
4. Entscheidung über das Vorgehen bei Auswahl der Elemente der Stichprobe.
5. Durchführung der Auswahlentscheidung

Die Festlegung der Grundgesamtheit erfolgte aufgrund unterschiedlicher Überlegungen. So hatte die Kasseler DBL zum Zeitpunkt der Befragung ca. 860 Mietberufskleidungskunden, die jedoch zum Teil erst einige Wochen bzw. Monate bei der DBL unter Vertrag standen. Für die durchzuführende Untersuchung war es jedoch von größter Wichtigkeit, daß die einzelnen befragten Kunden bereits eine gewisse Zeit den Service der DBL in Anspruch genommen hatten, um überhaupt aussagekräftige Informationen geben zu können. Aus diesem Grunde wurden nur diejenigen Kunden der Grundgesamtheit zuzuordnen, die bereits länger als ein halbes Jahr von der Kasseler DBL eingekleidet worden sind, so daß sich die Höhe der Grundgesamtheit nach dieser Auswahlentscheidung auf eine Anzahl von 810 Kunden belief. Da die Kundennummern stets in aufsteigender Reihenfolge nach dem Zeitpunkt des Vertragsabschlusses von der Kasseler DBL vergeben wurden, war es in diesem Falle nur erforderlich, die letzten 50 Kundennummern der gesamten statistischen Masse in der Grundgesamtheit nicht zu berücksichtigen.

Im Anschluß hieran mußte der Stichprobenumfang ermittelt werden, der in Abhängigkeit des geforderten Sicherheitsgrades der Aussagen und der untersuchten Objektanzahl

⁴⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 35

erfolgte. Nach den Überlegungen, welche Auswahlfehler einkalkulierbar sind und mit welcher Irrtumswahrscheinlichkeit die Aussagen gemacht werden können, wurde ein Stichprobenumfang von 10 Prozent der Grundgesamtheit definiert, das entspricht 81 zu befragender DBL-Kunden.

Nach der Festlegung des Stichprobenumfanges mußte schließlich die Entscheidung über das Auswahlverfahren der Stichprobenelemente aus der definierten Grundgesamtheit erfolgen. Da aus den Aussagen über die Teilmenge (Konstruktion einer Stichprobe) letztlich Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden sollen (Repräsentationsschluß), muß die ausgewählte Stichprobe hinsichtlich der Untersuchungsmerkmale ein verkleinertes, wirklichkeitstreuues Abbild der Grundgesamtheit darstellen, um den Anspruch der Repräsentativität zu erfüllen. Hierzu stehen in der statistischen Praxis eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung, die sich in zwei Hauptgruppen - Verfahren der Zufallsauswahl und Verfahren der nicht zufälligen bewußten Auswahl - zusammenfassen lassen.⁴⁵⁸

Zufallsorientierte Auswahlverfahren sind dadurch gekennzeichnet, daß die in die Stichprobe aufzunehmenden Elemente nach dem Zufallsprinzip bestimmt werden. Hierbei wird der Zufallsprozeß so gestaltet, daß jedes Element der definierten Grundgesamtheit mit einer bestimmten berechenbaren und von Null verschiedenen Wahrscheinlichkeit in die Auswahl gelangen kann, so daß sich dadurch die Möglichkeit ergibt, den Stichproben- bzw. Zufallsfehler statistisch exakt zu ermitteln. Es lassen sich die folgenden Verfahren der Zufallsauswahl unterscheiden, auf die jedoch im einzelnen nicht näher eingegangen werden soll:

- Einfache Zufallsauswahl bzw. einfaches Stichprobenverfahren.
- Geschichtete Zufallsauswahl bzw. geschichtetes Stichprobenverfahren.
- Klumpenauswahlverfahren (cluster sampling).
- Mehrstufiges Auswahlverfahren.

Bei den nicht-zufallsorientierten Verfahren erfolgt die Auswahl der Erhebungseinheiten nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern nach dem mehr oder minder subjektiven Vorgehen des Untersuchenden.⁴⁵⁹ Dies bedeutet, beim Verfahren der bewußten Auswahl wird die Stichprobe konstruiert und die Auswahl der zu untersuchenden Elemente gezielt nach sachrelevanten Merkmalen vorgenommen, so daß hier immer die Möglichkeit einer subjektiven Einflußnahme und damit auch die Möglichkeit der bewußten, nicht quantifizierbaren Beeinträchtigung der Repräsentativität gegeben ist.⁴⁶⁰ Zu unterscheiden sind folgende nicht-zufallsorientierte Verfahren:

- Quotenverfahren.
- Konzentrationsverfahren (cut-off-method).
- Willkürliche Auswahlverfahren (Auswahl auf's Geratewohl).
- Typische Auswahlverfahren (purpursive sampling).

Unter Berücksichtigung der spezifischen Erhebungsziele sowie der organisatorischen und finanziellen Aspekte wurde das Auswahlverfahren der einfachen Zufallsauswahl und hierbei das einfache Stichprobenverfahren verwandt. Der Vorteil eines zufallsorientierten

⁴⁵⁸ Vgl. Meffert, H.: Marktforschung, 1986, S. 26

⁴⁵⁹ Vgl. Weis, H.C., Steinmetz, P.: a.a.O., S. 49

⁴⁶⁰ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 26

Verfahrens liegt darin, daß hierbei die Möglichkeit besteht, gewisse Aussagen über die Verteilung in der Grundgesamtheit zu machen, die mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten und in gewissen Fehlergrenzen gelten, so daß die auf diese Weise ermittelte Teilgesamtheit ein repräsentatives Bild darstellt, das für die Resultate der durchgeführten Untersuchung von größter Relevanz war.

Das einfache Stichprobenverfahren setzt voraus, daß alle Einheiten der Grundgesamtheit bekannt sind und in irgendeiner Form identifizierbar sind, so daß auf jedes einzelne Element der Grundgesamtheit zugegriffen werden kann. Diese Grundbedingung war im Hinblick auf die Durchführung der DBL-Kundenumfrage durch die von der DBL vergebenen fortlaufenden internen Kundennummern (i.S. einer Numerierung) vollständig erfüllt. Im Rahmen des einfachen Stichprobenverfahrens wurde ein Auswahlverfahren per Zufallsgenerator gewählt, das dem Verfahren der Lotteriewahl, bei dem die Elemente der Stichprobe nach "Mischung" aller Einheiten gezogen werden, entspricht.

Hierzu wurden die als Stichprobenumfang festgelegten 81 Kundenadressen des Kasseler DBL-Vertragswerkes über ein PC-Programm per Zufallsgenerator aus der Gesamtheit von 810 Kundennummern ausgewählt. An diese Kundenadressen, die zuvor mit dem Namen des Ansprechpartners, der im jeweiligen Unternehmen für Berufskleidung zuständig ist, versehen wurden, erfolgte schließlich die Versendung je eines Fragebogens. Da die Auswahl der 81 Kundennummern per Zufallsgenerator erfolgte, war somit eine gewisse statistische Repräsentativität aller relevanten Merkmale wie Branchenstruktur, Umsatzhöhe, Anzahl der im Unternehmen eingekleideten Mitarbeiter, Verteilung auf alte und neue Bundesländer, Liefersystem-Verteilung etc. weitgehend gewährleistet, so daß schließlich aus den Aussagen der zuvor definierten Stichprobe, Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit und damit auf den Zufriedenheitsgrad aller Mietberufskleidungskunden der Kasseler DBL, gezogen werden konnten.

1.2. Befragung

1.2.1. Befragungsmethoden

Die Datenerhebung im Rahmen der Primärforschung kann u.a. durch Befragung erfolgen. Unter einer Befragung versteht man eine Erhebungsmethode, bei der man primär durch verbale oder schriftliche Antworten Informationen von Personen über einen Befragungsgegenstand erhält.⁴⁶¹ Die Befragung ist die am weitesten verbreitete und wichtigste Methode der Informationsgewinnung der Primärforschung. Bei dieser Datenerhebungsmethode ist eine planvolle und präzise Vorgehensweise von größter Bedeutung, da die Qualität des Erhebungsmaterials letztlich über den statistischen Aussagewert der Befragungsergebnisse entscheidet. Befragungen lassen sich nach verschiedenen Kriterien differenzieren:⁴⁶²

⇒ Kommunikationsform

- Mündliche Befragung.
- Schriftliche Befragung.
- Telefonische Befragung.

⁴⁶¹ Vgl. Weis, H.C., Steinmetz, P.: a.a.O., S. 71

⁴⁶² Vgl. ebenda, S. 71 f

- Computergestützte Befragung.
- Bildschirmtextbefragung.

⇒ **Befragungsart**

- Direkte Befragung.
- Indirekte Befragung.

⇒ **Häufigkeit der Befragung**

- Einmalbefragung.
- Wiederholte Befragungen.
- Panelbefragungen.

⇒ **Fragestellung**

- Freies Gespräch.
- Strukturiertes Interview.
- Stark strukturiertes Interview.

⇒ **Beantwortungsmöglichkeit**

- Offene Antworten.
- Geschlossene Antworten.

⇒ **Themenumfang**

- Einthemenbefragungen.
- Mehrthemenbefragungen (Omnibusumfragen).

Aus der Vielfalt der bestehenden Befragungsmethoden wurde im Rahmen der Untersuchung eine standardisierte schriftliche Befragung gewählt, bei der die Daten über das Untersuchungsobjekt mittels Fragebogen erhoben wurden. Charakteristikum der standardisierten Befragung ist, daß sowohl der Wortlaut als auch die Reihenfolge der zu stellenden Fragen eindeutig feststehen. Dies impliziert einerseits eine nur geringe Spontaneität, garantiert jedoch andererseits eine gewisse Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der Antworten sowie darüber hinaus die Quantifizierbarkeit der Ergebnisse und zeichnet sich somit im Vergleich zu anderen Befragungsmethoden durch eine relativ große Zuverlässigkeit aus.⁴⁶³

Die zwei wesentlichsten Vorteile der schriftlichen Befragung liegen einerseits in der Möglichkeit begründet, daß ein großes räumliches Gebiet abgedeckt werden kann und andererseits, daß diese Form der Befragung relativ kostengünstig ist. Da sich das Einzugsgebiet des nordhessischen Vertragswerkes von Süd-Niedersachsen bis Mittel-Hessen erstreckt sowie einen Großteil des Thüringer Raumes umfaßt, wäre eine direkte Befragung aller 81 Kunden bereits aufgrund der räumlichen Entfernung zu zeit-, insbesondere jedoch zu kostenintensiv, gewesen. Zudem kann keineswegs mit Gewißheit die Aussage getroffen werden, daß eine andere Form der Befragung als die seinerzeit durchgeführte, zu einem statistisch qualitativ höheren Aussagewert geführt hätte.

Die Kosten einer schriftlichen Befragung sind jedoch nur dann gering, wenn die zu befragende Stichprobe durch ein besonderes Interesse am Befragungsgegenstand

⁴⁶³ Vgl. Weder, W.: a.a.O., S.128

gekennzeichnet ist und somit auch eine relativ hohe Rücklaufquote zu erwarten ist.⁴⁶⁴ Diese Grundvoraussetzung war bei der durchgeführten Kundenbefragung durchaus erfüllt, da die Intention der Umfrage darin bestand, Schwachpunkte des DBL-Services zu erkennen, um hieran anschließend i.S. einer ganzheitlichen Kundenorientierung, gezielte Qualitätsverbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Das große Kundeninteresse am Untersuchungsobjekt zeigte sich schließlich anhand der hohen Rücklaufquote und der Rücklaufgeschwindigkeit. So erfolgte der Rücklauf der verschickten Fragebögen in den ersten Tagen rasch und konnte nach ca. drei Wochen als abgeschlossen betrachtet werden. Kunden, die innerhalb der ersten vierzehn Tage ihren Fragebogen noch nicht zurückgesandt hatten, wurden nochmals schriftlich mit der Bitte um umgehende Rücksendung kontaktiert, so daß sich die Rücklaufquote schließlich auf hundert Prozent belief.

Den Vorteilen der schriftlichen Befragung stehen jedoch auch eine Vielzahl von methodischen Problemen gegenüber, die den Informationswert der Untersuchungsergebnisse erheblich einschränken. So liegen die Rücklaufquoten im allgemeinen nur bei ca. 5 - 30 % und sind damit weitaus geringer als bei mündlichen Befragungen. Darüber hinaus kann nicht sichergestellt werden, ob die befragten Personen die Fragen im Sinne des Fragestellers verstanden und beantwortet haben, ob die Reihenfolge der einzelnen Fragen vom jeweiligen Befragten eingehalten wurde und ob die befragte Person den Fragebogen selbst beantwortet hat. Ebenso bleiben die situativen Verhältnisse und deren mögliche Auswirkungen auf die Beantwortung unbekannt.⁴⁶⁵ Dennoch sind die Ergebnisse von schriftlichen Befragungen weitgehend als zuverlässig anzusehen, da durch das Begleitschreiben in Verbindung mit dem Fragebogen sowie durch das Befragungsthema an sich, eine mögliche Verzerrung gering ist.⁴⁶⁶

Im allgemeinen erweist sich der Einsatz der schriftlichen Befragung insbesondere bei solchen Untersuchungsproblemen von größtem Vorteil, die folgendermaßen charakterisiert sind:⁴⁶⁷

- Untersuchungen, für die keine absolut repräsentativen Ergebnisse notwendig sind.
- Untersuchungen, die bei den Befragten ein entsprechendes Interesse erwarten lassen.
- Untersuchungen, die mehr quantitativen als qualitativen Inhalt haben.
- Untersuchungen, die sich stark standardisieren und systematisieren sowie zusätzlich in einfache Frageformulierungen überführen lassen.

⁴⁶⁴ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 38

⁴⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 38

⁴⁶⁶ Vgl. Weis, H.C., Steinmetz, P.: a.a.O., S. 76

⁴⁶⁷ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 38

1.2.2. Gestaltung des Begleitschreibens

An dieser Stelle soll kurz auf die Bedeutung des Begleitschreibens eingegangen werden. Im allgemeinen hat das Begleitschreiben einen Teil der Funktionen zu übernehmen, die bei persönlicher Kommunikation auf den Interviewer entfallen. Da die Bereitschaft zur Bearbeitung des Fragebogens darüber hinaus durch das beiliegende Anschreiben gefördert wird, wurde im Rahmen der durchgeführten Kundenumfrage ein Schreiben verfaßt, daß zunächst einmal Auskunft über den Veranstalter der Befragung sowie über Sinn und Zielsetzung der Befragungsaktion gab. Zur Beschleunigung des Rücklaufes wurden die Befragten gebeten, den vollständig beantworteten Fragebogen schnellstmöglich zurückzusenden. Darüber hinaus wurde der Briefumschlag mit dem jeweils zuständigen Ansprechpartner für Berufskleidung versehen, was die Aufmerksamkeit sowie die Aufnahme- und damit auch die Bearbeitungsbereitschaft positiv beeinflußt.

1.3. Qualität der Meßinstrumente

Die Frage eines Fragebogens erfüllt neben ihrer kommunikatorischen Funktion, die Funktion eines Meßinstrumentes. D.h., sie ist dazu bestimmt, dem Untersuchenden, Auskünfte über die Art oder den Ausprägungsgrad von Merkmalen bzw. Eigenschaften der Befragten zu geben. Bei der Befragungen durch Fragebogen handelt es sich demnach um eine Vielzahl von Meßvorgängen, an die verschiedene Anforderung gestellt werden, die sich in den folgenden Kriterien konkretisieren lassen:⁴⁶⁸

⇒ **Objektivität der Messung und Auswertung**

Das Kriterium der Objektivität der Messung beinhaltet den Grad der Unabhängigkeit der Testergebnisse von der Person des Untersuchenden. Sie tritt an drei Stellen der Stichprobenuntersuchung in Erscheinung und zwar als:

a) Durchführungsjektivität

Unter der Durchführungsjektivität muß der Grad der Ergebnisunabhängigkeit vom Verhalten des jeweiligen Untersuchenden während der Stichprobendurchführung verstanden werden. In der durchgeführten Untersuchung ist die Durchführungsjektivität durchaus gegeben, da die Befragung mittels Fragebogen durchgeführt wurde und so keinerlei Beeinflussung durch die Person des Untersuchenden vorgenommen werden konnte.

b) Auswertungsobjektivität

Die Auswertungsobjektivität ist von der Art der Fragestellung an den Befragten abhängig. Sie wurde bei der erfolgten Stichprobenuntersuchung durch die Verwendung von geschlossenen Fragen realisiert.

c) Interpretationsobjektivität

Hierunter ist die Anforderung zu verstehen, daß die Ergebnisse einer Frage auch durch unterschiedliche Auswerter in der gleichen Richtung interpretierbar sind, was bei der durchgeführten Untersuchung erfüllt ist, da die Er-

⁴⁶⁸ Vgl. Behrens, K.Chr.: Handbuch der Marktforschung, 1974, S. 257 und vgl. Beike, P., Christmann, G.: Marktforschungspraxis von A - Z - Methoden, Techniken und Verfahren, 1974, S. 188 ff

gebnisse des Fragebogens durch die vorgenommene Skalierung eindeutig festgelegt sind.

⇒ **Reliabilität**

Das Kriterium der Reliabilität gibt den Zuverlässigkeitsgrad an, mit dem der Test ein bestimmtes Merkmal mißt. D.h., wenn an bestimmte befragte Personen mehrmals in zeitlichen Abständen, die eine Änderung des Merkmales selbst ausschließen lassen, die gleiche Frage gerichtet wird, so sollen die Antworten gleich bleiben. Zur Überprüfung der Reliabilität einer Untersuchung stehen verschiedene Methoden (z.B. Retest-Methode, Paralleltest-Methode, Split-half-Methode) zur Verfügung, auf die in diesem Kontext jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

⇒ **Validität**

Das Kriterium der Validität gibt den Grad der Gültigkeit eines Tests an. D.h., die Gültigkeit eines Meßinstrumentes, im Falle der durchgeführten Untersuchung jeder einzelnen Fragebogenfrage, bezeichnet demnach den Grad, in dem das Instrument dasjenige Merkmal mißt, dessen Messung beabsichtigt wurde (diagnostische Valenz). So sollen die Antworten auf zwei Fragen, die das gleiche Merkmal messen sollen, nicht voneinander abweichen. Im allgemeinen lassen sich zwei Arten der Validität unterscheiden:

a) Inhaltliche Validität

Bei der inhaltlichen Validität ist der Test selbst das Kriterium zur Beurteilung des zu untersuchenden Merkmales.

b) Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität zielt darauf ab, ob eine Stichprobenuntersuchung ein bestimmtes Konstrukt (verstanden als ein komplexes, aus vielen Einzelmerkmalen zusammengesetztes Syndrom) von Versuchspersonen zu erfassen in der Lage ist. Zur Überprüfung der Konstruktvalidität existieren verschiedene Methoden (z.B. Korrelation mit einem Außenkriterium), die möglichst nebeneinander einzusetzen sind, da sich die Konstruktvalidität nicht durch Meßzahlen bestimmen läßt, sondern lediglich schlußfolgernd verdichtet werden kann.

Diese Anforderungen an die Qualität der Meßinstrumente werden in der marktforschenden Praxis jedoch nur für einzelne Test-Teilbereiche, nicht aber für ganze Tests erfüllt.

1.4. Die Skalierung

Bei der Skalierung werden nach den Zuordnungsregeln des Messens zunächst qualitative und quantitative Merkmale unterschieden, wobei die Merkmalsausprägungen quantitativer Merkmale ausschließlich reelle Zahlen umfassen. Alle weiteren Merkmale, deren Ausprägungen keinerlei Anordnungsvorschrift unterliegen, bezeichnet man als qualitativ; hierbei handelt es sich um nominalskalierte Merkmale. Im Rahmen dieses ersten Fragebogens wurden somit quantitative Merkmalsausprägungen verwandt, die in

Form reeller Zahlen in einem Skalenniveau darstellt wurden. Die Gruppe der quantitativen Merkmale lassen sich wiederum in vier Klassen untergliedern, deren Reihenfolge der sich steigernden Fähigkeit zur präzisen Messung entspricht:⁴⁶⁹

1. Ordinalskalierte Merkmale.
2. Intervallskalierte Merkmale.
3. Verhältnisskalierte Merkmale.
4. Ratioskalierte Merkmale.

Bei ordinalskalierten Merkmalen lassen sich die Untersuchungsobjekte hinsichtlich ihrer Meßwerte auf einer Merkmalsdimension nach "größer", "kleiner" oder "gleich" einordnen. Hierbei läßt sich eine sinnvolle Rangfolge erstellen, die durch die einzelnen Zahlenwerte repräsentiert wird. Allerdings lassen diese Zahlenwerte lediglich den Schuß auf die Rangfolge der Ausprägungen zu, Differenzen oder Quotienten zweier Zahlen sind bei der Ordinalskala nicht interpretierbar. Die Intervallskala ist eine Skala, bei der neben den Voraussetzungen der Ordinalskalierung die Differenzen, nicht aber die Quotienten der einzelnen Merkmalsausprägungen Informationsgehalt besitzen.⁴⁷⁰ Bei verhältnisskalierten Merkmalen muß zusätzlich zur Interpretierbarkeit von Differenzen die Deutbarkeit von Quotienten zwischen den Merkmalsausprägungen gegeben sein, was durch die Existenz eines Nullpunktes, auf den die Größen der Merkmalsausprägungen bezogen werden, ermöglicht wird. Die höchste Anforderung an das Skalenniveau eines Merkmales stellt die Ratioskala. Sie unterscheidet sich von der Verhältnisskala dadurch, daß über den Nullpunkt hinaus eine Einheit zwingend vorgeschrieben ist.⁴⁷¹

Bei der im Fragebogen verwendeten Skalierung handelt es sich um eine Ordinalskala, was allgemein daran zu erkennen ist, daß die einzelnen Merkmalsausprägungen nicht nur unterschieden, sondern auch in eine sinnvolle Rangfolge gebracht werden können, die durch die einzelnen Zahlenwerte repräsentiert werden. Da die Skalierung des durchgeführten Kundenfragebogens jedoch unter der Prämisse erfolgte, daß die Abstände zwischen den einzelnen Skalenwerten von den Befragten als immer gleich groß wahrgenommen werden, liegt hier faktisch die Bedingung für intervallskalierte Merkmale vor. D.h, es ist zu den Voraussetzungen der Ordinalskalierung die Forderung erfüllt, daß die Differenzen zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen sinnvoll interpretierbar sind.

Intervallskalen weisen generell eine feste Maßeinheit, d.h. feste Abstände (Standardentfernungen) zwischen den einzelnen Skalenrängen auf, die als Differenz, nicht aber als Quotient einen Informationsgehalt besitzen. Im einzelnen wurde die Skalierung der Kundenumfrage auf fünf Zahlenwerte beschränkt, wobei der Wert "1" für "unwichtig" bzw. "nicht erreicht" und der Wert "5" für "sehr wichtig" bzw. "vollständig erreicht" steht. Diese Zahlenwerte lassen somit sowohl den Schluß auf die Rangfolge der Ausprägungen als auch der Interpretation der Differenzen zweier Skalenwerte zu. Da die Anzahl der Merkmalsausprägungen mit fünf Ausprägungen vorgegeben und damit abzählbar ist, d.h., es existiert eine Anordnung der Ausprägungen, liegt bei diesem Fragebogen ein diskretes Merkmal in Form eines endlichen Merkmals vor. Diese vorgege-

⁴⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 23 f

⁴⁷⁰ Vgl. Schaich, E., Köhle, D., Schweitzer, W., Wegner, F.: Statistik I für Volkswirte, Betriebswirte und Soziologen, 1993, S. 3

⁴⁷¹ Vgl. Wehrt, K.: a.a.O., S. 13 ff

bene Skalierung hat in der statistischen Praxis den Vorteil, daß die Auswertung der erhobenen Daten erheblich erleichtert wird.

1.4.1. Kriterien für die Auswahl des Skalierungsverfahrens

Bei der Festlegung, welche und wieviele Merkmalsausprägungen in die Skala des Fragebogens Eingang finden sollten, wurden verschiedene Kriterien berücksichtigt. So muß zum einen jede Merkmalsausprägung von allen Kunden unterschieden werden können, wobei die individuelle Unterscheidbarkeit so groß wie möglich sein sollte. Zum anderen sollte gewährleistet werden, daß extrem positive Bewertungen nicht nur von negativen, sondern auch von den weniger extrem positiven Bewertungen unterschieden werden konnten. Darüber hinaus sollte dem Befragten die Möglichkeit gegeben werden, seine Position hinsichtlich der Beurteilung der Qualitätsdimension in den unterschiedlichen Service-Bereichen in einem neutralen mittleren Bereich darzustellen. Aus diesem Grunde wurde eine ungerade Zahl von Merkmalsausprägungen gewählt.

Die Entscheidung, fünf Skalenstufen im Fragebogen zu verwenden, basiert auf der Erkenntnis, daß einerseits eine gewisse Übersichtlichkeit hinsichtlich der Auswertung der erhobenen Daten gegeben sein sollte, andererseits jedoch auch der Feststellung Rechnung getragen werden sollte, daß die Zuverlässigkeit der Skala mit steigender Anzahl der Merkmalsausprägungen zunimmt. Das bedeutet, je mehr verschiedene Ausprägungen für die Qualitätsdimension vorgelegt werden, desto größer ist im allgemeinen die Wahrscheinlichkeit, daß aufgrund der erhaltenen Antworten auf die tatsächliche Beurteilung des Qualitätsfaktors geschlossen werden kann.

Im Hinblick darauf, daß das Meßniveau der Daten die Art der Datenauswertung bestimmt, gilt im allgemeinen, daß Daten, die mit nominalem oder ordinalem Niveau gemessen wurden, mit Tabellenanalysen ausgewertet werden, während auf kardinalem und rationalem Niveau gemessene Daten, die Anwendung einer Regressionsanalyse erlauben.⁴⁷² Die Auswertung der im Rahmen der Kundenbefragung ermittelten Daten erfolgt zum einen über Häufigkeitstabellen sowie im Anschluß hieran in Form einer Faktorenanalyse.

Zuvor wurden jedoch alle Antwortbögen auf Vollständigkeit geprüft. Ungültige Antworten wurden gesichtet und Fehler bzw. unbeantwortete Fragen als "missing value" gekennzeichnet. Anschließend wurden alle Variablenwerte aus den Antwortbögen in einer Datenbank erfaßt und schließlich über das Statistikprogramm SPSS aufbereitet und ausgewertet.

1.4.2. Häufigkeitsverteilung

Die einfachste Form der Tabellenanalyse ist die eindimensionale Häufigkeitsverteilung, die ausschließlich deskriptive Informationen liefert. D.h., die erhobenen Daten werden in einer Häufigkeitstabelle dargestellt, die nacheinander die möglichen Merkmalsausprägungen in aufsteigender Ordnung (die absoluten, die relativen, die kumuliert relativen Häufigkeiten sowie die Häufigkeitsdichte bei stetigem Merkmal) enthält. Im Rahmen der

⁴⁷² Vgl. Weder, W.: a.a.O., S. 136

Datenauswertung der durchgeführten Kundenumfrage wurde eine eindimensionale Häufigkeitsverteilung mit absoluten und kumuliert relativen Häufigkeiten gewählt.

Der erste Schritt der Datenaufbereitung erfolgte durch das Erstellen dieser Häufigkeitstabelle, in deren linker Spalte sich die absoluten Häufigkeiten, d.h. die absolute Anzahl der Merkmalsträger in der statistischen Masse, befinden. In der zweiten Spalte stehen die relativen Häufigkeiten, die ausdrücken, wieviel Prozent der Merkmalsträger in der statistischen Masse genau die Merkmalsausprägung $x_i = a_j^{473}$ besitzen. Summiert man sukzessiv die relativen Häufigkeiten zu den Merkmalswerten auf, so erhält man die kumulierten relativen Häufigkeiten, die in der dritten Spalte dargestellt werden. Die kumulierten relativen Häufigkeiten geben an, wieviel Prozent der Objekte einen Merkmalswert besitzen, der kleiner oder gleich a_j ist ($x_i \leq a_j$).

2. Aufbau und Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung

2.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens

Im Hinblick auf die statistische Vorgehensweise im Kontext der Abgrenzung des Untersuchungsrahmens der im Juni 1994 durchgeführten Mitarbeiterbefragung des Kasseler Vertragswerkes der DBL wurde eine primärstatistische Erhebung vorgenommen, da bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Mitarbeiterbefragung in dieser oder ähnlicher Art erfolgt war, die es ermöglicht hätte, auf sekundärstatistisches Material zurückzugreifen.

Im Rahmen der primärstatistischen Vorgehensweise wurde eine Teilerhebung vorgenommen, da eine Vollerhebung in bezug auf den zu erwartenden statistischen Aussagewert der Ergebnisse aus unterschiedlichen Gründen, auf die im folgenden noch näher eingegangen wird, nicht sinnvoll gewesen wäre. Die definierte Grundgesamtheit hinsichtlich der durchgeführten Mitarbeiterumfrage umfaßt alle 71 bei der Welscher GmbH & Co. KG beschäftigten Personen. Für das Ziehen der Stichprobe, bei der aus der festgelegten Grundgesamtheit, eine Teilmenge so auszuwählen ist, daß diese ein anzahlmäßig reduziertes, wirklichkeitsgetreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt, war es erforderlich, eine bewußte Stichprobenauswahl vorzunehmen. Hier wurde das sog. Cut-off- oder Konzentrationsverfahren angewendet, bei dem nur die wesentlichsten und bedeutendsten Einheiten in die Stichprobe genommen wurden - alle übrigen Einheiten der Grundgesamtheit wurden außer acht gelassen. Diese als wesentlich definierten Einheiten wurden zuvor exakt merkmalsmäßig bestimmt. Die Grundgesamtheit wurde in diesem Falle zwar nicht in ihrer ganzen Struktur erfaßt, es ist jedoch eindeutig festgelegt, auf welchen Teil der Grundgesamtheit sich die Ergebnisse beziehen.⁴⁷⁴

Im Rahmen der Mitarbeiterumfrage wurden drei unterschiedliche Personenkreise als ungeeignet für die durchzuführende Untersuchung von der Befragung ausgeschlossen. Beim ersten Personenkreis, der bei der Umfrage nicht berücksichtigt wurde, handelt es sich um diejenigen Personen, die ausschließlich als Aushilfen auf 580,- DM-Basis bei der Fa. Welscher beschäftigt sind. Diese Gruppe wurde eliminiert, da es sich um Personen handelt, die je nach Tätigkeitsbereich zumeist nur in einem zeitlich sehr geringen Umfang

⁴⁷³ a_j ist die größtmögliche Anordnung der möglichen Merkmalsausprägungen

x_i ist die Ausprägung des statistischen Merkmals x beim Träger i

⁴⁷⁴ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 15

und häufig auch nicht in regelmäßigen Abständen im Unternehmen tätig sind. So rekrutieren sich die Aushilfen der Kasseler DBL zum Teil aus Studenten, die u.a. als sog. Pendelfahrer, den täglichen Wäschetransport von Kassel nach Erfurt und zurück übernehmen sowie aus Hausfrauen und Rentnern, die sporadisch in den unterschiedlichsten Aufgabenbereichen in Betrieb und Verwaltung tätig sind. Da dieser Personenkreis aufgrund der äußerst geringen Wochenarbeitszeit keine allgemein gültigen Aussagen in bezug auf Führungsfragen und Mitarbeitermotivation machen kann, wurde im Kontext der Untersuchung auf die Befragung aller Aushilfen verzichtet.

Dasselbe gilt für Mitarbeiter der Kasseler DBL, deren Betriebszugehörigkeit weniger als ein Jahr beträgt. Auch diese Personengruppe wurde im Rahmen der durchgeführten Mitarbeiterbefragung nicht herangezogen, da diese Mitarbeiter, die erst wenige Monate im Unternehmen beschäftigt sind, aufgrund ihrer relativ kurzen Betriebszugehörigkeit nur bedingt gültige Aussagen über Fragen der Führung und Arbeitszufriedenheit treffen können, so daß das Gesamtergebnis durch die Befragung dieses Personenkreises verfälscht werden könnte. Ebenso wurde die Geschäftsleitung, die oberste Führungsfunktion besitzt, nicht in die Befragung einbezogen.

Hinsichtlich des Erhebungsverfahrens wurde, wie bei der externen Kundenbefragung, eine standardisierte schriftliche Befragung mittels Fragebogen gewählt, bei der die möglichen Merkmalsausprägungen und damit die metrischen Standards genau festgelegt sind. Aufgrund der Tatsache, daß das Messen von Einstellungen der Mitarbeiter zum Zweck des Verständnisses und der Vorhersage von menschlichen Handlungen und Verhaltensweisen nur in indirekter Form erfolgen kann, wurden die Fragen so konzipiert, daß unterschiedliche Antworten vorgegeben wurden, die i.S. einer Stellungnahme zu dem in der Frage stehenden Objekt vom Mitarbeiter bewertet werden mußten. D.h., anhand der einzelnen Merkmalsausprägungen der jeweiligen Fragen läßt sich letztlich auf die Ansichten und Einstellungen der befragten Personen hinsichtlich des Untersuchungsobjektes schließen.

Da der Informationsgehalt von Daten u.a. durch das Messniveau, mit dem die Merkmalsausprägungen der Untersuchungsobjekte gemessen werden, festgelegt wird, wurde auch bei der zweiten Umfrage (Mitarbeiterumfrage), im Hinblick auf eine möglichst präzise Messung, eine Intervallskala ausgewählt. Einstellungen und Ansichten von Personen werden im allgemeinen je nach Art der Klassenbildung mit Ordinal- oder Intervallskalen gemessen.

Die Konzeption des Fragebogens erfolgte in Anlehnung an eine von Dr. Walter Weder⁴⁷⁵ durchgeführte Untersuchung über Führungsfragen zur Erfassung der Einstellungen zum Führungs- und Arbeitsverhalten. Die Merkmalsausprägungen der einzelnen Variablen weisen die gleichen Abstände voneinander auf, so daß diese Daten auf dem Intervallniveau erhoben werden konnten.

Die von allen Methoden zur Messung von Einstellungen am weitesten verbreitete ist die sog. Einstellungsskala. Die Einstellungsskala besteht aus einer Vielzahl von Statements oder Beschreibungen eines Merkmales des zu untersuchenden Objektes (im Falle der Mitarbeiterbefragung handelt es sich um Elemente der Führung sowie der Mitarbeitermotivation), zu denen die befragten Personen Stellung nehmen. Durch die

⁴⁷⁵ Vgl. Weder, W.: a.a.O.

Bewertung der einzelnen vorgegebenen Beschreibungen läßt sich somit auf die Einstellungen der befragten Mitarbeiter in bezug auf das zu untersuchende Objekt schließen.

Im Hinblick auf die Anzahl der Merkmalsausprägungen, die in die Skala Eingang finden sollten, waren unterschiedliche Erwägungen zu berücksichtigen. Wesentliches Kriterium war, daß jede Merkmalsausprägung von den jeweils anderen unterschieden werden sollte. D.h., Personen mit verschiedenen Einstellungen hinsichtlich Führungs- und Arbeitsverhalten mußte auch grundsätzlich die Möglichkeit gegeben sein, unterschiedlich Stellung beziehen zu können. Die Darstellung der einzelnen Führungs- und Motivationselemente mußte demnach in einer Weise erfolgen, daß sie für alle befragten Mitarbeiter gut unterscheidbar waren. Um auch bei dieser Umfrage den neutralen mittleren Bereich darstellen zu können, wurde eine Skalierung mit fünf Skalenstufen vorgenommen. Im speziellen Fall der Mitarbeiterumfrage wurde die Skalierung, wie bereits zuvor bei der Kundenumfrage, auf Zahlenwerte von "1" bis "5" beschränkt, wobei der Wert "1" für "trifft absolut nicht zu" und "5" für "trifft voll und ganz zu" steht.

Primäres Ziel der durchgeführten Mitarbeiterumfrage im Hinblick auf den gewählten Skalentyp und das Skalierungsverfahren war es, nicht nur die globale Einstellung der Mitarbeiter in bezug auf das Führungs- und Arbeitsverhalten im Unternehmen zu messen, sondern darüber hinaus auch die Einstellung zu den einzelnen Elementen der Führung und der Arbeitszufriedenheit zu eruieren. D.h., Aufgabe war nicht, alle Antworten der befragten Mitarbeiter zu einer einzigen Antwort zu komprimieren, sondern vielmehr, auch jede einzelne Antwort im Rahmen der Datenanalyse separat untersuchen zu können. Hierzu war es notwendig, die zu untersuchenden Phänomene - das Führungs- und das Arbeitsverhalten im Unternehmen - in verschiedene Dimensionen (Variablen) aufzugliedern, so daß die einzelnen Variablen schließlich die Elemente der zu untersuchenden Objekte darstellen. Durch eine Datenanalyse sollen jedoch nicht nur die zu untersuchenden Phänomene analysiert werden, sondern es sollen darüber hinaus auch die Bestimmungsgründe der Untersuchungsobjekte - die unabhängigen Variablen - ermittelt werden.⁴⁷⁶ Diese Forderung ließ sich jedoch im Rahmen der durchgeführten Mitarbeiterbefragung aus Anonymitätsgründen nicht erfüllen. D.h., aufgrund der Tatsache, daß bei der Fa. Welscher GmbH & Co. KG nur 71 Personen beschäftigt sind, wäre unter Einbeziehung aller demographischen und sozialen Daten der befragten Personen, das von den Mitarbeitern, aus Angst vor eventuellen Repressalien, ausdrücklich geforderte Prinzip der Anonymität, nicht mehr gewährleistet gewesen. Daher kann keine Aussage getroffen werden, inwieweit die unabhängigen Variablen in Form der Persönlichkeitsdimension der Befragten, möglicherweise Einfluß auf die abhängigen Variablen besitzen.

In bezug auf die Konzeption des Fragebogens mußten einige theoretische Vorüberlegungen erfolgen. So war es wichtig, die einzelnen Fragestellungen klar und eindeutig zu formulieren, d.h. auf Fremdwörter, Fachtermini sowie auf komplizierte Satzkonstruktionen möglichst zu verzichten, um das Verständnis und die Motivation der Befragten nicht zu überfordern. Im allgemeinen läßt sich erfahrungsbedingt festhalten, daß der Bewußtseinsgrad, mit dem die befragten Personen ihr eigenes Verhalten und das ihrer Umwelt registrieren, nicht allzu groß ist. Darüber hinaus war darauf zu achten, daß die einzelnen Fragen möglichst kurz, konkret und nicht zu allgemein gehalten waren, um

⁴⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 128

den Befragten eine weitgehend eindeutige Beurteilung zu ermöglichen. Im Falle der durchgeführten Mitarbeiterumfrage waren im Hinblick auf die Beantwortung des Fragebogens bei der Majorität der Befragten keinerlei Schwierigkeiten zu beobachten; für diejenigen Personen, denen das Beantworten einzelner Fragen jedoch Mühe bereitete, bestand die Möglichkeit, sich von der Verfasserin, nicht verstandene Fragestellungen, noch einmal erläutern zu lassen, was jedoch letztlich nur von zwei Mitarbeitern in Anspruch genommen wurde.

Hinsichtlich der Entscheidung, offene oder geschlossene Fragen zu verwenden, wurden nahezu ausschließlich, d.h. abgesehen von der letzten Frage, geschlossene Fragen eingesetzt. Dies erfolgte zum einen aufgrund der Erkenntnis, daß durch die Eindeutigkeit und Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse geschlossener Fragen, die Datenauswertung maßgeblich erleichtert wird und zum anderen auch aufgrund der Vermutung, daß bei einer Vielzahl der befragten Personen, massive Verbalisierungs- und Formulierungsschwierigkeiten bestanden hätten, insbesondere deshalb, weil sie verständlicherweise nicht mit allen Eigenschaften des Untersuchungsobjektes vertraut sind und oftmals auch nur geringe schriftliche Formulierungserfahrungen besitzen.

Die Zuverlässigkeit der Befragung bezüglich der gemessenen Daten hängt insbesondere von der Frageformulierung ab. Dies bedeutet, werden Fragen unklar formuliert, so besteht die Gefahr, daß sie von den verschiedenen Befragten unterschiedlich verstanden werden und somit der Grad der Zuverlässigkeit minimiert wird. Demgegenüber muß jedoch festgehalten werden, daß je größer die Bedeutung einer Befragung für eine befragte Person ist, desto größer wird auch die Gültigkeit der gemessenen Daten sein. D.h., da für die befragten Personen der Welscher GmbH & Co. KG die Art des Führungsverhaltens der Vorgesetzten von zentraler Relevanz ist, kann davon ausgegangen werden, daß die Meßwerte ein hohes Maß an Zuverlässigkeit haben. Darüber hinaus haben die konzipierten Fragen vorwiegend gegenwärtige bzw. in naher Vergangenheit liegende Sachverhalte zum Inhalt, die eine höhere Gültigkeit besitzen, als Fragen über die Vergangenheit und die Zukunft. Im Kontext der Zuverlässigkeit und Gültigkeit von erhobenen Daten zur Messung von Einstellungen und Meinungen muß jedoch erwähnt werden, daß keine Daten von allzu hoher Gültigkeit erwartet werden können. So beinhaltet die Reihenfolge von Tatsachenfragen, Beurteilungsfragen, Einstellungs- und Meinungsfragen zugleich die Folge abnehmender Gültigkeit.⁴⁷⁷

Nachdem die Daten aufbereitet, d.h. ausgezählt, auf Vollständigkeit überprüft und tabelliert wurden, erfolgte nun die Analyse und Auswertung dieser Daten, wiederum mit Hilfe des Statistikprogrammes SPSS. Bei der Aufbereitung der Daten wurde auch im Rahmen dieser Umfrage mit dem Erstellen der Häufigkeitstabelle begonnen.

⁴⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 135

2.2. Darstellung der Mitarbeiteruntersuchung mittels Regressionsanalyse

2.2.1. Fragestellung der Untersuchung

Die zentrale Fragestellung im Rahmen der durchgeführten Mitarbeiterumfrage, besteht darin, die Bedingungen zu ermitteln, unter denen Arbeitszufriedenheit innerhalb der Untersuchungsgruppe (befragte Mitarbeiter der Welscher GmbH & Co. KG) zustandekommt. Im Gegensatz zur Korrelationsanalyse, die es erlaubt, Aussagen über Zusammenhänge bestimmter Variablen bzw. Gruppen von Variablen zu treffen, besteht die primäre Zielsetzung der Regressionsanalyse darin, ein abhängiges Merkmal, in diesem Falle die Varianz der Arbeitszufriedenheit (operationalisiert durch die Fragestellung: "Erlangen Sie durch ihre Arbeit die volle Befriedigung?"), aufgrund verschiedener unabhängiger Merkmale, die nachfolgend dargestellt werden, zu bestimmen. Wesentlicher inhaltlicher Aspekt ist hierbei das Prinzip der Kausalität von Variablen. Das bedeutet, während die Korrelationsanalyse nach dem gemeinsamen Steigen oder Fallen der Varianz der ausgewählten Merkmale fragt und damit nicht mehr das Messen von Abhängigkeiten, sondern die Messung eines Zusammenhanges zwischen Variablen in den Vordergrund stellt, impliziert sie im Gegensatz zur Regressionsanalyse keinen kausalen Zusammenhang i.S. von "wenn-dann-Aussagen". Dieser inhaltliche Aspekt der Regressionsanalyse läßt sich folgendermaßen formulieren: *Wenn* die Variable X sich in ihrer Wachstumsrichtung (ausgegangen vom Mittelwert der Variable) ändert, *dann* ändert sich die Variable Y ihrerseits um einen Teil ihrer Wachstumsrichtung, in einer bestimmten Größe. Die Variable Y ist somit abhängiges, endogenes und damit zu erklärendes Merkmal (Regressant) von der Variable X, die ein exogenes, erklärendes Merkmal (Regressor, Einflußgröße) darstellt. Ein geeignetes statistisches Verfahren zur Untersuchung derartiger Ursache-Wirkungsbeziehungen ist die sog. multiple Regressionsanalyse, deren wesentliche Zielsetzung in der Prüfung der Beziehungen zwischen einer abhängigen (Arbeitszufriedenheit) und einer bzw. mehrerer unabhängiger Variablen (z.B. Faktoren des Vorgesetztenverhaltens, Arbeitsplatzbedingungen, Einkommen etc.) besteht.

2.2.2. Methode der Regressionsanalyse

Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Regressionsanalyse ist die Unterscheidung der Variablen in eine abhängige und eine oder mehrere unabhängige Variablen. Diese Einteilung der Variablen erfolgt vorab aufgrund eines sachlogischen Zusammenhanges. D.h., die Unterscheidung der Variablen muß immer in Abhängigkeit von der jeweiligen Fragestellung der empirischen Untersuchung sowie im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand betrachtet werden. Diese Vorgehensweise zeigt den starken Modellcharakter der Regressionsanalyse.

Ein Spezialfall der Regressionstechnik bildet die Pfad-Analyse, bei der eine komplexe Kausal-Ordnung unterstellt wird; das bedeutet, eine oder mehrere Variablen sind gleichermaßen unabhängig als auch abhängig und können somit auch nur korreliert in einer komplexen Kausalkette stehen. Eine derartige Kausal-Ordnung besitzt das Untersuchungsmodell der Mitarbeiterumfrage jedoch nicht. Es wird daher von verschiedenen exogenen Merkmalen ausgegangen, die jeweils miteinander korreliert sein können, jedoch untereinander keinerlei kausale Beziehungen aufweisen. Alle dargestellten Merkmale haben somit, hypothetisch betrachtet, einen linear meßbaren Einfluß auf die Zielvariable der Arbeitszufriedenheit.

Formal läßt sich die Regressionsanalyse für ein bivariates Beispiel wie folgt beschreiben:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1$$

Y ist in der Regressionsgleichung die endogene Variable (Arbeitszufriedenheit), **b₀** stellt innerhalb der Gleichung eine Konstante dar, die den Schnittpunkt mit der Y-Achse eines Koordinatenkreuzes angibt. **b₁** bezeichnet den Regressionskoeffizienten, **X₁** die unabhängige Variable.

Für den multiplen Fall der Regression wird die obige Funktion entsprechend erweitert :

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \dots b_n \cdot X_n + RES$$

wobei, **b₀ + b₂ · X₂**, der entsprechende Term für die zweite und **b_n · X_n** für die **n**'te unabhängige Variable darstellt. **RES** entspricht dem Teil der nichterklärten Varianz des Modells (**1 - R²**). Der Korrelationskoeffizient im Quadrat (**R²**) gibt, ähnlich wie im Modell der Faktorenanalyse an, in welchem Maße die abhängige Variable (Arbeitszufriedenheit) tatsächlich durch die ausgewählten unabhängigen Variablen erklärt wird. D.h. **R²**, auch als Determinationskoeffizient zu bezeichnen, stellt den Erklärungswert des Modells dar und bestimmt somit auch dessen Güte.

2.2.3. Qualität der Daten und Besonderheit der Regressionsanalyse

Hinsichtlich des Meßniveaus der Umfragedaten wurde auch hier, wie bereits bei der Faktorenanalyse der externen Kundenumfrage, die Annahme gemacht, daß unter Verzicht auf inferenzstatistische Aussagen, also mit der expliziten Beibehaltung der Aussageebene dieser Untersuchungsgruppe, die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse (metrische Daten, normalverteilte Variablen) hergestellt sind. Es wird also auch hier, zwischen einem deskriptiven und einem inferenzstatistischen Modell differenziert. Zu spezifischen Problembereichen der Regressionsanalyse, wie z.B. Multikollinearität, Heteroskedastizität oder der Autokorrelation der unabhängigen Merkmale, sei hier wiederum auf Backhaus, et al.: a.a.O., S.35 ff) verwiesen.

Die durchgeführte Regressionsanalyse wurde nach der sog. "Enter-Methode" im Rahmen des SPSS-Programmes, vorgenommen. Diese Spezifikation sagt aus, daß alle unabhängigen Variablen zwar als Partialkoeffizienten⁴⁷⁸ gerechnet werden, diese aber auch bei Unterschreiten des fünfprozentigen Signifikanzniveaus, nicht aus dem Analysemodell eliminiert werden. Als Alternative zur Regressionstechnik der Enter-Methode hätte auch die sog. "Stepwise-Regression" angewandt werden können, bei der alle unabhängigen Variablen, deren partialisierter Wert weniger als fünf Prozent Irrtumswahrscheinlichkeit beträgt, aus dem Modell ausgeschlossen werden. Da jedoch,

⁴⁷⁸ Formal könnte man diesen Vorgang, mit der Zielsetzung der Messung des reinen Einflusses eines Merkmales, wie folgt beschreiben: PARTIALKORR EXVAR1 - ENDVAR = ((EXVAR1 - corr EXVAR2) + (EXVAR1 - corr EXVAR1) + ... (EXVAR1 - corr EXVARn)) corr ENDVAR, wobei EXVAR = unabhängige Variable und ENDVAR = abhängige Variable.

wie bereits dargestellt wurde, auf inferenzstatistische Annahmen verzichtet wurde und durch die geringe Fallzahl der Untersuchungsgruppe (31 Fälle) ohnehin nur starke Korrelationen signifikant und damit überzufällig sind, wurde die Enter-Methode gewählt.

2.2.4. Einflußgrößen der befragten Mitarbeiter auf die Arbeitszufriedenheit

Die Zielvariable des Modells stellt die Variable "Befriedigung in der Arbeitssituation", im folgenden kurz: BIA genannt, dar, die inhaltlich auch als Arbeitszufriedenheit bezeichnet werden kann. Allerdings sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß in einer Vielzahl anderer Untersuchungen, üblicherweise der Tatbestand der Arbeitszufriedenheit mit der direkten Frage nach der Arbeitszufriedenheit gemessen wurde. Da jedoch eine andere Formulierung gewählt wurde, läßt sich nicht ausschließen, daß letztendlich dennoch das Gleiche gemessen und somit die Validitätsprämisse verletzt wird. Eine empirische Überprüfung dieses Sachverhaltes wäre theoretisch durch eine Korrelation beider Formulierungen möglich. Würde sich hierbei eine Näherung oder Erfüllung des Koeffizienten von 1 ergeben, würde dies bedeuten, daß mit beiden Begrifflichkeiten das Gleiche gemessen würde. Diese Überprüfungsmöglichkeit besteht de facto jedoch nicht. Daher wurden im folgenden die Termini "Arbeitszufriedenheit" und "Befriedigung, die der Mitarbeiter durch die Arbeit erlangt" synonym verwendet.

Die unabhängige Modellvariablen wurden wie folgt definiert:

- Motivation durch Übertragung von Verantwortung, bezeichnet als:
VERANTWORTUNG I
- Größe der übertragenen Verantwortung, bezeichnet als:
VERANTWORTUNG II
- Problemkenntnis und Verständnis des Vorgesetzten, bezeichnet als:
VORGESETZTER I
- Kritik des Vorgesetzten bei erfolgten Fehlern, bezeichnet als:
VORGESETZTER II
- Unterstützung durch den Vorgesetzten bei auftretenden Schwierigkeiten, bezeichnet als:
VORGESETZTER III
- Motivation durch Bestrafung, bezeichnet als:
STRAFE
- Motivation durch Schaffung von Gruppenarbeit, bezeichnet als:
GRUPPE
- Motivation durch Beförderungen und Lohnsteigerungen, bezeichnet als:
GRATIFIKATION
- Motivation durch Zielsetzung, Planung und Kontrolle der eigenen Tätigkeit, bezeichnet als:
PLANUNG

2.3. Ermittlung zugrundeliegender Dimensionen der Arbeitszufriedenheit

Nachfolgend sind die wesentlichsten Ergebniswerte der Regressionsanalyse aus dem SPSS-Plot dargestellt. Die im Hinblick auf die Dateninterpretation aussagekräftigsten Werte der Regressionsanalyse stellen zum einen die standardisierten Regressionskoeffizienten, die auch als Beta's oder Betakoeffizienten bezeichnet werden, dar sowie zum anderen den Wert R^2 (R-Square), der Aufschluß über die Erklärungskraft des durchgeführten Regressionsmodells gibt. Diese Zahlenwerte sind in der nachfolgenden Darstellung kursiv abgedruckt. Betrachtet man zunächst R^2 und damit die Erklärungskraft der unabhängigen Variablen, so läßt sich feststellen, daß die Zielvariable (Arbeitszufriedenheit) zu fast 50 Prozent (.46) auf die reine Kovarianz der exogenen Variablen zurückzuführen ist. D.h., Faktoren wie Verständnis und Unterstützung durch den Vorgesetzten, Motivation durch die Schaffung von Gruppen, Belohnung guter Leistungen durch Beförderung, Lohnerhöhung und Aufstiegschancen, die Übertragung von Verantwortung sowie die Mitwirkung bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle der eigenen Tätigkeit sind a priori maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter der nordhessischen DBL.

Betrachtet man nun, welche der Variablen die höchsten Kausaleffekte für die Befriedigung in der Arbeitssituation (BIA) haben, so zeigt sich, daß die Variablen VERANTWORTUNG I, GRUPPE sowie STRAFE (mit Pfeil gekennzeichnet) die stärksten Erklärungsanteile im Modell besitzen. Die jeweiligen Beta-Koeffizienten sind wie folgt, am Beispiel der GRUPPE, zu interpretieren: Der Beta-Koeffizient dieser Variable beträgt hier .47, d.h., *wenn* sich diese Variable um eine Einheit (einen Skalenwert) ändert, *dann* ändert sich die Variable "Befriedigung in der Arbeitssituation" (in dieser Gruppe) ihrerseits um 47 Prozent einer Einheit. Der Erklärungsanteil einer einzelnen Variable errechnet sich wiederum aus der Quadratur des Beta-Koeffizienten. Den drittgrößten Einfluß bildet die Variable STRAFE. Hierbei ist allerdings ein negativer Einfluß zu verzeichnen (- .37). Das bedeutet, immer wenn diese Variable in der Beurteilung steigt, reduziert sich die Variable "Befriedigung in der Arbeitssituation" (BIA) um einen entsprechenden Wert. Auch die Variable VORGESETZTER II, die synonym für das Kritisieren der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten steht, weist einen, jedoch nicht ganz so stark ausgeprägten negativen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit der befragten Mitarbeiter auf. (- .22). Alle anderen Variablen übten als partielle standardisierte Regressionskoeffizienten vergleichsweise geringe Einflüsse auf die zu erklärende Variable der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter der Fa. Welscher aus.

<u>ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE</u>				
Multiple R			,68310	
R Square			,46662	
Adjusted R Square			,23803	
Standard Error			,77019	
----- Variables in the Equation -----				
Variable	B	SE B	Beta	
V87 PLANUNG	-,109312	,224431	-,175020	
V47 VORGESETZTER II	-,163493	,152331	-,221259	
V64 VERANTWORTUNG II	,131158	,133969	,167726	
V83 STRAFE	-,323528	,193216	-,378320	<---
V51 VORGESETZTER I	,116057	,186997	,154556	
V84 GRUPPE	,315459	,151776	,471588	<---
V85 GRATIFIKATION	,016542	,171954	,024545	
V52 VORGESETZTER III	-,009552	,197091	-,012164	
V86 VERANTWORTUNG I	,260041	,225407	,435432	<---
(Constant)	2,336914	,838252		
End Block Number 1 All requested variables entered.				

Abb. 59: Ergebnisse der Regressionsanalyse

LITERATURVERZEICHNIS

- Albrecht, K.:** Total Quality Service - Das einzige, was zählt, Econ Verlag; Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1993
- Allsport, F. H.:** Social psychology, Boston, 1924, zitiert nach: Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, 1971
- ALV Lessmann & Vogt GmbH Werbeagentur:** Kommunikationskonzept für den Auftritt der DBL und ihrer Mitglieder in den 90er Jahren, 1991
- Antoni, C. H.:** Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, Verlag Hans Huber; Bern, Stuttgart, Toronto, 1990
- Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung am Technikzentrum Lübeck (Hrsg.):** Erfolgreich mit gesicherter Qualität, o.A.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Schuchard-Ficher, C., Weiber, R.:** Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, Springer Verlag; Heidelberg, New York, Paris, Tokio, 1990
- Bantleon, W., Wendler, E., Wolff:** Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing; Nürnberg, 1976
- Behrens, K. Chr.:** Handbuch der Marktforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler; Wiesbaden, 1974
- Beike, P., Christmann, G.:** Marktforschungspraxis von A - Z - Methoden, Techniken und Verfahren, Deutscher Betriebswirte-Verlag; Gernsbach, 1974
- Benölken, H., Greipel, P.:** Dienstleistungs-Management - Service als strategische Erfolgsposition, Gabler Verlag; Wiesbaden, 2. Aufl., 1994
- Berekoven, L.:** Die Dienstleistungs-Generation - Erbin der Industriegesellschaft?, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe, 22. Jahrgang, Heft 10/79
- Berthel, J. (Hrsg.):** Mittelständische Unternehmen - Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre, Springer-Verlag; Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris Tokyo, 1988

-
- Bick, D.:** Business Reengineering - ein neuer Weg für Versicherungen?, in: Versicherungswirtschaft, Heft 8/1994
- Biehal, F. (Hrsg.):** Lean Service - Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Haupt Verlag; Bern, Stuttgart, 2. Aufl., 1994
- Boerger, M.:** Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung, Fischer Verlag; Frankfurt a. M., 1979
- Bösenberg, D.,
Metzen, H.:** Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, Verlag Moderne Industrie; Landsberg/Lech, 4. Aufl., 1993
- Braun, K., Lawrence, C.:** TQM I: Ohne gemeinsame Werte wird es nichts, in: Harvard Business Manager, 2/1993
- Bruggemann, A., Gros-
kurth, P., Ulich, E.:** Arbeitszufriedenheit, Verlag Hans Huber; Bern, Stuttgart, Wien, 1975
- Bruhn, M., Stauss, B.
(Hrsg.):** Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen; Wiesbaden, 1991
- Bühner, R.:** Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 1993
- Bullinger, H.J.,
Wasserloos, G.:** Innovative Unternehmensstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, 1-2/1992
- Bundesministerium für
Wirtschaft (Hrsg.):** Unternehmensgrößen-Statistik 1992/1993 - Daten und Fakten, Nr. 80; Bonn, 1993
- Bundesverband der Deut-
schen Volksbanken und
Raiffeisenbanken (BVR):** Wäschereien und Reinigungen, in: Branchen special, Nr. 46, 3/94
- Bungard, W., Wiendieck,
G. (Hrsg.):** Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Verlag Moderne Industrie; Landsberg/Lech, 1986
- Buzzell R. D., Gale, B. T.:** Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Gabler Verlag; Wiesbaden, 1989
- Corsten, H.,
Will, T. (Hrsg.):** Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Kohlhammer Verlag; Stuttgart, Berlin, Köln, 1993

-
- Davidow, W. H., Uttal, B.:** Service Total - Mit perfektem Dienst am Kunden die Konkurrenz schlagen, Campus Verlag; Frankfurt a. M., New York, 1992
- Engelhardt, W. H., Klein-
altenkamp, M., Recken-
felderbäumer, M.:** Dienstleistungen als Absatzobjekt, in: Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung: Arbeitsbericht Nr. 52; Ruhruniversität Bochum, 1992
- Engelmann, Th.:** Business Process Reengineering, Deutscher Universitätsverlag; Wiesbaden, 1995
- Fischer, H.:** Das lernende Unternehmen ... mit Konzept!, in: ZFO (Zeitschrift für Organisation), 3/1995
- Frehr, H.-U.:** Total Quality Management, Carl Hanser Verlag; München, Wien, 1993
- Frese, H.:** Mitarbeiterführung, Vogel-Verlag; Würzburg, 2. Aufl., 1982
- Fritsch, W.:** Service-Management - Marktorientierung in der mittelständischen Unternehmenspolitik, Deutscher Universitätsverlag; Wiesbaden, 1989
- Gantzel, K.-J.:** Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Westdeutscher Verlag; Köln, Opladen, 1962
- Gaulhofer, M.:** Controlling im Mittelbetrieb - Gedanken zur Abstimmung von Verfahren und Instrumenten des Controlling auf die Situation von Führung und Organisation im Mittelbetrieb, Verlag Peter Lang; Frankfurt a. M., Bern, New York, Paris, 1988
- Geyer, D., Bauer, A.:** Lean Marketing, Verlag Moderne Industrie; Landsberg/Lech, 1993
- Grochla, E., Vahle, M.,
Puhlmann, M,
Lehmann, H.:** Entlastung durch Delegation - Leitfaden zur Anwendung organisatorischer Maßnahmen in mittelständischen Betrieben, Erich Schmidt Verlag; Berlin, 1981
- Groth, U., Kammel, A.:** Lean Production - Schlagwort oder inhaltliche Präzision?, in: FB/IE 41, 1992
- Groth, U., Kammel, A.:** Total Quality Management, in: ZwF, 1992
- Gruhler, W.:** Wirtschaftsfaktor Mittelstand, Deutscher Instituts-Verlag; Köln, 1984

- Hahn, D., Laßmann, G.:** Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion, Physica-Verlag; Heidelberg, 1986
- Hammer, M., Champy, J.:** Business Reengineering, Campus Verlag; Frankfurt a. M., New York, 5. Aufl., 1995
- Hansknecht, S. C., Harmsen, H. H.:** Reengineering im Mittelstand, in: controller magazin, 1/1995
- Harmon, R. L.:** Das Management der Neuen Fabrik - Lean Production in der Praxis, Campus Verlag; Frankfurt a. M., New York, 1993
- Heinen, E.:** Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Gabler Verlag; Wiesbaden, 2. Aufl., 1992
- Heinrich, L. J., Lüder, K. (Hrsg.):** Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe; Herne/Berlin, 1985
- Hentschel, B.:** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht - Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Deutscher Universitätsverlag; Wiesbaden, 1992
- Hentze, J., Kammel, A.:** Lean Production - Personalwirtschaftliche Aspekte der "schlanken" Unternehmung, in: Die Unternehmung, 5/1992
- Hiller, J.:** IT-Sicherheit im Lichte von Business-Process-Reengineering-Projekten, in: Office Management, 7-8/1995
- Horovitz, J.:** Service entscheidet - Im Wettbewerb um den Kunden; Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1990
- Hofmann, M., von Rosenstiel, L. (Hrsg.):** Funktionale Managementlehre, Springer-Verlag; Berlin, Heidelberg, New York, 1988
- Hohmann, R.:** Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal, 1992
- Hub, H.:** Unternehmensführung, Gabler Verlag; Wiesbaden, 1982
- Ibielski, D., Hengesbach, K., Naujoks, W., Poeche, J.:** Chancen für kleine und mittlere Unternehmen in den achtziger Jahren, Verlag Bonn Aktuell; Stuttgart, 1980
- Institut der deutschen** Die Zukunft der Arbeitswelt, o.A., 1993

Wirtschaft (Hrsg.):

- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.):** Lean Production - Idee, Konzept, Erfahrungen in Deutschland, Wirtschaftsverlag Bachem; Köln, 1992
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. IfaA (Hrsg.):** Lean Production II - Erfahrungen und Erfolge in der M + E-Industrie, Wirtschaftsverlag Bachem; Köln, 1994
- Institut für industrielle Markt- und Werbeforschung, Prof. Dr. Strothmann GmbH & Co.:** Analyse der Situation und Absichten der Gesellschafter-Firmen; Hamburg, 12/77 und 1/78
- Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.):** Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der Bundesrepublik Deutschland von 1962 - 1972, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 4, Verlag Otto Schwartz; Göttingen, 1975
- Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.):** Die Entwicklung von Unternehmen und Umsätzen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 - 1976 auf der Basis nominaler und realer Daten - Mittelstandsstatistik, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 49, Verlag Otto Schwartz; Göttingen, 1979
- Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.):** Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben - eine empirische Analyse, Verlag Otto Schwartz; Göttingen, 1976
- Institut für Trainings- und Unternehmensberatung ift:** Grundlagen der Führung, o.A., 1994
- Jansen, H. H.:** Lean Production in der mittelständischen Industrie, Springer-Verlag; Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest, 1993
- Juran, J. M.:** Der neue Juran - Qualität von Anfang an, Verlag Moderne Industrie; Landsberg/Lech, 1993
- Klotz, U.:** Schlüssel zur Organisation der Zukunft, in: Office Management, 1-2/1995
- Kammel, A.:** Lean Production, in: DBW 52, 1992
- Klinger, H.:** Die lernende Organisation: Integration von Mensch - Technik - Organisation, in: Office Management, 11/1993

-
- Klotz, U.:** Schlüssel zur Organisation der Zukunft (II) - Business Reengineering, Networking und Groupware, in: Office Management, 3/1995
- König, K.-D., Hofele, M.:** Qualitätssicherung in kleinen und mittleren Unternehmen, Verlag Dr. Jochem Heizmann; Kösching, 1993
- Kordupleski, R. E., Rust, R. T., Zahorik, A. J.:** Qualitätsmanager vergessen zu oft den Kunden, in: Harvard Business manager, 1/1994
- Korndörfer, W.:** Unternehmensführungslehre - Einführung, Entscheidungslogik, soziale Komponenten, Gabler Verlag; Wiesbaden, 7. Aufl., 1990
- Kotler, P., Briemel, F. W.:** Marketing-Management, PoeschelVerlag; Stuttgart, 1992
- Krakowitzer, G., Missethon, J.:** Lean Quality Management: Der Mensch im Mittelpunkt, Verlag für Logistik in Praxis; Dortmund, 1993
- Krinner, W.:** Qualitäts-Management contra Lean-Management, in: Versicherungswirtschaft, 10/1994
- Krycha, K.-T.:** Kleines Betriebswirtschaftslexikon, Verlag für Wirtschaftsskripten; München, 2. Aufl., 1986
- Lehmann, A.:** Dienstleistungsmanagement - Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 1993
- Link, J.:** Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, Physika-Verlag; Heidelberg, 1988
- Massaki Imai:** Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Ullstein Verlag; Frankfurt/Main, 1993
- McKinsey & Company, Inc.:** Einfach überlegen - Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 1993
- Meffert, H.:** Marktforschung, Gabler Verlag; Wiesbaden, 1986
- Meffert, H.:** Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 4/1994
- Meffert, H., Bruhn, H.:** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Gabler Verlag; Wiesbaden, 1995

-
- Müller, R., Ruppert, P.:** Lean Management in der Praxis, Verlag Industrielle Organisation; München, St. Gallen, 1993
- Neuberger, O.:** Arbeit - Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit, Ferdinand Enke Verlag; Stuttgart, 1985
- Neuberger, O.:** Theorien der Arbeitszufriedenheit, Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1974
- Neuberger, O.:** Messung der Arbeitszufriedenheit, Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1974
- Osterloh, M., Frost, J.:** Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"?, in: ZFO, 6/1994
- Pauli, G.:** Mit Dienstleistungen gewinnen! - Erfolg auf dem Wachstumsmarkt der Zukunft, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart; 1993
- Pfeiffer, W., Weiss, E.:** Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Erich Schmidt Verlag; Berlin, 1992
- Pleitner, H. J. (Hrsg.):** Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen, Duncker und Humblot; Berlin, München, St. Gallen, 1986
- Reichwald, R. (Hrsg.):** Marktnahe Produktion - Lean Production, Leistungstiefe, Time to market, Vernetzung, Qualifikation, Gabler Verlag; Wiesbaden, 1992
- Scanlan, B. K.:** Erfolgreiche Mitarbeitermotivierung, Verlag Moderne Industrie; München, 1973
- Schaich, E., Köhle, D., Schweitzer, W., Wegner, F.:** Statistik I für Volkswirte, Betriebswirte und Soziologen, Vahlen-Verlag; München, 1993
- Schildknecht, R.:** Total Quality Management - Konzeption und State of the Art, Campus Verlag; Frankfurt a. M., New York, 1992
- Schmidt, B.:** Lean Management - Schlank und fit in die Zukunft, in: Office Management, 9/1993
- Seghezzi H. D., Hansen, J. R. (Hrsg.):** Qualitätsstrategien - Anforderungen an das Management der Zukunft, Carl Hanser Verlag; München, 1993
- Seibert, S.:** Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie,

-
- Verlag Peter Lang; Frankfurt a. M., Bern, New York, 1987
- Seidel, U.:** Mitarbeitermotivation, in: Hausrat-Zeitung, 3/1994
- Seitz, K.:** Die japanisch-amerikanische Herausforderung - Deutschlands Hochtechnologie-Unternehmen kämpfen um's Überleben, Bonn Aktuell; Stuttgart, 1991
- Servatius, H.-G.:** Reengineering-Programme umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 1994
- Shingo, Shiego:** Das Erfolgsgeheimnis der Toyota Produktion, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1992
- Siegert, W., Lang, L.:** Führen ohne Konflikte, Expert-Verlag; Ehningen bei Böblingen, 1987
- Simon, H. (Hrsg.):** Industrielle Dienstleistungen, Schäffer-Poeschel-Verlag; Stuttgart, 1993
- Sohn, K.-H.:** Lean Management - Die Antwort der Unternehmer auf gesellschaftliche Herausforderungen, Econ Verlag; Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1993
- Soltwedel, R.:** Im Dialog zum besseren Betriebsergebnis, in: FAZ, Nr. 72 vom 25.03.1995
- Stürzl, W.:** Lean Production in der Praxis - Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Junfermann Verlag; Paderborn, 3. Aufl., 1993
- Überla, K.:** Faktorenanalyse: Eine systematische Einführung für Psychologen, Mediziner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 1981
- von Lietz, J. H.:** Lean Production - Vollwertleistung durch Bewußtseinswandel von Managern und Mitarbeitern, o.A.
- von Lilienstern, H. R.:** Mittel- und Kleinbetriebe auf der Suche nach neuen Märkten, Erich Schmidt Verlag; Berlin, 2. Aufl., 1977
- Warnecke, H. J.:** Die fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur; Berlin, 1992
- Weber, E.:** Einführung in die Faktorenanalyse, Gustav Fischer Verlag; Jena, 1974

- Weber, M. R.:** Erfolgreiches Service-Management - Die gewinnbringende Vermarktung von Dienstleistungen, Verlag Moderne Industrie; Landsberg/Lech, 1989
- Weder, W.:** Die Einstellung des Mitarbeiters zum Führungsverhalten der Unternehmung, Verlag Paul Haupt; Bern, Stuttgart, 1976
- Wehrt, K.:** Beschreibende Statistik, Campus-Verlag; Frankfurt/Main, 1984
- Weis, H. C., Steinmetz, P.:** Marktforschung, Friedrich Kiehl Verlag; Ludwigshafen (Rhein), 1991
- Wildemann, H. (Hrsg.):** Lean Management - Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen; Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlag-Bereich Wirtschaftsbücher; Frankfurt a. M., 1993
- Wildemann, H. (Hrsg.):** Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung; St. Gallen, 3. Aufl., 1993
- Wiswede, G.:** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, Uni-Taschenbücher; München, 1991
- Witt, F.-J.:** Lean-Controller's Werkzeuge, in: Controller Magazin, 2/1995
- Wöhe, G.:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen; München, 15. Aufl., 1984
- Womack, J. P.,
Daniel, T. J.,
Roos, D.:** Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Campus Verlag; Frankfurt a. M., New York, 7. Aufl., 1992
- Wunderer, R.:** Führung und Zusammenarbeit - Beiträge zur Führungslehre, Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 1993
- Zink, K. J. (Hrsg.):** Quality Circles, Hanser-Verlag; München, 1986
- Zink, K. J., Ritter, A.,
Machauer-Bundschuh, S.:** Arbeits- und Organisationsgestaltung durch Qualitätszirkel, Verlag für neue Wissenschaft; Bremerhaven, 1993
- Zsifkovits, H. (Hrsg.):** Total Quality Management (TQM) als Strategie im internationalen Wettbewerb, Verlag TÜV Rheinland; Köln, 1992