

Kommunikation bestimmt den Arbeitsalltag von Führungskräften und ist als hochgradig interaktiver Prozess sich schnell ändernder Partner, Themen, Situationen und Medien beschreibbar. Befragt man Manager zu ihrem kommunikativen Verhalten, so zeigt sich, dass sie dezidierte Annahmen zu ihrer Kommunikationsarbeit wie auch zu damit verbundenen Problemen und Potenzialen haben. In der ingenieurwissenschaftlichen Literatur zum Lean Management-Ansatz wird Kommunikation als ein wichtiges Führungsinstrument von Führungskräften lean-orientierter Unternehmen beschrieben. Vergleicht man Theorie und Praxis lean-orientierten kommunikativen Handelns, zeigt sich, dass bei Führungskräften ein explizites Bewusstsein für die Rolle der Kommunikation im Ansatz fehlt.

Ursachen werden u.a. darin gesehen, dass die Lean Management-Literatur Kommunikation als wesentliches Mittel der Zielerreichung mehr oder weniger impliziert, Funktionen kommunikativen Handelns und das Wie der Umsetzung, d.h. die Art und Weise sprachlichen Handelns, jedoch weitgehend außen vorlässt. Dies überrascht insofern nicht, als die Lean Management-Literatur wesentlich durch ingenieurwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Sichten geprägt ist. Zunächst werden sprach- und kommunikationswissenschaftliche Ansätze zur Unternehmenskommunikation betrachtet und die wesentlichen Aspekte für die Arbeit herausgestellt. Darüber hinaus werden die Grundzüge des Lean Management-Ansatzes und seine kommunikativen Prinzipien vorgestellt. Die Rekonstruktion von Vorstellungen zur Rolle von Kommunikation im Lean Management-Ansatz erfolgt konsequent aus der Sicht der Betroffenen auf kommunikative Anteile von Führungsaufgaben sowie Anforderungen, die diese Anteile rahmen und sich mit kommunikativen Lean Management-Prinzipien begründen lassen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle und Bedeutung von Führungskommunikation sowie das kommunikative Verhalten von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen datenbasiert zu untersuchen, aus den Ergebnissen Handlungsbedarf für die Forschung, in Unternehmen und für Führungskrafttrainings abzuleiten und damit einen kommunikationswissenschaftlich fundierten Beitrag zu dem im Kern ingenieurwissenschaftlichen Ansatz des Lean Managements zu leisten. Dieser Beitrag fokussiert sich darauf, Facetten, Merkmale und Kriterien zur Formulierung eines Lean Communication-Ansatzes aufzuzeigen, der die aktuelle Forschung und Diskussion ergänzt.

ISBN 978-3-86359-656-9



Kirstin Marso-Walbeck



Führungskommunikation in lean-orientierten Unternehmen



Kirstin Marso-Walbeck

Führungskommunikation in lean-orientierten Unternehmen

Zum Verhältnis von Theorie und Praxis –
eine kommunikationswissenschaftliche Studie

Führungskommunikation in lean-orientierten Unternehmen

Zum Verhältnis von Theorie und Praxis – eine kommunikationswissenschaftliche Studie

Von der Philosophischen Fakultät
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
zur Erlangung des akademischen Grades einer
Doktorin der Philosophie
genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Kirstin Marso-Walbeck, geb. Marso

Berichter:

Univ.-Prof. Dr. phil. Eva-Maria Jakobs

Univ.-Prof. Dr. phil. Martina Ziefle

Tag der mündlichen Prüfung: 4. Juli 2018

Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Universitätsbibliothek online verfügbar.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Kirstin Marso-Walbeck:

Führungskommunikation in lean-orientierten Unternehmen
Zum Verhältnis von Theorie und Praxis – eine kommunikationswissenschaftliche Studie

1. Auflage, 2018

Gedruckt auf holz- und säurefreiem Papier, 100% chlorfrei gebleicht.

Apprimus Verlag, Aachen, 2018
Wissenschaftsverlag des Instituts für Industriekommunikation und Fachmedien
an der RWTH Aachen
Steinbachstr. 25, 52074 Aachen
Internet: www.apprimus-verlag.de, E-Mail: info@apprimus-verlag.de

Printed in Germany

ISBN 978-3-86359-656-9

D 82 (Diss. RWTH Aachen University, 2018)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Unternehmenskommunikation.....	5
	2.1 Disziplinäre Sichten auf den Gegenstand.....	5
	2.2 Unternehmenskommunikation und Wertschöpfungsprozesse.....	7
	2.3 Dimensionen der Unternehmenskommunikation.....	11
	2.4 Integrierte Unternehmenskommunikation.....	15
	2.5 Fazit.....	19
3	Kommunikation im Lean Management-Ansatz.....	21
	3.1 Ursprung und Grundsätze des Lean Management- Ansatzes.....	21
	3.2 Die ingenieurwissenschaftliche Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz.....	28
	3.2.1 Kommunikationsformate, -tools, -muster und -maßnahmen.....	29
	3.2.1.1 Visuelles Management.....	30
	3.2.1.2 Wissensmanagement.....	38
	3.2.1.3 Wertstromdesign.....	39
	3.2.1.4 Fragetechniken.....	39
	3.2.1.5 Vorschlagswesen und Feedbackprozesse.....	39
	3.2.2 Fazit.....	41
	3.3 Die linguistische Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz.....	41
	3.3.1 Kommunikation von Führungskräften.....	42
	3.3.2 Sprachliches Handeln in unternehmerischen Veränderungsprozessen.....	45
	3.3.3 Agile Kommunikation in unternehmerischen Veränderungsprozessen.....	54
	3.3.4 Digitale Formate als Mittler in Wandelprozessen.....	59
	3.4 Fazit.....	61

4	Methodisches Design.....	63
	4.1 Datenerhebung.....	63
	4.2 Datenaufbereitung und -auswertung.....	67
5	Ergebnisse und Diskussion.....	69
	5.1 Arbeitskontexte: Arbeitsplatzorganisation.....	69
	5.2 Arbeitsaufgaben.....	79
	5.3 Kommunikative Anteile, Partner, Themen, Medien und Regeln.....	82
	5.3.1 Anteil von Kommunikation an der Aufgabenerfüllung.....	82
	5.3.2 Partner.....	83
	5.3.3 Themen.....	85
	5.3.4 Kommunikationsressourcen, -formen, -medien und -regeln.....	86
	5.3.5 Fazit.....	92
	5.4 Veränderungen des Arbeitsalltags: Unterschiede im Reifegrad der Umsetzung von Lean Management- Prinzipien.....	93
	5.4.1 Einführungswahrnehmung.....	93
	5.4.2 Eingeführte Prinzipien und Maßnahmen.....	95
	5.4.3 Kommunikative Maßnahmen des Lean Management- Ansatzes.....	99
	5.4.4 Kommunikative Schulung von Führungskräften.....	109
	5.4.5 Grenzen des Lean Management-Ansatzes.....	110
	5.4.6 Überblicksdarstellung der Ergebnisse.....	114
6	Ableitung von Handlungsbedarf.....	125
	6.1 Handlungsbedarf in der Forschung.....	125
	6.2 Handlungsbedarf in Unternehmen.....	130
	6.3 Handlungsbedarf in Führungskräfte trainings.....	133
7	Fazit.....	137
	Literatur.....	141
	Abbildungsverzeichnis.....	147
	Tabellenverzeichnis.....	149
	Anhang.....	151

1 Einleitung

Auch vor anderthalb Jahren haben wir umorganisiert, und was ich halt festgestellt habe: Es ging relativ gut über die Bühne, und ich habe so viel gesprochen, wie in meinem ganzen Leben noch nicht, glaube ich, habe mit den Leuten, mit Einzelgesprächen und Gruppengesprächen und mit den Abteilungsleitern kommuniziert. Und wir haben geredet, geredet, geredet. Ich dachte, ich werde fast irre. [IP 5_42_NFZ]

Ja, wenn ich nach Hause komme, habe ich keine Lust mehr zu reden. [IP 3_41_MAB]¹

Die vorliegende Arbeit bezieht ihre Motivation durch meine Tätigkeit in einem stark ingenieurwissenschaftlich geprägten Arbeitskontext und den dort vorherrschenden Annahmen und Sichten auf die Gestaltung von Produktion. Eine wesentliche Annahme dieses Kontextes ist, dass nur Unternehmen im Wettbewerb um Kunden, Absatz und Rendite in gesättigten Märkten erfolgreich sein können, die ihre Ressourcen optimal einsetzen und dafür sorgen, dass sie im Vergleich zur Konkurrenz schneller, effizienter und kundennäher agieren. Zu den Anforderungen an Exzellenz gehören ein breites Produktportfolio, kundenindividuelle Dienstleistungen und eine überlegene Qualität bei hoher Termintreue (Mählick et al. 1993, 10f.). In verschiedenen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre und der Ingenieurwissenschaften wird untersucht, wie Unternehmen diese Exzellenz erreichen können und wie das Zusammenspiel zwischen Strategie, Produktion und Kundengewinnung/-bindung aussehen muss, damit sie im hart umkämpften (globalen) Markt bestehen können. Das Interesse in Forschung und Praxis richtet sich auf Konzepte, Modelle und Leitfäden zur Strategiefindung und -befolgung, zur Erreichung der optimalen Produktionssystematik und – damit einhergehend – Organisationsstruktur.

Auf Führungsebene hat sich als Leitbild der Ansatz des strategischen Managements etabliert. Er richtet sich auf die zielorientierte Beeinflussung der Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten und das Zusammenspiel von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Technologie und Unternehmenskultur (Rollberg 1995, 5). Ein gewichtiger Faktor ist der Faktor Mensch. Erfolg haben nur Unternehmen, die auf Veränderungen ihrer Umwelt, z.B. neue Technologien, sich ändernde Märkte oder Kundenwünsche, schnell reagieren und ihre internen Abläufe und Produktionsprozesse hinterfragen und weiterentwickeln. Dies wiederum setzt voraus, dass die Prozesse von den Mitarbeitern getragen und unterstützt werden.

Diese Einsicht ist Teil des Lean Management-Ansatzes – eine Ausprägung des strategischen Managements, das als Veränderungsstrategie die Weltwirtschaft

¹ Zitate aus dem Datenbestand dieser Arbeit

wesentlich prägte (vgl. Womack et al. 1991, 9ff.; Bösenberg et al. 1992, 7). Das Verständnis von Lean Management ist unterschiedlich. Der Ansatz wird je nach fachlichem Hintergrund und Schwerpunktsetzung als Managementkonzeption (Graf 1996, 14), Organisationskonzept (Rollberg 1995, 1), Managementsystem (Bösenberg et al. 1992, 8), Produktions- oder Fertigungsphilosophie (Shingo 1992, 28, 35), Unternehmensgestaltungsmodell (Mählick et al. 1993, V), Verhaltensmodell (Müller et al. 1994, 7) oder Bündel von Prinzipien und Maßnahmen (Pfeiffer et al. 1992, 43) gefasst. Stark verkürzt bedeutet Lean Management „Werte ohne Verschwendung schaffen“² durch „den sorgfältigen Umgang mit allen verfügbaren Ressourcen“ (Bösenberg et al. 1992, 35). Zu diesen Ressourcen gehören die Mitarbeiter.

Folgt man der meist ingenieurwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Literatur, so zeigt sich, dass die Umsetzung des Lean Management-Ansatzes zumindest theoretisch in vielen Bereichen über das kommunikative Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern erfolgt. Dies wird jedoch eher gesetzt als thematisiert, z.B. dass Lean Management nur umsetzbar ist, wenn es täglich gelebt wird. Kommunikation ist damit ein wichtiges Führungsinstrument in lean-orientierten Unternehmen. Während meiner Tätigkeit als Geschäftsführerin einer Weiterbildungseinrichtung, die den Lean Management-Ansatz in vielen Veranstaltungen thematisiert, wurde mir in Gesprächen mit Führungskräften der Industrie deutlich, dass für eben diesen Bestandteil des Ansatzes in der Praxis nur wenig Bewusstsein existiert, z.B. welche Funktion und welcher Stellenwert Kommunikation im Umgang mit Ressourcen zukommt, wann Führungskommunikation gelingt oder was „lean“ bezogen auf Kommunikation im täglichen Arbeitsalltag heißt. Die vorliegende Arbeit will zu Diskurs und Reflexion anregen.

Die Linguistik bietet vielfältige Ansätze zur Klärung dieser Frage. Ungeachtet dessen wurde Führungskommunikation in lean-orientierten Unternehmen bisher kaum untersucht, weder funktional, noch in ihrer Einbettung in den Arbeitsalltag oder etwa bezogen auf Umsetzungsstrategien. Die vorliegende Arbeit will Beiträge zur Schließung dieser Lücke leisten.

² Der Wert wird durch den Kunden definiert. Nur was der Kunde als Wert sieht, ist relevant (Womack et al. 2004, 25; Mählick et al. 1993, 4; Bösenberg et al. 1992, 99).

Die zentrale Fragestellung lautet:

Wie gestaltet sich die Kommunikation von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen?

Dies umfasst die Beantwortung folgender Teilfragen:

- Welche Ansätze und Modelle liefert die linguistische Forschung im Bereich Unternehmenskommunikation?
- Wie wird Kommunikation und kommunikatives Handeln von Führungskräften im Lean Management-Ansatz dargestellt?
- Welchen Anteil hat Kommunikation im Alltag und der Aufgabenbewältigung von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen und wie stellt sich dieser dar?
- Welche kommunikativen Prinzipien des Lean Management-Ansatzes sind Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen bekannt und wie werden sie umgesetzt?

Durch Interviews soll herausgearbeitet werden, wie ein typischer Arbeitsalltag bei Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen abläuft, welchen Hauptanforderungen sie begegnen müssen, wie sie organisiert sind und welche Rolle Kommunikation bei der Lösung ihrer Aufgaben zukommt.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 2 werden Forschungsansätze für die linguistische Betrachtung und Analyse von Unternehmenskommunikation vorgestellt. Kapitel 3 adressiert den ingenieurwissenschaftlichen Ursprung des Lean Management-Ansatzes; es beschreibt die Entwicklung des Konzeptes, seine wesentlichen Grundsätze sowie die Bereiche, in denen Kommunikation im Lean Management-Ansatz relevant wird. Kapitel 4 erläutert das methodische Design der Interviewstudie und deren inhaltliche Fragen mit Bezug auf den Stand der Forschung. Kapitel 5 beschreibt und diskutiert die Ergebnisse der Interviewstudie. In Kapitel 6 wird aus den Ergebnissen Handlungsbedarf für die Forschung, Führungskrafttrainings und die Umsetzung in Unternehmen abgeleitet und in Kapitel 7 ein Gesamtfazit gezogen.

2 Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist ein Gegenstand, mit dem sich verschiedene Disziplinen mit jeweils unterschiedlichen Erkenntnisinteressen, Schwerpunkten und Methoden befassen. Kapitel 2.1 gibt einen kurzen Überblick über diese disziplinären Sichten. In der Linguistik wurden verschiedene Ansätze und Modelle, die sich mit dem Gegenstandsbereich beschäftigen und diesen aus unterschiedlichen Perspektiven darstellen, entwickelt. In Kapitel 2.2 und 2.3 werden zwei Ansätze eingeführt, die wichtige Impulse zur Betrachtung des Gegenstands dieser Arbeit liefern: das Modell von Jakobs (2008) sowie das Modell von Brünner (2000). Beide betrachten Unternehmenskommunikation aus linguistischer Sicht. Kapitel 2.3 stellt einen Ansatz von Bruhn (2007) vor, der sich dem Thema aus betriebswirtschaftlicher Sicht nähert. Alle drei Ansätze liefern wichtige Anregungen für die vorliegende Arbeit.

2.1 Disziplinäre Sichten auf den Gegenstand

Mit dem Thema Unternehmenskommunikation befassen sich verschiedene Wissenschaftsdisziplinen. Hierzu zählen unter anderem die Soziologie, die Betriebswirtschaftslehre und die Psychologie (Mast 2002, 10) sowie die (Angewandte) Linguistik und die Kommunikationswissenschaft (Menz 2000, 1; Müller 2008, 17).

Grund für das gesteigerte Interesse am Thema ist unter anderem die „linguistische Wende“ in den Wirtschaftswissenschaften, die erkannt haben, dass sich die Wertigkeit von Sprache und sprachlicher Performanz verändert hat (vgl. Menz/Müller 2008, 7):

Was als weicher Faktor galt, etwa die kommunikative Kompetenz von Angestellten, wird als komplexer Produktionsfaktor wahrgenommen. Sachverhaltsherstellung und -Darstellungen, die letztlich Elemente oder Resultate eines interaktiven sprachlichen Handelns sind, werden zu einem Gegenstand unternehmerischer Überlegungen, in dessen Rahmen Managementprozesse angestoßen werden und dem sie untergeordnet sind.

Kommunikation ist Teil der Unternehmensstrategie und in der Unternehmensorganisation verankert. Sie dient nicht nur der Vermittlung von Informationen und strategischer Inhalte in Unternehmen (vgl. Kastens et al. 2016, 1ff.). Die begriffliche Fassung differiert sowohl in als auch zwischen den Disziplinen (vgl. Brünner 2000, Janich 2016). Dies beginnt beim Verständnis von Unternehmen. In der Soziologie wird im Zusammenhang von Unternehmen auch der Begriff „Organisation“ genutzt. Mayntz (1963, 36) definiert Organisation folgendermaßen:

Gemeinsam ist allen Organisationen erstens, dass es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung. Gemeinsam ist ihnen zweitens, dass sie bewusst auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert sind. Gemeinsam ist ihnen drittens, dass sie im Hinblick auf die

Verwirklichung dieser Zwecke und Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind.

In der Linguistik werden Unternehmen als Institutionen gefasst. Nach Wunderlich (1976, 312) hat eine Institution einen bestimmten Zweck im Gesamtzusammenhang der gesellschaftlichen Produktion und Reproduktion:

Sie ist ein Komplex von wechselseitigen aufeinander bezogenen Aktivitäten von Personen; dabei können die Personen im Rahmen der Institution verschiedene Stellungen, Befugnisse etc. innehaben; die Aktivitäten können prozedural geregelt sein und sind deshalb relativ unabhängig von den persönlichen Eigenschaften der in der Institution Agierenden; die Institution als Ganzes kann ein Gebilde des kodifizierten Rechts sein. Zu den Aktivitäten im Rahmen einer Institution gehören zentrale Aktivitäten, die zur Stabilisierung der Institution und den Wechselbeziehungen der Institution mit anderen gesellschaftlichen Prozessen beitragen.

Mast (2002, 7) stellt heraus, dass die Basis von Organisationen auf Kommunikation beruht:

Organisationen sind zunächst beobachtbare Netze von Interaktionen, die geplant, regelmäßig und systematisch zwischen Menschen ablaufen. Die Organisationen verfolgen Ziele, die als Ergebnis der Kommunikation erwartet werden. Organisationen haben Mitglieder, z.B. Mitarbeiter und Manager, die die Kommunikationsnetze kennen. (...) Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch einem kontinuierlichen Wandel unterliegen.

Kommunikation gilt als Grundlage für die Koordination von Arbeitsabläufen, für Management- und Entscheidungsprozesse und damit für das unternehmerische Handeln (Jakobs 2008) und wird als konstituierendes Merkmal von Unternehmen gesehen. Es gibt insbesondere zu mündlichen Formen der Unternehmenskommunikation zahlreiche Studien. Eine Ausnahme bildet Führungskommunikation, zu der eher wenige Beiträge vorliegen.

In nicht-linguistischen Arbeiten, z.B. psychologischen oder betriebswirtschaftlichen Arbeiten, wird der Fokus nicht auf das kommunikative Handeln selbst gelegt. Kommunikation wird als Variable behandelt, die in ihrem Wirkungszusammenhang (in Bezug auf Bereiche wie Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Fluktuation und Krankenstand, Motivation und Effizienz) bei der Lösung von Arbeitsaufgaben mit anderen, persönlichkeits- oder organisationsbezogenen Variablen betrachtet wird (Brünner 2000). Die Psychologie adressiert primär Management-Tätigkeiten, z.B. Personalführung, während organisationssoziologische oder betriebswirtschaftliche Untersuchungen Themen wie Corporate Identity, Public Relations, Vertrieb und Unternehmensstrukturen betrachten (vgl. Brünner 2000, 31f.). Nach Jakobs (2008, 21) greifen betriebswirtschaftliche Ansätze zu kurz, da sie die Ebene des sprachlichen Handelns eher selten erreichen bzw. ihre Instrumente und Methoden der Betrachtung

nicht ausreichen, um kommunikative Abläufe und Phänomene angemessen zu beschreiben.

Die Linguistik beschäftigt sich primär seit den 1990er-Jahren mit der Thematik. Inzwischen liegen verschiedene linguistische Arbeiten vor, die sich datenbasiert mit Unternehmenskommunikation befassen; der Fokus liegt dabei auf Formen mündlicher Kommunikation. Die Verschiedenheit ihrer Herangehensweisen wie auch die Vielzahl und Heterogenität sprachlicher Handlungsformen in wirtschaftlichen Organisationen tragen dazu bei, dass die Ergebnisse der Analysen kaum verallgemeinerbar sind (Brünner 2000).

Nach Jakobs (2008, 21) stellt die Kombination aus betriebswirtschaftlichen und linguistischen Ansätzen eine „gewinnbringende und sinnstiftende Verbindung“ dar. Sie fordert in diesem Zusammenhang Modelle und Ansätze, die die Lücke zwischen der Beschreibung von Institutionen und Organisationsstrukturen einerseits und konkreten Kommunikationsabläufen andererseits schließen. In der Literatur wird dies als Mikro-Makro-Problem (vgl. Habscheid 2000, Menz 2000, Schmitt/Heidtmann 2002) bezeichnet.

Wie oben erwähnt, fand Führungskommunikation als Teilbereich der Unternehmenskommunikation in der Vergangenheit als Gegenstand der linguistischen und kommunikationswissenschaftlichen Betrachtung nur sehr wenig Forschungsinteresse. Es gibt nur wenige Arbeiten, die sich schwerpunktmäßig mit der Thematik beschäftigen. Trotzdem finden sich Grundzüge in Ansätzen zur Unternehmenskommunikation. Im folgenden Forschungsüberblick sollen diese Ansatzpunkte genannt und herausgestellt werden, was sie für die Untersuchung und Darstellung von Führungskommunikation leisten.

2.2 Unternehmenskommunikation und Wertschöpfungsprozesse

Der erste hier vorgestellte Ansatz von Jakobs (2008) ist sprachlich-kommunikativ orientiert, versucht aber, die Betrachtung von Prozessen des sprachlichen Agierens in Unternehmen auf übergeordnete Prozesse der Unternehmensorganisation zu übertragen und Brücken zwischen der Linguistik und der Betriebswirtschaftslehre zu bauen. Jakobs (2008, 15) sieht

(...) Unternehmenskommunikation als hoch komplexes Zusammenspiel sich überlappender, vielfach in sich substrukturierter Aktionsräume in Unternehmen, zwischen Unternehmen einer Branche oder eines Unternehmens an der Schnittstelle zu mehreren Branchen (...).

Sie orientiert sich an Unternehmensstrukturen und deren Zusammenspiel. In Anlehnung an Schuh (1996) richtet sich der Fokus ihres Modells auf den

Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens und Prozessketten (vgl. Abb. 1).

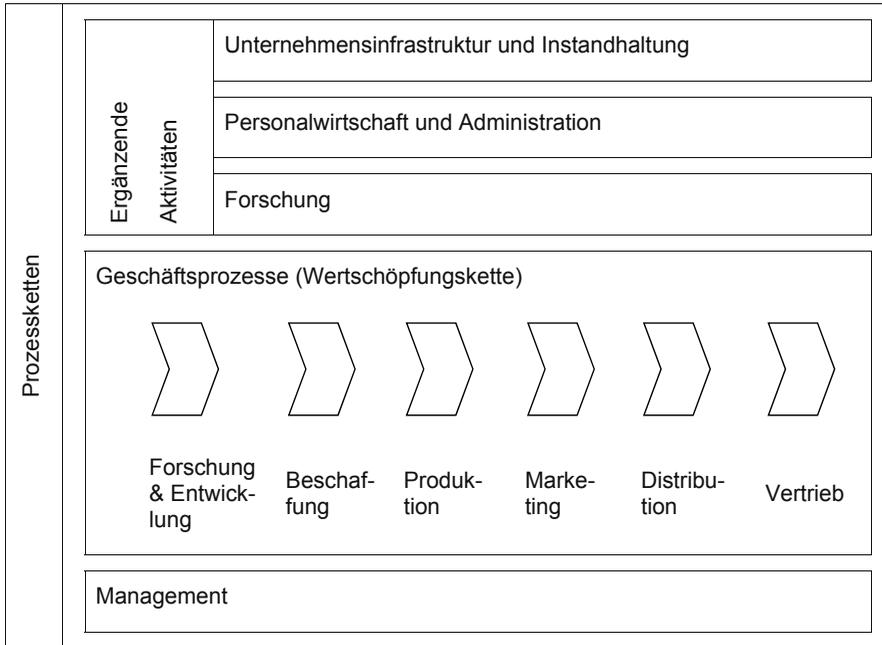


Abb. 1: Prozessketten im Unternehmen (Schuh, 1996, 5-18/19 zitiert in Jakobs 2008, 16)

Im Zentrum des Wertschöpfungsprozesses stehen die Geschäftsprozesse und die Tätigkeiten der direkt am Produktentstehungsprozess beteiligten (Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion) bzw. für den Vertrieb der Ergebnisse zuständigen Abteilungen (Marketing, Distribution, Vertrieb). Darüber hinaus gibt es weitere Unternehmensbereiche, die diese Geschäftsprozesse entwickeln und koordinieren (Management) sowie die Produktion flankieren (Unternehmensinfrastruktur und Instandhaltung, Personalwirtschaft und Administration, Forschung). Nur das funktionierende Zusammenspiel dieser einzelnen Abteilungen/Prozesse ermöglicht Wertschöpfung.

Innerhalb der einzelnen Arbeitsprozesse und zwischen ihnen laufen wiederum unzählige Austauschprozesse, die Kommunikation erfordern (Jakobs 2008, 16f.). Jakobs erläutert beispielhaft, dass in der Entwicklungs- und Konstruktionsphase der Kundenwunsch hinterfragt und abgebildet werden muss, Produktionszeiten abgestimmt und juristische Fragestellungen bearbeitet werden müssen. Daneben

werden in der Abteilung Beschaffung Verkaufsverhandlungen geführt sowie Abstimmungen über die Qualität einzelner Teile mit Zulieferern getroffen. Im Produktionsprozess fließen wiederum sehr viele Informationen aus allen Bereichen zusammen, die umgesetzt werden müssen, damit das vom Kunden gewünschte Produkt entsteht. Darüber hinaus gestalten Mitarbeiter im Marketing unterschiedliche Strukturen, die zur Entwicklung einzelner Marken, zur Akquise von Kunden und der Informierung der Öffentlichkeit beitragen. Weitere Abstimmungsprozesse gibt es in den Bereichen Distribution und Vertrieb. Während die Distribution die Lieferung des Produktes mit dem Kunden abstimmt, nimmt der Vertrieb den Auftrag eines Kunden auf und stimmt Kundenwünsche etc. ab.

Deutlich wird in dem Ansatz von Jakobs (2008), dass Kommunikation in Unternehmen nicht linear verläuft, sondern sich als das Zusammenspiel von Prozessen und Kommunikationsanlässen gestaltet, die sich schneiden, iterativ sind oder in Netzwerken verlaufen. Das Model versteht sich als „alternativer Bestimmungs- und Strukturierungsansatz“, der das „Zusammenspiel kommunikativer Interaktionszusammenhänge“ (ebd., 16) betrachtet und die Einordnung verschiedener „Einzelphänomene im Gesamtkomplex ablaufender Kommunikationsprozesse“ ermöglicht.

Zusammenfassend definiert Jakobs (2008, 18) den Objektbereich Unternehmenskommunikation folgendermaßen:

Unternehmenskommunikation umfasst in der skizzierten Perspektive die Gesamtheit der sprachlich-kommunikativen Prozesse und Anteile von

- Aktivitäten entlang von Wertschöpfungsketten,
- von unterstützenden Aktivitäten und
- von Managementaktivitäten

sowie ihr Zusammenspiel.

Als besonders wichtigen Aspekt stellt Jakobs heraus, dass es im Bereich der Unternehmenskommunikation häufig um Schnittstellenkommunikation geht (Jakobs 2008, 18). Für Schnittstellenkommunikation fehlen bislang Studien wie auch generell zu Kommunikationsprozessen entlang von Wertschöpfungsketten (vgl. Jakobs 2008, 20). Tränckner (1990), auf den sie sich bezieht, liefert hierzu Ansätze:

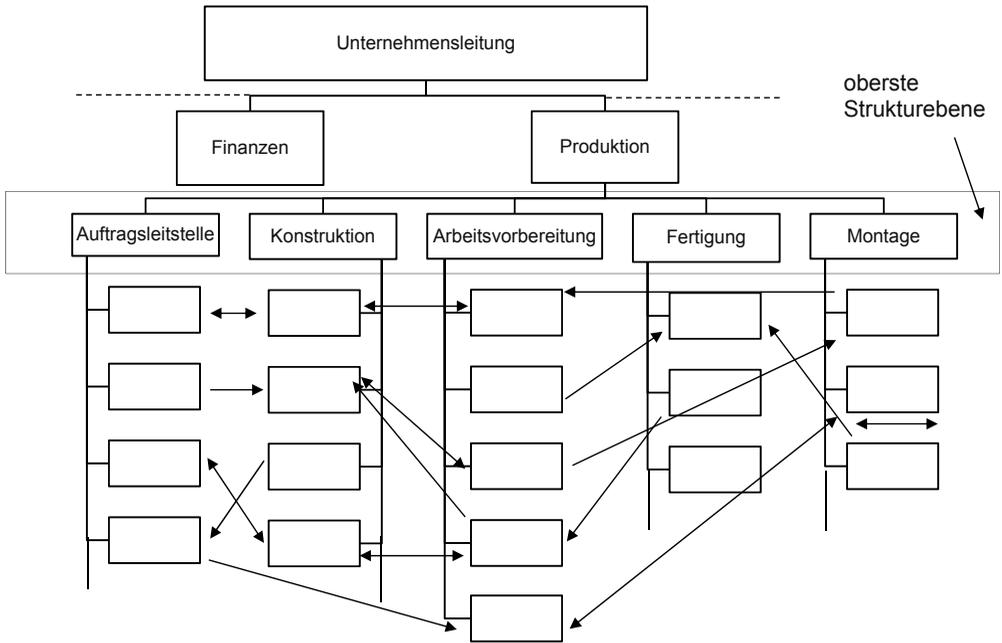


Abb. 2: Abteilungsgrenzen überschreitende Kommunikationsflüsse (nach Tränckner 1990 zitiert in Jakobs 2008, 20)

Die Darstellung visualisiert das Ideal: Kommunikationsflüsse über Abteilungsgrenzen hinweg, die die gesamte Wertschöpfungskette begleiten. Ein wesentlicher Aspekt liegt für Jakobs darin, dass untersucht wird, „wo spezifischer Handlungsbedarf entsteht und wie Kommunikations- und Informationsdefizite vorgelagerter Stufen auf nachgelagerte Stufen wirken“ (vgl. Jakobs 2008, 20; vgl. dazu auch Jakobs et al. 2011).

Der beschriebene Ansatz bietet für die vorliegende Arbeit Orientierung und Struktur, da er die Bedeutung der Schnittstellenkommunikation innerhalb von Wertschöpfungsketten herausstellt und Prozessketten fokussiert. Jakobs erwähnt in ihrem Ansatz den Bezugsrahmen Managementebene, behandelt ihn jedoch nicht. Für den Forschungsbereich Führungskommunikation ist zu klären, ob sich Führungskräfte und damit die Managementebene der Anforderungen und Implikationen von Schnittstellenkommunikation bewusst sind.

2.3 Dimensionen der Unternehmenskommunikation

Einen weiteren Ansatz zur Unternehmenskommunikation liefert Brünner (2000). Brünner betrachtet Unternehmen und wirtschaftliche Institutionen als „arbeitsteilige Handlungssysteme“ (Brünner 2000, 7), deren Basis für alle Arbeitsabläufe aus kommunikativem Handeln besteht (vgl. Brünner 2000, 7). Ihr spezielles Interesse gilt mündlichen Formaten der Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Einer der Vorteile ihres Ansatzes ist die detaillierte Beschreibung von Dimensionen der Unternehmenskommunikation. Sie unterscheidet in einem ersten Schritt zwei Dimensionen: Kommunikation, die sich auf Arbeitsprozesse und das Prinzip der Arbeitsteilung bezieht (kooperative Kommunikation) und Kommunikation mit primär sozialer Funktion (homileische Kommunikation).

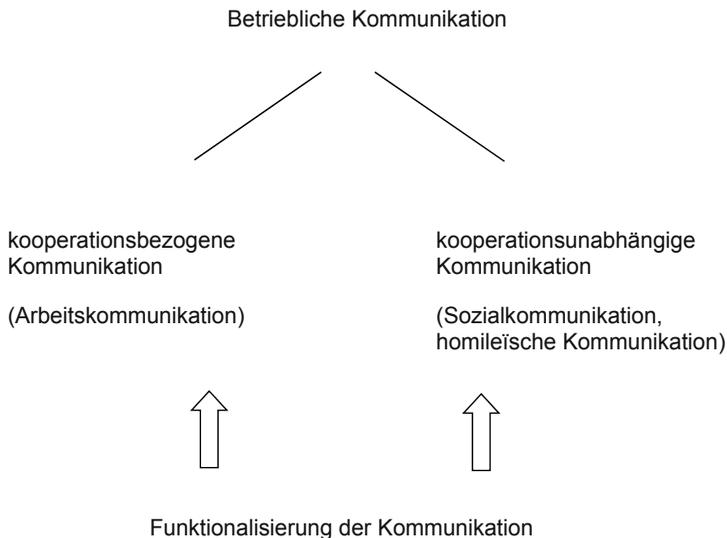


Abb. 3: Funktionalisierung der betrieblichen Kommunikation (Brünner 2000,10)

Der Fokus von Unternehmen richtet sich auf kooperationsbezogene Kommunikation. Brünner (2000, 9) hält dazu fest:

Die kooperationsbezogene Kommunikation dient, wie das betriebliche Handeln insgesamt, der Produktion und dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen zur Erzielung von Gewinn und ist dementsprechend funktionalisiert. (...) Sie besitzt Orientierungs- und Regulationsfunktion für das betriebliche Handeln, insbesondere dient sie der Distribution und Prozessierung von Wissen sowie der Planung, Koordination und Regulation von Tätigkeiten.

Die Unterscheidung zwischen kooperationsbezogener und kooperationsunabhängiger Kommunikation betont, dass berufliche Kommunikation nicht immer ausschließlich sachliche Zwecke erfüllt und damit primär rational ausgerichtet ist, sondern dass es auch Anlässe im beruflichen Kontext gibt, in denen Gespräche der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz dienen, z.B. der Unterhaltung oder der Beziehungspflege (vgl. Brünner 2000, 8). Sie bezieht sich hier auf Ehlich/Rehbein (1980), die diese kooperationsunabhängige Kommunikation auch als homileischen Diskurs bezeichnen (Kommunikation zum Vergnügen und zur Unterhaltung). Darunter fallen Small Talk, Klatsch, Scherze, Erzählungen und Unterhaltungen über Privates (vgl. Brünner 2000, 222).

Brünner verweist darauf, dass kooperationsunabhängige Kommunikation wesentlich mehr leistet. In professionellen Institutionen wird sie häufig funktionalisiert, d.h. zur Erreichung professioneller Zwecke im Arbeitsalltag eingesetzt. Die so genannten Hawthorne-Experimente, die Mayo zwischen 1929 und 1932 durchgeführt hat, haben gezeigt, dass kooperationsunabhängige Kommunikation eine Entlastungsfunktion im beruflichen Handeln hat, positiv zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsumfeld beiträgt. In Kontaktsituationen mit Kunden dient das informelle Gespräch der Kontaktabahnung und der Beziehungsgestaltung (vgl. Brünner 2000, 8f.) sowie der „Selbstdarstellung als Person, Herstellung oder Demonstration von Nähe und Intensivierung der sozialen Beziehung zum Gesprächspartner“ (Brünner 2000, 222).

Der Fokus von Brünner (2000) gilt kooperationsbezogener Kommunikation, die verschiedene Formen bzw. Ausprägungen subsummiert (vgl. Abb. 4). Sie werden im Folgenden kurz erläutert.



Abb. 4: Dimensionen kooperationsbezogener Kommunikation (Brünner 2000, 17)

Formelle und informelle Kommunikation

Durch formelle Regeln, die in Unternehmen zur Strukturierung der Arbeit notwendig sind, wird Kommunikation dauerhaft und personenunabhängig geregelt (Brünner 2000, 10):

Solche formellen Regelungen schreiben vor, wer – mit wem – worüber – wie – wann kommuniziert, also auf Adressaten, Inhalt, Form, Medium oder Zeitpunkt der Kommunikation. (...) Geregelt sind einheitliche fachsprachliche Benennungen ebenso wie standardisierte Berichtsformen oder vorgeschriebene Kommunikationswege zwischen einzelnen Stellen und Abteilungen.

Informelle Kommunikation, die teilweise im Gegensatz zu formeller Kommunikation stehen kann, existiert vor allem aufgrund von sozialen Strukturen, die sich in Unternehmen durch Freundschaftsbeziehungen oder Interessensgemeinschaften bilden (vgl. Brünner 2000, 10f.). Informelle Kommunikation hat vielfältige Funktionen (z.B. Weitergabe von Erfahrungswissen) und kann Nachteile formeller Vorgaben (z.B. fehlende Flexibilität) kompensieren.

Sachlich-technisch und hierarchisch-ökonomisch bezogene Kommunikation

Nach Brünner (2000) bezieht sich sachlich-technisch bezogene Kommunikation auf die Produktion von Gütern bzw. die direkte Dienstleistungserbringung und adressiert materielle bzw. technische Belange, während die hierarchisch-ökonomisch bezogene Kommunikation eher hierarchische Strukturen betrifft und die „Institutionalisierung und

Verrechtlichung“ von Kommunikation (vgl. Brünner 2000, 11f.). Nach Brünner sind beide Ausprägungen eng miteinander verbunden; sie können konfligieren, etwa wenn die Ziele hierarchisch-ökonomischer Kommunikation die sachlich-technische Kommunikation behindert, z.B. durch die Forderung, Gesprächsinhalte schriftlich zu dokumentieren (vgl. Brünner 2000, 13).

Fachinterne und fachexterne Kommunikation

Fachinterne Kommunikation findet zwischen Experten aus einer Abteilung oder auch betriebsübergreifend zwischen Experten eines Fachgebiets (z.B. zwischen Zulieferer und Produktion) statt. Fachexterne Kommunikation erfolgt zwischen Experten unterschiedlicher Arbeitsbereiche (z.B. unterschiedliche Abteilungen) eines Unternehmens, betriebsextern zwischen Experten des Unternehmens und Kunden oder betriebsintern zwischen Experten und Lernenden (Experten-Laien-Kommunikation) (vgl. Brünner 2000, 13f.).

Eigenständige und subsidiäre Kommunikation

Eigenständige Kommunikation liegt vor, wenn der gesamte Tätigkeitszusammenhang, in dem kommuniziert wird, überwiegend kommunikative Zwecke verfolgt (z.B. Verhandlungen, Produktdokumentation, Beschreibung von Arbeitsabläufen) und kommunikatives Handeln überwiegt. Im Falle subsidiärer Kommunikation sind kommunikative Handlungen Teil primär praktisch orientierter Tätigkeitszusammenhänge (z.B. Notizen zur Arbeit) und praktischen Tätigkeiten nachgeordnet. Die Anteile beider Varianten verlagern sich sukzessive durch fortschreitende Spezialisierung und Arbeitsteilung (Brünner 2000, 15):

Die Zunahme von Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Verwaltungstätigkeiten mit erheblichen kommunikativen Anteilen bewirkt Verschiebungen von subsidiärer Kommunikation hin zu eigenständiger Kommunikation. Kommunikation wird immer mehr zu einer eigenständigen beruflichen Aufgabe, die von den Beschäftigten als wichtig und anspruchsvoll wahrgenommen wird.

Aus Arbeitskommunikation wird Kommunikationsarbeit. Als Paradebeispiel gilt Management-Tätigkeit (Brünner 2000, 16).

Empraktische und nicht-empraktische Kommunikation

Die Kommunikation in Unternehmen ist nach Brünner entweder direkt auf Arbeit bezogen und dann empraktische Kommunikation oder sie ist unabhängig davon (nicht-empraktische Kommunikation) (vgl. Brünner 2000, 16). Empraktische Kommunikation

erfolgt meist mündlich findet sich im subsidiären Bereich der kooperationsbezogenen Kommunikation und dort vor allem in der mündlichen Ausprägung (z.B. Anweisungen in Montagezusammenhängen).

Nach Aussage verschiedener Studien macht Kommunikation im Arbeitsalltag einen Großteil der Arbeit aus; er liegt je nach Studie bei 50% und 90% (vgl. Jakobs 2005/2008; Spranz-Fogasy 2002; Rosenstiel 1994, 117; Wahren 1987, 49f.). Brünner (2000, 15f.) weist darauf hin, dass es nicht nur um Anteile geht, sondern um ihre Einbettung in den Arbeitsalltag und ihren Bezug zu Arbeitsaufgaben. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Defizite betreffen u.a. Untersuchungen,

die faktisches Führungs- und Informationsverhalten und seine Wirkungen (z.B. Glaubwürdigkeit und Effizienz) anhand realer betrieblicher Kommunikationsprozesse empirisch beschreiben (Brünner 2000, 15f.).

Der Ansatz von Brünner liefert für die vorliegende Arbeit wichtige Ankerpunkte. Sie ergänzt den prozessketten-orientierten Ansatz von Jakobs (2008) durch die Unterscheidung kooperationsbezogener und kooperationsunabhängiger Kommunikation sowie ihrer Dimensionen. Damit schafft sie wichtige Kategorien, die auf die Kommunikation entlang von Wertschöpfungsketten übertragen werden können. Ähnlich wie bei Jakobs (2008) wird Führungskommunikation als Einzelkategorie nicht näher betrachtet. Für die vorliegende Arbeit stellt sich die Frage, wie sich das Verhältnis von kooperationsbezogener und -unabhängiger Kommunikation im Führungsalltag von lean-orientierten Unternehmen gestaltet.

2.4 Integrierte Unternehmenskommunikation

Einen eher strukturbeschreibenden Ansatz vertritt Bruhn. Er betrachtet Unternehmenskommunikation aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in der der Effizienzgedanke eine zentrale Rolle spielt. Bruhn (2007, 2f.) definiert Unternehmenskommunikation wie folgt:

Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten. (...) Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden. (...) Zielgruppen der Kommunikation sind die mittels des Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumentariums anzusprechenden Adressaten (Rezipienten) der Kommunikation eines Unternehmens.

Unter Rückgriff auf die Gestalttheorie von Wertheimer entwickelt Bruhn seinen bis heute stark zitierten und in der Praxis genutzten Ansatz der „Integrierten

Unternehmenskommunikation“. Der Ansatz orientiert sich an dem übergeordneten Ziel, Unternehmen kommunikativ als einzigartige, wahrnehmbare Einheit gegen andere Unternehmen abzusetzen sowie den Prozesscharakter darauf gerichteter Aktivitäten:

Die integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln (Bruhn 2007, 89).

Der oben beschriebene Prozess ist eine klare Führungsaufgabe und benötigt „ein entsprechend konzipiertes und in der Umsetzung organisiertes Management“ (Bruhn 1993, VII).

Der Ansatz umfasst sowohl die interne als auch die externe Kommunikation von Unternehmen (Bruhn 1993, 5ff.). Die Integration von Kommunikationsmaßnahmen und -mitteln erfolgt in verschiedenen Formen: inhaltlich, formal und zeitlich. Bei der inhaltlichen Integration geht es um die (langfristige) thematische Abstimmung von Inhalten und das Herstellen von Verbindungslinien, die Konsistenz und Einheitlichkeit schaffen, z.B. einheitliche Botschaften, Argumente und Bilder. Dies umfasst die funktionale Abstimmung von Inhalten (Welchen gemeinsamen Beitrag können die einzelnen Instrumente zur Zielerreichung leisten?), ihre instrumentelle Integration (Welche Möglichkeiten der Vernetzung mit anderen Instrumenten und Maßnahmen gibt es?) und ihre horizontale Abstimmung (Abstimmung der Instrumente in einzelnen Marktstufen) und die vertikale Integration (Sicherstellung der Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache auf verschiedenen Ebenen des Marktes). Die formale Integration bezieht sich auf die (kurz- bis mittelfristige) Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien, z.B. einheitliche Zeichen und Logos, Slogans, Schriftarten etc., und Ziele wie Prägnanz und Klarheit. Die zeitliche Integration richtet sich auf die Planung in und zwischen Planungsperioden; sie intendiert Ziele wie Konsistenz und Kontinuität bezogen auf die kurz- bis mittelfristige Ereignisplanung.

Die Integrationsaktivitäten erfolgen unternehmensintern und -extern sowohl horizontal (z.B. zwischen Abteilungen) als auch vertikal (von oben nach unten und umgekehrt). Die Umsetzung erfolgt in verschiedenen, hier nur grob anzudeutenden und ihnen zuzuordnenden Phasen: Planerische Arbeitsaufgaben (Ziele festlegen, Ist-Zustand analysieren, inhaltliche Zusammenführung und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen), organisatorische Arbeitsaufgaben (Förderung der Integration von Kommunikationsmaßnahmen durch eine Struktur der Aufbauorganisation und begleitende ablauforganisatorische Maßnahmen) sowie personelle Arbeitsaufgaben (Verbesserung des Arbeitsklimas für eine höhere Kooperations- und Koordinations-

bereitschaft der Mitarbeiter, Koordinationsstellen schaffen für integrierte Kommunikation).

Die planerische Aufgabe fokussiert die Gesamtkommunikation des Unternehmens, innerhalb derer der Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente geplant werden muss. Im Rahmen der organisatorischen Aufgabenstellung steht der Aufbau einer entsprechenden Organisationsstruktur im Vordergrund, die die Integration aller Kommunikationsziele und -maßnahmen fördert. Dies erfordert personelle Entscheidungen sowie motivationale Arbeit, um eine möglichst hohe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft und -kompetenz in der Mitarbeiterschaft schaffen und ermöglichen zu können (vgl. Bruhn 1993, 7).

In zahlreichen Umsetzungsprojekten zeigten sich typische Widerstände in Unternehmen, die eine integrierte Unternehmenskommunikation verhindern bzw. erschweren. Bruhn nennt drei Typen von Barrieren: inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle Barrieren. Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren entstehen bei einem mangelnden Verständnis der Mitarbeiter von integrierter Kommunikation sowie bei unterschiedlichen Zielvorstellungen und Konzeptlosigkeit. Als wichtigste Barriere wertet er eine mangelnde Integration der internen Kommunikation in Kommunikationsmaßnahmen, z.B. wenn die Unternehmensleitung die eigenen Mitarbeiter nicht als Zielgruppe ihrer Kommunikationsmaßnahmen begreift und ihre Wirkung auf Motivation und Identifikation unterschätzt (vgl. Bruhn 1993, 8f.). Andere wesentliche Barrieren ergeben sich aus einer mangelnden Zielgruppendefinition und einer fehlenden Erfolgskontrolle (für einzelne Kommunikationsmaßnahmen wie auch das Gesamtkonstrukt). Die mangelnde organisatorische Verankerung in Unternehmen und die damit einhergehende fehlende Verantwortungszuweisung (z.B. Entscheidungskompetenz) ist für Bruhn ein weiterer wesentlicher Aspekt, warum Integration nicht gelingen kann (Bruhn 1993, 11ff.).

Als personell-kulturelle Barrieren bezeichnet Bruhn das Fehlen von Wissen rund um Integration und mangelndes Bewusstsein über die aktive Gestaltungspflicht einer integrierten Unternehmenskommunikation. Ein wesentliches Defizit ist dabei das sogenannte Bereichsdenken (Agieren in der eigenen Abteilung, fehlende Bereitschaft der Abstimmung über Bereichsgrenzen hinaus), das entsteht, wenn Mitarbeiter Angst davor haben, dass ihnen Kompetenzen aberkannt werden und ihre Entscheidungsfreiheit beschnitten wird. Bereichsgrenzen überschreitende Entscheidungen sind jedoch ein wesentlicher Bestandteil und Grundvoraussetzung für integrierte Kommunikation (vgl. Bruhn 1993, 13ff.). Dies zeigt sich z.B. im Planungsprozess.

Der Planungsprozess umfasst nach Bruhn Top-down-Prozesse, die Aufgabe des Managements sind und Ziele etc. vorgeben, wie auch Bottom-up-Prozesse, in denen

die zuständigen Abteilungen und Mitarbeiter die konkrete Umsetzung planen und diskutieren, etwa den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente. Der Managementprozess sieht vor, dass die Unternehmensleitung die gesamte Unternehmenskommunikation plant:

Ziel dieser Planung ist es, daß die Unternehmensleitung unter Einbeziehung aller relevanten Kommunikationsabteilungen die integrierte Kommunikation für das Gesamtunternehmen festlegt und sämtliche Kommunikationsinstrumente zu einer einheitlichen Ausrichtung für die Gesamtheit des Unternehmens gezwungen werden (Bruhn 1993, 18).

Die Leiter der Kommunikationsfachabteilungen liefern die für die Top-down-Planung benötigten Informationen (Situationsanalysen, Zielformulierungen, Zielgruppendefinitionen und Zuordnung von Kommunikationsinstrumenten etc.). Insgesamt soll der Down-up-Planungsprozess sichern, dass alle Belange mit einbezogen werden (vgl. Bruhn 1993, 18f.). Zusammengefasst lässt sich dies über eine strategische Konzeption realisieren, die

(...) langfristig konsistente, glaubwürdige und synergetisch ausgerichtete Kommunikationsprogramme für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente festlegt und koordiniert (Bruhn 1993, 19f.).

Ein wesentliches Element der Planung ist die Entwicklung eines Konzeptpapiers mit Richtlinien zur Umsetzung der Strategie sowie die organisatorische Gestaltung der integrierten Kommunikation:

Zielrichtung der organisatorischen Gestaltung muß der Abbau der organisatorisch-strukturellen Barrieren sein. Dies kann schwerpunktmäßig durch eine »De-Spezialisierung«, flache Hierarchien und eine stärkere Teamorientierung erreicht werden. (...) Eine weitere organisatorische Gestaltungsmaßnahme ist im Abbau von Hierarchien zu sehen. Das Etablieren flacher Hierarchien fördert auch in der Kommunikationsarbeit die direkte Abstimmung zwischen den Verantwortungsträgern und vermeidet lange, durch die Organisationsstruktur bedingte Informations- und Entscheidungsprozesse (Bruhn 1993, 27).

Das Konzept der integrierten Kommunikation betrachtet vor allem die Marktkommunikation; es ist sehr praxisorientiert, da es primär dem Verkauf und der Vermarktung dient. Auf der Ebene der sprachlichen Umsetzung bleibt der Ansatz unkonkret (Jakobs 2008, 21). Darüber hinaus ist der Ansatz sehr mechanistisch durch Vorgaben geprägt und lässt eine Verbindung zu den Ausführungen zu Kommunikation als Engineering-Prozess von Vacek (2009, 35) zu.

Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit geben die Ausführungen von Bruhn Impulse zur Frage, wie Führungskräfte ihre Aufgaben im Bereich der Kommunikationsgestaltung sehen, inwiefern sie diese strategisch planen und ob sie Vorgaben machen oder nicht. Ein zweiter Bezug ergibt sich zum Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen im Lean Management-Ansatz.

2.5 Fazit

Unternehmenskommunikation ist Gegenstand vieler verschiedener Disziplinen. In der Linguistik wurden verschiedene Ansätze entwickelt, die einen wichtigen Beitrag zur Betrachtung von Kommunikation in Unternehmen leisten. Ihr Vergleich zeigt eine breite Ausdifferenzierung des Gegenstandsbereichs wie auch die Heterogenität darauf bezogener Forschungsansätze, -ziele sowie Perspektiven, was die Vergleichbarkeit erschwert. Der Ansatz von Jakobs (2008) betrachtet primär Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Wertschöpfungsprozessen. Brünner (2000) betont das Miteinander von Arbeitskommunikation und homileischer Kommunikation. Der Ansatz von Bruhn (2007) richtet sich auf die Abstimmung und Integration unternehmensinterner und -externer Kommunikationsmaßnahmen. In einem Punkt sind sich alle drei Autoren einig: Die Umsetzung der Forschungsergebnisse in der Praxis kann dazu beitragen, Unternehmensabläufe, Abstimmungsprozesse und die Motivation der Beteiligten durch eine wohl abgestimmte und -überlegte Arbeitskommunikation und Kommunikationsarbeit zu verbessern. Entsprechende Maßnahmen tragen nicht nur dazu bei, die Wertschöpfung zu steigern, sondern auch das Arbeitsklima zu verbessern. Die beschriebenen Ansätze liefern zahlreiche Einzelerkenntnisse, die in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden.

3 Kommunikation im Lean Management-Ansatz

Im Folgenden wird der Stand der Forschung zum Lean Management-Ansatz dargestellt. Die Darstellung fokussiert Ausführungen zur Rolle, die Kommunikation und kommunikativen Mitteln in diesem konzeptuellen Rahmen zukommt. Zunächst erfolgt eine Darstellung des Ursprungs und der Grundsätze des Lean Management-Ansatzes (Kap. 3.1), um den ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund zu beschreiben. Im Anschluss wird die ingenieurwissenschaftliche Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz vorgestellt (Kap. 3.2). Dies umfasst u.a. Kommunikationsmittel und -maßnahmen, die in der Literatur beschrieben werden und der Umsetzung des Ansatzes dienen (sollen), aber auch komplexe Tools wie das Wertstromdesign und kommunikative Muster für das Erheben von Informationen, z.B. Fragetechniken. In Kapitel 3.3 wird die linguistische Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz dargestellt. Aufgrund des Mangels an linguistischen Studien zu Führungskommunikation in Lean Management-geführten Unternehmen soll in dieser Arbeit ein Bezugsrahmen aus verschiedenen Untersuchungen zu Führungskommunikation (3.3.1 Spranz-Fogasy) und Kommunikation von Führungskräften in Veränderungsprozessen (3.3.2 Vacek; 3.3.3 Vacek) sowie zur Nutzung digitaler Formate von Führungskräften in Veränderungsprozessen (3.3.4 Fetzer) aufgebaut werden.

3.1 Ursprung und Grundsätze des Lean Management-Ansatzes

Die Entwicklung des Lean Management-Ansatzes basiert auf verschiedenen vorherigen Entwicklungen in der Produktionstechnik. Diese sollen im Folgenden kurz dargestellt werden, um die Grundzusammenhänge vorzustellen und den Rahmen für die Beschäftigung mit dem Kommunikationsaspekt im Lean Management-Ansatz zu bilden.

Bereits um die Wende zum 19. Jahrhundert zeigen sich in der Industrialisierung erste Ansätze zur Massenfertigung. Frederic Winslow Taylor führte Prinzipien ein, wie Arbeitsteilung und Spezialisierung, Beschleunigung der Arbeitsgeschwindigkeit und Eliminierung nichtproduktiver Tätigkeiten sowie Entlohnung in Abhängigkeit der Arbeitseffektivität. Sie alle hatten das Ziel, die maximale Effizienz der Arbeiter und Maschinen zu erreichen. Henry Ford erreichte durch die Einführung des Fließbandes weitere Fortschritte im Produktionsprozess.

Lean Production³ beruht auf einer Konzepterarbeitung von Kiichiro Toyoda, dem Gründer der Toyota Motor Company, seinem Neffen Eiji Toyoda und dem Produktionsmanager von Toyota, Taiichi Ohno. Sie entwickelten das Toyota Produktionssystem ausgehend vom Ford'schen Produktionssystem, passten es an die damaligen japanischen Rahmenbedingungen an und entwickelten es kontinuierlich weiter. Aufgrund von Absatzeinbrüchen waren sie 1949 gezwungen, neue Wege der Produktion zu entwickeln. Um die erfolgreiche Produktionsweise von Ford kennen zu lernen, besuchten sie zunächst deren Werke in Detroit und lernten die Fließbandproduktion kennen. Verschiedene Punkte wie eine geringe Nachfrage, Ressourcenmangel, das Fehlen qualifizierter Mitarbeiter und fehlende Betriebsmittel machten es unmöglich, in Japan an Massenproduktion zu denken (vgl. Womack et al. 1991, 53f.). Deshalb wurde der Fokus verlagert; er richtete sich auf effiziente Organisationsprozesse, auf das Ausschöpfen der Potenziale der Mitarbeiter, auf einfach einzusetzende Maschinen sowie sonstige Betriebsmittel. Sie entwickelten das Toyota Produktionssystem.

Ende der 80er Jahre beschäftigten sich James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos mit dem Lean Management-Konzept. In einer vielzitierten Studie, die die Forscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston durchführten, verglichen sie die weltweit größten Automobilhersteller im Hinblick auf eingesetzte Ressourcen, Rentabilität, Entwicklungs- und Durchlaufzeit sowie Kosten. Das Ergebnis war, dass japanische Unternehmen, allen voran Toyota, im Vergleich zu ihren Konkurrenzunternehmen in den USA für die Herstellung eines Autos nur die Hälfte der Zeit, Mitarbeiter, Entwicklungsstunden, Produktionsfläche und Investitionen in Werkzeuge, nur ein Fünftel der Zulieferer sowie ein Zehntel bis zu einem Drittel der Bestände bei gleichzeitig dreimal so hoher Produktivität benötigen. Dieses „Weniger“ führte zu dem Attribut „lean“ (vgl. Womack et al. 1990, 48-69; Shingo 1992, 61ff.).

³ Lean Production ist die Bezeichnung für die Produktionsorganisation nach Lean Management-Grundsätzen.

Vergleichsdaten der Produktion von Fabriken von GM vs. Toyota (1989):

	Japanische Werke	US-Werke	Werke in Europa
Produktivität [Std./ Fzg.]	16,8	25,1	36,2
Montagefehler/ 100 Fzg.	60,0	82,3	97,0
Fläche [qm/ FZG*a]	0,5	0,7	0,7
Größe Nachbearbeitungsbereich [% der Montagefläche]	4,1	12,9	14,4
Lagerbestand [Tage für 8 Teile]	0,2	2,9	2,0
Arbeiter in Teams [%]	69,3	17,3	0,6
Job Rotation (4=Max; 0=keine)	3,0	0,9	1,9
Verbesserungsvorschläge/ MA*a	61,6	0,4	0,4
Abwesenheit [%]	5,0	11,7	12,1

Abb. 5: Vergleichsdaten der Produktion von Fabriken von GM vs. Toyota 1989 (vgl. Womack et al. 1991)

Aufgrund dieser Erkenntnis wendeten sich zahlreiche westliche Unternehmen in der Folge dem Toyota Produktionssystem zu, wendeten dessen Methoden im eigenen Unternehmen an und passten diese teils an die spezifischen Rahmenbedingungen an. Damit ist Lean Management nicht aus der Theorie entstanden; es ist vielmehr eine praktische Entwicklung, die auf produktionstechnische Anforderungen und Bedürfnisse reagiert (vgl. Bösenberg et al. 1992, 14).

Ausgangspunkt für den Bedarf nach einer Strategieänderung in der westlichen Industrie war der Übergang vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt sowie dessen begrenzte Aufnahmefähigkeit und Wachstumsgrenzen – hervorgerufen durch die Internationalisierung des Wettbewerbs. Die resultierende Verdrängungssituation erfordert von Unternehmen, schnell zu reagieren und sich entsprechend auszurichten:

Nur mit kundennahen Produkten, einer kundennahen Produktion und einem kundennahen Service können sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten. Kundennahe, flexible Produktion bedeutet, schnell auf Kundenwünsche zu reagieren, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt anbieten und in der richtigen Qualität, an den richtigen Ort liefern zu können (Mählick et al. 1993, 4).

Das Ziel – der Wandel zur marktorientierten Unternehmensorganisation (vgl. Mählick et al. 1993, 11) – kann nach Überzeugung vieler Wissenschaftler und Praktiker durch den ganzheitlichen Ansatz des Lean Production-Modells und seiner Methoden erreicht werden.

In der Literatur sowie im heutigen Sprachgebrauch wird häufig der Begriff des Lean Managements verwendet, der das Konzept als ganzheitliche, nicht nur auf die Produktion bezogene Betrachtungsweise versteht. Mit Lean Production wird eine Produktionsweise umschrieben, die alle relevanten Faktoren – Organisationsstruktur, Mitarbeiter und technische Ausstattung – sowohl in als auch zwischen Unternehmen so miteinander verbindet, dass das gesamte System maximal leistungsfähig ist (vgl. Bullinger 1994, 308). Innovationsprozesse werden funktions-, bereichs- und hierarchieübergreifend gestaltet (vgl. Mählick 1993, V). Im Mittelpunkt steht der Wert eines Produktes oder Prozesses für den Kunden bzw. die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse, sodass bei allen Optimierungsansätzen die Vermeidung von Verschwendung oberste Prämisse ist. Nach Womack et al. (1991, 291)

vereinigt die schlanke⁴ Produktion (...) die besten Merkmale der handwerklichen Fertigung und der Massenproduktion – die Fähigkeit, die Stückkosten zu senken und erheblich die Qualität zu verbessern, während sie gleichzeitig die Produktvielfalt vergrößert und die Arbeit zunehmend anspruchsvoller macht.

Wie oben angedeutet, gelingt dies durch die „Vermeidung von Verschwendung im Einsatz der Ressourcen zur Wertschöpfung“, durch einen „effektiven Materialfluss statt hoher Bestände“, durch die „Fehlervermeidung statt aufwendiger und kostenintensiver Nacharbeit“ und durch die „kompetente, inhaltsreiche und verantwortungsvolle Arbeit in Selbststeuerung statt Fremdbestimmung und Monotonie“ (Mählick et al. 1993, 13).

Der ganzheitliche Ansatz des Lean-Gedankens lässt sich nicht nur auf die Produktion allein beziehen. Er bindet alle Geschäftsprozesse vom Vertrieb über die Entwicklung bis hin zur Interaktion mit den Zulieferern ein (vgl. Bartels 1992, 17f.). Auch wenn das Grundkonzept seinen Ursprung in der Massenproduktion der Automobilindustrie hat, kann die Managementstrategie überall dort in Geschäfts-, Instandhaltungs- und Serviceprozessen angewendet werden, wo Produkt-, Service- und Dienstleistungen für einen Kunden entstehen (vgl. Womack 1994, 9). So steht Lean Production für weit mehr als eine reine Produktionsweise; es handelt sich vielmehr um eine Denk- und Lebensweise, die verinnerlicht, verstanden, kommuniziert und gelebt werden muss.

Müller et al. (1994, 10) fassen die Kennzeichen wie folgt zusammen:

- Konzentration auf Systeme und Prozesse, nicht auf Ergebnisse
- Homogene, offene Willensbildung auf allen Managementebenen

⁴ Die Bezeichnung „schlank“ gilt heute als Fehlübersetzung des englischen Begriffs „lean“. In der aktuellen Literatur wird von „verschwendungsfrei“ gesprochen, da es eben nicht um Ressourcenverknappung um jeden Preis geht.

- Spontane Information und Koordination vertikal und horizontal
- Individuelle Initiative und Selbststeuerung der Mitarbeiter.

Als strategieimmanent gelten folgende zentrale Aspekte:

- Flache Hierarchien
- Vermeidung von Verschwendung
- Prozess- und Zielgruppenorientierung (Mitarbeiter, Kunden)
- Kaizen – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Vermeidung von Verschwendung soll durch eine konsequente Konzentration auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess und seine Optimierung sowie durch die Ausschöpfung des Mitarbeiterpotenzials und eine nachhaltige Kundenorientierung erreicht werden (vgl. Mählick et al. 1993, 24). Verschwendung ist nach dieser Auffassung

(...) jede menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt: Fehler, die korrigiert werden müssen, Produktion von Dingen, die niemand will, so daß die Lagerbestände in die Höhe schnellen und die Restposten sich stapeln; Prozeßschritte, die wirklich unnötig sind; Versetzung von Personal und Transport von Gütern von einem Ort zum anderen ohne irgendeinen Zweck; Menschen in nachgelagerten Aktivitäten, die herumstehen, weil vorgelagerte Arbeiten nicht rechtzeitig durchgeführt wurden, und Güter sowie Dienstleistungen, die nicht den Wünschen der Kunden entsprechen (Womack et al. 1998, 16; vgl. Pfeiffer et al. 1992, 47).

Die Prozessorientierung ist ein Grundprinzip des Lean Management-Ansatzes. Die funktionsorientierte Sicht auf die Wertschöpfungskette wird durch eine prozessorientierte Sicht abgelöst. Das Linien- oder Flussprinzip ermöglicht eine Zusammenfassung von Arbeitsgängen und Maschinen mit dem Nebeneffekt, dass Verschwendung durch Transport und Materialanhäufungen, mehrfache Werkstückhandhabung, lange Durchlaufzeiten oder schwierige Kapazitätsbestimmungen vermieden werden (vgl. Rollberg 1995, 82f.).

In einem lean-orientierten Unternehmen ist der Mitarbeiter das wichtigste Kapital, dessen Aus- und Weiterbildung elementare Bedeutung hat (vgl. Geißler et al. 1995, 235). Das Personal ist die Ressource des Unternehmens, die den Produktionsprozess gestaltet und damit für die Effizienz und Qualität eines Produktes verantwortlich ist. In der Lean Production werden immer erst alle menschlichen Bewegungsabläufe und Verhaltensweisen optimiert, bevor Versuche unternommen werden, eine Mechanisierung vorzunehmen (vgl. Shingo 1992, 125). Bösenberg et al. (1992, 56f.) machen deutlich, dass Mängel in der Einschätzung und Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter zu körperlicher und geistiger Unterforderung und daraus folgend zu „innerer Kündigung“ führen.

Nach Rollberg (1995, 79f.) ermöglicht die Mitarbeiterorientierung in Unternehmen die „Erschließung bisher nicht genutzter Potenziale sowie des Erfahrungswissens der Aufgabenträger“ und eine Förderung der „intrinsischen Mitarbeitermotivation“. Dazu ist es notwendig, Arbeitsabläufe zu re-integrieren, Handlungsspielräume zu erweitern, zusätzliche Kompetenzen zu übertragen sowie Entscheidungsbefugnisse zu dezentralisieren. Durch den Abbau von Monotonie und einseitiger Belastung am Arbeitsplatz sowie die Erhöhung der Selbstbestimmung wird die Arbeitsqualität verbessert (vgl. Müller et al. 1994, 224).

Neben einer starken Mitarbeiterorientierung spielt die Integration des Kunden in den Produktschaffungsprozess eine elementare Rolle in der Lean Production. Entscheidend für die Wertschöpfung ist nicht nur, wie viel Zeit, Know-how, Material und Arbeit in einem Produkt stecken, sondern ob der Markt diese Werte auch verlangt und honoriert (vgl. Bösenberg et al. 1992, 99). Letztendlich ist es der Kunde, der das Produkt und seinen Wert definiert und bezahlt (vgl. Womack 2004, 25). Der Kunde wird als Individuum gesehen, dessen Bedürfnisse und Erwartungen bekannt sein müssen, um ihm Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die seinen Vorstellungen entsprechen (vgl. Suzaki 1994, 245; Rollberg 1995, 78; Graf 1996, 55f., 94). Die Kenntnis der Kernkompetenzen sowie das Gespür für die Bedürfnisse des Kunden sind für ein Unternehmen fundamental wichtig. Dies erreicht es vor allem durch einen engen Kundenkontakt und die Beobachtung des Marktes. Oft sind Konstruktionen zu komplex und enthalten Funktionen oder Varianten, die der Kunde zwar bezahlen muss, jedoch gar nicht fordert (vgl. Rollberg 1995, 78; Womack et al. 2004, 33). Damit ist die Kundenorientierung als „Ausrichtung aller zentraler Unternehmensfunktionen, von der Beschaffung bis zum Vertrieb, auf die Bedürfnisse der Kunden und die Gegebenheiten des Marktes“ (Bösenberg et al. 1992, 91) zu sehen.

Ein wesentlicher Schwerpunkt im Lean Management-Ansatz ist der Fokus auf eine kontinuierliche Verbesserung. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird im Japanischen mit „Kaizen“ bezeichnet (Kai = verbessern; Zen = gut) und richtet sich auf alle Abläufe im Unternehmen. Das Streben nach Perfektion steht im Mittelpunkt (vgl. Womack 2004, 116). Kaizen ist eine Lebensauffassung oder Einstellung, die in fernöstlichen, religiösen und sozialen Vorstellungen wurzelt. Grundlegend ist der Gedanke, dass nichts, wie es ist, schon gut ist. Alles ist nicht nur zu verbessern, sondern auch verbesserungsbedürftig. Auf die Unternehmenssituation übertragen, bedeutet dies, dass es keinen Betrieb, kein Produkt, keinen Arbeitsablauf oder kein Verfahren gibt, das nicht Möglichkeiten zur Verbesserung offenlässt (vgl. Mählick et al. 1993, 87ff.).

Dies bedingt ein spezifisches Führungsverständnis mit einem ausgeprägten Sinn für das Ganze und dem Ansatz, dass die Gruppe dem Einzelnen vorgestellt ist. Womack

et al. (1991, 259) sehen es als „System gegenseitiger Verpflichtung“. Führungskräfte haben die Aufgabe, alle Mitarbeiter bei der Lösung eines Problems einzubeziehen und die Lösung am Kundenwunsch auszurichten (vgl. Womack et al. 1991, 209; Brunner 2008, 5ff.). Dies erfordert spezifische Kompetenzen:

Gefordert sind verstärkt kooperativer Führungsstil und soziale Kompetenz statt eines oft feststellbaren „Herrscher- und Machertums“. Die neue Rolle für die Führungskraft besteht in der eines „Team-Coaches“: Er ist Förderer der Mitarbeiter, Initiator, Moderator, Spielleiter und auch Vorbild (Groth/Kammel 1994, 64).

Führungskräfte müssen sich Aufgaben und Anforderungen stellen, die mit dem veränderten Fokus entstehen:

Führungskräften fallen neue Aufgaben und Anforderungen zu hinsichtlich Koordination und Kommunikation, Konfliktlösung, Kenntnissen in der Steuerung gruppenspezifischer Prozesse, Optimierung von Montageabläufen und logistischen Prozessen, Information und Qualifizierung von Mitarbeitern. (...) Neben der Aneignung breiter fachlicher Qualifikationen zur Überwindung einseitigen Ressortdenkens zugunsten einer Interdependenzen und Schnittstellenproblematiken integrierenden, ganzheitlichen („General“-) Managementperspektive sind soziale Qualifikationen wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit sozialer Situationen (einschließlich zutreffender Selbstwahrnehmung), Kritikfähigkeit wichtig, ferner die Fähigkeit, Verhalten des Interaktionspartners als Konsequenz des eigenen Handelns zu erkennen (Groth/Kammel 1994, 200).

Insgesamt finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur viele Studien zu den Arbeitsaufgaben von Führungskräften. Bruch (2006, 14) fasst die Ergebnisse wie folgt zusammen:

Typische Manageraufgaben sind hoch fragmentiert (vgl. Kotter 1982; Mintzberg 1973; Snyder/Glueck 1980), hektisch und stark interaktiv. Üblicherweise gibt es bei Manageraufgaben keine greifbaren Meilensteine (vgl. Mintzberg 1973); vielmehr sind sie in der Regel mehr oder weniger ergebnisoffen und abstrakt (vgl. Whitley 1989). Ferner beinhaltet die Arbeit von Managern viele Unterbrechungen und wenig Raum für Reflexion, strategisch orientiertes Handeln sowie bewusstes Entscheiden und Führen (vgl. Mintzberg 1973). Manager sind normalerweise mit einer Vielzahl unterschiedlicher und kurzer Aufgaben beschäftigt. Ferner sind sie fast ununterbrochen mit unerwarteten Anforderungen und Unterbrechungen konfrontiert, die schnelles Umdenken und Umdisponieren erfordern (vgl. Kotter 1982). Einen Großteil ihrer Zeit verbringen die meisten Manager mit Kommunikation – Meetings, Telefonate oder E-Mails.

Eine nachhaltige Veränderung der Führungsstruktur erfordert drei Dinge: flachere Hierarchien, größere Führungsspannen sowie das Verschieben von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die mit dem Prozess oder Arbeitsschritt beauftragte Person (Hofmann 1995, 116). Die Verantwortung für Lösungsansätze für Probleme umfasst die Ebene der Führungsebene wie auch die Ebene der Mitarbeiter, die die Prozesse ausführen. Führungskräfte haben die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für eine funktionierende Produktion zu schaffen (Womack et al. 1998, 77f.). Dies schließt ein, dass Führungskräfte Mitarbeiter ihren Qualifikationen entsprechend im Produktionsprozess einsetzen und dafür sorgen, dass Austauschprozesse nicht lange Wege benötigen, sondern Verantwortliche in unmittelbarer räumlicher Nähe kooperieren

können (Womack et al. 1998, 86). Pfeiffer et al. (1992, 138) bezeichnen diese Aufgabe als „interne Integration“.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass wesentliche Aspekte der Führung in lean-orientierten Unternehmen die kommunikative Gestaltung von Strukturen und die Förderung des Austauschs in Expertenteams betreffen. Wie diese Forderungen umgesetzt werden können, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

3.2 Die ingenieurwissenschaftliche Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz

Dass Kommunikation im Lean Management-Ansatz eine wichtige Rolle spielt, wird an verschiedenen Stellen der ingenieurwissenschaftlichen Literatur deutlich. So stellen Womack et al. (1991, 117) vier Bereiche heraus, die den Unterschied zwischen lean-organisierten und konventionell-organisierten Unternehmen verdeutlichen. Ihrer Auffassung nach sind das die Bereiche Führung, Teamarbeit, Kommunikation und simultane Entwicklung, in denen bereits Techniken entwickelt wurden, die Arbeit zu verbessern, zu beschleunigen und den Aufwand geringer zu halten. Wie Groth/Kammel (1994, 214) betonen, unterscheiden sich die präferierten Lösungen je nach kulturellem Hintergrund:

Die Kommunikationsmuster im Ursprungsland des Lean Management unterscheiden sich in fundamentaler Weise von westlichen Gepflogenheiten. Während in Japan ausgedehnte abteilungs- und bereichsübergreifende Konsultationen üblich sind, die informelle „Face-to-Face“-Kommunikation wichtiger als eine formale Regelung ist und informatorische Transparenz angestrebt wird, herrschen in den bislang hierarchischen Strukturen westlicher Prägung „Top-Down-Ansätze“, schriftliche Form und zum Teil eine restriktive Informationspolitik vor.

Womack et al. (1991, 120f.) sehen Aushandlungs- und Verhandlungsprozesse sowie das Austragen von Konflikten als die wichtigsten Kommunikationsaspekte im Lean Management-Ansatz. Japanische Mitarbeiter unterschreiben, dass sie die Entscheidung ihrer Gruppe für eine bestimmte Vorgehensweise mittragen. Dem voraus gehen Gespräche und Aushandlungen, die diese Entscheidung ermöglichen. In westlichen Teams sind derartige Aushandlungsprozesse im Vorfeld eher selten. Über die Konditionen wird erst gesprochen, wenn eine Entscheidung gefällt ist, was wiederum zu Zeitverlust führt:

In den besten schlanken japanischen Projekten ist die Anzahl der beteiligten Leute zu Beginn am höchsten. Alle relevanten Fachbereiche sind vertreten, und der shusa⁵ hat die Aufgabe, die Gruppe dazu zu zwingen, sich den schwierigen Kompromißentscheidungen

⁵ Projektleiter und -koordinator

zu stellen, die sie treffen müssen, um ein gemeinsames Projektverständnis zu erreichen. Im weiteren Verlauf des Entwicklungsprozesses sinkt die Anzahl der beteiligten Leute, weil manche Fachbereiche, wie Marktforschung und Produktplanung, nicht länger gebraucht werden.

Dieser asiatisch geprägte Ansatz steht im Gegensatz zu den Abläufen in konventionell organisierten, westlichen Unternehmen. Dort steigt die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter im Verlauf des Entwicklungsprozesses, was dazu führt, dass Probleme erst sehr spät angesprochen werden, weil die Beteiligten erst spät in den Prozess eingebunden werden.

Als besonders wichtig bewerten Groth/Kammel (1994) informelle Kommunikationsbeziehungen, da sie ihrer Auffassung nach den Informationsfluss verstärken. Als Rahmen für die Kommunikationsbeziehungen wird die Informations- und Kommunikationskultur angesehen:

Das „typische“ Informations- und Kommunikationsverhalten einer Organisation manifestiert sich in der Informations- und Kommunikationskultur, die das implizite Bewusstsein und die Einstellung der Unternehmensmitglieder zu Information und Kommunikation widerspiegeln. Sie besteht aus informations- und kommunikationsspezifischen Normen, gemeinsamen Werten und Erfahrungen der Organisationsmitglieder und schließt „Informationsrituale“, Verhaltensvorschriften und Interaktionsmuster von zu Vorbildern erkorenen, da erfolgreichen (Top-)Führungskräften im Unternehmen mit ein. Lean Management setzt ganz besonders auf Offenheit und „Durchgängigkeit“ von Informationsflüssen; die neue „Sollkultur“ weicht gleichwohl nicht selten erheblich ab von der „Istkultur“ in herkömmlichen Organisationsstrukturen (Groth/Kammel 1994, 214).

Als Voraussetzung für das Entstehen offener Informations- und Kommunikationsbeziehungen gelten offen kommunizierte Unternehmensziele und Grundsätze, die von allen Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden. Diese sorgen dafür, dass der Informationsstand des Mitarbeiters so aufgestellt ist, dass er in der Lage ist, die Wertschöpfung im Unternehmen zu verbessern. Realisiert wird dies in lean-orientierten Unternehmen durch gezielt eingesetzte Kommunikationsansätze, -maßnahmen, -methoden und -medien (vgl. Groth/Kammel 1994, 214f.).

3.2.1 Kommunikationsformate, -tools, -muster und -maßnahmen

Die veränderten Produktions- und damit auch Führungsprozesse erfordern eine spezielle Gestaltung der Arbeitskommunikation, die sich auf den Vollzug von Arbeit und höchstmögliche Effizienz richtet. Wie im vorherigen Kapitel bereits angedeutet, umfasst der Lean Management-Ansatz Vorgaben bzw. Empfehlungen, wie der Austausch zwischen den Akteuren durch spezifische Kommunikationsformate, -tools, -muster und -maßnahmen unterstützt werden kann.

3.2.1.1 Visuelles Management

Als Kommunikationsbasis des Lean Production-Systems wird häufig das Konzept des Visuellen Managements genannt. Es unterstützt die Informationsvermittlung, da Mitarbeiter die sie betreffenden Informationen direkt erhalten und fördert die direkte Dokumentation aller arbeitsrelevanten Informationen. Die visuelle Darstellung von Arbeitsplätzen und Prozessen schafft Übersichtlichkeit und ermöglicht, Abweichungen direkt zu erkennen (Klotzbach 2007, 129; Shingo 1992, 43f.; Ohno 1993, 32). Visuelles Management verfolgt nach Bösenberg et al. (1992, 213) drei Ziele:

- Sicherung eines ausreichenden Informationsstandes für alle
- Einordnung von Teiltätigkeiten in einen größeren unternehmerischen Gesamtzusammenhang
- Errichtung eines autonomen Kontrollsystems.

Wesentlich für die Etablierung einer Verbesserungskultur sind Transparenz und Kommunikationsförderung im Unternehmen. Suzaki (1994, 66) nennt dies „Glas-Wall-Management“. „Glas-Wall-Management“ intendiert Transparenz in allen Prozessen sowie offene Kommunikation und Informationsaustausch. Wesentliche Mittel zur Erreichung dieser Ziele sind grafische Darstellungen von Daten, z.B. auf Displays, Aushängen, oder die Ausstellung defekter Produkte (Brunner 2008, 98).

Die Organisation eines Unternehmens muss so ausgerichtet sein, dass es für jeden möglich ist, interne und externe Prozesse ohne große Zusatzaufwände überblicken zu können. Dazu müssen Informationen über Ziele und Zielerreichung, über Probleme und Problemlösungswege, über Qualitäts-, Kosten- und Mengenpläne für alle Mitarbeiter „sichtbar“ gemacht werden (Bösenberg et al. 1992, 213). Um dies zu verdeutlichen, werden im Folgenden drei Beispiele genannt, die veranschaulichen, welche Wirkung verschiedene Formen der Visualisierungen bei Mitarbeitern erzielen können (vgl. Abb. 6). Die Visualisierungen zeigen zwei Arbeitsplätze: (1) einen konventionellen Arbeitsplatz ohne Visualisierung sowie (2) einen Arbeitsplatz mit visuellen Darstellungen, die Hilfestellung bieten bei Prozessen, Arbeitsabläufen und Entscheidungen (vgl. Greif 1998, 20ff.).

Situation 1: Um die Produktion zu beschleunigen, informiert der Meister den Mitarbeiter mündlich über Probleme in der Produktion. Es kann zu Störungen kommen, wenn der Mitarbeiter ihm nicht glaubt, sondern vermutet, der Meister würde lediglich einen Grund suchen, ihm mehr Arbeit aufzuerlegen.

Situation 2: Eine Schautafel, die alle im Werk über den aktuellen Status der Produktion informiert (Abb. 6a), kann dies verhindern. Jeder einzelne Mitarbeiter kann sich selbst informieren, den Arbeitsstatus überschauen und seine Arbeit entsprechend steuern.

Im zweiten Beispiel steht die Personalplanung im Mittelpunkt.

Situation 1: Ein Mitarbeiter möchte Urlaub nehmen. Der Vorarbeiter verweigert ihm den Urlaubstag mit der Begründung, dass schon zu viele Mitarbeiter Urlaub beantragt hätte. Auch hier kann Verstimmung entstehen, wenn der Mitarbeiter die Gründe nicht aufnimmt und glaubt, der Vorarbeiter wolle ihn nur zusätzlich beanspruchen.

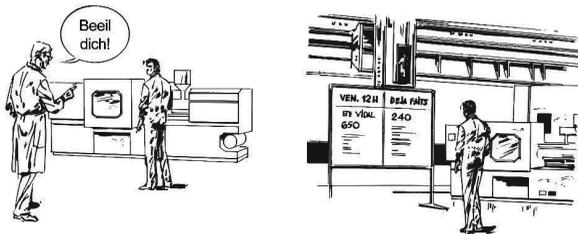
Situation 2: Gibt es im Unternehmen einen Belegschaftsplan, der über die Mindestmitarbeiteranzahl der einzelnen Tage und Schichten informiert (Abb. 6b), kann er sich vor dem Einreichen des Antrags ein Bild von der Situation machen.

Im dritten Beispiel (Abb. 6c) werden Qualitätsprobleme in nachgelagerten Bereichen visualisiert. Wird die Fertigung von der Montage darüber informiert, dass die produzierten Teile nicht in der geforderten Qualität vorliegen, kann dies zu Problemen durch Schuldzuweisungen zwischen Montage und Fertigung führen. Durch eine Schautafel kann der aktuelle Status für alle Mitarbeiter dargestellt werden. Eine Schautafel ermöglicht, kompromittierende Informationen von Personen losgelöst darzustellen und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.

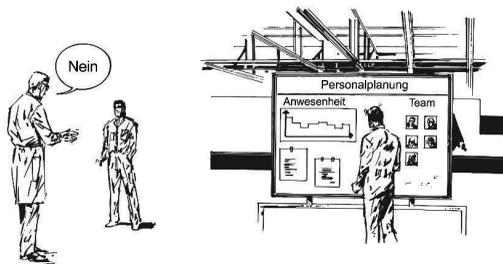
3 Kommunikation im Lean Management-Ansatz

Ohne Visualisierungen (1) Mit Visualisierungen (2)

a)



b)



c)

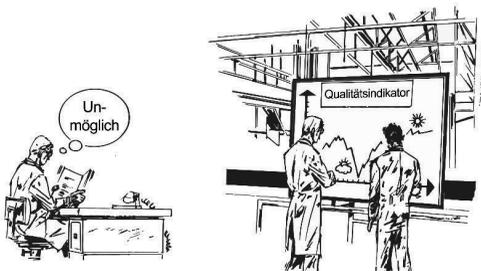


Abb. 6: Möglichkeiten der visuellen Unterstützung am Arbeitsplatz (Greif 1998, 20ff.)

Transparente Information und Kommunikation reduzieren Interpretationsspielräume bei Entscheidungen, Problemen etc. Informationen werden durch Visualisierungen objektiviert (Greif 1998, 19ff.). Ein offenes Arbeits- und Informationsklima ermöglicht die Bildung von Gemeinschaften, die Verantwortung für ihren Arbeitsprozess übernehmen.

Es existiert eine Vielzahl von Methoden des visuellen Managements, die alle versuchen, unternehmensweit Transparenz herzustellen. Nachfolgend werden einige der wichtigsten visuellen Hilfsmittel genannt und beschrieben.

Andon-Board

Das Andon-Board ist ein Display, das im Unternehmen an Stellen angebracht wird, wo es von möglichst vielen gesehen werden kann. Es informiert Mitarbeiter über den Status und gegebenenfalls über Störungen der aktuellen Produktion. Treten im Arbeitsprozess Probleme auf, gibt der betroffene Mitarbeiter durch die Betätigung eines Schalters oder Ziehen einer Reißleine an seiner Arbeitsstation das Signal, dass eine Störung vorliegt und initiiert den sogenannten Bandstopp – das Anhalten der Produktion. Auf dem Andon-Board leuchtet ein entsprechendes Lämpchen auf, oft mit einem akustischen Signal verbunden, und zeigt damit jedem Mitarbeiter den Auftrittsort des Fehlers an. Erst nach Beheben der Störungsursache (im Team) wird das Lampensignal gelöscht und die Produktion fortgesetzt (Abb. 7) (Monden 1994, 252).

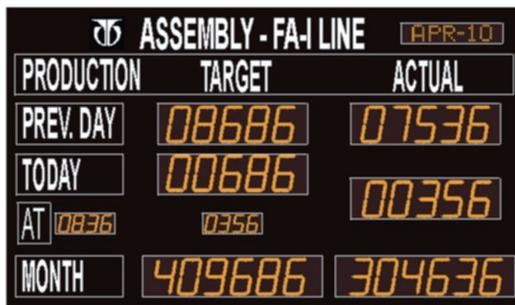


Abb. 7: Andon-Board (Suzaki 1989, 104)

Neben der Fehler-Signal-Funktion zeigt das Andon-Board verschiedene Kennwerte oder Daten in Form von SOLL-/IST-Darstellungen an (z.B. zu produzierende Tagesmenge, vereinbarte Tagesüberstunden, aktuelle Taktzeit, etc.) (vgl. Suzaki 1994, 76). Andon-Boards und Schautafeln müssen einen hohen Grad an Übersichtlichkeit besitzen, damit prozessrelevante Informationen auf den ersten Blick erkannt und effektiv genutzt werden können (Brunner 2008, 98).

QKLSA-Kennzahlen

Kennzahlen sind ein gutes Mittel zur Motivation der Mitarbeiter. Zudem schaffen sie Transparenz bzgl. der Unternehmenssituation. Sie dienen der Veranschaulichung der Entwicklung einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams und geben einen Überblick über das gesamte Unternehmen. Die Einführung und Auswahl der Kriterien muss so ausgerichtet sein, dass nur relevante Zielwerte erfasst werden, die messbar und von

der Gruppe oder einzelnen Mitarbeitern beeinflussbar sind (vgl. Suzaki 1994, 76f.). In der Lean Production wurden als Kriterien Qualität (z.B. Messung der Anzahl der Kundenbeschwerden und Mängel), Kosten (z.B. Messung der Produktivität, Überstunden o.ä.), Liefertermineinhaltung (z.B. Lieferfristen, Produktions- und Absatzvolumen), Sicherheit (z.B. Anzahl der Unfälle) und Arbeitsmoral (Messung der Abwesenheits- und Verspätungsrate, Anzahl von Vorschlägen) angesetzt – die sogenannten QKLSA-Kriterien.

Die Zugänglichkeit für jeden Mitarbeiter sowie eine ständige Aktualisierung der Ergebnisse sind wichtige Voraussetzungen bei der grafischen Visualisierung der Kennzahlen und ihrer Entwicklung, denn nur so können sie motivieren und für bessere Ergebnisse sorgen. Angelehnt daran gibt es in einigen Unternehmen besondere Hinweisschilder für besonders effiziente oder fehlerfreie Arbeitsstationen, die aussagen, wie lange diese die nachgelagerten Stationen fehlerfrei beliefert haben. Damit wird – nach Bösenberg et al. (1992, 81) – das Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters für das Unternehmen herausgestellt, was sich motivierend auf den Mitarbeiter und seine Kollegen auswirkt.

Zeitplantafeln / Informationsmedien

Zeitplantafeln werden eingesetzt, um den Produktionsfortschritt über die Darstellung von Ist- und Soll-Werten darzustellen, zum Teil liefern Textfelder Hinweise auf Ursachen von Verzögerungen etc. (vgl. Abb. 8). Der Vergleich von Ist- und Soll-Wert ermöglicht den Mitarbeitern einen Überblick zum Stand (Womack et al. 1998, 159). Zeittafeln erfordern ein offenes Unternehmensklima, in dem nicht hinter vorgehaltener Hand über Kollegen gesprochen wird, die Ziele nicht erreicht haben, sondern in dem Mitverantwortung gelebt wird (vgl. Bösenberg et al. 1992, 88f.).

Zeit	Soll		Ist		Bemerkungen
8.00 – 9.00	60*	60**	50*	50**	Teilemangel
9.00 – 10.00	60	120	60	110	
10.10 – 11.00	50	170	50	160	
11.00 – 12.00	60	230	60	220	
13.00 – 14.00	60	290	55	275	Spannprobleme
14.00 – 15.00	60	350	70	345	
15.10 – 16.00	50	400	48	393	Maschinenstörung
16.00 – 17.00	60	460	67	460	

Erklärung: ○ Anzeige, Nichterfüllung des Plans

* Produktionsmenge pro Periode

** Kumulierte Produktionsmenge

Abb. 8: Zeitplantafel (Suzaki 1989, 93)

Viele Unternehmen nutzen als Mittel zur Dokumentation von Arbeitsschritten und anderen Zwecken des Wissensmanagements unterschiedliche Typen von Arbeits-

blättern, z.B. Standardarbeitsreihenfolgenblätter (Standardized Work Combination Sheet) und Standard-Arbeitsblatt (Standardized Work Chart). Standardarbeitsreihenfolgenblätter dokumentieren die Reihenfolge von Arbeitsschritten, den Arbeitsumfang und den Planzeitbedarf pro Arbeitsschritt, während Standard-Arbeitsblätter das Layout einer Arbeitsstation, die Arbeitsschritte in numerischer Reihenfolge und Verlaufswege als Pfeil abbilden (Brunner 2008, 111).

Eine andere Dokumentationsform ist der A3-Problemlösungsbericht, der seinen Namen der Tatsache schuldet, dass er nicht länger sein darf als eine DIN-A3-Seite (ebd., 113). Die Textsorte A3-Problemlösungsbericht wird in vier Ausprägungen genutzt:

- Vorschlagsbericht
- Problemlösungsbericht
- Statusbericht
- Informationsbericht oder Abschlussbericht.

Die verschiedenen Formen oder Ausprägungen sind weitgehend standardisiert. Prototypische Bestandteile eines Problemlösungsberichts sind:

- Problemdefinition und -beschreibung
- Problemanalyse und -lösungsvorschläge
- Ergebnisse
- Zukünftige Schritte und Standardisierung.

Die nach dem Muster produzierten Dokumente werden fortlaufend aktualisiert, um neue, verbesserte Arbeitsschritte zeitnah zu erfassen. Gleichzeitig dienen sie als Grundlage für Mitarbeitertrainings (Oeltjenbruns 2000, 56ff.).

Materiallager und Stellflächen

Teil des Visuellen Managements ist die Organisation der Werksstruktur über fest definierte Standorte von Maschinen und Materiallagern sowie eine abgestimmte Logistik zum An- und Abtransport von Material, Teilen, Werkzeugen oder sonstigen Utensilien. Der Fokus richtet sich auf eine einheitliche Gestaltung von Stellplätzen und Regalen, die es Mitarbeitern ermöglicht, sowohl unabhängig vom konkreten Standort zu jedem Zeitpunkt die benötigten Teile zu finden (Takeda 1999, 93) als auch bereits gefertigte Teile, die an die nächste Station geliefert werden müssen. Das übergeordnete Ziel ist, mit möglichst wenig Informationen den exakten Standort eines Teils identifizieren zu können.

Die gesamte Organisation der Werksstruktur richtet sich auf Ordnung und Übersicht, die Lokalisation von Problemen und die Minimierung von Such- und Wegzeiten. Teil der dafür im Lean Management-Ansatz entwickelten Tools ist das sogenannte Kanban-System. Ein Kanban ist typischerweise ein Zettel (gedrucktes Dokument) in einer Plastikhülle, der an Teile-Behältern befestigt wird und die Teile bezogen auf verschiedene arbeitsrelevante Zusammenhänge charakterisiert (vgl. Abb. 9). Er bietet im Normalfall drei Arten von Informationen:

- Entnahmeanforderungen
- Transportinformationen
- Produktionsinformationen.

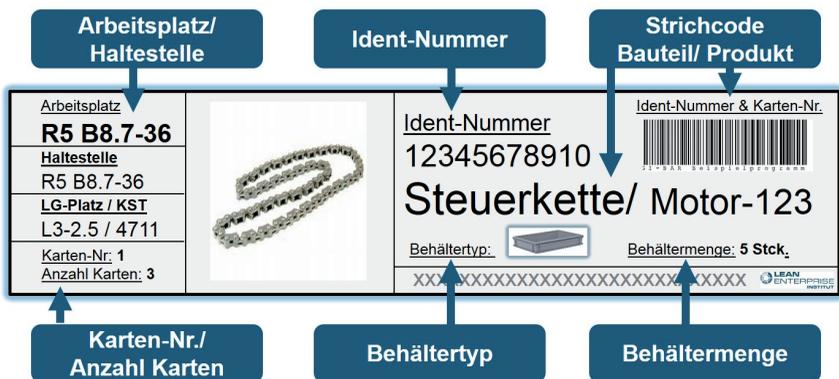


Abb. 9: Beispiel für eine Kanban-Karte (Lean Enterprise Institut)

In Unternehmen werden zwei Einsatzarten von Kanbantypen genutzt: das Entnahme- und das Produktions-Kanban. Wie dieser Prozess konkret gestaltet ist, hängt von der verankerten Unternehmenspraxis ab. Beispielhaft kann der Prozess folgendermaßen ablaufen: Werden an einer Arbeitsstation die letzten Teile (die sich in einer entsprechenden Vorrichtung oder einem Behälter befinden) verbraucht, wird das Kanban (je nach Dimension auch der Behälter) an die vorherige Arbeitsstation gebracht, die dann die Teile nach dem angegebenen Verbrauch produziert und an die entsprechende Stelle liefert (vgl. Brunner 2008, 105ff.).

Kanbans haben verschiedene Funktionen (Brunner 2008, 105):

- Das Kanban bietet Entnahme- bzw. Transportinformationen: Beim vorhergehenden Arbeitsgang wird die angegebene Teilmenge entnommen.
- Das Kanban liefert Produktionsinformationen: Der vorgelagerte Arbeitsgang stellt die angegebene Menge und Reihenfolge her.
- Das Kanban verhindert Überproduktion und überflüssigen Transport: Kein Werkstück wird ohne Kanban hergestellt oder transportiert.
- Das Kanban verhindert fehlerhafte Endprodukte: Fehlerhafte Teile werden nicht an den nächsten Arbeitsgang weitergeleitet.

3.2.1.2 Wissensmanagement

Für den Lean Management-Ansatz wurden verschiedene Formen von Dokumenten (Textsorten) entwickelt, deren Funktion darin besteht, neue Vorgehensweisen, Umstellungen durch Erfahrungswerte etc. zu erfassen (Dokumentation und Verdauerung von Informationen) und den Mitarbeitern zugänglich zu machen (Weitergabe von Informationen). Sie sollen im Gegensatz zu Bürokratismus und Formularwesen den Arbeitsablauf fördern, statt ihn zu erschweren. Pläne, Checklisten und Formelsammlungen unterstützen die Einarbeitung, erleichtern die Routinebildung, dienen als Erinnerungshilfen bei seltenen Abläufen und vereinfachen den Zugang zu Problemlösungen (Bösenberg et al. 1992, 87, 104).

Ein Beispiel sind die sogenannten Sieben Qualitätswerkzeuge (Q7) (Brunner 2008, 12ff.). Q7 sind Fehlersammellisten zum systematischen Erfassen und Darstellen von Problemen mit Daten, Histogramme, Listen zum Ordnen von Daten nach Auftrittshäufigkeit sowie Qualitätsregelkarten zur regelmäßigen Kontrolle von Prozessen, um feststellen zu können, ob der Prozess ordnungsgemäß verläuft. Weitere Werkzeuge sind das Paretdiagramm zur Darstellung der Bedeutung von Problemursachen, das Korrelationsdiagramm zur Darstellung von Zusammenhängen zwischen Werten, das Ishikawadiagramm, das Ursachen eines Problems geordnet nach Hauptfaktoren visualisiert, sowie das Stratifikationsdokument, das die Einordnung von Daten unterschiedlicher Herkunft erlaubt.

Für die Unterstützung von Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen wurden verschiedene andere grafisch-symbolische Darstellungen entwickelt. Brunner (2008, 17ff.) nennt sieben Darstellungsformate: Affinitätsdiagramm, Relationsdiagramm, Baumdiagramm, Matrixdiagramm, Portfolio, Netzplan und Problementscheidungsplan/Entscheidungsbaum.

3.2.1.3 Wertstromdesign

Neben Werkzeugen und Maßnahmen zur Informierung von Mitarbeitern umfasst der Lean Management-Ansatz kommunikative Methoden zur Strukturierung des Produktionsprozesses. Ein zentrales Werkzeug zur Optimierung von Produktionsprozessen ist die Methode des Wertstromdesigns. Mit dieser Methode werden Abläufe in der Wertschöpfungskette erfasst und möglichst vollständig dokumentiert. Die Beschreibung des Ist-Zustands der Wertschöpfung ermöglicht den Beteiligten, Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. Im produktionstechnischen Bereich hilft die Methode des Wertstromdesigns, die Produktivität zu erhöhen, indem Durchlaufzeiten reduziert und Bestände abgebaut werden. Die Methode wurde über die Jahre weiterentwickelt, sodass heute nicht nur Produktionsbereiche, sondern auch Geschäftsprozesse in Dienstleistungs- und Verwaltungsbereichen optimiert werden können (vgl. Rother 2006).

3.2.1.4 Fragetechniken

Ein bewährtes kommunikatives Verfahren ist nach Brunner (2008, 22ff.) das gezielte Hinterfragen von Problemen mit den sogenannten 6W-Fragen: wer, was, wann, warum, wo, wie. Den Ausgangspunkt bildet die Annahme, dass jedes Problem mehrere Ursachen hat und die Fragetechnik Hauptursachen sichtbar macht. Eine zweite Fragetechnik ist die 4M-Checkliste für die Darstellung eines Problems in mehrere Elemente mit dem Ishikawa-Diagramm. Die Darstellung führt dazu, das Problem besser zu verstehen und schneller bessere Lösungen zu finden. Die Checkliste umfasst jeweils zehn Fragen zu möglichen Problemquellen in den sogenannten 4M- bzw. 7M-Schwerpunkten (Mitarbeiter, Management, Material, Maschine, Methode, Mitwelt, Messen). Die Fragetechniken werden für die Verbesserungsarbeit in Gruppen (sogenannten Qualitätszirkeln) eingesetzt, die sich schwerpunktmäßig um kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) in Unternehmen kümmern. Qualitätszirkel sind kleine institutionalisierte Gruppen von bis zu 10 Mitarbeitern, in denen Probleme besprochen und Maßnahmen zu ihrer Lösung eingeleitet werden (Brunner 2008, 28ff.).

3.2.1.5 Vorschlagswesen und Feedbackprozesse

Für die Einbindung von Mitarbeitern in Verbesserungsprozesse wurden im Lean Management-Ansatz spezielle Ansätze, Prozesse und Mittel entwickelt, die ihrem Wesen nach hochgradig kommunikativ sind. Dazu gehören das Vorschlagswesen und Feedbackprozesse.

Mitarbeiter-Vorschlagsprogramme werden in lean-orientierten Unternehmen etabliert, um die Kommunikation untereinander zu fördern. An jedem Arbeitsplatz liegen entsprechende Formulare zur Sammlung von Vorschlägen aus. Die Vorschläge betreffen Bereiche wie die allgemeine Arbeitserleichterung, Ressourceneinsparung, Erhöhung von Arbeitssicherheit und Produktivität, Qualitätsverbesserung und Einsparung von Zeit und Kosten (vgl. Brunner 2008, 33). Durch den Bearbeitungsprozess der jeweiligen Unternehmen wird die Kommunikation und die Aushandlung von Lösungen und neuen Prozessen zwischen Mitarbeitern gefördert. So werden die Probleme durch denjenigen, der sie als solche entdeckt, kommuniziert und mit den Betroffenen oder den hierarchisch verantwortlichen Führungskräften diskutiert. Ziel ist eine Aushandlung von neuen, gemeinsam entwickelten und ausgehandelten Prozessen.

Kommunikation im Team wird u.a. durch institutionalisierte Feedbackprozesse, z.B. kurze Besprechungen bzw. „Stehungen“ (Besprechungen im Stehen) sowie Jours fixes gestaltet. Definierte Teamstrukturen und -aufgaben sichern einen kontinuierlichen Feedbackprozess (z.B. durch Vorgaben und Formen, was wann wie an wen kommuniziert werden soll), der dafür sorgt, dass Informationen aktuell und Informationsverluste gering bleiben. Die Kommunikation in Teams ermöglicht in Bezug auf die Produkterstellung eine zielgerichtete Umsetzung, da sie ohne jegliche Schnittstellenverluste über Einzelabteilungen realisiert werden kann (Küssner 1999, 123):

Die Funktionen Verkauf (Kunde), Einkauf (Lieferant), Produktionsplanung und Produktionssteuerung (PPS, Produktion) werden durch die Implementierung eines Auftragssteuerungsteams organisatorisch und räumlich zusammengeführt. Kernidee ist also, alle operativ- und taktisch-administrativen Tätigkeiten zur Erfüllung eines Kundenauftrages (wie z.B. Kundenauftragsentgegennahme, Lieferantenterminfestsetzung, Materialdisposition und Einkauf, Produktionssteuerung und -planung sowie ggf. auch eine Reklamationsbearbeitung) innerhalb eines Teams für das jeweilige interne Produktsegment durchzuführen. Nunmehr steht nicht die Einzelfunktion, sondern der Kundenauftrag im Vordergrund der Organisationseinheit.

Küssner (1999, 108) betont, dass die intrasystemische Kommunikation (Kommunikation in abteilungsinternen Teams) durch Teamstrukturen zwar gestärkt wird, dass eine intersystemische Kommunikation (Kommunikation zwischen verschiedenen Teams aus unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens) aber geschwächt werden kann, wenn keine übergreifende Koordination der Teams oder überlappende Teamstrukturen institutionalisiert werden. Ist dies gesichert, erlauben Teamstrukturen einen vereinfachten, beschleunigten und qualitativ verbesserten Informationsfluss durch eine hohe Kommunikations- und Informationsdichte. Die Mitarbeiter sind schnell auf dem gleichen Informationsstand und durch direktes

Feedback lassen sich Verbesserungen umgehend umsetzen. Solche Strukturen sind in lean-orientierten Unternehmen etabliert.

3.2.2 Fazit

Kommunikation scheint für Lean Management-Kontexte ein entscheidender Faktor zu sein, zumindest um Probleme früh erkennen und bearbeiten zu können. Der Lean Management-Ansatz umfasst ein spezifisches Führungsverständnis. Es richtet sich auf flachere Hierarchien und eine damit einhergehende Verschiebung von Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuordnung. Als wesentliche Stellhebel des Führungshandelns gelten Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung. Als Mittel der Umsetzung dienen spezifische Kommunikationsmaßnahmen, -wege, -mittel und -muster, die sich auf Transparenz und Informiertheit, den Austausch zwischen Mitarbeitern und systematisches Feedback richten. In der vorliegenden Arbeit wird geprüft, ob die postulierten Veränderungen und die dafür entwickelten Werkzeuge und -maßnahmen auf das Arbeitsumfeld der befragten Führungskräfte zutreffen.

3.3 Die linguistische Sicht auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz

Wer sich aus linguistischer Sicht Kommunikation in lean-orientierten Unternehmen nähern will, ist gehalten, einen eigenen Bezugsrahmen zu erstellen. Einen übergeordneten Betrachtungsrahmen bietet das in Kapitel 2.2 vorgestellte Modell von Jakobs (2008): Es adressiert Wertschöpfungsprozesse und daran beteiligte Unternehmensbereiche. Diese stehen auch im Mittelpunkt des Lean Management-Ansatzes. Es betont Arbeits- und Schnittstellenkommunikation als Gelingensfaktoren von Unternehmen. Dies gilt in besonderem Maße für den Lean Management-Ansatz, wo Teams unterschiedlicher Bereiche den Wertschöpfungsprozess begleiten und Probleme gemeinsam lösen sollen, was Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg erfordert. Ein dritter Bezug ergibt sich mit dem Anliegen des Modells, eine Brücke zwischen betriebs-, ingenieur- und sprachwissenschaftlichen Modellen und Ansätzen herzustellen. Interessante Hinweise gibt auch Brünner (2000) mit ihrer Unterscheidung von Arbeitskommunikation und homileischer Kommunikation sowie Dimensionen von Arbeitskommunikation, wie etwa formelle und informelle Kommunikation, sowie der Ansatz von Bruhn (2007), der sich auf die Abstimmung kommunikativer Maßnahmen richtet.

Zu Führungskommunikation in Lean-Management-geführten Unternehmen liegen bislang kaum linguistische Studien vor. Im Folgenden werden vier Ansätze vorgestellt, die zumindest Facetten des Themas ansprechen: eine Studie von Spranz-Fogasy (2002) zum kommunikativen Alltag von Führungskräften (Kap. 3.3.1), Studien von Vacek (2009, 2016) zur kommunikativen Darstellung von Wandelprozessen durch Führungskräfte (Kap. 3.3.2) und zur agilen Kommunikation in Veränderungsprozessen (Kap. 3.3.3) sowie eine Studie von Fetzer (2010) zum Einsatz digitaler Formate für die Gestaltung von Wandelprozessen (Kap. 3.3.4).

3.3.1 Kommunikation von Führungskräften

Spranz-Fogasy (2002) untersucht in einer empirischen Studie Führungskommunikation und entwickelt dafür empirische Ansätze ihrer Untersuchung. Er zeigt an Beispielen, wie der Kommunikationsalltag von Führungskräften aussieht, wie „kommunikatives Führungshandeln“ aufgebaut ist, welche „Kommunikationsnetze“ sie haben und welche Kommunikationsaufgaben in Bezug auf Führung entstehen. Ziel seiner Studie sind Aussagen zu folgenden Aspekten (ebd., 215f.):

- a. Erfassung stilrelevanter Gemeinsamkeiten im Kommunikationshandeln von Führungskräften aus unterschiedlichen Sektoren
- b. Ermittlung sektorenspezifischer Besonderheiten von Kommunikationsstilen
- c. Bestimmung der Bedeutung der Selbst- und Fremdwahrnehmung von kommunikativen Führungsstilen für die soziale Positionierung der Akteure.

In seiner Untersuchung begleitet er Führungskommunikation als Beobachter. Er erhebt Angaben zur begleiteten Person und ihrer Institution, nimmt beobachtend an realen Unternehmenssituationen teil, analysiert den Kalender der betreffenden Person nach Anlässen, führt Interviews mit Nahpersonen der Führungskraft zur Erfassung von Dauerverpflichtungen oder sich wiederholenden Ereignissen und interviewt die Führungskraft zu Unklarheiten, biografischen Hintergründen und zur Selbstwahrnehmung (vgl. Spranz-Fogasy 2002, 216f.). Die Betrachtung ihres sprachlichen Handelns erfolgt stilanalytisch.

Spranz-Fogasy identifiziert zwei Kontaktgruppen von Führungskräften: unternehmensinterne und unternehmensexterne Kontaktgruppen sowie ihnen zuzuordnende Subgruppen. Unternehmensinterne Kontaktpersonengruppen umfassen u.a. das „Nahpersonal“ der Führungskraft – Sekretariatsmitarbeiter, persönliche Referenten, Fahrer und Peer-Personen wie Aufsichtsrat oder Vorstandskollegen – sowie Führungspersonal wie Geschäftsführer, Bereichs- oder Abteilungsleiter. Weitere Gruppen bilden Mitarbeiter aus allen Abteilungen, Gruppenvertreter (z.B. des

Betriebsrats) und Kooperationspersonen wie Repräsentanten im Vertrieb und Franchisenehmer (vgl. Spranz-Fogasy 2002, 222).

Der Bereich der unternehmensexternen Kontaktpersonengruppen umfasst nach Spranz-Fogasy sektorinterne und -externe Subgruppen. Unter den Begriff sektorinterne Kontaktpersonengruppen fallen produktions- und leistungsbezogene Kontakte wie Kunden, Anbieter und Zulieferer, Dienstleister und Berater für verschiedene Unternehmensbereiche, marktbezogene Kontaktpersonengruppen wie Kooperationspartner wie auch Konkurrenten. Zu den sektorexternen Kontaktpersonengruppen gehören Verwaltungen, Verbände, Politik und Wissenschaft sowie allgemeine Medienkontakte und Interessenten (vgl. Spranz-Fogasy 2002, 222). Mit dieser Differenzierung gelingt es Spranz-Fogasy, das Kommunikationsnetz von Führungskräften aufzuzeigen.

In einem nächsten Schritt erläutert er Anforderungen an und die Typik von Führungskommunikation. Er beschreibt Führungskommunikation datenbasiert als „schnelle Wechsel von Adressaten, Themen und Aufgaben“.

Es gibt einen schnellen Wechsel von Adressaten, Themen und Aufgaben, es finden sich kurze und kürzeste Interaktionen im Wechsel mit längeren und ganz ausführlichen, und es folgen triviale Gespräche und relevante konzeptionelle unmittelbar nacheinander (Spranz-Fogasy 2002, 215).

Der Alltag von Führungskräften ist geprägt vom Bedarf nach schnellen Entscheidungen, die den Unternehmenszielen entsprechen:

Daraus ergeben sich vor allem zwei Hauptanforderungen für die Kommunikation von Führungskräften: Sie stehen ständig unter *Entscheidungs- bzw. Handlungsdruck*, und sie müssen dabei ständig auch *Konzeptionelles* kommunizieren. Sie müssen dies tun unter der Bedingung hoher Komplexität: Die zu verarbeitende Informationsmenge ist enorm groß, sie ist inhaltlich ausgesprochen heterogen und sie wird auf sehr unterschiedlichem Abstraktions- bzw. Detaillierungsniveau angeboten und angefordert (ebd., 223).

Dabei müssen unterschiedliche Aufgaben bewältigt werden, die Spranz-Fogasy Handlungs- und Sachverhaltstypen zuordnet wie Informieren, Problemlösen oder Entwickeln einer Strategie. Insgesamt zeigt er, dass Führungskräfte eine Vielzahl von Aufgaben kommunikativ bewältigen müssen (ebd., 223):

- Organisieren
- Personalgespräche führen
- Planen (Entwicklung/Produktion, Vertrieb etc.)
- Informationen abgleichen
- Problemlösen
- Konfliktlösen

- Beraten
- Strategien entwickeln
- Anweisen/Instruieren
- Akquirieren
- Entscheidungen treffen
- Werben
- Absprachen treffen.

Spranz-Fogasy schreibt dem kommunikativen Handeln von Führungskräften einen hohen Strukturierungsgrad zu, der bewirkt, dass der Aufbau und die Abfolge von Handlungsschritten stark auf Zielvorgaben ausgerichtet sind:

Das kommunikative Handeln von Führungskräften wird insgesamt geleitet von einem Prinzip der permanenten kommunikativen Bearbeitung, Realisierung und Vermittlung der institutionellen bzw. unternehmerischen Zwecksetzung (Spranz-Fogasy 2002, 224).

Bezogen auf das kommunikative Handeln von Führungskräften ermittelt Spranz-Fogasy (2002, 225f.) folgende kommunikationsstilistische Merkmale:

- Dichte Bearbeitung von Handlungs- und Darstellungsaufgaben in Gesprächen
- Nutzung sprachlicher, nicht-sprachlicher und interaktiver Mittel zur Kontrolle des eigenen Kommunikationshandelns und das der Gesprächspartner (knappes, direktives Sprechen)
- Nutzung kulturell anerkannter kommunikativer Werte (Empathie, Kompetenzdarstellung, Prägnanz, syntaktische Korrektheit, etc.)
- Sektorenspezifisch angepasste Kommunikation.

Die ermittelten Merkmale sind für ihn Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen, z.B. zur Ermittlung weiterer Schlüsselsituationen bzw. zur Interpretation konkreter Interaktionen. Zusammenfassend kommt er zu dem Schluss: Führungstätigkeit ist zu 100% Kommunikation. Sie wird dominiert durch Foki wie „Entscheidungen fällen“ und „Aufträge erteilen“.

Spranz-Fogasy (2002) hat die zu untersuchenden Führungskräfte nach dem politologischen Konzept der Positionselite ausgewählt. Eine Überprüfung der Übertragbarkeit der Ergebnisse – z.B. auf Führungskräfte in produzierenden Unternehmen – steht noch aus. In der vorliegenden Arbeit wird, ähnlich wie bei Spranz-Fogasy, der Kommunikationsalltag von Führungskräften der produzierenden Industrie empirisch untersucht. Dabei wird zu überprüfen sein, inwiefern sich die Aufgaben von Führungskräften, die Spranz-Fogasy ermittelt, wiederfinden.

3.3.2 Sprachliches Handeln in unternehmerischen Veränderungsprozessen

Vacek (2009) untersucht Führungskommunikation in Wandelprozessen. Im Fokus ihrer Dissertation steht die perspektivische Darstellung von Veränderungsprozessen durch Führungskräfte. Unternehmen sind aus ihrer Sicht Organisationen, die „im kontinuierlichen Handlungsvollzug hervorgebracht und ausgehend von dieser Flexibilität strukturell aufrecht erhalten“ werden (Vacek 2009, 91). Dieser Handlungsvollzug bzw. die „soziale Konstruktion von Wirklichkeit“ sowie die „Aushandlung von intersubjektiver Bedeutung“ wird über Diskurse erzeugt; er ist damit kein „autonomer Prozess von Individuen“, sondern das „Resultat von Interaktion“ (Vacek 2009, 91).

Vacek sieht die Gründe für den Bedarf nach unternehmerischer Veränderungsfähigkeit in einer stark wachsenden Dynamik infolge beschleunigter Prozesse – sowohl marktseitig als auch organisationsseitig:

Die wahrgenommenen Rahmenbedingungen haben zur Folge, dass Organisationen stärker als in der Vergangenheit versuchen, die Umwelt „ab(zu)tasten“ (Luhmann 2000, 360), d.h., es ist vermehrt die Fähigkeit von Organisationen gefordert, Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren; somit steigt die Antizipation des ‚Fits‘ externer und interner Veränderungsgeschwindigkeit (vgl. Boos/Heitger/Hummer 2004) (Vacek 2009, 18f.).

Veränderung ist demnach eine Konstante der Unternehmensentwicklung und muss aktiv realisiert werden. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird dafür der Terminus Change Management gebraucht. Die in der Literatur beschriebenen Change Management-Konzepte greifen – so Vacek – an einer wesentlichen Stelle zu kurz: Sie bieten keine tragfähigen Lösungen für die Bewältigung von Wandelphänomenen auf kommunikativer Ebene, was häufig zum Scheitern von Veränderungsprojekten in Unternehmen führt:

Gängige Wandel-Konzeptionen greifen aus folgenden Gründen vor allem in kommunikativer Hinsicht zu kurz: Alle genannten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen haben potenziell Auswirkungen auf Kommunikation in Organisationen (z.B. die wachsende Kontingenz, Schnelligkeit und Prozess-Parallelität, das Hineinbewegen der Belegschaften in die Differenzzone, auseinanderdriftende Interessenslagen und somit die Schwierigkeit der Konsensfindung etc.). Klassische Lösungsansätze greifen in Hinsicht auf die genannten (wahrgenommenen) Umwälzungen zu kurz; überzeugende neue Lösungen liegen derzeit aber noch nicht vor (Vacek 2009, 37f.).

In der Organisationskommunikation in Veränderungsprozessen müssen nach Vacek (2009) „zwei Funktionen des Kommunizierens und Organisierens berücksichtigt“ werden:

Organisieren vollzieht sich über Kommunikation, mit der sowohl das Re-organisieren als auch das neu Organisieren realisiert wird (vgl. Kieser 1998a). Kommunikation übernimmt nicht nur im Organisationsalltag, sondern auch in Wandlungsprozessen immer eine Doppelrolle und bildet deshalb die Essenz von Orga-Organisationen: Zum einen sorgt sie für die Etablierung und Erhaltung von Routinen und strukturiert, ordnet und bewertet den Ereignisfluss in der Organisation. Um das organisationale Überleben zu gewährleisten, werden mit ihr aber auch die vorhandenen Ordnungsmomente hinterfragt und neu legitimiert (vgl. Menz 2000, 287ff) (Vacek 2009, 40).

Vacek folgt der Theorie von Feilke (1996), „nach der erst das Resultat der Kommunikation zeigt, was sozial gemeint ist; d. h. durch die Kombination des vom Sprecher Gemeinten und des vom Hörer semantisch Aufkonstruierten entsteht Bedeutung“. Demnach ist „(interaktive) Rückkopplung eine Voraussetzung für sozial sinnvollen Wandel“ (Vacek 2009, 40).

Zur Interaktion in organisationalen Wandlungsprozessen liegen kaum Studien vor. Untersuchungen zum Gegenstand müssen Vaceks Meinung nach Ansätze erarbeiten, die

neue Anforderungen für Führung im organisationalen Wandel empirisch identifizieren und darauf aufbauend die Integration eines an die Anforderungen angepassten Führungs-Ansatzes und Ideen zur Verankerung von konstruktiven Bottom-up-Prozessen entwickeln (Vacek 2009, 39f.).

Der Fokus ihrer Untersuchung zu „Wie man über Wandel spricht“ richtet sich darauf, wie Führungskräfte Wandelprozesse darstellen und wie ihre Darstellungen in der innerorganisationalen Kommunikation „vor dem Hintergrund eigener Rationalitäten aufgegriffen und weiterverarbeitet werden“ (Vacek 2009, 120). In den Mittelpunkt treten damit Sprachhandlungen von Führungskräften in Organisationen mit einem Fokus auf Dynamiken in Veränderungsprozessen aus organisationstheoretischer und linguistischer Sicht sowie die Frage, wie das sprachliche Handeln von Führungskräften Veränderungsprozesse konstituiert und steuert (vgl. Vacek 2009, 41).

Vacek nennt und erläutert unterschiedliche Wandelkonzepte (top-down und bottom-up) für Unternehmen und entscheidet sich aufgrund des in dem von ihr betrachteten Unternehmen genutzten Lean Management-Ansatzes für das Konzept des Organisationalen Lernens (Vacek 2009, 25). Wandel wird in diesem Konzept als kontinuierlich zu vollziehender Prozess und nicht als einmaliges Projekt gesehen. Eine wesentliche Herausforderung der Prozessgestaltung ist eine kontinuierliche (kollektive) Wissensentwicklung, die „die Fähigkeit von Organisationen erhöht, diskontinuierliche und dynamische Umwelten zu bewältigen“ (Vacek 2009, 25).

Ihre Studien orientieren sich demzufolge an drei erkenntnisleitenden Fragen (Vacek 2009, 28f.):

- Wie ist das Sprachhandeln in einem zentralen Lernprozess der Organisation – der Implementierung von Lean Management – geartet?

- Welche Möglichkeiten Organisationalen Lernens eröffnen sich bei der Kommunikation im Kontext des Wandels und welche Pfade betreten unterschiedliche Interessens- und Entscheidungsträger in der Organisation zur Bestätigung bestehender Normen oder zu deren Korrektur?
- Welche Muster lassen sich bei der Rekonstruktion von Organisationswirklichkeit konstatieren und welche Chancen und Risiken für den intendierten Veränderungsprozess bergen solche ‚Organisationsressourcen‘ in sich?

Ihre Sichtung und kritische Reflexion der linguistischen und betriebswirtschaftlichen Forschung sowie der populärwissenschaftlichen Literatur zum Thema Unternehmenskommunikation führt zu dem Schluss, dass wesentliche Aspekte der Führungskommunikation in der Literatur bisher nicht abgebildet werden:

Auch wenn hier Kommunikationszyklen, Prozessorientierung, Netzwerke als Sozialkapital von Unternehmen und die Zwei-Wege-Kommunikation im Mittelpunkt stehen, so bleiben diese Ansätze insgesamt doch bei Kommunikation als Engineering-Prozess stecken, da die Integration der zyklischen und prozessualen Sicht nicht konsequent verfolgt wird und nach wie vor instrumentelle Begrifflichkeiten verwendet werden (Vacek 2009, 34f.).

Aus Vaceks Sicht zeigen gängige Management-Konzepte, dass dort durchaus ein Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen existiert, dass jedoch viele wichtige Aspekte von Wandelkommunikation übersehen werden. Was bislang fehlt, ist die Beschreibung konkret anwendbarer Lösungsansätze

zum kommunikativen Anstoß und zur kommunikativen Verarbeitung von Wandlungsprozessen: 1. zur Vermittlung bestimmter Perspektiven auf die Rahmenbedingungen von Organisationen, 2. zur Überwindung von Interessensdivergenzen im organisationalen Wandel sowie 3. zur Förderung innerorganisationaler Kommunikation, welche kollektive Wandlungsprozesse hervorbringt (Vacek 2009, 37).

Vacek konzentriert sich in ihrer Analyse auf dialogorientierte Ansätze, die einen zyklischen und prozessorientierten Kommunikationsbegriff implizieren, da diese im Konzept des Organisationalen Lernens die Position des Kommunikators und des Rezipienten abbilden:

In diesem Fall deckt der Kommunikationsbegriff sämtliche Formen individueller und massenmedialer Kommunikation formaler und informeller Art ab und ist zu verstehen als ein Prozess multipler, rückgekoppelter Kommunikationsepisoden zwischen Handelnden (Vacek 2009, 35).

Vacek kritisiert an bisherigen Change Management-Konzepten, dass sie häufig Kommunikation als lineare, zweckorientierte Übermittlungsform für Informationen sehen und in ihrer Modellierung die Vielfalt interner Kommunikationsprozesse vernachlässigen:

Indem kommunikative Inhalte und Wege auf zweckorientierte Informationen reduziert werden (wobei schon allein der Zweck sehr heterogen definiert wird), wird ausgeblendet,

3 *Kommunikation im Lean Management-Ansatz*

dass die gesamte kommunikative Landschaft einer Organisation Bedeutung konstituiert (s. Kapitel 3.1, vgl. Morgan/Smircich 1982) (Vacek 2009, 36).

Herrschende Wandelansätze vernachlässigen dialogische Elemente; sie fokussieren Top-Down-Prozesse zwischen Führungskraft und Adressat und sehen Reaktionen der Adressaten eher als potenziell den Wandel störendes Element:

Außerdem werden im Rahmen von Top-down-Ansätzen zu Kommunikation die Intentionen von Managern ‚verabsolutiert‘ und die Einwände von Rezipienten als ‚unnötige Verlangsamung‘ oder ‚unreflektierter Widerstand‘ stigmatisiert (vgl. die Ausführungen zu Kommunikation vor allem in praxisorientierten Publikationen zu Change Management, z.B. Pfannenberg 2003 u. 2004, Doppler/Lauterburg 2002, Kling 2003, Krüger 2000, Osterholt 2002) (Vacek 2009, 36).

Wandel-Kommunikation erfordert jedoch weit mehr als Top-Down-Kommunikation von Vorgaben, sie muss Formen der Partizipation fördern.

Die Arbeit von Vacek fokussiert dementsprechend die Interaktion der Beteiligten des Wandels in Gesprächen. Sie analysiert empirisch:

a. wie die Akteure in Veränderungsprozessen über den intendierten Wandel sprechen, besonders hinsichtlich der Darstellungen von ‚Wandel‘, die durch individuelle Sprechweisen hervorgebracht, d. h. im Sprechen reproduziert werden. Der Fokus soll auf explizit, implizit oder inferentiell hervorgebrachten Darstellungen liegen, und b. wie Akteure im Kontext des organisationalen Wandels versuchen, durch sprachliches Handeln einen bestimmten Organisationswandel zu beeinflussen, und zwar fördernd, lenkend, be- oder ver hindernd (Vacek 2009, 41).

In ihrer Untersuchung interessieren Vacek damit Gründe für gelingende wie auch misslungene oder nur partiell erreichte Veränderungen und daraus erwachsende Anforderungen an das sprachliche Agieren der Beteiligten. Ziel ist es, die „interdiskursiven Ressourcen von Organisationsmitgliedern“ zu typisieren, um dann Erklärungen für das Gelingen oder Verhindern von Wandelprozessen zu finden und entsprechende Muster wie auch Kommunikationsverfahren zu identifizieren (vgl. Vacek 2009, 42). Ein Schwerpunkt ist die Untersuchung von „informellen Steuerungsmechanismen“ in der Alltagskommunikation der Akteure, da diese Verhaltensnormen prägen und somit handlungsweisend für die Beteiligten im Wandelprozess sind (ebd., 43f.):

Auf Basis von Analysen der im Sprechen reproduzierten Darstellungen von ‚Wandel‘ und der Interaktionsverläufe der Organisationsmitglieder kann rekonstruiert werden, wie in organisationaler Kommunikation perspektivische Wirklichkeit geschaffen wird. Aus diesen Gründen liegt die Annahme nahe, dass vor allem die Analyse von Gesprächen im Kontext des organisationalen Wandels einen Beitrag sowohl zur Weiterentwicklung unternehmensinterner Kommunikation als auch von Managementpraktiken leisten kann; d.h., aus den Analysen können im ersten Schritt Erkenntnisse über Anforderungen an Akteure im Kontext des organisationalen Wandels und über sprachliche Strategien im Umgang damit abgeleitet werden; im zweiten Schritt können auf Basis dieser Erkenntnisse Kommunikationsverfahren als funktional bzw. dysfunktional identifiziert werden.

In ihrer Studie betrachtet Vacek die formelle und informelle Kommunikation von Wandel (Einführung des Lean Management-Konzepts in einem produzierenden Unternehmen) top-down, bottom-up und horizontal auf verschiedenen Ebenen der Unternehmensorganisation. Sie stützt sich auf Diskurs- und Gesprächsanalysen und authentische Daten zu Interaktionen im Unternehmen (vgl. Vacek 2009, 130ff.). Die Analyse konzentriert sich auf drei Textsorten(exemplare) des organisationalen Wandels: eine Managerrede, eine Podiumsdiskussion und ein Gesprächssegment aus einer Kernteambesprechung. Das gewählte „qualitative Forschungsdesign“ intendiert, „Antworten darauf zu erhalten, wie Akteure ihre jeweiligen Realitäten und Rationalitäten in der auf Wandel bezogenen Kommunikation gemeinsam konstruieren, sie im Einzelnen darstellen und weiterverarbeiten“ (ebd., 130). Der Fokus richtet sich auf die Rekonstruktion von Kommunikationsstrategien des Managements, dominant gesetzter Perspektiven, eingesetzter Muster, Stilelemente, diskursiver Verfahren und anderer Charakteristika in ihrem Zusammenspiel.

Das untersuchte Unternehmen folgt – wie oben bereits erwähnt – dem Change Management-Konzept des Organisationalen Lernens, das Veränderung als zeitlich unbegrenzten Prozess definiert, „der je nach Anforderung verlangsamt, beschleunigt oder weniger oder mehr intensiviert werden kann“ (Vacek 2009, 150). Im Unternehmen werden phasenabhängig Instrumente des Change Managements genutzt, um die Veränderungsaktivitäten zu unterstützen.

Das Unternehmen des Fallbeispiels hatte 1999/2000 einen Einführungsprozess von Lean Management-Prinzipien gestartet. Er umfasste mehrere Formen wie: Top-Down-Information durch Managerrede sowie begleitende Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten im Bereich der Lean Management-Prinzipien und Maßnahmen zum Produktionssystem, Seminare, Best-Practice-Besuche von Gruppen in anderen Bereichen des Unternehmens, Broschüren, Präsentationen und Flyer. Im Jahr 2002 erfolgte ein weiterer An Schub durch Großveranstaltungen mit Managerreden. Die Großveranstaltungen hatten das Ziel, den Veränderungsprozess zu emotionalisieren, etwa indem Bilder in die Medien der Unternehmenskommunikation aufgenommen wurden und Organisationsberater flankierend Interviews und sogenannte hierarchieübergreifende Analyse-Workshops und Zielfindungsklausuren mit Führungskräften des Unternehmens durchführten (vgl. Vacek 2009, 128).

Aus den Ergebnissen der Zusammenführung des aktuellen Status, das von einem mit dem Veränderungsprozess beauftragten Team zusammengetragen wurde, wurde ein Abgleich des aktuellen Status (Diskussion Schwachpunkte des Veränderungsprozesses und Formulierung ersten Handlungsbedarfs) und ein Leitbild konzipiert, das die Gelingensvoraussetzungen für den Wandel thematisiert. 2003 fand eine sogenannte ‚Kick-off-Veranstaltung‘ statt, zu der das Top-Management, alle Vertreter

des oberen und mittleren Managements sowie die darunterliegende Führungsebene eingeladen waren (vgl. Vacek 2009, 139). Ziel des Events war es, alle beteiligten Führungskräfte mit Informationen aus der Analyse der beschriebenen vorangegangenen Prozesse und neuen Handlungsbedarfen und -anweisungen auszustatten. Im Anschluss daran wurde eine konforme „Kaskaden-Kommunikation“ organisiert, um die Mitarbeiter zu informieren sowie für die jeweiligen Einheiten zwei von zehn gesetzten Leitlinien umzusetzen. Konkretes Ziel der Managerrede war, die Führungskräfte von der Richtigkeit des Leitbilds zu überzeugen und eine Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter zu erreichen.

Vacek nahm als teilnehmende Beobachterin an der Managerrede, der Podiumsdiskussion und der Teambesprechung teil und nutzte die Methoden der Gesprächsanalyse sowie der Kritischen Diskursanalyse um unterschiedliche rhetorische Verfahren und unterschiedliche Perspektiven auf den Wandel im Unternehmen zu rekonstruieren (vgl. Vacek 2009, 42).

Für Vacek ergeben sich in diesem Kontext folgende Fragen:

- Welche Art von Kommunikation bildet sich heraus, wenn es darum geht, Verhalten im Kontext eines Wandlungsprozesses zu fördern oder ggf. zu verändern?
- Welche rhetorischen Verfahren zur Darstellung von Perspektiven auf den Wandlungsprozess und der Bezugnahme auf andere potenzielle Annahmen über den Wandel sowie Verfahrensweisen zum Setzen von Perspektiven werden genutzt? (vgl. Vacek 2009, 139)

Wesentliche Kommunikationsmedien für den Prozess sind ihrer Meinung nach:

Broschüren mit den wichtigsten Eckpunkten des intendierten Wandels, Mappen mit den erforderlichen Methoden zur Umsetzung von Lean Production, Broschüren zum Lean Production-Produktionssystem (...), Workshops und Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter, Besprechungen innerhalb der Bereiche und Teams sowie einige wenige soziale Veranstaltungen (...) und Texte der internen Medien und Kommunikate anderer Interessensgruppen in der Organisation, so z.B. in der Mitarbeiterzeitung des Unternehmens oder auf Flugblättern und Zeitungen des Betriebsrats (Vacek 2009, 140).

Bei der Analyse der Managerrede mit anschließender Podiumsdiskussion und der Kernteambesprechung beschreibt Vacek das verbale Geschehen wie folgt:

1. Durch die Rede werden Rollen manifestiert; der Redner positioniert sich im Hierarchiegefüge:

Der Redner integriert in seine Rede sprachliche Mittel, welche seine eigene Rolle und die der übrigen Führungskräfte in der Organisation zum Ausdruck bringen. Somit positioniert er sich in der hierarchischen Landschaft. Zwar wird (...) jede Führungskraft der Organisation zur Verantwortung gezogen. Dennoch betont der Redner durch die Art seines Sprechens das Hierarchiegefälle: der Standortleiter positioniert sich als Impulsgeber für

das Top-Management, das Top-Management soll als Impulsgeber für das mittlere Management fungieren etc. (Vacek 2009, 167).

2. Das verbale Verhalten von Führungskräften bewegt sich zwischen Regulieren und suggeriertem Partizipierenlassen der Mitarbeiter:

Verhalten und Identität werden reguliert, während gleichzeitig an die Selbstverantwortung der Adressaten appelliert wird; Macht wird gezeigt, um sie wiederum zu verstecken; die Organisationsmitglieder werden in einem normativen Rahmen verortet, andererseits jedoch individualisiert. So wird über einen ‚Balanceakt zwischen Regulieren und Partizipierenlassen‘ suggeriert, dass Wandel von allen ‚gemacht‘ und von allen ‚geteilt‘ wird. Dabei nimmt der Wandel-Akteur in Kauf, dass die Kombination verschiedener ‚Sprachspiele‘ potenziell Brüche erzeugt und ein sinnhaftes Ganzes gefährdet. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass die Operationalisierung des Veränderungsprozesses erschwert oder gar unmöglich wird. Die Abstraktheit der Darstellung verstärkt dieses Risiko noch (Vacek 2009, 198).

3. Primäres Ziel der Rede ist die Legitimation von Wandel durch äußere Zwänge:

In der Managerrede erfolgt Legitimation in erster Linie über das Relevantsetzen externer Sachzwänge. (...) Die Zielsetzung der Gattung ist es, Zielvorstellungen auf die Adressaten zu übertragen und eine ‚Machtentscheidung‘ (Bardmann 1995) zu vertreten. (...) Auch das Argumentieren im Sinne rhetorischer Persuasion dient dazu, die Machtentscheidung zu legitimieren (Vacek 2009, 317).

4. Die Kommunikation hat persuasive Züge und nutzt gezielt ausgewählte Sprachformeln, Topoi etc., um die gewünschte Wirkung zu erreichen:

Der Rekurs auf Argumentationstopoi hat den Zweck, postulative Grundannahmen zustimmungsfähig zu machen und eine gemeinsame Basis von Bewertungsstandards der ‚Führungselite‘ zu beweisen. Die Struktur der Rede ist an persuasive Kommunikation angelehnt und legitimiert somit die Ausbreitung der Machtentscheidung (Vacek 2009, 317).

Durch den Gebrauch von gewissen Sprachformeln, explizit performativen Ausdrücken und Argumentationstopoi ist es möglich, ein bestimmtes Besprechungs-Ergebnis zu erzielen. Das Verfahren an sich ermöglicht, dass die soziale Gruppe Verpflichtungen gegenüber dem Management erfüllen kann. Da sich die Verpflichtung ausschließlich auf die Darstellung von Wandel und nicht auf das Handeln im Kontext des Veränderungsprozesses bezieht, verschiebt sich bei der bürokratischen Abarbeitung der Aufgabe die Handlungsebene: Die Grenze zwischen Handlung und Darstellung verschwimmt; Organisationsprobleme schwinden (durch deren Ausblendung) und werden zu Darstellungsproblemen (Vacek 2009, 319).

5. Verschleiern ist ein zentrales Merkmal der Rede:

Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang das Analyseergebnis, dass freiheitliche Organisationsprozesse sowie Konsensorientierung und Einbindung suggeriert werden. (...) Gleichzeitig verschleiert der Redner damit aber auch die Machtentscheidung und die Durchsetzung der Entscheidung mit Machtmitteln. Somit bleiben auch Bewirkungsziele des Sprechers verborgen, was zu einer Doppelspurigkeit im Handeln führt, welche allein durch die Interpretationsmöglichkeit einer ‚zweiten Spur‘ die Authentizität und Verbindlichkeit der Gattung gefährden kann (Vacek 2009, 318).

6. Die Rede integriert Perspektiven nur, wenn sie das Redeziel unterstützen. Andere Perspektiven werden ausgeblendet:

3 *Kommunikation im Lean Management-Ansatz*

Zur Bearbeitung von Perspektiven lässt sich bei der Gattung der Rede festhalten, dass fremde Stimmen (und damit divergierende Perspektiven auf Wandel) nur insofern in den Redetext integriert werden, als sie stigmatisiert und als Stütze der eigenen Argumentation verwendet werden können. Außerdem blendet der Redner zur Stärkung seiner ‚Sachzwanglogik‘ einen großen Teil divergierender Perspektiven aus (Vacek 2009, 318).

7. Der Redner erzeugt ein „verfremdetes Verständnis von Partizipation“ durch Inszenierung:

Die Tatsache, dass die Inszenierung nicht nur in ‚Einweg‘kommunikation, sondern auch in der Interaktion vollzogen wird, lässt auf ein ‚verfremdetes‘ Verständnis von Partizipation schließen, in dem untere Führungsebenen durch die Möglichkeit des ‚Mitschützens auf der Inszenierungsebene‘ (vermeintlich) die Möglichkeit erhalten, den Wandlungsprozess bis zu einem gewissen Grad mitzugestalten. Die inszenierte Aushandlung ist ein Mittel, um die dargestellte Wirklichkeit der Realität anzunähern und dadurch plausibel zu machen. Damit macht sich das Management das Phänomen zunutze, dass ‚Einheitsdiskurse‘ dann am glaubhaftesten sind, wenn dissente Strukturen (kontrolliert) vorgeführt werden, um sie gleichzeitig kommunikativ zu integrieren (Vacek 2009, 251).

8. Die Podiumsdiskussion inszeniert Partizipationsmöglichkeiten, schafft jedoch keine „kommunikativen Lösungen zur Überwindung von Perspektiven-divergenzen“:

Es ist zu vermuten, dass die inszenierte Diskussion Konflikte eher verstärkt als abschwächt, vor allem vor dem Hintergrund der hochproblematischen Ausgrenzung von bestimmten Führungskräften am Ende der Veranstaltung (Vacek 2009, 251).

9. Das inszenatorische Setting der Veranstaltung legitimiert Phänomene, wie das sprachliche Umdeuten anderer Perspektiven und Imagebeschädigung Andersdenkender:

Das ‚inszenatorische Setting‘ der Veranstaltung (d. h. der Teilnehmerkreis, der Rahmen, die Themen und die Zielsetzung) legitimiert, dass Manager Perspektivendifferenzen umdeuten und sogar das Image von anderen Sprechern schädigen. Mit Selbstinszenierungen, bei denen die Unterschiedlichkeit in der Abstufung von Intensität eines inneren Gefühls liegt, wird eine Pseudo-Polyphonie geschaffen, mittels derer Wandel glaubhafter und authentisch erlebbar gemacht werden soll (Vacek 2009, 319).

10. Die Kommunikationsmaßnahmen nutzen in hohem Maße ritualisiertes (Sprach-)Handeln für Zwecke der Gruppenbildung und Identitätsstiftung:

Die rituelle Kommunikation unterstützt dabei, die Führungsebenen und deren Wandel-Perspektiven auf symbolischer Ebene zu integrieren und damit über die mangelnde inhaltliche Integration hinwegzutäuschen (Vacek 2009, 252).

Rituelle Züge in der sozialen Veranstaltung legen das Handeln stereotyp fest und schaffen damit „Sicherheit, unabhängig von den faktischen Konsequenzen, die dann nicht dem Handeln, sondern anderen Gewalten zugerechnet werden“ (Luhmann 1983, 38f). Ritualisierung findet vor allem dort Verwendung, wo ein besonderer Sicherheitsbedarf gegeben ist (vgl. ebd., S. 39). (...) Die Stabilität und Sicherheit werden durch muster- und rollenhaftes Sprachverhalten, durch formelhafte Sprache sowie durch das eindeutige Setzen der Managementperspektive in allen Turns des Sprechers erreicht. Rituelle Formelhaftheit erleichtert gleichsam die Gruppenbildung und Identitätsstiftung der Akteure bei der Bearbeitung des Wandlungsprozesses (Vacek 2009, 278).

Dies wiederum ist in Bezug auf die Wirkung kritisch zu sehen,

da die Funktionalität auf eine abstrakte symbolische Ebene beschränkt ist und keine Antworten auf Fragen bereitstellt, mit denen Führungskräfte bei der Umsetzung intendierten Wandels konfrontiert sind. Der Stellenwert ist ferner in Frage zu stellen, da das in der Organisation Sagbare reguliert wird (Vacek 2009, 252).

Die Adressaten der Wandel-Kommunikation können aus der Kommunikation keine konkreten Handlungsaufforderungen übernehmen, erkennen lediglich die formalen Ziele und den Anspruch an sie, den Forderungen nicht zu widersprechen. Die eigentlichen Probleme des Unternehmens werden nicht angesprochen. Daraus folgt, dass auch die Anschlusskommunikation nach den Veranstaltungen defizitär bleibt (vgl. Vacek 2009, 327f.).

Die gewählte Konstellation von Managerrede und anschließender Podiumsdiskussion stellt Merkmale zweier Führungsmodelle – der autoritären Führung auf der einen Seite und der partizipatorischen Führung auf der anderen Seite – gegenüber und scheint einen Integrationsversuch darzustellen: Die Managerrede repräsentiert die machtbasierte Form der Führung, die Podiumsdiskussion den partizipativen Teil (vgl. Vacek 2009, 320). Die Veranstaltungen haben die Aufgabe, Wandel und seine Rahmenbedingungen im Diskurs sichtbar zu machen und die weiteren individuellen Handlungen zu legitimieren (vgl. Vacek 2009, 278).

In ihrer Schlussanalyse erläutert Vacek, dass ihrer Meinung nach die bekannten Umsetzungsstrategien in Wandelprozessen wie Managerrede, Podiumsdiskussion und Kernteambesprechung in der im Fallbeispiel vorliegenden Variante mit einem hohen Maß an ritueller Kommunikation nicht geeignet sind, Lean Management in Unternehmen einzuführen:

Für die so genannte Lean-Kultur sind Organisationsmethoden notwendig, die Unsicherheiten und gegenseitige Abhängigkeiten in der Organisation berücksichtigen, anstatt sie zu vermeiden. Wenn es beispielsweise keine Puffer-Lagerhaltung mehr gibt, um Fehler aufzufangen, können die Menschen bei der Arbeit nicht mehr so tun, als seien sie isoliert. Sie sind gezwungen, ihre Abhängigkeit voneinander zu erkennen und sicherzustellen, dass sie den Arbeitsprozess vollständig und rechtzeitig unterstützen. Bei der Null-Fehler-Politik sollen grundlegende Probleme auf der Stelle ausfindig gemacht und gelöst werden, bevor Qualitätsmängel zu Ausschussproduktion führen. All dies verweist darauf, welche grundlegenden Implikationen eine intendierte Veränderung im Sinne von Lean Production mit den betrieblichen Voraussetzungen, den Fähigkeiten der Organisationsmitglieder und der Organisationskultur inne hat. Unsicherheiten und Abhängigkeiten bzw. Probleme werden aber nur mit der Offenlegung von Perspektiven sichtbar, welche wiederum die Basis für Problemlösung im Sinne von Lean Production legt. Rein rituelle und handlungsschematische Kommunikation mit dem Ziel der oberflächlichen Integration von Perspektiven wird diesem Anspruch nicht gerecht (Vacek 2009, 327).

Die unidirektionale Kommunikation über die Reden des Managements und Texte (Flyer, Broschüren, Mitarbeiterinformationen) wird in Unternehmen priorisiert und dabei übersehen, dass formelle und informelle Interaktion den größten Teil im Wandelprozess und der Kommunikation ausmachen. In der Interaktion wird Wandel sprachlich erzeugt und verstanden (Vacek 2009, 39).

Vacek entwickelt mit ihrer Studie erstmals Ansätze zur Betrachtung von „Wandelkommunikation“, die sprachwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven auf Wandel in Unternehmen verbinden. Sie versteht das kommunikative Agieren von Führungskräften als Teil eines komplizierten Spannungsfeldes von top-down Gewolltem und bottom-up Gewünschtem bzw. Verstandenem. Bezüge zu der vorliegenden Arbeit ergeben sich insbesondere durch den Fokus auf Veränderungsprozesse in einem lean-orientierten Unternehmen und die Rolle, die Kommunikation dabei zukommt – etwa in Führungssituationen.

3.3.3 Agile Kommunikation in unternehmerischen Veränderungsprozessen

In der weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderungsprozesse in Unternehmen stellt Vacek (2016) einen Wandel des Forschungs- und Umsetzungsschwerpunkts vor: die Herstellung von „innerer Agilität“ löst die Umsetzung von Optimierungsstrategien als Schwerpunkt ab. Innere Agilität ist eine neue Stufe der Anpassungsfähigkeit bzw. Flexibilität von Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Sie soll Veränderungsprozesse beschleunigen, da sie unerwartete Veränderungen und Management von Ungewissheit einbezieht (vgl. Vacek 2016, 298). Achleitner (2017, 25) nennt als Gründe für die Notwendigkeit der Entwicklung einer unternehmensinternen Agilität den zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck, die voranschreitende Globalisierung, kundenindividuelle Massenproduktion und Massenindividualisierung, die digitale Vernetzung, eine zunehmende Polarisierung und den demografische Wandel. Diese veränderten Herausforderungen führen dazu, dass produzierende Unternehmen mit erhöhten Unsicherheiten in der Produktentwicklung, verkürzten Produktlebenszyklen und einer zunehmenden Vielfalt an Produktspezifikationen und -funktionalitäten umgehen müssen (Schuh 2017a, 31). Schuh et al. (2017a, 31) gehen davon aus, dass

auch in den kommenden Jahren die Kundenanforderungen zwischen immer größeren Amplituden in immer kürzeren Abständen schwanken können und ein weiterer radikaler Wandel des Nutzermarktes anzunehmen ist (...).

Der Forschungsstand zu agilen Organisationsprozessen ist sowohl in wirtschaftswissenschaftlichen als auch geisteswissenschaftlichen Disziplinen sehr gering. In der eher populärwissenschaftlichen Managerliteratur werden agile Führungskräfte nur idealtypisch beschrieben (vgl. Vacek 2016, 298).

Vacek nähert sich dem Begriff Agilität über die Definitionen von Sharifi und Zhang (1999) sowie Zobel (2005). Vacek (2016, 298) bezieht sich auf Sharifi und Zhang (1999), wenn sie agile Unternehmen wie folgt charakterisiert:

Agile Organisationen stechen hervor in ihrer Reaktionsfähigkeit, in ihrer Flexibilität, Schnelligkeit und sind in der Lage, Kompetenzen umgehend an neue Umweltzustände anzupassen.

Nach Zobel (2005, 160) ist Agilität „die Fähigkeit zum profitablen Wandel bei Eintreten unerwarteter bzw. nicht vorhersehbarer Ereignisse“ sowie „die (proaktive) Option zur Initiierung von Wandel oder die Veränderung geltender Wettbewerbsspielregeln“. Dimensionen oder Kriterien zur Erreichung von Agilität sind:

- Bereicherung des Kunden
- Kooperation zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Bewältigung von Unsicherheit und Wandel
- Erzielung eines `Leverage`⁶ durch Humankapital und Informationen
- Denken in Optionen (Zobel 2005, 178ff.).

Das Erreichen dieser Kriterien in Organisationen basiert – so Vacek (2016, 299) – maßgeblich auf Kommunikation:

In Organisationen wird mittels Kommunikation hervorgebracht, was der Kundennutzen ist, Kooperation findet mittels Kommunikation statt, Veränderungskulturen können nur qua Kommunikation aufgebaut und genährt werden, Orientierung am „Faktor Mensch“ kann nur geschehen, wenn Organisationsmitglieder ihre Bedürfnisse kommunikativ adressieren, und schließlich muss über künftige Entwicklungen und organisationale Handlungsoptionen *gesprochen* werden.

Wenn das im Zitat Beschriebene stimmt, müssen sich Unternehmen auf neue kommunikative Verfahren konzentrieren, die Agilität versprechen bzw. ermöglichen. Als Grundkriterien nennt Vacek Vernetzungsmöglichkeiten, Offenheit sowie Herstellung von Partizipationsangeboten, die es Unternehmen ermöglichen, selbstorganisiertes Arbeiten zu schaffen. Die Umsetzung und Einbindung der Grundkriterien erfordert wiederum sowohl neue Medien (Blogs, Wikis, Communities, etc.) als auch neue Führungsmodelle. Vacek (2016, 300) beschreibt die neue Rolle von Akteuren als Kommunikationsexperten in Veränderungsprozessen wie folgt:

Interne Kommunikationsverantwortliche und Veränderungstreiber gehen nun in eine beobachtende oder höchstens moderierende Rolle. Der Steuerungsanspruch über das, was in den neuen Medien passiert, sinkt. Die Rolle der beauftragten Kommunikationsexperten geht neuerdings in eine Richtung des „Enablings“, d.h. sie sollen die technischen Möglichkeiten, Nutzervoraussetzungen und Rahmen setzen.

⁶ In der Wirtschaft genutzte Bezeichnung für „Hebelwirkung“, urspr. englisch

Vaceks Ansicht nach ist eine in Ansätzen durch Beratungsprojekte beschriebene, aber noch nicht wissenschaftlich nachgewiesene Vorgehensweise in Veränderungsprozessen entstanden (2016, 300):

Das neu entstehende „Managen von Netzwerken“ scheint eine andere Funktion zu übernehmen und besteht z.B. darin, Strömungen in und um die Organisation aufzunehmen, den Rahmen für verändertes Handeln durch neue Medien zu schaffen, Mitarbeiter für den Umgang mit den Medien und neuen Kommunikationsstilen zu qualifizieren, Entwicklungen zu beobachten und zu bewerten und schließlich nachzusteuern.

Agile Kommunikation muss nach Vacek (2016, 304/312) zwei Funktionen im organisationalen Wandel erfüllen: Vermittlung von benötigten Kompetenzen für Agilität sowie Gestaltung neuer Kommunikations(platt)formen.

In ihrer Betrachtung der agilen Kommunikation von Veränderungsprozessen greift sie die Ergebnisse aus Vacek (2009) auf und bezieht sie auf das Prinzip der agilen Organisation (Vacek 2016, 304):

Diese Rede wurde analysiert, um zu eruieren, welche Art von Kommunikation sich herausbildet, wenn es darum geht, Verhalten von Organisationsmitgliedern zu fördern oder ggf. zu verändern. Hierbei interessierten rhetorische Verfahren zur Darstellung von Perspektiven auf den Wandlungsprozess und insbesondere rhetorische Verfahren zur Bezugnahme auf differierende Annahmen über den Wandel. Dabei ist festzustellen, dass der Redner sehr viel Anstrengung verwendet, um idealtypische Identitäten organisationalen Wandels aus seiner Perspektive darzustellen. Auf Basis dieser Darstellung können erwünschte Charakteristika von Agilitäts-Förderern identifiziert werden. Somit können die tatsächlich in Organisationen wahrgenommenen und für agile Unternehmensprozesse notwendig erachtete Kompetenzen erhellt werden.

Aus der Managerrede identifiziert Vacek folgende Kompetenzen als „agile Fähigkeiten“:

1. Führungskräfte steuern die Kontinuität und die Steigerung von Wandel. Sie erkennen, wann die Maßnahmen für den intendierten Wandel nicht mehr ausreichen und wann neue Akzente gesetzt werden müssen. Wandel als solcher muss agil gehalten werden (Vacek 2016, 305f.).
2. Führungskräfte akzeptieren die vorgestellten Wandelkonzepte, setzen sich für ihre Umsetzung widerstandslos ein und sorgen dafür, dass andere Mitarbeiter genauso intensiv daran arbeiten. Die Führungskraft ist ein „Erlebnis-Mensch“, der durch seine Art zu sprechen eine Erlebniswelt kreiert, den Prozess energetisiert und die innere Haltung der Mitarbeiter führt (Vacek 2016, 306ff.).

Die Funktion dieser Kompetenzdarstellung ist nach Vacek (2016, 308) folgende:

Indem der Top-Manager ideale Akteure im Wandlungsprozess präsentiert und ein bestimmtes Kollektiverleben propagiert, definiert er die Identitäten der Führungskräfte. Dies ist ein Identifikationsangebot für eine bestimmte Art des Seins; nur derjenige Typus von Führungskraft ist geeignet für existenzialistische und erlebnisorientierte Grenzerfahrungen, der eine bestimmte Grundhaltung und ein spezielles Selbstverständnis

besitzt und auch lebt. Anders gesagt, definiert der Top-Manager hier Kriterien für die Auswahl der für den Wandlungsprozess geeigneten (agilen) Führungskräfte.

3. Führungskräfte sollen Menschen in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verändern. Wie sie dies tun sollen, welche Konzepte und Führungsstrategien dabei beachtet werden sollen, wird nicht thematisiert (Vacek 2016, 308f.).
4. Führungskräfte müssen mit Mischformen der Führung (unter dem Aspekt als geführter Mitarbeiter bzw. als Führungskraft) umgehen können. Erläuterungen zum Wie und den Widersprüchen darin werden nicht vermittelt (Vacek 2016, 310f.).

In Bezug auf die Gestaltung neuer Kommunikationsformen stellt Vacek die Ergebnisse aus ihrer oben genannten Untersuchung der Managerrede mit einer anschließenden Podiumsdiskussion vor. Demnach sind „Mischformen bei kommunikativen Plattformen höchst komplex“ und können eine „überraschende Dynamik“ entwickeln, die „intendierte Veränderungen hemmt“, weil „unterschiedliche Kommunikationsmuster nebeneinandergestellt“ werden (Vacek 2016, 312). Durch Redebeiträge aus dem Publikum positioniert sich der entsprechende Sprecher als sozial exponiert („kritisches Organisationsmitglied“, „Wandexperte“). Die Möglichkeit der unterschiedlichen Lesarten von Äußerungen und Interpretationen von Aussagen führt dazu, dass Brüche in der Managementkommunikation offengelegt werden (ebd., 315f.). Die daraus entstehenden Diskurse werden als stigmatisierend und impulsiv angesehen und können laut Vacek (ebd., 318) ungewünschte Auswirkungen haben:

Die Anschlusskommunikation wird erschwert oder gar von der Ritualinszenierung abgekoppelt. Das Kontrollieren von Ungewissheitszonen verwehrt die Sinnstiftung und somit sozial sinnhaftes Handeln. Die Verschleierung unterschiedlicher Sichtweisen (nämlich auf die Qualität von Wandel) und die Stigmatisierung von Perspektiven-divergenzen lassen große Zweifel an der Möglichkeit einer funktionalen Umsetzung des intendierten und notwendigen Wandels aufkommen.

Aus ihrer Sicht entsteht nach der Analyse der Formate der Eindruck einer Plattform des Ausprobierens aufgrund des ersten Einsatzes von Dialogformaten in Wandelprozessen und den nicht gesteuerten Arten des Umgangs mit unterschiedlichen Meinungen (Vacek 2016, 318).

Zur Weiterentwicklung von Wandelkonzepten stellt Vacek die Forderungen nach der Beantwortung folgender Fragen auf (ebd., 319):

- Was braucht es also in agilen Veränderungsprozessen an Überlegungen und Konzepten, wenn es das Ziel ist, Lernen in Organisationen zu fördern und die Mitglieder weiterzuentwickeln, damit sie auch in unsicheren Umfeldern agieren können?

- Wie kann es gelingen, dass Organisationen (...) unvorhergesehene Ereignisse in den Umfeldern in einen eigenen Vorteil verwandeln können?

Ihrer Meinung nach ist ein grundsätzlicher „Wandel des Kompetenzkonzepts in Organisationen“ erkennbar:

Mit steigenden Agilitätsanforderungen werden insbesondere die Anforderungen in Bezug auf kommunikative Fähigkeiten anspruchsvoller und gleichzeitig aber auch nebulöser. Führung verschiebt sich deutlich in Richtung des „Veränderns von Menschen“ (Vacek 2016, 320).

Vacek (2016, 321) betont, dass es für die Weiterentwicklung der Wandelkonzepte nötig ist, neue Kommunikationsformate zu entwickeln, da Kompetenzen nicht top-down vermittelt und aufgezwungen werden können:

Die Gattung Rede als solche passt nicht zu adressierten Anforderungen und Kompetenzen: starke Identitäten in Form von Pionieren zu sein, Kooperation einzuüben und dauerhaft möglich zu machen, Menschen in ihrer Proaktivität zu fördern sowie selbst Entwicklungen zu antizipieren und in Gang zu setzen – all diese Fähigkeiten können kaum in der Rolle als passive, von Führungskräften regulierte Zuhörer erworben und wahrgenommen werden!

Ähnliches gilt für die technische Umsetzung von Kommunikation:

Auch alleinige Technik (Web 2.0) ersetzt die Weiterentwicklung von Kommunikationskreisläufen, Diskursnetzen und Feedbackprozessen nicht. Agilität erfordert Transparenz, kurzzyklische Kommunikationen sowie Problemlösungskompetenz, welche hierarchieunabhängig angewendet werden kann (Vacek 2016, 321).

Aus ihrer Sicht müssen „Konzepte für eine neue Art der Führungs- und Netzwerkkommunikation“ entwickelt werden, die direktive und regulative Kommunikationsverfahren ausklammert und dialogische Aushandlungs- und Feedbackprozesse fördert. Darüber hinaus muss kommunikative Kompetenz aufgebaut werden, die wiederum zum Aufbau von fachlicher und überfachlicher Kompetenz führt, Unternehmen zu Lernenden Organisationen macht und interdisziplinäres, generationenübergreifendes Arbeiten ermöglicht. Zudem ist die „Gestaltung von Sprache und Kommunikation in unterschiedlichen Kontexten und für unterschiedliche Anspruchsgruppen“ zum Aufbau von gemeinsamer, agiler Organisationswirklichkeit eine Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen, um Agilität zu erreichen bzw. zu ermöglichen. Ihr wichtigstes Kriterium ist jedoch die Bereitschaft zur Dialogizität und Vernetzung, da nur dadurch Bottom-up-Prozesse initiiert und erfolgreich durchgeführt werden können (Vacek 2016, 321f.).

Vacek bekräftigt mit dieser Ausarbeitung noch einmal die Hauptaussagen aus der Analyse der Kommunikationsformate in ihrem untersuchten Veränderungsprozess und bezieht die neuen Rahmenbedingungen der steigenden Agilitätsanforderungen mit ein. Diese bestärken die Forderungen nach angepassten Wandelkonzepten als

kontinuierliche Prozesse und einem hohen Maß an Dialogizität und gemeinsamer Erarbeitung von Rahmenbedingungen, Lösungsansätzen und Interdisziplinarität zwischen den Akteuren. Die beschriebenen Erkenntnisse zeigen wichtige Parallelen zu den kommunikativen Rahmenbedingungen in lean-orientierten Unternehmen auf und sollen in den folgenden Kapiteln aufgezeigt werden.

3.3.4 Digitale Formate als Mittler in Wandelprozessen

Fetzer (2010) betrachtet organisationalen Wandel in Unternehmen und die Kommunikation von Führungskräften in diesem Kontext bezogen auf Formen computervermittelter Kommunikation. Der Fokus ihrer Dissertation zu „Chatten mit dem Vorstand“ richtet sich auf unternehmensinterne Chat-Kommunikation als Mittel des Austauschs zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in Veränderungsprozessen. Sie stellt die Bedeutung der Chat-Kommunikation in Führungssituationen heraus.

Fetzer analysiert authentische Daten (Chat-Verläufe in einem Unternehmen) bezogen darauf, wie und wofür sie in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung genutzt werden (vgl. Fetzer 2010, 8f.). Die Analyse zeigt, dass die Beteiligten das Format nutzen für Sprachhandlungen wie Fragen stellen (und beantworten), Kritik oder Misstrauen äußern, etwas Vorschlagen oder Perspektiven übernehmen (vgl. Fetzer 2010, X). Im sprachlichen Diskurs werden Strukturen und Planungen vermittelt und ausgehandelt (vgl. Fetzer 2010, 13). Wesentliche Funktionen übernehmen dabei Hybridformen mündlichen und schriftlichen Agierens wie Chat- und E-Mail-Kommunikation (vgl. Fetzer 2010, 23). Fetzer kommt zu dem Schluss, dass diese Prozesse nur begrenzt steuerbar sind. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Mitarbeiter in unterschiedlichen Rollen agieren und positionsbezogenen Entwicklungen unterschiedlich wahrnehmen und sprachlich begleiten (vgl. Fetzer 2010, 13).

Fetzer betont den Stellenwert von Kommunikation für Wandelprozesse. Wandel wird sprachlich erzeugt. Kommunikation spielt eine reproduzierende und konstituierende Rolle in der Herstellung von Unternehmenswirklichkeit. Fetzer (2010, 27) bezieht sich dabei auf Höflich (1998) und Habscheid (2003):

In Bezug auf ihre konstituierende Rolle ist Kommunikation das „grundlegende Konstitutionselement der organisatorischen Wirklichkeit“ (Höflich 1998, 73) und die Organisation das Produkt der sprachhandelnden Beteiligten eine „sprachlich-symbolische Konstruktion“ (Habscheid 2003, 87) die von den Beteiligten konstruiert wird.

Des Weiteren thematisiert Fetzer die instrumentalisierte und vermittelnde Rolle der Kommunikation. Instrumentalisierte Kommunikation – d.h. Kommunikation, die primär Informationen „transportieren“ soll und nicht auf Dialog bezogen ist –, ist eng mit

Hierarchien verbunden, während Kommunikation in vermittelnder Funktion auf Interaktion und gemeinsames Aushandeln gerichtet ist (vgl. Fetzer 2010, 29f.). Ob und wann instrumentalisierte oder vermittelnde Kommunikation stattfindet,

hängt (...) davon ab, ob die Verteilung von Einflussmöglichkeiten unter den Beteiligten symmetrisch oder asymmetrisch ist. (...) Asymmetrische Kommunikation tritt immer dann auf, wenn Kommunikation innerhalb festgelegter Prozesse des Unternehmens (Personalgespräch, Ergebnisberichte) stattfindet. (...) Symmetrische Kommunikation ist meistens in der Kommunikation unter Gleichen festzustellen (Fetzer 2010, 30f.).

Eine Organisation ist eine reale Ausprägung organisationstheoretischer Vorstellungen und zugleich ein Produkt sprachlicher Gestaltungen, die sowohl in realen Fakten, als auch sprachlicher Reproduktionen fortwährend weiter reproduziert. Diese Reproduktionen manifestieren sich im sprachlichen und außersprachlichen Handeln der Beteiligten (Fetzer 2010, 67).

Chat-Kommunikation in organisationalen Wandlungsprozessen bietet spezifische Möglichkeiten):

Die Verwendung des Mediums Chat schafft einen vertikal-hierarchischen Informationsweg, über den die Mitarbeiter interaktionale Dominanz gegenüber der Unternehmensleitung ausüben können, aufgrund ihrer Anonymität und der Rezipientenkontrolle, die das Schreib- und Fragerecht im Chat ermöglichen (Fetzer 2010, XI).

Chat-Kommunikation ermöglicht Austauschmöglichkeiten, die in der sonstigen Unternehmensstruktur nicht vorgesehen sind. Da für die Chat-Kommunikation keine Konventionen festgelegt sind, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte diese aushandeln. Gleichzeitig hält sie fest, dass das Angebot von Führungskräften an ihre Mitarbeiter, per Chat ihre Sicht auf Wandelprozesse zu artikulieren bzw. diese zu hinterfragen, weniger dazu gedacht ist, sich zu beteiligen, als vielmehr die Mitarbeiter zur Übernahme der Ziele der Firmenleitung zu bewegen:

Als weiteren Vorteil computervermittelter Kommunikation stellt Fetzer heraus, dass sie sich positiv auf die formale Geschäftskommunikation wie auch auf die informelle homileische Kommunikation auswirkt (Fetzer 2010, 37).

Die Chat-Kommunikation wirkt strukturbildend auf die Unternehmenskommunikation und prägt neue Kommunikationsverhältnisse, die sich vor allem in der quantitativen Nutzung der verschiedenen Kommunikationsmedien und Kommunikationsformen abbilden (Fetzer 2010, 46).

In dem untersuchten Unternehmen wurde die Chat-Kommunikation hauptsächlich für den homileischen Diskurs eingesetzt. Darüber hinaus findet sie grundsätzlich in Unternehmen auch ihren Einsatz in der Personalbeschaffung und für Besprechungen (vgl. Fetzer 2010, 47). In der Untersuchung wird deutlich, dass die Chats der Unternehmensführung helfen, kommunikative Aufgaben der Mitarbeiterführung (z.B. direkte Information und Beratung oder die Kommunikation von Zielen) besser zu erfüllen und den direkten Diskurs mit Mitarbeitern erlauben, die aufgrund der

hierarchischen Verhältnisse nicht im unmittelbaren Kontakt zu ihnen stehen. Zudem erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, sich selbst zu präsentieren.

Im Chat werden einerseits die Konventionen des Unternehmens aufgelöst, d.h. Hierarchien verlieren an Bedeutung. Sie müssen zugleich interaktiv neu gestaltet werden, wobei grundsätzliche Konventionen mit eingebracht werden können. Fetzer nennt dies „Entgrenzung der sozialen Räume“ (Fetzer 2010, 78), die dazu beiträgt, dass Unterschiede „der Wahrnehmung und Weltansichten“ transparent werden (2010, 82):

Als eine neue Variable wird die Unternehmenshierarchie auf der Ebene der Sprachhandlungen durchlässig, indem Gesprächspartner zusammentreffen, die sonst nur auf dem Umweg über die Führungskräfte Informationen voneinander erhalten. Eine weitere neue Variable entsteht mit dem Informationsweg hierarchisch von unten nach oben (bottom-up), ein neuer Informationskanal, der Informationen ungefiltert transportiert.

Damit schafft die Chat-Kommunikation demokratische Partizipationsbedingungen; es kommt zum Aufbau sozialer Netzwerke und zur Reduktion von Hierarchien.

Wie in den Arbeiten von Brünner (2000) und Vacek (2009) wird die Bedeutung informeller Kommunikation deutlich. Insgesamt liefert Fetzer mit ihrer Untersuchung wichtige Aspekte für die Betrachtung von Führungskommunikation, die in der vorliegenden Arbeit – insbesondere dem empirischen Teil – berücksichtigt werden.

3.4 Fazit

In den vorangegangenen Kapiteln wurde gezeigt, welche Rolle Kommunikation und kommunikative Mittel im konzeptionellen Rahmen des Lean Management-Ansatzes zukommt. Die vorgestellten Studien von Spranz-Fogasy (2002) zu Führungskommunikation zeichnen den Kommunikationsalltag von Führungskräften sowie ihr Kommunikationsnetz nach. Vacek (2009, 2016) betrachtet die Struktur von Kommunikation in unternehmerischen Veränderungsprozessen und die gewählten Kommunikationsformate, hält Merkmale und Muster fest und leitet Kriterien ab, die für das Gelingen der Kommunikationsmaßnahmen und des intendierten Wandels wichtig sind. Fetzer (2010) liefert mit ihrer Untersuchung und Einordnung von Chat-Kommunikation in Veränderungsprozessen einen weiteren Beleg für die wichtige Rolle der Kommunikation und ihre auf Dialog ausgerichtete Umsetzung in Veränderungsprozessen. Mit diesen Einzelerkenntnissen lassen sich für die folgende Untersuchung wichtige Kriterien festlegen.

4 Methodisches Design

Der empirische Teil der Arbeit fokussiert die Sicht von Führungskräften auf ihr Handeln im Allgemeinen sowie ihr kommunikatives Handeln im Besonderen. Teil des Interesses sind persönliche Annahmen, Konzepte und Vorstellungen über Kommunikation in ihrem Führungsalltag. Das Interesse richtet sich darauf zu verstehen, ob und wie Führungskräfte in lean-orientierten Unternehmen Kommunikation als Führungsaufgabe und -mittel sehen, welche Konzepte dem zugrunde liegen und wo sich „weiße Flecken“ der Wahrnehmung zeigen.

Der Zugang erfolgt qualitativ über eine leitfadengeführte Interviewstudie. Die Studie hat explorativen Charakter. Im Folgenden wird das methodische Design beschrieben. Kapitel 4.1 erläutert die Entwicklung des Interviewleitfadens in seinem Bezug zur Fachliteratur. Kapitel 4.2 beschreibt das methodische Vorgehen bei der Datenaufbereitung und der Datenanalyse.

4.1 Datenerhebung

Die empirische Datenerhebung erfolgt durch leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Führungskräften. Ziel der explorativen Interviewstudie sind Hinweise auf Arbeits- und Führungsaufgaben sowie die Umsetzung von Lean Management-Prinzipien in der Kommunikation von Führungskräften in produzierenden Unternehmen. Der Vorteil des leitfadengestützten Interviews liegt darin, dass das Gespräch offen gestaltet werden kann. Tiefeninterviews erlauben zudem, durch intensives Nachfragen Hinweise auf subjektive Theorien der Befragten zu ihrem eigenen Tun zu erhalten.

Im Folgenden wird die Entwicklung des Interviewleitfadens beschrieben und begründet. Im Anschluss werden der Erhebungszeitraum, die Auswahlkriterien der Interviewpartner und die kontextuellen Bedingungen der Interviewführung dargelegt.

Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden umfasst 10 offene Fragen mit Ergänzungsfragen. Die Interviewpartner werden durch Nachfragen aufgefordert, möglichst umfassend Phänomene der erhobenen Thematik zu beschreiben.

Die Konzeption des Fragebogens orientiert sich an dem übergeordneten Forschungsinteresse zu verstehen, welchen Stellenwert Kommunikation im Arbeitsalltag von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen hat. Dies setzt ein vertieftes Verständnis des Arbeits- und Führungsalltags von Führungskräften voraus. Das Interview beginnt deshalb mit einer Frage nach dem typischen Arbeitsalltag der

befragten Führungskraft. Sie intendiert ein besseres Verständnis allgemeiner Abläufe und Aufgaben.

1. Bitte beschreiben Sie mir einen für Sie in Ihrer Position typischen Arbeitstag.

In einem nächsten Schritt soll geklärt werden, welche konkreten Arbeitsaufgaben eine Führungskraft in ihrem Arbeitsalltag sieht. Bezogen auf die Aufgabenvielfalt, die sich im Unternehmen durch Wertschöpfungsketten, unterstützende Aktivitäten und Management-Aktivitäten ergeben (Jakobs 2008), stellt sich die Frage, welche Bestandteile des Führungsalltags übergreifend sind und welche bereichsspezifisch.

2. Was sind typische Arbeitsaufgaben?

Wie die Literatur zeigt, haben Arbeitsaufgaben in Unternehmen häufig einen kommunikativen Anteil. Das Interesse der dritten Frage richtet sich darauf, ob sich die Befragten dieser Anteile bewusst sind sowie ihre Einschätzung, welche Arbeitsaufgaben kommunikativ gelöst werden müssen.

3. Welche dieser Arbeitsaufgaben haben kommunikative Anteile bzw. müssen kommunikativ gelöst werden?

Die ersten drei Fragen adressieren Arbeitsaufgaben allgemein. Die folgende Frage und ihre Unterfragen betont Führungsaufgaben. Die Unterscheidung folgt der Annahme, dass der Arbeitsalltag von Führungskräften beides umfasst – Fach- und Führungsaufgaben – und dass die Bewältigung dieser Aufgaben je nach Typ unterschiedliche Herangehensweisen erfordert.

Spranz-Fogasy (2002) betont, dass der Arbeitsalltag von Führungskräften eine hohe Varianz hat, bezogen auf die zu lösenden Arbeitsaufgaben und Kontaktgruppen (vgl. Kap. 3.3.1). Ähnliches konstatiert Bruch (2006, 14) aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Bezogen auf die vorliegende Arbeit interessiert, welche der in der Literatur genannten Aufgaben durch die Interviewpartner genannt (und damit wahrgenommen) werden bzw. welche Aufgaben hinzukommen.

Die in der Literatur genannten Aufgaben von Führungskräften haben alle einen mehr oder weniger starken kommunikativen Anteil. Das Interesse der vierten Frage richtet sich darauf, ob sich Führungskräfte dessen bewusst sind. Die Unterfragen erheben subjektive Theorien der Befragten zum Stellenwert von Kommunikation für Typen von Führungsaufgaben:

4. Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach Kommunikation in Ihren Führungsaufgaben?
- Gibt es Aufgaben, die weniger kommunikativ sind? Wenn ja, welche sind das und warum sind sie weniger kommunikativ?
 - Gibt es Aufgaben, die mehr Kommunikation erfordern? Wenn ja, welche sind das und warum erfordern sie mehr Kommunikation?

Neben der Darstellung von Kommunikation im Führungsalltag ist ein weiterer wesentlicher Aspekt, wie sich diese durch die Einführung von Lean Management-Prinzipien verändert hat und welche speziellen Anforderungen durch die Einführung entstanden sind:

5. Was hat sich Ihrer Meinung nach durch die Einführung der Lean Management-Prinzipien verändert? Wenn wir nach Führungsaufgaben schauen, gibt es dann Ihrer Meinung nach spezifische Anforderungen an die Bewältigung spezifischer Führungsaufgaben, die sich mit Lean Management-Prinzipien begründen lassen?

Frage 5 schlägt den Bogen zur ingenieurwissenschaftlichen Lean Management-Forschung. Wie in Kapitel 3 beschrieben, fördert die Einführung des Lean Management-Ansatzes ein verändertes Führungsverständnis – vom hierarchieorientierten Vorgesetzten hin zum teamunterstützenden Coach. In diesem Kontext interessiert, ob die im Lean Management-Ansatz beschriebenen Rollenänderungen in der Unternehmenspraxis angekommen sind und wie sich das Verständnis von Führung verändert hat.

In diesem Kontext erhebt Frage 6, ob und wie Führungskräfte auf diese Rollen und Anforderungen vorbereitet werden, z.B. durch die Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten, die bei der Umsetzung von Lean Management-Prinzipien benötigt werden.

6. Wie und von wem/welcher Institution wurden Sie auf Ihre kommunikativen Aufgaben als Führungskraft vorbereitet? Wurden dabei die Anforderungen des Lean Management-Ansatzes berücksichtigt?

In der Literatur wird dieser Aspekt nicht konkret adressiert. Für die Beschäftigung mit dem Thema dieser Arbeit ist es jedoch wichtig zu sehen, ob es eine entsprechende Vorbereitung (Aus- und/oder Weiterbildung) gibt bzw. gegebenenfalls welche Inhalte sie vermittelt (bzw. vermitteln sollte). Frage 6 intendiert damit auch Hinweise auf Schulungsbedarf.

Um einschätzen zu können, welchen Einfluss die Lean Management-Prinzipien auf den Arbeitsalltag nehmen, wird in Frage 7 erhoben, welche Kommunikationsmaßnahmen und -regeln des Lean Management-Ansatzes den Befragten bekannt sind und wie Prinzipien und ihre Umsetzung vermittelt wurden. Frage 7 bezieht sich damit vor allem auf die ingenieurwissenschaftliche Literatur (Kap. 3.2).

7. Sind Ihnen Maßnahmen/Regeln aus dem Lean Management-Ansatz bekannt, die sich auf Kommunikation in Unternehmen beziehen?
 - a. Wenn ja, welche sind das?
 - b. Haben Sie diese aus der einschlägigen Literatur oder durch ein Training kennen gelernt?
 - c. Welche von diesen Maßnahmen werden Ihres Wissens nach in Ihrem Unternehmen genutzt?
 - d. Gelten diese Maßnahmen für Ihre Führungsaufgaben oder sind sie für Ihre Führungsaufgaben relevant?
 - e. Wie zufrieden sind Sie mit dem State of the Art?
 - f. Was würden Sie sich wünschen?

Frage 8 adressiert Problembearbeitungsprozesse in konkreten Arbeitssituationen.

8. Im Lean Management-Ansatz ist ein wichtiger Aspekt, dass Mitarbeiter Probleme gemeinsam lösen. Wird ein Lösungsansatz in der Gruppe erarbeitet und ratifiziert?
 - a. Wie sieht das aus?
 - b. War das früher anders?
 - c. Wenn ja, wie sah das aus?
 - d. Wenn nein, hat die Einführung von Lean Management-Prinzipien nichts an diesem Punkt geändert?

Der Grundsatz lautet, dass Lösungen für Probleme immer sofort dort erarbeitet werden, wo sie entstehen, und zwar von den Mitarbeitern, die am besten zur Lösung beitragen können, egal welcher Hierarchiestufe oder Abteilung sie angehören. (vgl. Womack et al. 1991, 120f.). Frage 8 erhebt, ob und wie Führungskräfte diesen Aspekt fördern.

Darüber hinaus wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur postuliert, dass der Lean Management-Ansatz flache Hierarchien voraussetzt und informelle Kommunikation im Arbeitsalltag fördert, um Lösungsansätze zu erarbeiten. Frage 9 soll Antworten liefern, ob dies auf die Unternehmen der Befragten zutrifft.

9. Wird informelle Kommunikation in Ihrem Unternehmen gefördert?
 - a. Wie bewerten Sie diese Art der Kommunikation?
 - b. Wann halten Sie sie für sinnvoll und wann nicht?

Die kritische Sichtung der ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur zeigt schnell, dass der Lean Management-Ansatz vor allem positiv dargestellt wird. Es gibt kaum kritische Stimmen zu Grenzen der Umsetzbarkeit oder negativen Auswirkungen. Die letzte Frage des Interviews adressiert, wo aus der Sicht der Befragten Grenzen des Ansatzes liegen.

10. Wie und wo zeigen sich Grenzen des Lean Management-Ansatzes/der Lean Management-Prinzipien?
 - a. Bitte erläutern Sie mir das am Beispiel Ihres Unternehmens.
 - b. Wo sehen Sie Bedarf an Unterstützung von Führung in lean-orientierten Unternehmen?

Erhebungszeitraum, Auswahlkriterien, kontextuelle Bedingungen der Interviewführung

Die Erhebung erfolgte im Januar und Februar 2015. Die Interviews wurden telefonisch oder vor Ort in den Unternehmen geführt und als Audiofile aufgezeichnet.

Die Rekrutierung von Interviewpartnern erfolgte über eine Liste ehemaliger Absolventen eines führenden Instituts für Maschinenbau der RWTH Aachen. Auswahlkriterien waren: die Befragten haben eine leitende Funktion (Geschäftsführer, Leiter der Produktion, des Qualitätsmanagements oder Werksleiter) in einem produzierenden Unternehmen, das nach dem Lean Management-Ansatz organisiert ist.

Insgesamt wurden sechs Personen interviewt. Alle Befragten haben ein ingenieurwissenschaftliches Studium abgeschlossen und in diesem Bereich promoviert. Ihr Alter lag zwischen 40 und 65 Jahren. Drei Befragte kamen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, zwei Führungskräfte aus der Nutzfahrzeugbranche und eine Führungskraft aus der Industrieelektronik produzierenden Industrie.

4.2 Datenaufbereitung und -auswertung

Die aufgezeichneten Interviews wurden transkribiert. Da die Daten nicht gesprächsanalytisch betrachtet werden, erfolgte die Transkription in einer Leseversion. Die Gesprächstranskripte wurden anonymisiert und mit Metadaten versehen (Angaben zu Aufnahmezeitpunkt, -ort und -dauer, Beruf, Alter und Geschlecht des Befragten). In den

Gesprächen genannte Namen wurden durch Abkürzungen ersetzt. Die Daten wurden in die Software MAXQDA eingelesen.

Die Datenauswertung erfolgte inhaltsanalytisch in MAXQDA. Inhaltsanalytische Verfahren eignen sich, um umfangreiche Daten zu strukturieren und auf zentrale Inhalte zu reduzieren. Die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln mit Beispielen veranschaulicht. Die Kodierung der sprachlichen Belege ist wie folgt zu lesen:

Interviewerin: I

Interviewte: [Interviewpartner Nr.] [Alter] [Branche]. IP1_42_NFZ heißt: Interviewpartner 1, 42 Jahre alt, aus der Nutzfahrzeugbranche. (Auf Angaben zum Geschlecht wurde verzichtet, da alle Interviewpartner männlich sind.)

Branchen:

- MAB: Maschinen- und Anlagenbau
- IE: Industrieelektronik
- NFZ: Nutzfahrzeuge

5 Ergebnisse und Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt und diskutiert. Die Darstellung orientiert sich an der Abfolge der Fragen im Interviewleitfaden. Kapitel 5.1 betrachtet den Zusammenhang von Arbeitsplatzorganisation und Führungskommunikation, Kapitel 5.2 beschreibt typische Arbeits- und Kommunikationsaufgaben. Kapitel 5.3 ist kommunikativen Anteilen von Führungshandeln sowie ihrer Umsetzung in einer breiten, schnell wechselnden Konstellation von Partnern und Themen, kommunikativen Ressourcen, Kommunikationsformen und -medien sowie Konstanz durch Kommunikationsregeln gewidmet. Kapitel 5.4 behandelt die Veränderungen des Arbeitsalltags durch die Einführung von Lean Management, die Einführungswahrnehmung, die genutzten Prinzipien und Maßnahmen sowie die kommunikativen Maßnahmen, den Status von Kommunikationsschulungen und die Grenzen des Lean Management-Ansatzes aus Sicht der Befragten.

5.1 Arbeitskontexte: Arbeitsplatzorganisation

Die Art und Weise des Interagierens mit Anderen in beruflichen Kontexten hängt stark von der Organisation der Arbeit vor Ort und damit vom Arbeitsalltag der Befragten sowie von ihren Arbeitsbedingungen ab. Dies bestätigt Aussagen von Brünner (2000), Spranz-Fogasy (2002) und Jakobs (2008). Die Auswertung der Antworten der Befragten zeigt, dass es im Falle der Befragten im Wesentlichen zwei Typen der Arbeitsplatzorganisation gibt, die Einfluss auf die kommunikative Lösung von Arbeitsaufgaben zu haben scheinen. Im Folgenden werden diese zwei Typen zunächst beschrieben und danach Details genannt, die für die in dieser Arbeit behandelten Fragen relevant sind.

Die identifizierten Typen von Arbeitsplatzorganisation unterscheiden sich im Wesentlichen in fünf Merkmalen: Ausmaß der Regelmäßigkeit, Art und Weise des Lösens von kommunikativen Aufgaben, Ausmaß freier Entscheidungen, Verteilung der Kommunikationsformen Informieren, Kommunizieren, Interagieren und das Verhältnis von horizontaler und vertikaler Kommunikation.

Typ 1: Der erste Typ der Arbeitsplatzorganisation ist beschreibbar als *stark unternehmensintern geregelter Ablauf*, der sich durch sogenannte Regeltermine, d.h. vorab festgelegte, immer wiederkehrende Typen von Besprechungen, Meetings, etc. auszeichnet. Insgesamt ist für diesen Typ festzuhalten, dass die Arbeitswoche stark strukturiert ist, dass sie wenig Möglichkeiten der Abweichung und der individuellen Ausprägung zulässt und auf ein insgesamt stark geregeltes Arbeitsumfeld schließen lässt (Beispiel 1).

5 Ergebnisse und Diskussion

- (1) Also ich habe einmal die Woche montags drei Stunden Werkleitungsrunde. Die Informationen von dort nehme ich mit für den Dienstag. Da habe ich dann Modulleiterrunde, das ist eine Runde mit meinen Abteilungsleitern. Und da machen wir dann immer als erstes Allgemeines, dann Qualität, Produktivität, Personal, Sonstiges und danach Rundgang durch die Halle. Und da sitzen dann auch die Personaler mit am Tisch. Mittwochs ist immer Abstimmung mit dem Betriebsrat eine Stunde. Also das so als Regeltermin. Dann ist einmal die Woche immer Abstimmung mit der Personalabteilung eine Stunde, dann habe ich Jours fixes mit meinen Abteilungsleitern. Zweiwöchentlich. Freitags haben wir immer von 13:30 Uhr bis 16 Uhr, wir nennen das immer Strategierunde und da besprechen wir übergeordnete Themen unserer Sparte auch hinsichtlich Ausrichtung. [IP 1_42_NFZ]

Die Befragten äußern sich zur *Art und Weise*, wie sie im Arbeitsalltag Aufgaben des Informierens, des Kommunizierens und des Interagierens lösen. Informieren bedeutet, dass die Kommunikation eindirektional verläuft, d.h. die Führungskraft informiert Mitarbeiter oder Vorgesetzte bzw. wird informiert. Kommunizieren bedeutet, dass Führungskräfte mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten wechselseitig kommunizieren (informieren, diskutieren) und sich bidirektional austauschen. Interagieren bedeutet, dass eine Lösung gemeinsam (kooperativ) erarbeitet wird.

Betrachtet man die *Art und Weise*, wie die Befragten Aufgaben der Kommunikation, Information und des Interagierens im Arbeitsalltag bewältigen, finden sich viele der Formen wieder, die in der Lean Management-Literatur als typische Arten des sprachlichen Agierens im Arbeitsalltag beschrieben werden, z.B. kurze Besprechungen am Arbeitsplatz, die im Stehen durchgeführt werden (Beispiel 2).

- (2) Also 7:25 Uhr fange ich mit den offiziellen Terminen an. 7:25 Uhr, letztendlich bei uns nennt sich das Stehung. Keiner sitzt, sondern alle stehen. Das ist die Produktionsbesprechung mit allen Meistern, allen Abteilungsleitern und Instandhaltung und Planung. [IP 1_42_NFZ]

Kurze Besprechungen am Arbeitsplatz im Stehen dienen typischerweise der Klärung der täglichen Arbeitsaufgaben und des aktuellen Zustands der Produktion in der Schicht (Beispiel 3).

- (3) Also eigentlich so entlang des Materialflusses und da sprechen wir dann jeden Stückzahlverlust durch, Qualität, und dann noch aktuell haben wir einen Maßnahmenplan zu jeder Abteilung. Und wenn wir damit fertig sind, besprechen wir aktuelle Themen. Also wenn irgendwelche Besuche kommen, wenn es irgendwas mit Auftragslage zu bereden gibt oder wer weiß was, dann machen wir das. Das ist halt jeden Morgen 7:25 Uhr bis circa 7:45 Uhr, 7:50 Uhr. [IP 1_42_NFZ]

Eine weitere Form der Besprechung ist der Jour fixe. Diese Form der Besprechung findet mit einem oder mehreren Kollegen gleicher Hierarchieebene, mit Mitarbeitern aus unterstellten Hierarchieebenen oder mit Vorgesetzten aus höheren Hierarchieebenen statt. Sie dient der Informationsweitergabe, der Kommunikation von Problemen oder Projekt- bzw. Prozessständen sowie der Erarbeitung von Problemlösungen oder der Entscheidungsfindung (Beispiel 4).

- (4) Das heißt, so 30 Prozent sind halt Jours fixes, die ich mit meinen Leuten habe, die so zwischen einer halben Stunde und einer Stunde dauern. Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit

meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. Dann habe ich mit unserem Produktionsleiter noch einen Jour fixe, weil das halt eine der engsten Schnittstellen ist. Einfach dass wir die Themen an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Qualität - Produktion, Qualität - Einkauf, Qualität - Entwicklung und so weiter abstimmen und Entscheidungen getroffen werden. [IP 5_42_NFZ]

Terminierte Besprechungen an Stellwänden in der Produktion dienen im Gegensatz zu Stehungen nicht nur zur Klärung der täglichen Arbeitsaufgaben und des aktuellen Zustandes in der Schicht, sondern der perspektivischen Diskussion und Planung von Abläufen oder Personalmaßnahmen (Beispiel 5).

- (5) Das heißt, da findet dreimal täglich morgens eine Besprechung statt, an sogenannten Stellwänden. Das sind Besprechungen, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. [IP 3_41_MAB]

Einige dieser Formate des Informierens, Kommunizierens und Interagierens sind primär der vertikalen Kommunikation zuzuordnen, andere eher der horizontalen (vgl. Brünner 2000). Die vertikale Kommunikation konzentriert sich in Besprechungen vor allem auf die Weitergabe von Informationen der unterstellten Ebene an den Vorgesetzten (Beispiel 6).

- (6) Also ich habe sieben Führungskräfte unter mir. Einen separaten Regeltermin alle zwei Wochen und da versuche ich schon, also die erst mal ihre Themen bringen zu lassen. Dann haben wir so Standardthemen, die wir da ansprechen, aber ich würde eher sagen, das ist bei mir immer situativ, was ich thematisiere. [IP 5_42_NFZ]

Teil der regelmäßigen Termine oder regelmäßigen Meetings ist nicht nur die vertikale Kommunikation mit rangtieferen Mitarbeitern, sondern auch mit ranghöheren Mitarbeitern (vgl. Brünner 2000). Die Besprechungen dienen typischerweise dem gegenseitigen Austausch und dem Feedbackgeben (Beispiel 7).

- (7) Um 8:30 Uhr bin ich dann bei meinem Chef. Nehme alle die Daten mit und da treffen sich die Werkleiter, und der hat da alle Hauptabteilungsleiter bei sich. Und da berichtet dann wieder jeder über seinen Produktionsbereich, in ähnlicher Art und Weise, dass man eigentlich von vorne bis hinten jeden Produktionsbereich durchgeht. [IP 1_42_NFZ]

Darüber hinaus ist auch die horizontale Kommunikation zwischen Führungskräften der gleichen Ebene institutionell verankert. Auch sie dient primär dem Austausch und der Sicherung eines gemeinsamen Wissensstandes (Beispiel 8).

- (8) Dann bin ich von 8:30 Uhr bis 9:30 Uhr in der Geschäftsführerrunde. Das heißt, wir sitzen täglich mit allen Geschäftsführern der Gruppe zusammen und haben ein Board Meeting, wo wir uns letztendlich auf den gleichen Kenntnisstand setzen, im gesamten Unternehmen. [IP 3_41_MAB]

Im Falle verteilter Unternehmensstandorte (national wie international) erfolgt die Kommunikation in Meetings primär telefonisch oder über Videokonferenzen (Beispiel 9).

5 Ergebnisse und Diskussion

- (9) Ich habe morgens normalerweise immer so um 8:30 Uhr meine Videokonferenzen mit meinen Qualitätsleitern, die in der Welt verteilt sitzen. Zum Beispiel, am Montag mit Asien, in Shanghai sitzt der. Am Dienstag mit Frankreich, am Mittwoch noch mal mit Shanghai. Am Donnerstag mit Dänemark, und anschließend danach direkt mit Indien, und am Freitag habe ich keinen Jour fixe per Videokonferenz. [IP 5_42_NFZ]

Trotz aller Geregeltheit scheint bei Typ 1 das *Ausmaß freier Entscheidungen* uneingeschränkt zu sein. Bei den Befragten, die sich in geschäftsführender oder geschäftsbereichsleitender Position befinden, ist der Verantwortungsgrad sehr hoch. Die Interviews zeigen auffallend oft, dass je ranghöher jemand ist, desto mehr liegen die kommunikativen Aufgaben im Entscheidungen treffen. Grundlage dafür sind Informationen, die die Führungskraft erhält (Beispiel 10).

- (10) Also, du hast ein Projektteam, eine Projektleitung mit einem Projektteam. Die arbeiten an den Themen, und alle vier oder acht Wochen gibt es einen Steuerkreis zu dem Projekt, wo die Bereichsleiter, normalerweise zwei, drei, vier Bereichsleiter, noch mal zusammenkommen, sich die Ergebnisse aus dem Projekt vorstellen lassen, um dann zu sagen, Richtung stimmt, oder sich eine Entscheidung abholen. Dass man einfach so steuernd mit das Ganze begleitet und auch noch zwischendurch mal eine Kursänderung erzwingen kann oder den Kurs korrigieren kann, wenn man merkt, sie sind nicht ganz auf dem richtigen Weg. [IP 5_42_NFZ]

Betrachtet man die Menge der Regeltermine und ihre *Verteilung auf die Kommunikationsformen Informieren, Kommunizieren und Interagieren*, zeichnet sich bei Typ 1 ein Trend ab, dass die Aufgaben des Kommunizierens überwiegen. Typ 1 wird auch mehr selbst informiert, als dass er andere informiert (Beispiele 11 und 12).

- (11) Ja, das heißt, als Geschäftsführer gehe ich dann halt eben mehr oder weniger in die Abteilung rein. Lasse mir erklären, was passiert da gerade in der Abteilung und diskutiere mit denen Personalfragen, diskutiere mit denen, was gut läuft, was schlecht läuft, im Großen und Ganzen. [IP 3_41_MAB]
- (12) Ja, ich lasse mir das Angebot erklären, gucke genau durch, was habt ihr eigentlich da alles gemacht. Sind alle Aspekte berücksichtigt? [IP 3_41_MAB]

Der Aufgabenbereich von IP 3 erfordert an erster Stelle das Hinterfragen der einzelnen Schritte, die zur Vorlage (in diesem Fall des Angebots) geführt haben, und – nachdem er alle relevanten Informationen erhalten hat – Entscheidungen zu treffen.

Das am häufigsten genutzte Format ist dementsprechend auch der Jour fixe. Typ 1 tritt oft mehrmals täglich fest terminiert mit unterschiedlichen Ansprechpartnern in Kontakt. Darüber hinaus gestaltet sich der Wochenverlauf mit den Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten sehr ähnlich (Beispiel 13).

- (13) Viele Jours fixes, also, viel Telekommunikation und viele Besprechungen, viele Meetings. Also, wirklich ganz stark Meeting-geprägt. Ich habe immer so eine typische Arbeitswoche raus. Die Tage sind eigentlich mehr oder weniger gleich. [IP 5_42_NFZ]

Auffallend ist, dass die vertikale Kommunikation mit rangtieferen Mitarbeitern und die horizontale Kommunikation mit Kollegen gleicher Ebene anteilsmäßig etwa gleich verteilt ist und jeweils ca. 40% ausmacht. Die Kommunikation mit Vorgesetzten macht einen Anteil von ca. 20% aus (Beispiel 14).

- (14) Und dann gibt es alle vier Wochen eine große Modulleiterrunde, da sind alle Abteilungsleiter des Werks zusammen mit unserem Chef. [IP 1_42_NFZ]

Auch die Nutzung der Formate ist dementsprechend anteilsmäßig verteilt. Die täglichen Stehungen sind Besprechungen mit unterstellten Mitarbeitern und machen einen hohen Anteil am Gesamtaufkommen aus. Die Jours fixes sind Besprechungen sowohl mit unterstellten Mitarbeitern als auch mit Kollegen gleicher Ebene und bilden dementsprechend einen großen Teil des Arbeitsalltags ab. Die Sitzungen mit Vorgesetzten finden deutlich seltener statt, sie dauern dafür jedoch länger (Beispiel 15):

- (15) Freitags haben wir zwischen 13:30 Uhr bis 16 Uhr, wir nennen das immer Strategierunde, und da besprechen wir eigentlich übergeordnete Themen unserer Sparte auch hinsichtlich Ausrichtung. [IP 1_42_NFZ]

Die Ergebnisse bestätigen die Lean Management-Literatur. Die dort genannten Besprechungen am Ort des Geschehens (z.B. bei der Schichtübergabe) entsprechen den oben beschriebenen Stehungen und sind eher der vertikalen Ebene zuzuordnen, da dort ein Vorgesetzter mit unterstellten Mitarbeitern kommuniziert. Die sogenannten KVP-Besprechungen (KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sind häufig Besprechungen mit hierarchisch gleichgestellten Kollegen und strategischer ausgerichtet. Die Analyse der Interviews zeigt, dass bei Typ 1 ca. 80% der Kommunikationsaufgaben institutionell vorgesehen und zeitlich wie örtlich festgelegt sind (vgl. Beispiele 3, 7, 9).

Fasst man zusammen, ergibt sich aus der Art des Informierens, Kommunizierens und Interagierens, den Beteiligten (Kommunikationspartnern) sowie den Zeitpunkten, Orten und Inhalten ein stark strukturiertes Kommunikationsnetz, in dem sich die Befragten bewegen. Dieses Netz umfasst auch Festlegungen über die Kommunikationswege. Kommunikationswege meint hier, wer mit wem kommunizieren muss, damit die Aufgaben entsprechend weitergegeben und bearbeitet werden.

In Beispiel 16 geht es z.B. um das Format Jour fixe, das der Befragte mit seinen Standortleitern führt, um Informationen zu erhalten bzw. weiterzugeben, sodass in allen Ebenen eine einheitliche Informationslage entsteht (Beispiel 16).

- (16) Das heißt, ich habe natürlich meine Jours fixes mit meinen Leuten, mit den Standortleitern. Die Standortleiter haben ihre Jours fixes mit den Abteilungsleitern, und die Abteilungsleiter haben ihre Jours fixes mit den Teamleitern, und die Teamleiter sprechen dann mit den Mitarbeitern. [IP 5_42_NFZ]

Aus der Beschreibung lässt sich ein standardisierter Ablauf der Informationsweitergabe erkennen, der nach durch die Institution festgelegten Routinen gestaltet und mit bestimmten Zielen verbunden ist. Durch die Angabe von Start- und Endzeiten wird auch deutlich, dass die regelmäßigen Termine, die sogenannten Jours fixes mit Mitarbeitern auf gleicher Ebene oder unterstellten Mitarbeitern sehr effizient gestaltet sind, da die Zeitfenster eher kurz gehalten sind (Beispiel 17).

- (17) Ich versuche, die Jours fixes lieber öfter zu halten und dann kurz zu halten, also maximal eine halbe Stunde. [IP 5_42_NFZ]

Die Formate unterscheiden sich in verschiedenen Dimensionen – Länge und Ort: Stehungen sind kurz und finden meist in der Produktion oder Montage statt, Besprechungen mit Vorgesetzten dauern länger und werden in den Büros der Führungskräfte oder Besprechungsräumen abgehalten. Letzteres ist darauf zurückzuführen, dass in diesen Besprechungen sowohl die Kerninhalte aus den vorgelagerten Terminen mit unterstellten Ebenen aus jedem Bereich zusammengetragen werden und teilweise strategischere Themen besprochen werden (Beispiel 18).

- (18) Oder wenn wir irgendwas neues, z.B. ein Qualifizierungskonzept für Nachwuchskräfte haben. Solche aktuellen Themen diskutieren wir da. Oder Kernkompetenzen, wenn wir so was besprechen, einfach so strategisch über Dinge. [IP 1_42_NFZ]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei Typ 1 der Arbeitsalltag hochgradig geregelt ist. Der Tagesablauf ist stark fragmentiert und mit vielen Schnittstellen verbunden. Dies gilt sowohl für vorstrukturierte Tagesabläufe als auch Ad-hoc-Szenarien. Die Regelmäßigkeit ergibt sich durch eine institutionell festgelegte Abfolge von Formen des Informierens, Kommunizierens und Interagierens, horizontal wie vertikal, standortbezogen und standortübergreifend. Dies bestätigt Konzepte in der Literatur, die den Arbeitsalltag von Führungskräften als hochgradig kommunikativ beschreiben (vgl. Spranz-Fogasy 2002). Die Regelmäßigkeit bietet Vorteile, da sie im Unternehmen sichert, dass es ein geteiltes Wissen gibt, dass die Rollenverteilung klar ist und dass Informationsflüsse geregelt sind. Sie lassen auf der anderen Seite wenig Spielraum für die Bearbeitung spontan auftretender Fragestellungen.

Typ 2: Der zweite Typ von Arbeitsplatzorganisation unterscheidet sich im *Ausmaß der Regelmäßigkeit* von Typ 1 insofern, als sein Tagesablauf zwar Regeltermine vorsieht, aber doch sehr auf die Aktualität von Themen ausgerichtet ist. Die Anzahl der Regeltermine ist deutlich geringer. Dafür gibt es mehr spontan anberaumte Termine (Beispiel 19).

- (19) Ja, es gibt Regeltermine, es gibt geplante Themen jeden Tag, aber jeden Tag gibt es auch genügend Ereignisse, ob jetzt vom Kunden getrieben, interne Probleme, die wir haben. Also in den meisten Fällen sind es irgendwelche Probleme, die was auslösen oder schlichtweg, dass einfach Mitarbeiter einen Rat brauchen, ein Gespräch brauchen, einen aufsuchen. [IP 2_40_MAB]

Dieser Typ lässt die Möglichkeit offen, ungeplante Vorgänge direkt zu bearbeiten und auf neue Anforderungen ungehinderter zu reagieren. Damit werden eigene Gestaltungsspielräume größer (Beispiel 20).

- (20) Das heißt, in so einem typischen Alltag braucht man auch immer noch mal Momente oder Freiräume, um letztendlich ungeplante Vorgänge, sei es, irgendwas kommt beim Kunden rein, oder irgendwas ergibt sich auf der Mitarbeiterseite, das gilt es zu berücksichtigen. [IP 6_41_MAB]

Die Befragten dieses Typs lösen die Aufgaben des Informierens, Kommunizierens und Interagierens auf die gleiche *Art und Weise* wie Typ 1. Unterschiede betreffen die institutionelle Verankerung der Formate und die zeitliche Terminierung. Diese ist den befragten Führungskräften zu ca. 80% selbst überlassen (Beispiel 21).

- (21) Ich mache mit meinen Führungskräften auch jeden Mittag und jeden Morgen eine Runde, um Themen zu benennen. [IP 2_40_MAB]

Deutlich wird, dass die Führungskraft selbst bestimmt, wann und mit wem sie spricht. Ein eindeutiger Zeitpunkt und Ort für die o.g. Gespräche scheint nicht festgelegt zu sein. Ähnliches hat bereits Fetzer (2010) in ihrer Untersuchung herausgestellt. Sie unterscheidet zwischen der instrumentalisierten und der vermittelnden Rolle von Kommunikation und erläutert, dass die Wahl der Führungskräfte zu informieren oder interaktiv auszuhandeln von der Hierarchiezugehörigkeit und der prozessualen Verankerung des Gegenstands, über den kommuniziert wird, abhängt (vgl. Kap. 3.3.4). Die Art der Arbeitsplatzgestaltung von Typ 2 ist auch in Beschreibungen des Lean Management-Ansatzes zu finden. Er ist vergleichbar mit den Band-Stop-Gesprächen, wenn ein Problem in der Produktion entstanden ist und an Ort und Stelle ohne Zeitverlust alle verantwortlichen Mitarbeiter, egal welcher Hierarchie zusammenkommen, um das Problem zu lösen (Monden 1994, 252).

Ebenso wie Typ 1 nutzt Typ 2 auch den Jour fixe. Dieser findet bei Typ 2 häufig mit einem oder mehreren ranggleichen Kollegen oder mit Mitarbeitern der unterstellten Ebene oder dem Vorgesetzten statt (Beispiel 22).

- (22) Es gibt einen Jour fixe der obersten Heeresleitung. Ich habe auch jeweils Jours fixes mit den Geschäftsführern. [IP 2_40_MAB]

Besprechungen an Stellwänden in der Produktion finden auch bei Typ 2 statt. Im Gegensatz zu Typ 1 sind sie jedoch nicht institutionell terminiert, sondern finden situationsbezogen statt (Beispiel 23).

- (23) Das heißt, wir haben die Mannschaft zusammengenommen, auf dem Hallenboden, und mit ihnen das Gespräch gesucht, teilweise auch in kleinen Gruppen, um eben zu erklären, wieso machen wir das, weil es mit persönlichen Einschnitten auch zu tun hatte, und das geht nur, indem man direkt als oberste Führungskraft den Leuten das erklärt, warum das notwendig ist. [IP 6_41_MAB]

Wie bereits in der Beschreibung zu Typ 1 angemerkt, lassen sich die Formate des Informierens, Kommunizierens und Interagierens eher der vertikalen Kommunikation, andere eher der horizontalen Kommunikation zuordnen (vgl. Brünner 2000). Die Zuordnung von Kommunikationsformaten zu einer der beiden Richtungen (vertikal/horizontal) ist bei Typ 1 und 2 gleich, d.h. typübergreifend. Die Weitergabe von Informationen an Vorgesetzte ist auch hier der vertikalen Kommunikation zuzuordnen und erfolgt über kurze Besprechungen (vgl. Beispiel 21).

Die hierarchische Kommunikation erfüllt auch bei Typ 2 den Zweck, sich gegenseitig auszutauschen und Feedback zu geben (Beispiel 24).

- (24) Wir haben einmal einen sogenannten IQ-Lenkungskreis, Initiative Qualität. Da müssen alle verschiedenen Division und Business Units dem verantwortlichen Geschäftsführer für Entwicklung und für Produktion ihre Qualitätszahlen auf den Tisch legen und ihre Probleme auch, wo so etwas durchgesprochen wird, auch wie das Thema der Beanstandung. [IP 4_65_IE]

Ähnliches gilt für die horizontale Kommunikation zwischen Führungskräften, die der Sicherung eines gemeinsamen Wissensstandes dient und zur Problemlösung beitragen soll (Beispiel 25).

- (25) Dann haben wir weiterhin noch Runden, wo wir das Management zusammenkommen lassen, unser Managementteam. Das tagt viermal im Jahr. Dann ein Team Marktstrategieausschuss. Das liegt noch oberhalb von dem Managementteam. Das sind aus diesem Managementteam noch mal 50 Prozent der Leute, die sich schwerpunktmäßig in Richtung Markt beschäftigen. Das heißt, die Vertriebler, aber auch unsere Leute, die die Produkte für den Markt entwickeln und auch der Einkaufschef, weil der natürlich den Markt von der anderen Seite sieht, von den Lieferanten. Und dort werden Strategien festgelegt, welche Märkte gehen wir demnächst an, wo erweitern wir international unsere Märkte, und wo verstärken wir unsere Präsenz in Richtung neue Vertriebsniederlassungen aufzustellen, und nachmittags besprechen wir auch eine Position, die wir jetzt im Nahen Osten für dieses Jahr uns noch vorgenommen haben. [IP 4_65_IE]

Betrachtet man die Kategorie des *Ausmaßes freier Entscheidungen*, so zeigt sich, dass auch bei Typ 2 die interviewten Führungskräfte nicht durch institutionelle Vorgaben geleitet werden. Durch die fehlende institutionelle Festlegung der Formate und der Themen scheint der Freiheitsgrad in der Auswahl etwas höher im Vergleich zu Typ 1, wo unterstellbar ist, dass die geregelte Kommunikationsstruktur zu einem höheren Absicherungsgrad untereinander führt. Probleme und Themen werden bei Typ 1 über mehrere Ebenen besprochen und Lösungen erörtert.

Auffallend ist, dass die terminierten Besprechungen bei Typ 2 eher langfristig angesetzt und auf einer höheren strategischen Ebene positioniert sind und weniger

häufig durchgeführt werden als bei Typ 1, der durchgängig sich wiederholende Standardtermine vorsieht.

Quantitativ ähneln sich Typ 1 und 2 bezogen auf die Menge des Informierens, Kommunizierens und Interagierens. Da die Befragten in beiden Fällen die gleiche Position im Unternehmen und damit ähnliche Verantwortungsbereiche haben, kommunizieren sie entsprechend viel. Zudem werden sie auch eher informiert. Bei Typ 2 scheint der Anteil des Informiertwerdens durch rangtiefere Mitarbeiter sogar leicht höher zu sein, da Führungskräfte des Typs 2 spontaner angesprochen werden können und dafür freie Zeitfenster haben (Beispiel 26).

(26) Also tagsüber kommt halt doch irgendwer oder ruft mich irgendwer. [IP 2_40_MAB]

Zugleich ist der Anteil der Kommunikation von Führungskräften zu rangtieferen Mitarbeitern deutlich höher (ca. 50%) als der (vertikale) Austausch mit ranggleichen Kollegen (30%). Dabei handelt es sich sowohl um Einweg- (Informiertwerden) als auch um Zweiweg-Kommunikation.

Während bei Typ 1 der Arbeitsplatzorganisation die einzelnen Regeltermine stark inhaltlich strukturiert sind, lassen – wie Beispiel 19 zeigt – die Regeltermine des zweiten Typs mehr Freiraum der inhaltlichen Ausgestaltung. Im Unterschied zu Typ 1 sind etwa 20% der Kommunikationsaufgaben institutionell vorgesehen und zeitlich wie örtlich festgelegt (vgl. Beispiele 21, 23, 24). Der Rest ist eher frei gewählt bzw. ergibt sich aus den Ereignissen und Problemstellungen des Tages.

Die Beschreibung des Tagesablaufs legt den Schluss nahe, dass die fehlende institutionelle Verankerung der Kommunikationswege, -zeiten und -orte bei grundsätzlich ähnlichen Formaten dazu führt, dass Probleme weniger strategisch orientiert gelöst werden, sondern eher situationsbezogen. Dies verlangt von den Führungskräften eine höhere Konzentration darauf, übergeordnete strategische Ziele eigenständig im Blick zu halten und sich durch die Situationsbezogenheit nicht davon ablenken zu lassen, da ein permanenter Abgleich mit Kollegen oder Vorgesetzten weniger vorgegeben erfolgt. Zudem scheint die Hierarchie durchlässiger zu sein als bei Typ 1, da es Möglichkeiten der Kontaktaufnahme außerhalb der Strukturen gibt (vgl. Beispiele 19, 20, 26).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Arbeitsalltag des Typs 2 zwar in Teilen geregelt, aber zum größten Teil durch die Führungskraft frei oder situationsbezogen gestaltet werden kann. Es existiert ein Rahmen der Regelmäßigkeit durch einige wenige institutionell festgelegte Abfolgen von Formen des Informierens, Kommunizierens und Interagierens, horizontal wie vertikal, standortbezogen und standortübergreifend. Darüber hinaus besteht Raum für aktuelle und akute Themen.

Die Möglichkeit, außerhalb des institutionellen Regelwerks zu agieren, lässt mehr Raum für individuelle Vorgehensweisen, erfordert aber von der Führungskraft ein erhöhtes Maß an Disziplin und persönlichem Einschätzungsvermögen.

In der Literatur gibt es Versuche, Arbeitstagabläufe kommunikativ zu beschreiben (vgl. etwa Spranz-Fogasy 2002). Was bisher fehlt, sind Typen von Arbeitsabläufen oder Tagesorganisationsformen, die aber wichtig sind, wenn man Interventionen entwickeln möchte, um die Kommunikation in einem bestimmten Bereich zwischen bestimmten Partnern für bestimmte Ziele zu verbessern und zu unterstützen. Die erhobenen Daten lassen zwei Arbeitsplatzorganisationstypen im täglichen Ablauf erkennen, die wesentliche Konsequenzen auf die Handlungsfreiräume oder Einschränkungen der Beteiligten haben. Nachfolgend werden die Typen direkt vergleichend gegenübergestellt, um Nuancen der Unterschiede zu verdeutlichen bzw. Gemeinsamkeiten festzuhalten.

Die Typen von Arbeitsplatzorganisation lassen sich bezogen auf das Verhältnis von Regelmäßigkeit und Spontaneität als 80/20- bzw. 20/80-Typen beschreiben: bei Typ 1 ist der Tagesablauf zu 80% geregelt und zu 20% spontan (Beispiel 27).

- (27) Ja, ich glaube, 80 Prozent der Zeit verbringe ich in Besprechungen. Viele Jours fixes, also viel Telekommunikation und Besprechung, viel Meetings. Also, wirklich ganz stark Meeting-geprägt, und die Meetings, würde ich mal sagen, sind zu 70 Prozent größere Runden, und zu 30 Prozent Jours fixes, also meine Abteilungs-Jours fixes. Ich habe immer so eine typische Arbeitswoche raus. Die Tage sind eigentlich mehr oder weniger gleich. [IP 5_42_NFZ]

Bei Typ 2 dagegen ist der Tagesablauf zu 80% spontan und zu 20% geregelt (vgl. Beispiele 28 und 29).

- (28) Ein typischer Arbeitsalltag ist geprägt von, ich würde sagen, 20 Prozent geplant und 80 Prozent Improvisation. Einer riesen Hatz von einem Termin in den nächsten. Jeder will irgendwie einen greifen am Tag, dazwischen kommen noch, und so die Phasen des Sinnierens sind entweder vor halb acht und nach 17 Uhr. Das sind dann so die Phasen, wo ich selber für mich mal hier sitzen kann und über Dinge nachdenken kann, sonst bin ich permanent auf Achse oder in Terminen oder werde draußen angesprochen et cetera. [IP 2_40_MAB]
- (29) Das heißt, typischer Alltag für mich ist, ich sage mal, zwei Drittel ungeplant, ein Drittel geplante Vorgänge. [IP 6_41_MAB]

Die beiden Typen unterscheiden sich damit in den Freiheitsräumen, die den Führungskräften in den Unternehmen für die Steuerung von Kommunikation und Aufgabenbewältigung gelassen werden. In dem Fall, dass alles durchorganisiert ist und es etablierte Formen des Informierens, sich Austauschens und Diskutierens, des Prüfens und sich Rückversicherns gibt, ist mehr Stabilität in den Prozessen (Typ 1). Das bringt eine gewisse Routine in die Abläufe und sorgt für klare Zuständigkeiten. Dies erfordert jedoch von den Beteiligten eine gewisse Disziplin in der Selbststeuerung und Einhaltung der Wege und Strukturen und setzt die Fähigkeit, ungeplante

Vorkommnisse in diese Strukturen einbinden zu können, voraus. Die Anforderungen finden kommunikativ ihren Ausdruck in dem schnellen Wechsel von Kommunikationspartnern und Themen wie auch in der stark variierenden Dauer und Tiefe von Gesprächen (ähnlich Spranz-Fogasy 2002, 215).

Typ 2, bei dem 80% frei regelbar ist, ermöglicht eine größere Kreativität, setzt aber voraus, dass die Führungskräfte eigenständiger Prozesse steuern, die Wichtigkeit von Kommunikation selbständig erzeugen und adäquat agieren. Eine Bewertung, welcher Typ der Arbeitsplatzorganisation erfolgreicher in lean-orientierten Unternehmen ist bzw. sich über die Merkmale des Lean Management-Ansatzes abbilden lässt, kann nicht vorgenommen werden. Hierzu müssen entsprechende Untersuchungen vorgenommen werden. In der Prozessorientierung des Lean Management-Ansatzes lassen sich beide Typen argumentieren. Alle befragten Führungskräfte verfolgen in ihrer Arbeit wesentliche Lean Management-Prinzipien (vgl. Kap. 5.3.4 und 5.4.2). Im Lean Management-Ansatz sind sowohl das Prinzip der standardisierten, regelmäßig wiederkehrenden Abläufe in der Arbeitsplatzorganisation als auch das Prinzip der Verantwortungsübertragung für Prozesse auf die Mitarbeiter und somit die freiere Gestaltung von Arbeit zu finden. Demnach wäre zu untersuchen, unter welchen Bedingungen und mit welchen (Kommunikations)strukturen der höhere Effizienzgrad zu realisieren ist. Vorteile der Arbeitsorganisation des Typs 1 liegen in der Entlastung von Führungskräften durch Standardisierung, einem wesentlichen Merkmal des Lean Management-Ansatzes. Vorteile des Typs 2 sind höhere Freiheitsgrade beim Einlösen des Anspruchs, Probleme direkt nach ihrem Auftreten zu thematisieren und mit unterschiedlichen Beteiligten zu lösen.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass beide Typen andere Ansprüche an die jeweilige Persönlichkeit stellen und damit andere Potenziale, aber auch andere Risiken bergen. Interessant wären weitere Untersuchungen dazu, inwiefern sich die Bedingungen in Unternehmen und die individuellen Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen der Führungskräfte gegenseitig beeinflussen und dazu beitragen, wie Führungskräfte Prozesse effizient oder ineffizient steuern.

5.2 Arbeitsaufgaben

Die *Aufgabenschwerpunkte* der Rolleninhaber werden durch ihre Positionen im Unternehmen bestimmt. Alle befragten Führungskräfte arbeiten unterhalb der Vorstandsebene in geschäftsführender bzw. geschäftsbereichsführender Position. Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass sie sowohl unternehmensübergeordnet strategisch (Geschäftsführung) als auch auf höchster Fachebene (z.B. verantwortlich für einen Bereich wie Qualitätsmanagement oder Vertrieb) führen.

Als typische Aufgaben nennen die befragten Führungskräfte *strategische Themen* und *konzeptionelle Arbeit* (Beispiele 30 und 31).

- (30) Gut, ansonsten, typische Arbeitsaufgaben sind sicherlich auch das Vorantreiben irgendwo strategischer Themen. Das heißt, Strategieworkshop durchführen, strategische Fragestellungen beantworten. [IP 3_41_MAB]
- (31) Eine wesentliche Aufgabe ist strategisch die Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Ressourcensicht zu bestimmen oder jetzt für die nächsten Jahre so eine Wertschöpfungsstrategie aufzubauen. [IP 2_40_MAB]

Neben der Entwicklung von Strategien wird auch das *Informieren* über Strategien im Unternehmen als wesentliche Aufgabe genannt (Beispiel 32).

- (32) Und das ist so die Mitarbeiterkommunikation, wo wir so ein bisschen die Leitlinien rausbauen, die zum Beispiel über den aktuellen Strategieprozess auch informieren, sagen, was sind Felder, die wir bearbeiten, was sind Felder, die wir eher nicht bearbeiten. [IP 3_41_MAB]

Darüber hinaus ist ein wesentlicher Aspekt ihrer Arbeit die *Führung und Entwicklung von Mitarbeitern* in den jeweiligen Bereichen, für die die Führungskraft zuständig ist (Beispiel 33).

- (33) Sehr viel Personalthemen, also Mitarbeitergespräche. [IP 1_42_NFZ]

Als Schwerpunkt der Arbeit kristallisiert sich heraus, dass Führungskräfte ständig *Entscheidungen treffen* und *Probleme lösen* müssen (Beispiele 34 und 35).

- (34) Und sonst irgendwelche Entscheidungsthemen eigentlich. [IP 1_42_NFZ]
- (35) Also, die Geschäftsführungssitzung machen wir einmal pro Woche und immer montags. Da ist auch Anwesenheitspflicht von meinen Kollegen und mir, weil wir darüber bislang immer sehr schnell kommunizieren konnten und auch, ja, ich sage mal, ganz geräuschlos und auch von der Schnelligkeit her geht das sehr gut. Da können Entscheidungen gleich gefällt werden, auch über Investitionen, die dann sogleich abgeschlossen werden, und der Einkauf gleich losgehen kann und entsprechende Verträge machen kann. [IP 4_65_E]

Bezogen auf die Produktionsbereiche ihrer Unternehmen haben die befragten Führungskräfte – abhängig von ihren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten – unterschiedliche *Aufgabenschwerpunkte*. Aufgaben der *Entscheidungsfindung* werden kooperativ mit anderen Führungskräften gelöst (Beispiel 36).

- (36) Dann habe ich natürlich gerade strategische Themenstellung, häufig vertrieblicher Natur. Das heißt, es gibt eine Ausschreibung, mit wem bietet man zusammen an, wer sind die Wettbewerber. [IP 3_41_MAB]

Neben *strategischen Aufgaben* haben die befragten Führungskräfte *übergeordnete Fachaufgaben*, die sich je nach Position thematisch unterscheiden. Im folgenden Beispiel beschreibt eine Führungskraft ihre Aufgaben als Controller (Beispiel 37).

- (37) Ich kümmere mich um das Controlling. Das heißt, monatliche Sachen einfach abfragen, durchgucken, durchgehen, Planung durchgehen. [IP 3_41_MAB]

Eine andere Führungskraft beschreibt ihren Arbeitsbereich als unternehmerische Gesamtplanung und Zieldefinition. Die übergeordneten strategischen Ziele müssen dabei konkretisiert und auf das Aufgabengebiet umgesetzt werden (Beispiel 38).

- (38) Was ich viel mache, ist natürlich Planungsthemen. Also, gerade jetzt im Moment steht halt die Planung fürs nächste Jahr an, wo wir halt unsere Prognosen abgeben müssen und so weiter. Was ich viel mache, sind Prozesse, also, auch Konzepte für intern. An welchen Themen wir arbeiten wollen, Qualitätsstrategie, welche Vorgaben fürs nächste Jahr, welche Ziele wollen wir erreichen, Qualitätsziele vorgeben. [IP 5_42_NFZ]

Eine Führungskraft gibt an, Sachaufgaben primär an andere zu delegieren, nachdem er sie strukturiert und zusammengefasst hat (vgl. Beispiel 39).

- (39) Also, ich versuche das im Wesentlichen auf Führungsaufgaben zu reduzieren. Das heißt, die Themen so zu strukturieren, dass ich sie in Paketen an die entsprechenden Funktionalbereiche abtreten kann. Gibt manchmal Spezialthemen, die nicht delegierbar sind, oder wo ich selber eben auch die persönlichen Kontakte pflege. [IP 3_41_MAB]

Einige der oben genannten Arbeitsaufgaben finden sich auch bei Spranz-Fogasy (2002, 223). Dazu gehören:

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Konzeptionelle Arbeit
- Weitergabe von Informationen
- Führung und Entwicklung von Mitarbeitern
- Entscheidungen treffen
- Probleme lösen
- Kommunikationsschnittstelle
- Übergeordnete Fachaufgaben.

Die Interviews belegen auch die von ihm genannte Komplexität der Kommunikation: Führungskräfte müssen mit großen Informationsmengen, inhaltlicher Heterogenität und divergenten Abstraktions- und Detaillierungsniveaus umgehen können.

Rein operative Fachaufgaben, wie z.B. die konkrete Entwicklung eines Produktes, werden in dieser Hierarchieebene nicht genannt. Stattdessen sind die Führungskräfte für einzelne Abteilungen verantwortlich und dort wiederum für ihren Mitarbeiterstab. Sie bilden im Gesamtgefüge des Unternehmens *Kommunikationsschnittstellen* zwischen Abteilungen, die sich in einem permanenten Abstimmungsprozess mit Abteilungsleitern oder Verantwortlichen anderer Unternehmensbereiche befinden (Beispiel 40).

- (40) Also ich habe sieben Führungskräfte unter mir. Einen separaten Regeltermin alle zwei Wochen und da versuche ich schon, also die erst mal ihre Themen bringen zu lassen. Dann haben wir

so Standardthemen, die wir da ansprechen, aber ich würde eher sagen, das ist bei mir immer situativ, was ich thematisiere. [IP 2_40_MAB]

Die Führungskraft nimmt Informationen zu spezifischen Themen auf und gibt sie an Zuständigkeitsbereiche weiter. Von dort erhält sie Rückmeldungen (z.B. Ergebnisse) und trifft auf dieser Grundlage Entscheidungen (Beispiel 41).

- (41) Bei uns ist montags immer so organisiert, dass wir nachmittags die Geschäftsführungssitzung haben und am Vormittag dann noch etliche Themen laufen, in Vorbereitung auf diese Geschäftsführungssitzung. Was ist zum Beispiel noch in der letzten Woche passiert, in Richtung Stückzahlen. Was haben wir geschafft, wo gibt es irgendwelche Beanstandungen, Qualitätsdinge, und das startet dann meistens so um 9 Uhr. Da habe ich die ein oder andere Rücksprache. [IP 4_65_1E]

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die befragten Führungskräfte trotz der unterschiedlichen Organisation ihres Arbeitstages und Arbeitsablaufs (vgl. Kap. 5.1) sehr ähnliche Aufgabenbereiche ausfüllen und sich damit in ihrem Profil sehr gleichen.

5.3 Kommunikative Anteile, Partner, Themen, Medien und Regeln

In ihrem Ansatz zu Unternehmenskommunikation macht Jakobs (2008) deutlich, dass Kommunikation in Unternehmen nicht linear verläuft (sondern häufig überlagernd, überschneidend und iterativ), dass sie (im Idealfall) unterschiedliche Unternehmensbereiche verbindet (statt trennt) und dass sie sowohl Aktivitäten entlang von Wertschöpfungsketten als auch unterstützende Aktivitäten (z.B. Personalwesen) sowie Managementaktivitäten sprachlich-kommunikativ prägt. Unternehmenskommunikation umfasst damit sowohl kommunikative Anteile von Arbeitsaufgaben (Arbeitskommunikation) als auch Kommunikationsarbeit (vgl. auch Brünner 2000). Wie die Interviews zeigen, variiert die Ausprägung von Kommunikationsarbeit – die bei Führungskräften im Vordergrund steht – abhängig von ihrem Umfang (Kap. 5.3.1), von Partnern (Kap. 5.3.2) und Themen (Kap. 5.3.3), von den genutzten kommunikativen Ressourcen, Formen und Medien (Kap. 5.3.4) sowie von Kommunikationsregeln, die den Vollzug von Kommunikation bestimmen oder erst gemeinsam zu entwickeln sind (Kap. 5.3.5).

5.3.1 Anteil von Kommunikation an der Aufgabenerfüllung

Während der Interviews wurde deutlich, dass der Hauptteil der Aufgaben der befragten Führungskräfte kommunikativ gelöst wird. Alle Führungskräfte betonten den hohen *Anteil an Kommunikation* (Beispiel 42-47).

- (42) Also 100 Prozent Kommunikation. [IP 2_40_MAB]

- (43) Und da habe ich wieder gemerkt, Kommunikation ist mehr als 70 Prozent, 75 Prozent, bei mir. Meine Führungsaufgabe besteht in erster Linie aus Kommunikation, auch coram publico. [IP 4_65_IE]
- (44) Brutal hoch, weil es ist einfach alles nur Kommunikation. [IP 3_41_MAB]
- (45) Ja, ich würde mal sagen, dass Kommunikation extrem wichtig ist und eigentlich gibt es keine Aufgaben, die wenig kommunikativ sind. [IP 3_41_MAB]
- (46) Ja, maximal hohen Stellenwert. Also aus dem einfachen Grund, weil Führung ist Kommunikation. Wenn ich mich nicht austausche und Kollegen, Mitarbeiter oder auch Vorgesetzte von einer Idee überzeuge oder von einem Vorhaben. Also wenn ich nicht darüber spreche, kommuniziere, dann führe ich auch nicht. [IP 2_40_MAB]
- (47) Also, aus dem Bauch raus hätte ich gerade fast gesagt 100 Prozent, aber es gibt natürlich auch Aufgaben, die man einfach anweist, die man jetzt nicht abstimmt. [IP 5_42_NFZ]

Das Ergebnis bestätigt Annahmen in der Literatur, dass Führungskräfte primär kommunizieren (Spranz-Fogasy 2002). Dabei ist es unerheblich, ob die Führungskräfte unter den Bedingungen der Arbeitsplatzorganisation von Typ 1 oder 2 arbeitet. Beide bestätigen den sehr hohen Anteil.

5.3.2 Partner

Für die vorliegende Untersuchung ist es relevant, die Personengruppen zu rekonstruieren, die Teil des Kommunikationsnetzes der Führungskräfte sind. Wie bereits dargestellt, ist der Tagesablauf geprägt von vielen Terminen mit unterschiedlichen *Partnern*. Am meisten interagieren die befragten Führungskräfte mit Mitarbeitern der gleichen (sofern vorhanden) oder der direkt unterstellten Ebene (Beispiel 48) sowie Vorgesetzten.

- (48) Das heißt, da ist auch der Geschäftsführer eben, der Produktionsgeschäftsführer ist dabei, da sind die Vertriebsgeschäftsführer. Wenn du so willst, bin ich halt Vertriebsgeschäftsführer. Da sitzt der CFO, der Controller dabei und dann noch der Geschäftsführer der Gießerei. [IP 3_41_MAB]

Die Geschäftsführung in Unternehmen über 500 Mitarbeiter und mit verteilten Standorten ist in einzelnen Verantwortungsbereiche aufgeteilt. Dies ist zum einen Folge eines sonst nicht zu bewältigenden Arbeitsaufkommens; zum anderen erlaubt die Aufteilung eine Spezialisierung, die sich auf Kernkompetenzen einzelner Führungskräfte konzentriert. Die Kommunikationspartner informieren sich gegenseitig über Themenfelder ihres zu verantwortenden Bereichs und tragen dadurch zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung bei.

Die Führungskräfte selbst sind wiederum für die ihnen unterstellte Ebene zuständig, die auch Führungskräfte umfasst, die wiederum weitere Ebenen führen (Beispiel 49).

5 Ergebnisse und Diskussion

- (49) Ich habe Abteilungsleitermeetings, zweimal in der Woche. Das heißt, ich habe natürlich dann die Abteilungsleiter hier sitzen. [IP 3_41_MAB]

Hierbei handelt es sich je nach befragter Führungskraft um zwei bis fünf unterstellte Führungskräfte, die kommunikativ eingebunden werden müssen. Damit endet die Kommunikationstiefe jedoch nicht. Durch die Kommunikationsstruktur von Besprechungen/Stehungen und/oder Terminen auf Produktionsebene kommen sie auch mit Facharbeitern in Kontakt (Beispiel 50 und 51).

- (50) Und da machen wir dann immer als erstes Allgemeines, dann Qualität, Produktivität, Personal, Sonstiges und danach Rundgang durch die Halle. [IP 1_42_NFZ]
- (51) Ja, ich lasse mich auch ab und zu natürlich in der Montage blicken. Das heißt, da findet dreimal täglich morgens eine Besprechung statt, an sogenannten Stellwänden. Das sind, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. [IP 3_41_MAB]

Neben den unternehmensinternen Ansprechpartnern erstreckt sich der Kreis der in die Kommunikation eingebundenen Partner auch auf externe Partner, Kundengruppen oder Lieferanten (Beispiel 52-54).

- (52) Ganz wichtig ist die Kommunikation mit unserem Fremdkapitalgeber, mit unserem Bankenkonsortium. [IP 6_41_MAB]
- (53) Morgen bin ich erst an der Hochschule in Paderborn. Dort kriegen wir einiges vorgestellt, und dann, nachmittags wieder hier im Haus, und bereiten dann weitere Dinge vor, in Richtung Austausch dieser Beanstandungen, sicherlich. [IP 4_65_IE]
- (54) Da besprechen wir mit dem Inhaber und unserem Architekten unsere Bauprojekte, neue Bauprojekte, aber auch Bauprojekte, die wir entsprechend jetzt verändern wollen, und da sind dann auch immer die Betroffenen dabei, die dieses Gebäude nutzen wollen, und die, die es bauen müssen. [IP 4_65_IE]

Wie aus den Interviews zu erkennen ist, gibt es bei den externen Partnern eine große Bandbreite. Sie konzentrieren sich nicht auf eine Branche oder Anspruchsgruppe. Während in Beispiel 52 Banken genannt werden, sind es in Beispiel 53 Hochschulvertreter und in Beispiel 54 Architekten. Die Partner wechseln je nach Kontext und Thema (Kap. 5.3.3).

Die Führungskräfte sind durch ihren permanenten Kontakt zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit in ein Netzwerk von Kontakten eingebunden, das Kommunikation unabdingbar macht. Dabei macht es keinen Unterschied, ob die befragte Führungskraft einen eher stark durch Regeltermine strukturierten Arbeitsalltag (Typ 1) hat oder freier entscheiden kann (Typ 2), mit wem sie kommuniziert.

5.3.3 Themen

In den Interviews zeigt sich ein klarer Zusammenhang von Verantwortungsebene, Partnern und Themen. In der Kommunikation mit Vorgesetzten oder mit Führungskräften anderer Bereiche geht es um übergeordnete Themen wie gemeinsame Ziele, strategische Fragestellungen und Schnittstellenproblematiken (Beispiel 55-57).

- (55) Montag zum Beispiel, machen wir immer um elf die Produktionsprogramm-Durchsprache. [IP 1_42_NFZ]
- (56) Und dort werden Strategien festgelegt, welche Märkte gehen wir demnächst an, wo erweitern wir international unsere Märkte, und wo verstärken wir unsere Präsenz in Richtung neue Vertriebsniederlassungen aufzustellen. [IP 4_65_IE]
- (57) Und da machen wir dann immer als erstes Allgemeines, dann Qualität, Produktivität, Personal, Sonstiges und danach Rundgang durch die Halle. [IP 1_42_NFZ]

Die Themen, die mit Facharbeitern besprochen werden, sind vor allem auf konkrete Produktionsfragestellungen, -probleme und Problemlösungen bezogen (Beispiel 58).

- (58) Das sind, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. Das ist halt dieses Kaizen-Thema. Mache alles transparent, schreibe die Probleme auf, die du hast, diskutiere die davor, beziehungsweise schreibe Lösungen auf, packe Termine dahinter, mache da Verantwortlichkeiten rein. [IP 3_41_MAB]

Vereinzelte gibt es zwar auch auf dieser Ebene Termine, die auf übergeordneten Themen basieren, dies beschränkt sich jedoch auf Mitarbeitervollversammlungen, die eher einen Informationscharakter haben und weniger interaktiv sind (Beispiel 59).

- (59) Ja, das ist eine Präsentation. Das dauert meistens so eine Stunde, und das ist so die Mitarbeiterkommunikation, wo wir so ein bisschen die Leitlinien raushauen, die zum Beispiel über den aktuellen Strategieprozess auch informieren, sagen, was sind Felder, die wir bearbeiten, was sind Felder, die wir eher nicht bearbeiten. [IP 3_41_MAB]

Themen mit externen Personengruppen betreffen vor allem strategische Ausrichtungen, Finanzierungen, Akquise und Problembehandlungen auf Lieferanten- oder Kundenebene.

Zusammenfassend lassen sich die Kommunikationsthemen von Führungskräften wie folgt zusammenfassen:

- Führungskommunikation (Mitarbeiterführung, -entwicklung, strategische Kommunikation)
- Mitarbeiterkommunikation (Informieren, Informationen einholen) auf Fachebene
- Fragestellungen rund um die Produkte und die Produktion, die intern besprochen werden (Einkauf, Verkauf, Vertrieb, Probleme)

- Kommunikation mit Geschäftspartnern (Lieferanten, Kunden, Investoren, Aktionären).

Der Vergleich der Angaben der Interviewten lässt keine Rückschlüsse darauf zu, dass sich die Arbeitsplatzorganisation (Typ 1, Typ 2) in irgendeiner Weise auf die Wahl von Partnern und Themen auswirkt. Beide Typen der Arbeitsplatzorganisation konfrontieren Führungskräfte mit den gleichen Partnern und Themen.

5.3.4 Kommunikationsressourcen, -formen, -medien und -regeln

Die Interviews zeigen, dass die Kommunikation von Führungskräften sehr häufig mündlich erfolgt. Typische Gesprächssorten sind: persönliches Gespräch, Besprechung, Meeting und Termingespräch (Beispiel 60).

(60) Ja, ich glaube, 80 Prozent der Zeit verbringe ich in Besprechungen. [IP 5_42_NFZ]

Die Besprechungen dienen dazu, alle verantwortlichen Beteiligten auf den gleichen Kenntnisstand zu setzen (Beispiel 61):

(61) Das heißt, wir sitzen täglich mit allen Geschäftsführern der Gruppe zusammen und haben ein Board Meeting, wo wir uns letztendlich auf den gleichen Kenntnisstand setzen, im gesamten Unternehmen. [IP 3_41_MAB]

Es gibt geplante (Beispiel 62) und ungeplante Besprechungen (Beispiel 63). Bei geplanten Besprechungen steht die Entscheidungsfindung zu langfristigen Themen wie Investitionsplanung oder Einkauf im Mittelpunkt.

(62) Also, die Geschäftsführungssitzung machen wir einmal pro Woche und immer montags. (...) Da können Entscheidungen gleich gefällt werden, auch über Investitionen, die dann sogleich abgeschlossen werden, und der Einkauf gleich losgehen kann und entsprechende Verträge machen kann. [IP 4_65_IE]

Bei ungeplant einberufenen Besprechungen können ad hoc aufgetretene Probleme gemeinsam gelöst und eine schnelle Reaktion ausgelöst werden (Beispiel 63).

(63) Und wir hatten oder wir haben eine dicke Beanstandung aus der letzten Woche, die kritisch ist, die uns auch viel Ärger bereitet, die aber in gewohnter Weise bei uns natürlich so gelöst wird, dass wir erstens sofort in der gesamten GF informieren, heute Nachmittag, und ich mir dann parallel noch den genauen Stand besorge, was ist jetzt passiert, was haben wir für Möglichkeiten, an anderes Material ranzukommen, weil wir das Material ersetzen müssen, und da haben die Einkaufsleute weltweit angefragt. [IP 4_65_IE]

Am oben angeführten Beispiel wird deutlich, dass Kommunikation neben Face-to-Face-Kontakten in Besprechungen vor Ort auch Telefonate sowie Dokumente umfasst. Telefonate und Videokonferenzen nehmen nach Face-to-Face-Gesprächen Platz 2 der am häufigsten genutzten Kommunikationsformen ein (Beispiel 64).

- (64) Gewisse Themen, wenn es jetzt ad hoc ist, mit den Auslandsstandorten, da müssen wir es natürlich telefonisch machen. Wenn wir zum Beispiel Teamthemen haben, brauchen aber unsere US-Einheit als auch die deutsche Einheit, teilweise sogar auch die Chinesen dazu. Dann nutzen wir im Prinzip Onlinetools. Also, ganz klassisch WebEx, also Videokonferenzen, oder Internet, also Onlinekonferenzen mit Telefonkonferenzen gepaart. [IP 6_41_MAB]

Die Kommunikation über verteilte Standorte oder internationale Bereiche erfolgt aus Effizienzgründen telefonisch oder per Videokonferenz. Neben der Ad-hoc-Kommunikation bei spontan aufgetretenen Problemen wird die Videokonferenz auch als terminiertes, regelmäßiges Instrument genutzt. Auch hier sind zentrale Aufgaben Problemlösung und Entscheidungsfindung (Beispiel 65).

- (65) Viele Jours fixes, also viel Telekommunikation und viele Besprechungen, viele Meetings. Ich habe morgens normalerweise immer so um 8:30 Uhr meine Videokonferenzen mit meinen Qualitätsleitern, die in der Welt verteilt sitzen. [IP 5_42_NFZ]

Um einen größeren Adressatenkreis zu erreichen und übergeordnete Themen zu adressieren, nutzen Führungskräfte Mitarbeitervollversammlungen. Diese haben den Vorteil, dass Inhalte direkt von der Führungskraft kommuniziert werden und nicht über verschiedene Ebenen und Schnittstellen verändert dargestellt werden. Die Mitarbeiter können ihre Fragen direkt an die verantwortliche Instanz richten und bekommen eine Antwort aus erster Hand (Beispiel 66).

- (66) Dann haben wir gesagt, wir brauchen mehr Regelkommunikation, nicht über die einzelnen Hierarchiestufen kaskadiert, sondern in der großen Runde. Da über viele Hierarchieebenen meist unten nichts mehr von dem, was man oben gesagt hat, ankommt. Darum haben wir gesagt, machen wir einmal pro Jahr eine Mitarbeitervollversammlung an jedem Standort. Wir informieren die Mitarbeiter gemeinsam, aus erster Hand quasi, und sie haben auch die Chance, Fragen zu stellen. [IP 5_42_NFZ]

Neben der Mitarbeitervollversammlung nutzen Führungskräfte auch die hierarchieübergreifende Kommunikation in Kleingruppen, um übergeordnete Themen anzusprechen und zu erläutern (Beispiel 67).

- (67) Da haben wir dann mit der Belegschaft jeden Monat mindestens kommuniziert, direkt. Das heißt, die Mannschaft zusammengenommen, auf dem Hallenboden, und mit ihnen das Gespräch gesucht, teilweise auch in kleinen Gruppen, um eben zu erklären, wieso machen wir das, weil es mit persönlichen Einschnitten auch zu tun hatte, und das geht nur, indem man direkt als oberste Führungskraft den Leuten das erklärt, warum das notwendig ist. Es gibt teilweise auch Kommunikation, die ist nicht delegierbar, weil sonst die Wirkung völlig verloren geht. Was wir jetzt festgestellt haben, ist, dass die wesentlichen Kernaussagen, die man eigentlich transportieren möchte, die im oberen Management festgelegt werden, teilweise von den Führungskräften der unteren eine völlig andere Färbung bekommen oder sogar ganz verloren gehen. Dass die Themen einfach nicht in der Form durchkommuniziert werden oder aber mit persönlichen Interessen verfärbt werden und dann wird es schwierig. [IP 3_41_MAB]

Neben der mündlichen Kommunikation beansprucht die schriftliche Kommunikation mit anderen, insbesondere als E-Mail-Kommunikation, Zeit und Energie (Beispiel 68).

- (68) Weil wir festgestellt haben, dass wir viele E-Mails schicken. [IP 5_42_NFZ]

Im Vordergrund stehen dabei nicht nur schnelle Reaktionszeit und die Möglichkeit, einen größeren Adressatenkreis zu erreichen, sondern auch die Dokumentation von Vorgängen für Zwecke der Absicherung (Beispiel 69). Jakobs (2006, 2007) konstatiert für berufliche Kontexte, dass der Wunsch nach Absicherung durch Verdauerung von Aussagen, Ereignissen und Vorgängen einer der wichtigsten Treiber von Schriftlichkeit im 21. Jahrhundert ist.

- (69) Ja, wann schreibe ich eine Mail. Wenn ich einen größeren Adressatenkreis erreichen möchte, oder weil ich halt noch mal eine Absicherung brauche. [IP 2_40_MAB]

Die Dokumentationsverpflichtung wird in Unternehmen sehr häufig per E-Mail erfüllt. So wird mit Datum und Uhrzeit festgehalten, wer, wann und worüber in Kenntnis gesetzt wurde (Beispiel 70).

- (70) Des Weiteren haben wir einen Vorstand, der uns eher darauf hinweist, wie wichtig es ist, dass die Produktsicherheit gegeben ist, und wir uns natürlich sofort bei Problemen und jeglichen Risiken melden müssen und die Themen adressieren. Das führt dazu, dass jetzige Themen, die früher informell behandelt wurden, heute schriftlich gemacht werden, per E-Mail, um einfach zu dokumentieren. [IP 5_42_NFZ]

Schriftlich dokumentiert werden auch administrative Prozesse im Personalbereich, wie Urlaubsantrag und Dienstreiseverfolgung (Beispiel 71) sowie Mitarbeiterentwicklungs- und -kritikgespräche als Ergebnisprotokoll (Beispiel 72).

- (71) Eigentlich machen wir hier sehr viel mündlich, bis auf, wenn du so willst, die administrative Tätigkeit, Urlaubsanträge, Reiselisten, Reisekosten und so was. Das ist halt nicht mündlich. [IP 3_41_MAB]
- (72) Also wenn wir ein Mitarbeitergespräch hatten oder so, oder wenn ich halt mit einem von meinen Leuten ein Kritik- oder Feedbackgespräch führe, dann schreibe ich mir das auf. [IP 2_40_MAB]

Schriftlichkeit im Personalbereich dient u.a. dazu, Standards für die Durchführung und Dokumentation von Gesprächen zu schaffen und eine gewisse Kontinuität und Vergleichbarkeit zu erzielen (Beispiel 73).

- (73) Und dafür musst du natürlich vorbereiten, dass es überall gleich läuft, weil sonst redet der eine Abteilungsleiter mit dem Mitarbeiter über die Themen und der andere über die Themen. Das heißt, dass es schon als Konzept mal so zehn, 20 Seiten Dokumentation gibt, über Ziele, Philosophie, wo will die Firma hin, wo will der Bereich hin, was sind unsere Anforderungen, was sind die Themen fürs nächste Jahr. Dass die Gespräche einfach mal gezielt strukturiert und vor allen Dingen gleichmäßig laufen und auch auf die gleiche Art und Weise dokumentiert werden. [IP 5_42_NFZ]

Darüber hinaus sind Dokumente ein wichtiger Bestandteil der Projektorganisation. So genannte Verbesserungslisten (in Form von To-do-Listen) ermöglichen einen standardisierten Ablauf; sie bilden Routinen ab, was zu Zeitersparnis und Fehlervermeidung führt. Checklisten ermöglichen eine strukturierte Erhebung von Zuständen und einen gesicherten Überblick über Projektstände (Beispiel 74).

- (74) Wir haben hier zwei Themen, also zwei Mittel. Wir haben auf der einen Seite Verbesserungslisten. Das sind einfach To-do-Listen mit Datum, wann es angeschafft wurde, oder wann der Punkt aufgenommen wird, dann Thema des Punktes, was zu tun ist, bis wann, und wer das macht. Und dann ist noch ein Kreis hinten, wo du dann durchkreuzen kannst, wenn der Punkt erledigt ist. Die besprechen wir in den Sitzungen. Ansonsten haben wir natürlich die Quality Gates. Also, innerhalb der Projekte musst du für die Gates Checklisten erfüllen, und anhand dieser Checklisten wird dann zum Beispiel an so einem Quality Gate gezeigt, welche Punkte auf Gelb sind, und gerade die gelben müssen terminiert sein. Zum Beispiel Montagefreigabe. Dann kann das schon sein, dass noch nicht alle Teile da sind. Dann ist dieser Punkt auf Gelb, und der muss aber terminiert sein. Dahinter muss halt drinstehen, aber am 13. März sind alle da. Wenn nichts passiert, würde das automatisch am 13. März auf Rot ploppen. Das sind so diese Ampeln, an denen man sich dann orientiert. [IP 3_41_MAB]

Ein wichtiges Mittel der Erhebung, Strukturierung und Verdauerung sind Sitzungsprotokolle, in denen Entscheidungen festgehalten werden. Protokolle erzeugen Verbindlichkeit und ermöglichen zeitversetztes Informieren (etwa im Falle nicht anwesender Mitglieder) (Beispiel 75).

- (75) Was wir immer schriftlich festhalten, sind unsere Geschäftsführungssitzungen, unsere Marktstrategieausschüsse, und auch von dem Managementteam wird ein kurzes Ergebnisprotokoll geschrieben. [IP 4_65_IE]

Audits im internen Kreis sind eine Mischform von mündlicher Überprüfung der Einhaltung von Standardanforderungen und werden im Nachgang schriftlich dokumentiert (Beispiel 76).

- (76) Ja, PDCA machen wir natürlich schon, alleine aus dem Qualitätsmanagement heraus. Das heißt, du wirst sowieso immer auditiert. Du hast interne Audits, und dann gehst du da natürlich ran. [IP 3_41_MAB]

Nach Jakobs (2006, 2007) verlagert sich im Karriereverlauf der Bezug zum Verfassen von Dokumenten: Rangtiefe schreiben, Ranghohe lesen, geben Feedback und Erteilen die Freigabe umfangreicher Texte. Dies gilt auch für die hier betrachteten Führungskräfte. Umfangreichere schriftliche Dokumente werden meist nicht von ihnen erstellt, sondern ihnen nur zur Beurteilung und Unterschrift vorgelegt (Beispiel 77).

- (77) Und von 7:30 Uhr bis 8:30 Uhr ist eigentlich so meine Zeit, wo ich Unterschriften wegkloppe und E-Mails mir mal angucke, was so reingekommen ist, Schreibtischarbeit eigentlich mache. [IP 3_41_MAB]

Die befragten Führungskräfte erwähnen neben der aufgabenbezogenen schriftlichen Kommunikation auch informierende Textsorten wie Hauszeitung oder Newsletter (Beispiel 78). Sie sehen diese Informationsmedien als (indirekten) Teil ihrer Rolle (als „Sprachrohr“ in die Welt):

- (78) Wir haben zum einen Newsletter, den wir jetzt quartalsweise rausgeben. Darin informieren wir von jedem Standort in der Welt, nur auf Qualität bezogen, was macht gerade wer an welchem Standort. Einfach, damit die Leute mal sehen, was da passiert. Welche Maschinen, an welchen Projekten arbeiten die, welche Initiativen haben die. Neue Mitarbeiter, einfach mit Bild da rein, dass man die halt kennt. [IP 5_42_NFZ]

Generell liegt aber der Fokus auf Mündlichkeit, da sie den Vorteil hat, schnelle Lösungen herbeizuführen und den direkten Austausch ermöglicht (vgl. ähnlich Brünner 2000) (Beispiel 79).

- (79) Weil es einfach schneller geht, mit jemandem mal am Telefon Dinge abzusprechen. Dann bist du dreimal schneller fertig, und bevor der andere das Protokoll noch tippt, hast du es schon lange umgesetzt, und viele Themen erfordern einfach keine Dokumentation, weil es einfach nur darum geht, irgendwie ein Problem im Tagesgeschäft aus der Welt zu kriegen, und wenn andere da drei Treffen machen oder zehn E-Mails hin- und herschicken, da hast du in einem Telefongespräch einfach auf einer persönlichen Ebene bessere Möglichkeiten. Und dann quatschst du halt mal. Da kommt meistens mehr bei rum als bei irgendwelchen hochoffiziellen Meetings. [IP 5_42_NFZ]

Die genutzten sprachlichen Ressourcen, Kommunikationsformen, -muster und -medien unterscheiden sich nicht bei Führungskräften des Typs 1 und 2. Es gibt jedoch Unterschiede, die auf durch Unternehmensvorgaben festgelegten Standards und Kommunikationsregeln beruhen und häufiger bei Führungskräften des Typs 1 vorzufinden sind (Beispiel 80).

- (80) Also, wir haben eine Regel jetzt vor einem halben Jahr erarbeitet, die heißt Phone first, E-Mail second. Weil wir festgestellt haben, dass wir zu viele E-Mails schicken. Du schickst eine E-Mail raus und dann geht es dreimal hin und her, mit Pingpong, wo dann auch Fragen gestellt werden, oder die Leute antworten einfach nicht, und du wirst halt zugemüllt mit E-Mails. Der persönliche Kontakt ist wichtiger, und deshalb haben wir gesagt, Phone first. Das heißt, wenn du eine Anfrage kriegst oder auch eine E-Mail kriegst, dann leite sie nicht einfach an den Nächsten weiter, sondern rufe den kurz an und sage, „pass auf, da kam eine Anfrage, die ist wichtig. Da brauche ich eine schnelle Rückmeldung“. Einfach mit dem mal eben kurz persönlich sprechen, und dann ist es auch so, dass du eine Rückfrage direkt in dem Telefonat klären kannst, was dann ansonsten wieder drei E-Mails hin und her bedeuten würde. [IP 5_42_NFZ]

Hier zeichnet sich eine klare Gegenbewegung zum Übermaß an E-Mails in Unternehmen ab. Effizienz bedeutet, weniger E-Mails zu verfassen, über deren Sinn und Inhalt nachzudenken und im Zweifel lieber telefonisch/mündlich zu agieren, um so wenig Personen wie nötig mit Sachverhalten zu beschäftigen, die in diesem Kreis lösbar sind. Der Effizienzgedanke hat auch zur Folge, dass sich die betreffenden Personen enger abstimmen.

Eine weitere Regel betrifft die Reaktionsgeschwindigkeit auf E-Mails, die Qualität der Antworten und die Ausgestaltung. Für Unternehmen ist es wichtig, dass Kommunikation und die Arbeit nicht ins Stocken geraten, weil Mitarbeiter nicht umgehend auf Anfragen etc. reagieren, Themen aussitzen oder auflaufen lassen. Deshalb sind klare Vorgaben zu befolgen (Beispiel 81).

- (81) Es steht drauf, dass, wenn du angeschrieben wirst, du innerhalb von 24 Stunden antworten sollst. Das heißt nicht, dass du die Antwort innerhalb von 24 Stunden lieferst, aber zum Beispiel dann zurückschreibst, „danke, ich habe deine Anfrage bekommen, ich brauche aber zwei Wochen, um die Daten zu erarbeiten. Ich melde mich dann“, und nicht zwei Wochen nichts sagen und dann irgendwann sich melden, weil der andere dann schon wieder fünfmal nachgefragt hat und auch gar nicht weiß, was los ist. [IP 5_42_NFZ]

Bei internationalen Standorten gibt es Vorgaben zur Sprachwahl. Effizienz heißt hier z.B., Dokumente für verschiedene Standorte in der Verkehrssprache Englisch zu verfassen und Übersetzungsbedarf zu minimieren, der zu zeitlichen und Produktivitätsverlusten führt (Beispiel 82).

- (82) Und wir haben auch darauf geschrieben, dass, wenn man die Vermutung hat, dass das Thema einen anderen Standort betrifft, dann sollte man nicht in Deutsch oder Französisch schreiben, sondern in Englisch, damit man, wenn man das Ding siebenmal an einem Standort hin- und hergeschickt hat und dann alles zusammen hat, dann nicht wieder alles erst übersetzen muss, um es dann an einen anderen Standort zu schicken, sondern dass man direkt alles in der Sprache zusammen hat. [IP 5_42_NFZ]

Unternehmen, die über eine stark geregelte Arbeitsablauforganisation verfügen, haben auch Effizienzregeln für Meetings (Beispiel 83).

- (83) Der zweite Punkt betrifft Meetings. Wenn Meetings vernünftig vorbereitet werden, eine klare Agenda, klare Zielvorgaben für das Meeting und wer muss was vorbereiten. Das muss im Vorfeld klar kommuniziert werden, damit du auch ein effektives Meeting hast. [IP 5_42_NFZ]

Klare Regeln erhöhen den Output. Brünner (2000) hat in ihrer Arbeit darauf hingewiesen, dass formell kommunizierte Regeln der Strukturierung von Arbeit dienen und ermöglichen, dass Kommunikationsaufgaben unabhängig von den Präferenzen und Vorstellungen einzelner Personen bearbeitet werden (wenn auch anzunehmen ist, dass das Ergebnis – im Rahmen des Möglichen – individuelle Anteile enthält). Fehlende Vorgaben erzeugen Unsicherheit und Heterogenität im Vorgehen. Gruppen müssen sich die Ziele des Meetings und den Ablauf gemeinsam erarbeiten, was Zeit kostet, Reibungsflächen bietet und dazu führen kann, dass andere Themen verfolgt werden, als ursprünglich geplant war, was wiederum zu Zusatzterminen und Reparaturhandlungen führen kann.

Ein weiteres Beispiel für Regeln ist die Anwesenheitspflicht bei terminierten Meetings (Beispiel 84). Anwesenheitspflicht ist eine wichtige Voraussetzung für die Absicherung von Abstimmungsprozessen und Entscheidungen. Sie ist eine Voraussetzung für stattfindende Kommunikation und über diese relevant für die Absicherung von Unternehmensprozessen. Es kann kein Entscheidungstau entstehen, weil Themen aufgrund der Abwesenheit einzelner Mitglieder vertagt werden mussten.

- (84) Also die GF-Sitzung, also Geschäftsführungssitzung, machen wir einmal pro Woche und immer montags. Da ist auch Anwesenheitspflicht von meinen Kollegen und mir, weil wir darüber bislang immer sehr schnell kommunizieren konnten. [IP 4_65_IE]

Die oben beschriebenen Standards und Kommunikationsregeln sind fester Bestandteil von Unternehmen, die 80% ihres Tagesablaufs regeln (Typ 1). Sie ermöglichen u.a. auch deshalb Effizienz, weil sie dafür sorgen, dass sich die betroffenen Mitarbeiter direkt mit einem Problem oder Anliegen beschäftigen und die Auseinandersetzung

damit nicht an andere delegiert wird, die zur Lösung unter Umständen nichts beitragen können.

Bei Typ 2 gibt es weniger Vorgaben, dagegen aber viel Spielraum für das Entwickeln eigener Kommunikationsregeln. Dies kann – wie eine Führungskraft berichtet – zur Entwicklung einer eigenen Kommunikationskultur führen, die zu den Beteiligten und ihren Bedarfen passt und sich als geteilte Vorstellung, wie man miteinander kommunizieren möchte, manifestiert. Das Ergebnis ist weniger strikt und elaboriert als die engmaschige, regelbasierte Kommunikation bei Typ 1 und hat primär Orientierungscharakter (Beispiel 85).

- (85) Und ich denke mal, da haben wir jetzt eine ganz gute Kommunikationskultur erreicht. Es gibt Leitplanken, aber keine Leitplanken, die so eng sind, dass sich da keiner drin bewegen kann, aber es gibt Spielregeln, ohne diese Spielregeln könnten wir das auch nicht fahren. [IP_4_65_IE]

5.3.5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die meisten Führungsaufgaben kommunikativ gelöst werden müssen. Der Vollzug der *Kommunikationsarbeit* von Führungskräften in produktionstechnischen Unternehmen ist geprägt von vielen Wechseln in allen Bereichen. Führungskommunikation vollzieht sich im schnellen Wechsel von Arbeitsaufgaben und Themen, von Interaktions- bzw. Kommunikationspartnern, von Kommunikationsformen und -medien sowie von Kommunikationskontexten. Dies erzeugt hohe Anforderungen an die Rolleninhaber. Sie müssen sich schnell sowie teilweise unplanbar und spontan auf neue Situationen einstellen, adäquat agieren bzw. reagieren sowie Entscheidungen treffen, ratifizieren oder ermöglichen. Dies setzt neben hoher fachlicher Kompetenz ein erhebliches Repertoire kommunikativer Fähigkeiten voraus, wie auch die Bereitschaft, den Arbeitsalltag kommunikativ in enger Interaktion mit anderen zu bewältigen.

Im Vordergrund stehen immer wieder Aufgaben des (Ver-)Mittels zwischen Bereichen, Personen und Perspektiven. Für die Umsetzung dieser Aufgaben haben sich Formen herausgebildet, die in der ingenieurwissenschaftlichen Literatur zum Lean Management-Ansatz thematisiert werden, etwa bei der Beschreibung von Führungskräften als „Team-Coach“ (vgl. Groth/Kammel 1994, 64). Führungskräfte interagieren mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen in dafür entwickelten Formen (Stehung, Schichtübergabe, spontan anberaumte Treffen bei Problemen, z.B. Bandstopp) und unterstützen Teamlösungen durch Entscheidungskompetenz. Bei Typ 2 ist dieses Agieren stärker ausgeprägt als bei Typ 1.

Dadurch, dass Unternehmen heute nicht nur lokal und national, sondern international agieren und Unternehmensteile, Kunden und Lieferanten aus der ganzen Welt eng zusammenarbeiten, müssen Führungskräfte oft interkulturell und zeitzonенversetzt agieren. Damit sind sie täglich einer Vielzahl von Herausforderungen ausgesetzt. Sie müssen sich auf persönliche und unternehmensinterne Bedingungen einlassen und Konventionen von Partnern einbinden.

5.4 Veränderungen des Arbeitsalltags: Unterschiede im Reifegrad der Umsetzung von Lean Management-Prinzipien

Die folgenden Ausführungen greifen die eingangs gestellte Frage auf, ob und wie die Einführung von Lean Management-Prinzipien den Arbeitsalltag der befragten Führungskräfte und ihr kommunikatives Agieren beeinflusst und/oder verändert hat. In der ingenieurwissenschaftlichen Literatur zum Lean Management-Ansatz – sowohl der deutschen als auch internationalen Literatur – wird sehr dezidiert über die positiven Auswirkungen der Einführung der Prinzipien und Maßnahmen gesprochen. In den Interviews wurde erfragt, wie dies in der Praxis aussieht.

5.4.1 Einführungswahrnehmung

Die Beantwortung der Frage nach der Einführung von Lean Management-Prinzipien und ihren Auswirkungen im Unternehmen der Befragten bedurfte einer längeren Klärungsphase im Interview wie auch einer längeren Reflexion durch die befragten Führungskräfte. Dies lag zum einen daran, dass einige Interviewpartner erst nach Abschluss der Einführung in das Unternehmen gewechselt waren und/oder ob ihres Ausbildungshintergrunds die Anwendung von Grundzügen des Lean Management-Ansatzes im Unternehmen nicht als etwas Besonderes bzw. Abweichendes wahrnahmen (Beispiel 86).

- (86) I: Was hat sich Ihrer Meinung nach durch die Einführung der Lean Management-Prinzipien verändert? Gibt es da spezifische Anforderungen für Ihre Führungsaufgabe?

IP 1_42_NFZ: Jetzt kenne ich das natürlich hier nur so. (...) Weil vorher/ (...) Also als ich hier reingekommen bin, da war das schon mehr oder weniger alles so. (...) Sitzungskultur hat sich definitiv geändert. Wir machen, und das hat schon mal irgendwer hier festgestellt, dass wir dauernd Stehungen machen.

Ein anderer Erklärungsansatz bietet sich damit, dass die deutsche Industrie den Lean Management-Ansatz, der ursprünglich für andere Kulturkreise entwickelt wurde, nicht dogmatisch übernimmt. Das heißt u.a., dass Einzelmaßnahmen des ursprünglichen Ansatzes keine Anwendung finden, wenn sie nicht zum Kulturkreis passen oder keine

gewünschte Wirkung in ihrem Unternehmensalltag erzielen⁷. Darüber hinaus sind einige Maßnahmen aus dem Lean Management-Ansatz aus bereits bestehenden Produktionsstrategien heraus entwickelt worden und als solche nicht als ursprünglich lean zu bezeichnen.

Kein Unternehmen der befragten Führungskräfte durchlief einen koordinierten Veränderungsprozess zum Thema Lean Management. Alle Unternehmen der Befragten haben vielmehr sukzessiv einzelne Unternehmensbereiche oder Abläufe in Eigenregie umgestellt, teils mit der Unterstützung externer Unternehmensberater. Alle Befragten berichten, dass der Führungsstil in den Unternehmen vor der Umstellung anders war, insbesondere weniger kooperativ und eher hierarchisch orientiert (Beispiel 87).

- (87) Was früher anders war, war ein komplett anderer Führungsstil. Früher war es ein sehr patriarchalisches Team. Die alten Vorstände, die sind nur jeden Tag runter, und dann hat da jeder gespürt, und der wurde auch zusammengeschissen, und da war es sehr viel diktatorischer und hierarchischer, disziplinarisch stärker mit Ansagen geprägt. Mittlerweile hat man mehr Entscheidungsspielraum, man ist sehr viel interdisziplinärer unterwegs. Muss man auch, weil die Welt komplizierter geworden ist, und da hat sich schon was verändert, aus meiner Sicht zum Positiven. [IP 5_42_NFZ]

Die Befragten begründen mit Aussagen wie dieser die Notwendigkeit der Auflösung hierarchischer Strukturen, die im Lean Management-Ansatz gefordert wird. Die Notwendigkeit der Auflösung hierarchischer Grenzen findet sich u.a. in den Untersuchungen zu Chat-Kommunikation von Fetzer (2010). Der Austausch zu Arbeit erfordert, dass Hierarchien durchlässiger werden und Informations- und Kommunikationswege beide Richtungen unterstützen – top-down und bottom-up (vgl. Kap. 3.3.4).

Im folgenden Kapitel soll geklärt werden, welche Prinzipien und Maßnahmen in den Unternehmen der befragten Führungskräfte bereits eingeführt sind, ob es Unterschiede zwischen den beiden Typen gibt und wie der Status generell angesehen wird.

⁷ Diese Einsicht habe ich durch zahlreiche Gespräche mit Industrievertretern am Rande von Tagungen und Weiterbildungen zum Thema Lean Management erhalten. Beispielhaft ist der Umgang im Bereich Vorschlagswesen häufig genannt worden. Während in der Lean Management-Literatur ein stark strukturierter Prozess nach festen Regeln vorgesehen ist, praktizieren westliche Unternehmen eigene Standards mit abgewandelten Prozessen und einer höheren Incentivierung für Einzelpersonen.

5.4.2 Eingeführte Prinzipien und Maßnahmen

In den Interviews wurde erhoben, welche Lean Management-Prinzipien und -Maßnahmen in den Unternehmen der befragten Führungskräfte umgesetzt wurden. Das Auswertungsinteresse galt u.a., ob sich die Antworten in Bezug auf die Zugehörigkeit zu einem Typ von Arbeitsplatzorganisation unterscheiden.

Alle Unternehmen der Befragten haben auf Shopfloor-Ebene (d.h. im Bereich der Produktion oder Montage) wesentliche, in der Literatur (Kap. 3.1; 3.2) beschriebene produktionstechnische und -systematische *Prinzipien und Maßnahmen* eingeführt und setzen für das Produktionssystem relevante Parameter um. Diese werden im Folgenden kurz skizziert, um den Hintergrund der Befragten näher zu beschreiben.

Schwerpunkte der Umsetzung sind hier der Visualisierungskontext und der Transparenzbedarf (Beispiel 88).

- (88) Das Thema Visualisierung hast du auch, das ganze Thema Transparenz hast du, dass ein Vorgänger und ein Nachfolger bekannt sind, dass der Prozessflow bekannt ist. [IP 3_41_MAB]

Das visuelle Management sorgt für einen allgemeinen Informationsstand und gibt Orientierung für die Gesamtlage der Produktion/Montage und des Unternehmens. Gleichzeitig sorgt es für einen internen Kontrollmechanismus durch allgemeine Transparenz und Objektivierung (vgl. Kap. 3.2.1.1).

Einige Unternehmen haben daraus für ihren Anwendungsfall eigene Produktionssysteme aufgebaut, die den Grundlagen des Lean Management-Ansatzes entsprechen (vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit; Beispiel 89).

- (89) Die Grundsäulen unseres O.-Systems sind drei Säulen. Erstes Thema ist Kommunikation. [IP 2_40_MAB]

Als wesentliche übergeordnete Standards werden der in Kapitel 3.1 beschriebene Quality Gate-Prozess (Beispiel 90) und die allgemeine Konzentration auf Prozesse (Beispiel 91) gesehen:

- (90) Ja, es ist natürlich zum Beispiel durch die Idee auch dieses Quality Gate-Prozesses zu vermeiden, dass Leute irgendetwas machen, ohne vollständige Informationen zu haben. [IP 3_41_MAB]
- (91) Ja, auch durch eben diese stringente Prozesssicht. Eigentlich ziemlich klar, wer ist Empfänger, wer ist Lieferant. [IP 3_41_MAB]

Auf Produktionsebene werden das Null-Fehler-Prinzip, der Bandstopp und die Materialkommissionierung umgesetzt (Beispiel 92).

- (92) Ansonsten klar, in der ganzen Bandstruktur. Letztendlich die Fischgrät-Anlieferung vom Material, sehr viel Frequentierungen und Kommissionierungen. Dann das Null-Fehler-Prinzip und Bandstopp. Ja, den Bandsheriff, die von der Logistik sind und gucken, wenn es irgendwo bei den Kleinteilen, die kommissioniert am Bandwagen sind, Fehlteile gibt, dann flitzt der ganz

schnell und holt das Zeug. Wir haben keine Bestände am Band, was Schrauben und so was angeht. Sondern das ist alles abgezählt dabei. [IP 1_42_NFZ]

Weitere Lean Management-Merkmale, die die Interviewten nennen, sind die Übertragung von Verantwortung auf den Mitarbeiter (Beispiel 93) und die Förderung von Kommunikation über Strukturen (Beispiel 94).

- (93) Also, dass dem Mitarbeiter Eigenverantwortung übertragen wird, dass er selber bestimmen kann. [IP 3_41_MAB]
- (94) Vehikel der Kommunikation ist der Stoppschildprozess⁸. Stoppschildprozess heißt Mitarbeiter erkennt irgendeinen Missstand, kann auch in seinem eigenen Arbeitsbereich sein, ist also anders als so klassische kontinuierliche Verbesserungsprozesse, weil er kann einen Mangel am eigenen Arbeitsplatz erkennen und sagen: „Lieber Vorgesetzter. Ich habe Folgendes erkannt. Ist es das wert, dass ich dazu ein Stoppschild schreibe?“ [IP 2_40_MAB]

Weitere genannte wichtige Elemente sind die Einrichtung von Sichttafeln, um grafisch-symbolisch über Status und Ziele zu informieren (Beispiele 95 und 96).

- (95) Was wir haben, sind Boards in allen möglichen Bereichen, wo du wirklich tagesaktuell siehst, mit Grün und Rot, wie viel Unfälle du hast, wie die Krankenquote ist, wo die Fehlteilzahl ist, welche Qualitätsprobleme du hast. Das wird alles an Boards aufgeschrieben, wird alles visualisiert. [IP 5_42_NFZ]
- (96) Die Visualisierung von Kennzahlen und die Transparenz letztendlich, die wir erzeugen. Dass wir genau wissen, wo wir stehen. Dass wir Abweichungen relativ schnell visualisieren und Maßnahmen definieren. Und aber auch eben mehr Leuten Transparenz zur Verfügung stellen. Dass man eigentlich besser durchblicken kann, was wir hier tun. [IP 1_42_NFZ]

Auch die visuelle Organisation von Arbeitsplätzen und die Verortung von Werkzeugen und Maschinen wird häufig genannt (in Kombination mit Prinzipien wie Ordnung und Sauberkeit) sowie ihre Rückwirkung auf den Vollzug von Arbeit und die Kommunikation dazu (Beispiele 97 und 98).

- (97) Du siehst halt, ob der Schraubenschlüssel fehlt, weil 5S und so weiter, die Prinzipien, alles drumherum eingeführt wurde, dass du halt sofort erkennen kannst, wo eine Palette hin muss. Ist da eine zu viel, ist da eine zu wenig, weil der Platz belegt ist oder halt eben nicht, oder hängt da irgendwo ein rotes Fähnchen, weil das Fach nachgefüllt werden muss? Also, so diese Grundvisualisierungstypen, die du halt immer und überall findest. [IP 5_42_NFZ]
- (98) 5S-Methode, Shopfloor Management und anderen Methoden, und wir haben durch die Einführung dieser Prinzipien Kommunikation auf dem Hallenboden deutlich verbessert. [IP 6_41_MAB]

⁸ Der Stoppschildprozess ist eine eigene Entwicklung des Unternehmens einer befragten Führungskraft, die aus dem Prinzip des Vorschlagswesens aus dem Lean Management-Ansatz heraus konzipiert wurde. Mitarbeiter können diesen Prozess starten, wenn sie einen Missstand erkennen und diesen mit der zuständigen Person diskutieren. Eine Kommission entscheidet, ob es wirklich ein Missstand ist, der beseitigt werden muss. Ist es einer, werden die Personen, die das Problem lösen können, in einem Projekt beauftragt, eine Lösung zu erarbeiten.

Die Befragten nennen typische Mittel der Mitarbeiterpartizipation wie etwa betriebliches Vorschlagswesen (Beispiel 99).

- (99) Wir haben betriebliches Vorschlagswesen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. [IP 5_42_NFZ]

Neben grundlegenden Prinzipien werden organisatorische Maßnahmen genannt, wie die Verlagerung des Arbeitsplatzes der Führungskraft in die Nähe der produzierenden Bereiche sowie räumliche Veränderungen im Unternehmen, die die Prozessorientierung unterstützen. So wurden Büros zusammengelegt, um den Austausch zu fördern, und Räume neu konzipiert (Beispiele 100 und 101).

- (100) Alle Vertriebsbereiche sind in ein Büro zusammen quartiert worden. [IP 2_40_MAB]
- (101) Auch da sind Wände eingerissen worden, vorher waren das eben drei Abteilungen. Jetzt sind es immer noch drei, aber in einem großen Büro. Hier in der Fabrik sind Gänge verändert worden. [IP 2_40_MAB]

Die Befragten berichten über Initiativen, die gestartet wurden, die sich auf andere Aspekte beziehen, insbesondere soziale Aspekte wie Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls, Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz sowie Kontakt zwischen Personengruppen, die im Arbeitsalltag eher weniger Berührungspunkte haben. Die Initiativen binden Mitarbeiter aktiv in Veränderungsprozesse ein und schaffen soziale Kommunikationssituationen, die viel Raum für homileische Kommunikation lassen (Beispiel 102):

- (102) Alles an O-Tagen, die wir einmal im Jahr durchführen, wo an einem Samstag ohne Bezahlung knapp die Hälfte der Belegschaft die Firma verschönert, also putzt, streicht, was auch immer. Da sind nahezu alle diese roten Säulen, die man hier sieht, entstanden. Maschinen werden gestrichen, geputzt et cetera. Am liebsten aus einem Mischteam Verwaltung und Betrieb. Also, dass sich die Leute auch mal abseits der Arbeit ein bisschen näher kennenlernen. [IP 2_40_MAB]

Teil des Lebens von Lean Management-Prinzipien ist nach Aussage der Befragten, dass neue Abläufe, Methoden und Vorgaben regelmäßig überprüft und hinterfragt werden müssen, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Dieses Nachhalten erweitert den Aufgabenkanon von Führungskräften, da es nur gelingt, wenn sich diese entsprechend aktiv einbringen. In diesem Kontext nennen die Befragten kommunikative Formate, die speziell für diesen Zweck entwickelt wurden (z.B. Audits) (Beispiel 103).

- (103) 5S, Ordnung und Sauberkeit ist bei manchen Firmen im Mittelstand wirklich ein Fremdwort. War es auch am Anfang bei dieser Firma und wir haben jetzt diese Standards eingeführt. Hat einen riesen Fortschritt gebracht in der Transparenz unserer Wertschöpfung auf dem Hallenboden, bedeutet aber auch, dass man regelmäßig das Ganze bewerten muss. Das heißt, da muss tatsächlich einer rumlaufen und regelmäßig sagen, „Ja, der Meisterbereich XY ist nicht aufgeräumt“, ja, und diese Audits machen wir jetzt einmal im Monat, und dann gibt es einen

Bericht an die jeweiligen Verantwortlichen, und den Gesamtbericht kriege ich dann, und ja, dann sehen wir halt, wie die Entwicklung war oder ist. [IP 6_41_MAB]

Die oben genannten Prinzipien und Maßnahmen bilden nur einen Teil der von den Befragten genannten, im Unternehmen praktizierten Elemente des Lean Management-Ansatzes ab. Sie zeigen jedoch, dass die Unternehmen der Befragten lean-orientiert geführt werden. Die Art und Weise des Sprechens über Prinzipien, z.B. die korrekte Benennung von Maßnahmen, deutet auf ein umfassendes Verständnis dieser Prinzipien und ihrer Wirkzusammenhänge hin.

Die Auswertung zeigt, dass sich alle befragten Führungskräfte sehr ähnlich zur Nutzung und Verankerung von Prinzipien und Maßnahmen im Unternehmen äußern. Auffallend ist, dass Führungskräfte des Typs 2 die in der Literatur beschriebenen Prinzipien und Maßnahmen unternehmensintern modifiziert oder angereichert haben (Beispiele 89 und 94), wohingegen Führungskräfte des Typs 1 eher unternehmensübergreifende, allgemeinere Auslegungen vertreten (vgl. Beispiel 91, 93, 97).

Um zu prüfen, ob die Handhabung von Prinzipien etwas mit dem Stand der Umsetzung im Unternehmen oder rollenbezogenen Freiheitsgraden zu tun hat, wurden die Führungskräfte nach ihrer Zufriedenheit mit dem Einführungsstatus befragt. Die Einschätzungen fallen unterschiedlich aus und beziehen sich auf unterschiedliche Parameter. Während die allgemeine Einführung im Produktionsbereich für alle Führungskräfte größtenteils abgeschlossen ist, gilt dies nur teilweise für die indirekten Unternehmensbereiche (z.B. Administration oder Einkauf) (Beispiel 104).

(104) Also, wir haben die jetzt eingeführt in unseren Produktionsbereichen und teilweise in den indirekten Bereichen. Im Produktionsbereich haben wir mal mit ganz basic Sachen angefangen. 5S, Ordnung und Sauberkeit etc. [IP 6_41_MAB]

Alle Führungskräfte bewerten die Einführung der Lean Management-Prinzipien sehr positiv, weil sie viele Vorteile gebracht hat (Beispiel 105). Auch hier zeigt sich die durchgängige Konzentration auf das, wofür sie verantwortlich sind – die Organisation von Arbeit und das Sichern von Wertschöpfung. Die hohe Übereinstimmung in der Sicht zwischen Theorie und Praxis wird deutlich und die in der Literatur genannten Vorteile, z.B. Transparenzgewinn und einfachere Informationsweiter- und -wiedergabe, motivieren das Handeln in der Praxis:

(105) Hat einen riesen Fortschritt gebracht, in der Transparenz unserer Wertschöpfung auf dem Hallenboden. Transparenzgewinn bedeutet für mich weniger Komplexität, was Informationsbereitstellung und Ähnliches angeht, und dadurch können wir die Informationen besser verarbeiten und hoffentlich auch bessere Entscheidungen treffen. [IP 6_41_MAB]

Aus Interviewersicht fällt auf, dass die Führungskräfte zwar immer wieder betonen, wie viel mehr sie seit der Einführung des Lean Management-Ansatzes mit Mitarbeitern kommunizieren, bei der konkreten Nachfrage nach den Auswirkungen auf ihre Person

und Position wird dieser Punkt jedoch nicht explizit genannt. Die Beschreibungen der Befragten zeigen andererseits, dass durch die neue Prozessstruktur, die Weitergabe von Verantwortung sowie die Etablierung neuer kommunikativer Formate die Kommunikation und Informationspolitik im Unternehmen eine exponierte Rolle erhalten hat und spezielle Anforderungen an die Führungskräfte stellt, auch wenn diese es so nicht unbedingt wahrnehmen bzw. reflektieren.

5.4.3 Kommunikative Maßnahmen des Lean Management-Ansatzes

Eine zentrale Frage des Interviews richtete sich auf das Wissen der befragten Führungskräfte um *Maßnahmen oder Regeln*, die der Lean Management-Ansatz für *Zwecke der Kommunikation im Unternehmen* bereitstellt (Frage 7 „Sind Ihnen Maßnahmen/Regeln aus dem Lean Management-Ansatz bekannt, die sich auf Kommunikation in Unternehmen beziehen?“) sowie die Anwendung dieser Mittel im eigenen Unternehmen. Die Beantwortung dieser Frage führte in den Interviews zu Reflexionsbedarf. Einige Führungskräfte äußerten sogar, dass sie keine expliziten Maßnahmen kennen, die sich auf Kommunikation beziehen, obwohl sie der Interviewerin vorher ausführlich Maßnahmen im eigenen Unternehmen vorgestellt hatten, die entsprechende Kriterien aufwiesen (Beispiel 106).

- (106) I: Sind Ihnen Maßnahmen oder Regeln aus dem Managementansatz bekannt, die sich auf die Kommunikation in Unternehmen beziehen? Wenn ja, welche?

IP 2_40_MAB: (...) MAßNAHMEN oder Regeln?

I: Mhm (bejahend).

IP 2_40_MAB: (...) Aus dem Lean Management-Ansatz.

I: Die sich auf Kommunikation in Unternehmen beziehen. (...) Sie kennen sie mit Sicherheit.

IP 2_40_MAB: (...) Also es gibt/ ich weiß nicht, wie das im Lean Management-Ansatz heißt. Also klar, wenn ich jetzt mit/ wie heißt denn das?

I: Sie haben das hier in Ihrem sogenannten „Filetstück“.

IP 2_40_MAB: Dem Infopunkt?

Beispiel 106 zeigt, dass die befragte Führungskraft länger nachdenken musste und einen konkreten Hinweis auf ein Beispiel für einen Kommunikationsaspekt in ihrem Unternehmen erhalten mussten, um die Frage zu beantworten und weitere kommunikative Elemente aus dem Lean Management-Ansatz im eigenen Unternehmen zu benennen. Im Klärungsprozess zeigte sich, dass die Verwirrung kategoriale und konzeptuelle Gründe hat. Die Befragten sehen kommunikative Mittel

primär als Teil organisatorischer, prozessseitiger Maßnahmen bzw. verorten sie dort – Kommunikation an sich ist für sie keine Kategorie.

Nach Klärung des mit der Frage Gemeinten nannten die Führungskräfte jedoch wesentliche im Lean Management-Ansatz genannte kommunikative Mittel, wie z.B. Boards unterschiedlicher Art oder Kanban-Abläufe (Beispiele 107-111).

- (107) Aber klar, wir haben auch 5S-Themen Ordnung und Sauberkeit, die bilden ja auch eine Transparenz oder eine Visualisierung in der Form. [IP 2_40_MAB]
- (108) Da werden alle Projektstati ausgehängt. Jeder kann hingehen, gucken, wo stehen wir eigentlich. Es werden auch die Status ausgehängt, wie die Einheit steht, über Produktivitäten, Krankheitsquoten und andere KPI-Treiber, die für das Geschäft relevant sind, und dann übergreifend haben wir das eben geschaffen, über Operations-Reviews, wo die standardisiert eben ihre Performance darstellen und diskutieren. [IP 6_41_MAB]
- (109) Das ist, glaube ich ein Punkt, in dem Kontext ist bei uns die Regel Kommunikation auf Tagesbasis eingestellt worden. Das Ganze sehr stark unterstützt mit Boards, mit Kennzahlen, wo Kennzahlen abgefragt werden, von Krankenstand und Unfallzahlen, also das Unfallkreuz. Dabei natürlich die Qualitätsprobleme, Fehltag und so weiter und so fort. Also die ganze Bandbreite, quasi von Umwelt und Arbeitsschutzthemen bis wirklich zu Produktivitätsthemen. Das ist wahrscheinlich der sichtbarste bei uns, glaube ich, was da stattgefunden hat. [IP 5_42_NFZ]
- (110) Ja, wir haben auch ein Qualitätsgate. Wir haben Kanban-Kreisläufe für bestimmte Produkte auch ja. [IP 2_40_MAB]
- (111) Jedes Segment hat eine Gruppentafel, wo alle Informationen dran sind. Dann teilweise wird es so gemacht, dass speziell an der Gruppentafel auch Stehtische hingestellt werden. Dass man da halt hinkommen kann, dass die auch mit so einem Flipchart arbeiten, wo mal aktuelle Informationen dran stehen oder man was hingängt. Gesundheitsinsel haben wir letztes Jahr eingeführt, wo alles über Krankenstand, Angebote der Betriebskrankenkasse, Angebote des Gesundheitsdienstes hängen. [IP 1_42_NFZ]

Darüber hinaus nannten die Führungskräfte explizit für den Austausch geschaffene Orte wie Kaffeeecken mit Stehtischen, Infoterminals und Whiteboards. Die Kaffeeecken sind Orte des informellen Gesprächs wie auch des Informierens über Ist-Zustände der Produktion (Beispiel 112).

- (112) Es gibt sowohl diese Kaffeemaschine und Kaffeeecken mit Automaten und so weiter, wo dann auch ein paar Stehtische stehen, in der Produktion, wo du dich mal auf einen Kaffee treffen kannst. Da stehen dann auch häufig Infoterminals. Das sind halt PCs, wo dann auch die Leute, die am Band arbeiten, mal in den Atlas gehen können, einfach um mal zu gucken, was es so Neues gibt, sich selber informieren können. Wir haben fast auf jeder Etage bei uns Teeküchen, wo du dich halt triffst, an der Kaffeemaschine. An vielen Ecken hängen dann auch Whiteboards daneben, wo du dann mal irgendwas anpinnen kannst, wenn du halt einen triffst. Also, gerade diese Kaffeeecken oder Teeküchen, die es an allen möglichen Ecken und Enden gibt, als Treffpunkte, sind da schon sehr wichtig. [IP 5_42_NFZ]

Wesentlicher Ort und Termin des institutionalisierten Austausches sind die Schichtwechselübergaben (Beispiel 113).

- (113) In dem ganzen Kontext Lean haben wir zum Beispiel unser Shop Floor Management eingeführt, mit der Kaskaden-Eskalation quasi am Morgen. Das heißt, die erste Runde, die halt stattfindet, ist halt die Runde mit der Schichtübergabe von der Nacht auf die Frühshift, wo der Meister

mit seinen Leuten sich trifft. Kurz gesagt, was ist passiert, was ist vorgefallen, wie ist der Status. Dann gehen die Meister zu ihren Teamleitern und Abteilungsleitern, sprechen es da noch mal durch, dass jeder Abteilungsleiter halt weiß, okay aus seinen Teams, was ist da wo passiert. [IP 5_42_NFZ]

Die Befragten beschreiben weitere Formen des regelmäßigen institutionalisierten Austauschs, die entwickelt wurden, um gemeinsam Übersicht wie auch ein geteiltes Verständnis ihres Agierens als Team im Arbeitsprozess herzustellen (Beispiele 114 und 115).

- (114) Vielleicht vor acht Jahren oder so haben wir diesen Leistungsdialog eingeführt. Am Ende von einer Schicht, wo alle Mitarbeiter zusammen sind und mit dem Segmentleiter den Tag bereden. Durch die Stückzahlen durchgehen, Krankenstand, Ordnung und Sauberkeit und so was alles besprechen. Auch ob irgendwelche Unfälle passiert sind und dann eigentlich speziell auch Qualitätsthemen, die auftauchen, oder Problemstellungen versuchen zu lösen. [IP 1_42_NFZ]
- (115) Wir haben deshalb letztes Jahr ein Mannschaftsgespräch eingeführt. Das heißt, wir haben letztendlich jetzt einmal alle zwei Wochen ungefähr 45 Minuten die komplette Mannschaft aus einem Segment zusammen. Und legen dann im Vorfeld fest, was für Themen da besprochen werden. [IP 1_42_NFZ]

Alle genannten Beispiele haben gemeinsam, dass in den Unternehmen stark Leistungspunkte (Erfolge und Hindernisse, Verhältnis von Soll- und Ist-Zuständen etc.) erfasst, thematisiert, kommuniziert und besprochen werden. Grundlage ist die gemeinsame Konzentration auf die Arbeit und das gemeinsame Ringen um bestmögliche Ergebnisse oder das Verbessern von Abläufen. Daran beteiligt sind alle an dem Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchiestufe. Die Thematisierung von Leistung führt insbesondere zu Transparenz und einem besseren Gesamtverständnis (Beispiel 116).

- (116) Und ich glaube, was sich stark verändert hat, ist das Arbeiten mit Kennzahlen. Die Visualisierung von Kennzahlen und die Transparenz letztendlich, die wir erzeugen. A, dass wir genau wissen, wo wir stehen. Dass wir Abweichungen relativ schnell visualisieren und Maßnahmen definieren. Und aber auch eben mehr Leuten Transparenz zur Verfügung stellen. Dass man eigentlich besser durchblicken kann, was wir hier tun. Das hat sich schon geändert. [IP 1_42_NFZ]

Auffällig ist, dass institutionalisierte Treffpunkte und -zeiten häufiger durch Führungskräfte genannt wurden, deren Organisation des Arbeitstages Typ 1 entspricht. Die für den eigenen Tagesablauf geregelten Meetingstrukturen finden damit auch Anwendung als eine Art Muster für alle anderen Unternehmensbereiche, d.h. Führungskräfte sehen eine strukturierte Form des Arbeitstages auch für ihre Mitarbeiter als wichtige Größe an und schaffen entsprechende Strukturen.

Keine der befragten Führungskräfte geht davon aus, dass ein bewusst nach Lean Management-Maßstäben erstelltes Kommunikationskonzept existiert. Ob dies der Fall ist oder ob die Unternehmenspraxis so nicht von den Befragten wahrgenommen wird, bleibt offen. Eine Führungskraft berichtet, dass im Zuge der schrittweisen Einführung

der Lean Management-Prinzipien am Ende der Einführungsphase auch die Regelkommunikation eingeführt wurde (Beispiel 117):

- (117) Gibt es alles erst seit den letzten zwei, drei Jahren. Haben wir alles neu eingeführt. Also, früher gab es relativ wenig Regelkommunikation, zumindest in meinem Bereich und an den Schnittstellen von meinem Bereich zu anderen Bereichen. Hat nicht stattgefunden. [IP 5_42_NFZ]

Alles zusammen deutet darauf hin, dass den Führungskräften nur in Ansätzen bewusst ist, dass der Kommunikationsaspekt im Lean Management-Ansatz zentral ist bezogen auf die Verbesserung von Arbeitsprozessen. Sie praktizieren und nutzen Kommunikation und kommunikative Mittel (des Lean Management-Ansatzes), reflektieren diese jedoch nicht bzw. wenn, dann oberflächlich. Insgesamt zeigen sich deutliche Defizite in der Konzeptualisierung und Reflexion des Stellenwertes von Kommunikation in Arbeits- und Führungsprozessen, die ihr Pendant in einer defizitären Reflexion des Gegenstandes in der Lean Management-Literatur finden.

Dass ein erheblicher Handlungsbedarf besteht, zeigt sich u.a. darin, dass die Befragten mit der Umsetzung (Ist-Zustand) kommunikativer Prinzipien des Lean Management-Ansatzes im Unternehmen unterschiedlich zufrieden sind. Eine Führungskraft merkt kritisch an, dass viele Maßnahmen eingeführt wurden, die die Mitarbeiter nicht oder nur unzureichend anwenden, weil sie nicht richtig kommuniziert wurden oder ihnen der Sinn des Ganzen nicht verdeutlicht werden konnte. Damit verlieren sie aber ihre Funktion bzw. gehen ins Leere und konterkarieren den Grundgedanken, für den sie entwickelt wurden (Beispiel 118). Sie zeigen zugleich, dass die Einführung von Maßnahmen und Formaten intensiv begleitet werden muss, um die Mitarbeiter mitzunehmen und neue Praxen zu etablieren:

- (118) Und deswegen sage ich mal ja, wir haben ganz viele Instrumente hier etabliert, aber wir haben sie nicht richtig kommuniziert. Zumindest haben wir die Mitarbeiter nicht erreicht. Oder viele Mitarbeiter nicht. [IP 2_40_MAB]

Die meisten Befragten berichten, dass ihr Unternehmen im Bereich der Etablierung kommunikativer Mittel und Maßnahmen des Lean Management-Ansatzes Nachholbedarf habe (Beispiel 119):

- (119) Also, ich glaube, wir sind den halben Weg schon gegangen, aber wir haben noch gutes halbes Stück vor uns, um richtig da hinzukommen, wo ich hin möchte, was die Qualität und Anwendung der Unterlagen und der Standards angeht. Das ist aber ein Wandlungsprozess. [IP 6_41_MAB]

Das grundsätzliche Problem der kommunikativen Anteile im Lean Management-Ansatz hat sich jedoch schon deutlich gezeigt. Dadurch, dass die befragten Führungskräfte diese kommunikativen Anteile nicht direkt benennen konnten, ist das

Grundproblem eher eine unzureichende Ausarbeitung in der Literatur oder in den Umsetzungskonzepten, also im Ansatz selbst.

Um Hinweise darauf zu erhalten, wie wesentliche kommunikative Aufgaben des Lean Management-Ansatzes bearbeitet werden (z.B. das Erarbeiten von Lösungsansätzen in der Gruppe und informelle Kommunikation), war die explizite Nachfrage nach Konzepten des Ansatzes, die der Kommunikation bedürfen, notwendig. Befragt nach der *Erarbeitung von Lösungsansätzen* beschreiben alle Führungskräfte, dass die Mitarbeiter miteinander in Gruppen oder Teams daran arbeiten, Lösungen für Probleme zu finden. Dies wird dadurch gefördert, dass Arbeit als Projektarbeit organisiert und strukturell gefördert wird (Beispiel 120).

- (120) Ja, weil wir sowieso nur an Projekten arbeiten. Das heißt, du hast einen Projektleiter, und der ist halt gleichzeitig auch Moderator und Treiber. Das heißt, wenn es ein konstruktives Problem gibt, oder wenn es ein Problem gibt, mit dem Lieferanten, dass der nicht liefern kann, dann muss der sowieso seine Leute zusammenrufen. [IP 3_41_MAB]

Eine zweite Notwendigkeit für kooperatives Handeln resultiert aus der engen Verzahnung von Prozessschritten und -verantwortlichen am Arbeitsplatz (Beispiel 121).

- (121) Wie die Mitarbeiter also der Ursache auf den Grund gehen und dann sozusagen eine Maßnahme planen, durchführen, überprüfen und vielleicht gegensteuern und das ist immer eine Teamsache. Eine Teamsache vor allen Dingen auch ein heterogen besetztes Team. Also es ist da, wo wir beispielsweise an der Maschine technische Probleme haben, sind es natürlich die Maschinenbediener. Es sind Arbeitsvorbereiter. Es sind Konstrukteure und dann wird eben gemeinsam erarbeitet: Wie können wir dieses Hauptproblem, was wir jetzt in dem Bereich haben, reduzieren, beherrschen, völlig entfernen? [IP 2_40_MAB]

Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsansätzen ist eine wesentliche Grundlage für ihre Akzeptanz, Umsetzung und Nachhaltigkeit im Team; selbst erarbeitete Lösungen wirken sich aber auch positiv auf den wahrgenommenen Selbstwert (Verantwortung übernehmen) und damit die Motivation der einzelnen Mitarbeiter aus wie auch auf den Zusammenhalt im Team (Beispiel 122).

- (122) Und ich habe auch gelernt, dass Leute, die Dinge selber erarbeiten, die dann auch ganz anders angehen und umsetzen, als wenn ich denen etwas vorgebe, und das ist auf allen Ebenen so. [IP 4_65_IE]

Für die Entwicklung von Teamlösungen werden strukturell verankerte Formate entwickelt. Die befragten Führungskräfte nennen u.a. Lenkungsreisemeetings oder Verbesserungsprojekte (Beispiel 123 und 124):

- (123) Zum Beispiel Fall Produktentwicklung, dass wir da eben versuchen, regelmäßige Lenkungsreisemeetings zu installieren, wo wir den Arbeitsfortschritt im Lenkungsreis letztendlich diskutieren und schauen, wie geht es dann weiter. [IP 6_41_MAB]

- (124) Ja. Also es gab mal das Ziel, dass jeder Mitarbeiter an einem Projekt beteiligt ist, einem Verbesserungsprojekt für das Unternehmen und ein Projekt ist nie eine One-Man-Show, sondern immer mehrere Personen auf einmal. [IP 2_40_MAB]

Als eindeutig positiv bewerten alle Führungskräfte diese Lösungserarbeitung im Team, da die Arbeit zum einen effizienter ist, die Mitarbeiter sich mit der Lösung identifizieren und diese tragen und sie gleichzeitig den Zusammenhalt unterstützt (Beispiel 125).

- (125) Also, es gibt teilweise technische Themen, da können vielleicht auch Einzelpersonen das ganz gut machen, aber manchmal sind die Zusammenhänge so komplex, dass es nur im Team gelöst werden kann, insbesondere zwischen den Disziplinen. Das ist erstmal der eine Treiber, meiner Meinung nach, für das Thema Teamarbeit, und die zweite Sache ist, ich glaube, ist ganz schlecht, wenn man als Führungskraft zum Beispiel anfängt, Lösungen vorzugeben, weil dann der Effekt viel zu gering ist, und die Leute nachher es nicht als ihr Ergebnis akzeptieren. [IP 6_41_MAB]

Neben dem Teamgedanken stärken die Führungskräfte aber auch die Eigenverantwortlichkeit und die Kreativität der Mitarbeiter. So gibt es in allen befragten Unternehmen institutionalisierte Aktivitäten rund um das Thema Vorschlagswesen (vgl. Kap. 3.2.1.5, Beispiel 126).

- (126) Vorschlagswesen, dann reichst du das bei einem Mentor ein, und der gibt es dann in die jeweilige Fachabteilung. Wir haben jeden Monat so eine große Qualitätszone. Da wird auch immer geguckt, dass auch diese Verbesserungsvorschläge zeitnah abgearbeitet werden, und eine Prämie oder auch nicht ausgelobt werden, aber dadurch werden die Sachen dann gehighlightet. [IP 2_40_MAB]

Einige Unternehmen haben auch entsprechende eigene Systeme erarbeitet, die die Eigenverantwortung, das Problemlöseverhalten und den Austausch miteinander fördern. Diese Prozesse sind geführt und werden am Ende auch prämiert (Beispiel 127). Wesentliche kommunikative Aufgaben auf Mitarbeiterseite sind Kontaktaufnahme, Problem darstellen, Lösungsansatz präsentieren, Argumentieren und Überzeugen. Auf Seiten der Führungskraft geht es darum, zuzuhören, sich einzulassen auf die Ideen anderer, nachzufragen, zu bewerten und letztendlich eine Entscheidung zu treffen.

- (127) Stoppschildprozess heißt: Mitarbeiter erkennt irgendeinen Missetand und kann mit dem Stoppschild, mit der Idee, die man da hat, zu seinem direkten Vorgesetzten gehen und sagen: „Das ist Ist-Zustand. Das gefällt mir daran nicht und ich finde, so könnte ein Soll-Zustand aussehen.“ Wenn die direkte Führungskraft sagt: „Ja, ist okay.“ wäre der nächste Schritt, dass dieser Mitarbeiter zu der zuständigen Führungskraft geht. Die zuständige Führungskraft ist die, wovon man glaubt, dass sie diejenige ist, die es halt beeinflussen kann, abstellen kann, was auch immer. Das ist jetzt der eigentliche Kommunikationseffekt. Es gibt einen Austausch über das Problem. Der Mitarbeiter hat ein Instrument in der Hand, einen geführten Prozess, um eben mit einem zuständigen Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen. Und der muss diesen jetzt von der Thematik überzeugen. Wenn die Führungskraft sagt: „Ja, finde ich gut.“ gibt der ein Go. Wenn die Führungskraft sagt: „Nein, finde ich nicht gut.“, gibt sie ein No-Go. Jedes No-Go geht in die Stoppschildkommission, bestehend aus Betriebsrat, Geschäftsführung und Systemverantwortlichen. Und die entscheiden dann, ob es wirklich ein No-Go ist oder ein Go war. Dann wird ein Umsetzer nominiert. Also, es kann die gleiche zuständige Führungskraft sein, es kann auch der Ideen-Einreicher sein, es kann aber auch jemand anderes sein, der das

abstellt. Wenn es umgesetzt ist, ist es grün so gesehen und dann geht es durch die Kommission, weil dann eben eine Prämierung beraten wird. [IP 2_40_MAB]

In einzelnen Unternehmen wurden Abteilungen gegründet, um die Mitarbeiter, die Ideen und Vorschläge einbringen, professionell zu begleiten (Beispiel 128). Im Vordergrund stehen hier kommunikative Aufgaben wie Beraten oder Helfen durch Hinweise geben oder Instruieren. Eine andere wesentliche Aufgabe ist die betriebsinterne Darstellung erfolgreicher Ideen und ihrer Promotoren (Motivation durch hausinterne Würdigung von Personen).

- (128) Ideenmanagement nennen wir das bei uns. Da gibt es auch Bereiche, die halt wöchentlich darstellen, wie viele neue Ideen eingegangen sind. Das ist in unserem Intranet. Da werden dann auch so Highlights immer kommuniziert, auch mit Bildern und wer wie viel gewonnen hat. Du kommst in den Raum, da stehen dann zwanzig oder zehn PCs mit den Mitarbeitern vom Ideenmanagement. Da gehst du zu dem hin, und dann setzt der sich gemeinsam mit dir an den Rechner, und dann gehst du deine offenen Ideen durch. Und der hilft dir dann auch, das System und die Software, da gibt es eine eigene Software bei uns dafür, im Intranet zu bedienen und das alles richtig zu befüllen. [IP 5_42_NFZ]

Ein anderer Ansatz ist das Übertragen von Verantwortung für Maschinen oder Prozesse an einzelne Personen für Zwecke der Identifikation nach außen und innen und das Vertreten dieses Aufgabenbereichs und seiner Wahrnehmung (Beispiel 129). In diesem Kontext spielen emotionale Aspekte eine wichtige Rolle, wie Stolz auf die eigene Leistung entwickeln und anderen gegenüber ausdrücken.

- (129) Jeder Mitarbeiter soll einen Verantwortungsbereich bekommen. Das kann eine Maschine sein, das kann ein Pausenplatz sein, es kann ein Prozess sein, weil der Gedanke einfach ist: „Übertrage deine private Sorgfaltspflicht auf die berufliche. Warum ist der Wagen immer sauber?“ Oder: „Warum wird der Rasenmäher nach dem Rasenmähen gereinigt? Wieso mache ich es nicht mit einer Maschine?“ Also auch da Verantwortung, Identifikation und das ist jetzt einfach das Thema. Ganz viele lechzen danach und können sich dadurch, wenn sie fachlich beispielsweise schwächer sind, auch mal vor Kollegen emanzipieren und zeigen: „Ich habe aber dafür eine top aufgeräumte Maschine oder was.“ [IP 2_40_MAB]

Während beide Typen der Arbeitsplatzorganisation die teamorientierte Zusammenarbeit unterstützen, gibt es Unterschiede in der Art der Unterstützung. Bei Typ 1 ist die Zusammenarbeit zu 60% vom Unternehmen organisiert. Bei Typ 2 wird diese zu 40% institutionell vorgegeben.

Die genannten Beispiele zeigen, dass Teamarbeit ein zentraler Punkt der Führung ist und durchweg von den Führungskräften positiv bewertet wird. Teamarbeit ist nicht nur für die Lösung von Problemen unumgänglich, sie sorgt für Zusammenhalt und gegenseitiges Verständnis und ist damit auch ein Kristallisationspunkt für ein gutes Unternehmensklima, in dem Kooperativität und Eigeninitiative als wichtige Güter gelten. Nach Brünner ist die Basis aller Teamarbeit eine gute, vertrauensvolle Kommunikation zwischen den Beteiligten, die Raum lässt für Fehler und Fehlerbearbeitung, aber auch motiviert und anerkennt. Teil dieser Kommunikation ist neben

der formal geregelten Kommunikation auch die *informelle Kommunikation* (vgl. Brünner 2000).

Die Bewertung der *informellen Kommunikation* im Unternehmen fällt ambig aus. Die befragten Führungskräfte schildern sowohl Situationen, in denen sie diese Art der Kommunikation unterstützen, als auch Situationen, in denen die informelle Kommunikation nicht gern gesehen wird.

Als positive Aspekte nennen sie das Schaffen und Erhalten von Gemeinschaftssinn (Beispiel 130) und die Möglichkeit, informell sehr viel schneller kommunizieren und agieren zu können, was jedoch nur Sinn mache, wenn die Führungskraft die getroffenen Lösungen anschließend auch formell ratifiziere bzw. verdauere (Beispiel 131). Beispiel 130 illustriert sehr schön, dass die Mitarbeiter des Unternehmens die Möglichkeit, sich informell zu treffen und auszutauschen, offensichtlich sehr schätzen („um 10 Uhr ist bei uns im Betriebsrestaurant alles immer brechend voll“). Hier bestätigt sich der Stellenwert, den Brünner (2000) homileischer Kommunikation in Organisationen zuschreibt. Die Führungskräfte scheinen dies zumindest in Ansätzen so auch zu verstehen und deshalb zu unterstützen.

- (130) Das ist das eine und das andere ist, dass wir in jedem Gebäude jetzt so eine kleine Cafeteria haben, wo Leute zusammenkommen können, sich einen Kaffee holen können, abstempeln und miteinander kommunizieren können. Freitagmorgens zum Beispiel, um 10 Uhr ist bei uns im Betriebsrestaurant alles immer brechend voll. Dann kommen sehr viele Leute dort hin, die dann größere Frühstückspause machen, nicht nur eine Viertelstunde, sondern halbe oder sogar Dreiviertelstunde, und dann das Wochenende einläuten. Und das lassen wir auch zu. [IP 4_65_IE]
- (131) Bei Termindruck halte ich informelle Kommunikation für extrem hilfreich, weil man dann mehr bewegen kann, weil man dann schneller ist. Man muss natürlich darauf achten, dass dann nachhaltige Strukturen nachgezogen werden. Informelle Kommunikation hilft auch, das Miteinander zu fördern, weil eine gemeinsame Leiche im Keller zu haben oder so, da mag man sich dann mehr. Also insbesondere finde ich informelle Kommunikation bei Problemen nicht verkehrt. Du musst aber aufpassen, dass das nicht überhandnimmt. [IP 3_41_MAB]

Als negative Aspekte werden unsachliche persönliche Gespräche über einzelne Personen in deren Abwesenheit (Beispiel 132) sowie von Machtinteressen gesteuerte informell kommunizierte Falschinformationen (Beispiel 133) genannt.

- (132) Wenn man nicht über andere spricht, dann ist sie sinnvoll. Sobald man über andere spricht und die nicht anwesend sind, ist sie kontraproduktiv. [IP 4_65_IE]
- (133) Es gibt aber auch noch den negativen Fall der informellen Kommunikation, dass Leute aufgrund von Machtinteressen gewisse Sachen kommunizieren. Das gibt es ja auch in jedem Unternehmen. Also, oftmals Politik genannt, und da muss man sicherlich auch gucken und Verständnis dafür haben, wer macht da gerade was, und wie stellt es sich dar und wer verfolgt auch welche Interessen, und warum ist das so. [IP 6_41_MAB]

Informelle Kommunikation wird in den Unternehmen auf sehr unterschiedliche Art gefördert. Teilweise gibt es explizite Vorgaben von der Vorstandsseite (Beispiel 134).

Die Leitlinie für Führungskräfte lautet: Beziehungsgestaltung durch persönliche Präsenz vor Ort (Interesse zeigen), persönlichen Kontakt (in Berührung kommen und persönlich wertschätzen) und informellen Austausch:

- (134) People Business und Hände schütteln, das gibt er uns immer mit. Er sagt uns, wir sollen mehr draußen sein, wir sollen mehr vor Ort sein, wir sollen mehr an der Linie sein. Mit den Leuten einzeln reden, da brauchen wir nicht jeden Tag mit jedem reden. Aber wir müssen da erstens sichtbar sein und zweitens mit den Leuten reden und die abholen. Und gucken, dass wir auch so einfach ein paar Informationen reinkriegen und Verständnis. Ja. Das ist letztendlich informelle Kommunikation und was ich extrem fördere. [IP 1_42_NFZ]

Aktivitäten, die den Kontakt und Austausch auf persönlicher Basis stärken und unterstützen sollen, beschränken sich nicht auf standardmäßig angebotene Raucher- und Kaffeeräume sowie unternehmenseigene Fitnessbereiche (Beispiel 135). Einige Unternehmen gehen deutlich weiter und bieten regelmäßig Freizeitaktivitäten an (Beispiel 136). Aktivitäten dieser Art ermöglichen beides – den Kontakt auf informeller Ebene mit homileischen Funktionen wie auch den kurzen Austausch nebenbei zu Arbeitsthemen. Das Wesentliche ist die eher locker-ungezwungene „Rahmung“ des Sprechens miteinander und die Verbindung von Kommunikation und anderen Aktivitäten (z.B. Sport treiben). Die Interviews zeigen aber auch, dass diese Option sehr sensitiv zu handhaben ist. Es gibt Mitarbeiter, die die Grenze zwischen Formellem und Informellen – hier Arbeit und Freizeit – ziehen und (zu Recht) akzeptiert wissen wollen (Beispiel 137).

- (135) Ja. Zig Kaffeeautomaten, Besprechungsecken. Ja, ist ein Riesenfaktor. Also wir haben ja auch einen eigenen Fitnessraum, eine Grillhütte installiert für die Mitarbeiter. [IP 2_40_MAB]
- (136) O. ist ein unheimlich aktives Unternehmen. Machen Lauftreffs und so weiter und so fort. Bin ich mal mitgelaufen und habe dann noch ein Thema mit einem Disponenten besprochen. [IP 2_40_MAB]
- (137) Beim Laufen habe ich so über die Arbeit gesprochen, da meint er: „Bitte verstehen Sie mich jetzt nicht falsch, aber ich habe jetzt Feierabend.“ [IP 2_40_MAB]

Darüber hinaus fördern einige Unternehmen Initiativen von Mitarbeitern, gemeinsam etwas für die gesamte Gruppe umzusetzen, wie beispielsweise das Umgestalten eines Sozialraums mit anschließendem Grillfest (Beispiel 138). Auch hier geht es letztlich um Gemeinschaftssinn, der sich im gemeinsamen informellen Agieren, im selbst-initiierten und -realisierten Gestalten, im Sich Belohnen und Feiern, im Sprechen und Scherzen entwickelt und verstärkt.

- (138) Ja, Betriebssport haben wir nicht, aber was wir grundsätzlich gut finden, was wir auch fördern, ist, wenn die Gruppe irgendwas machen will, zum Beispiel, wenn die, was hier in Mode gekommen ist so ein bisschen, das ist, dass sich die Gruppe selber den Brotzeitraum einrichtet, den Sozialraum. Dass die dann am Wochenende reinkommen und streichen selber den Raum, gestalten den. Da machen sie noch ein kleines Grillfest, hängen davon Bilder aus. Also das da haben wir alles ohne Probleme, dass sie sich auch da ein bisschen letztendlich die Räume personalisieren können. [IP 1_42_NFZ]

Ein sensibler Punkt ist das Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation. Ein zu großer Anteil an informeller Kommunikation kann dazu führen, dass Vorgaben aufweichen, Zeitvorgaben verwässern und Strukturen kontraproduktiv übergangen werden. Informelle Kommunikation wird in den befragten Unternehmen insofern organisiert, dass entsprechende Treffpunkte eingerichtet und Zeiten dafür ermöglicht werden. Der Anteil an Organisation ist in den Unternehmen des Typs 1 etwas höher als in jenen des Typs 2.

Die befragten Führungskräfte beschreiben auch, wie sie selbst informelle Kommunikation nutzen, etwa um sich im persönlichen Gespräch am Arbeitsplatz ein Bild zu machen (Beispiel 139).

- (139) Also, mal ganz pragmatisch. Abends mal auf den Hallenboden gehen und mit den Werkern reden. Da erfährt man mehr über den Projektstatus, als wenn man sich irgendwelche PowerPoint-Folien anschaut. [IP 6_41_MAB]

Kommunikation erzeugt Nähe und Verbundenheit, was auch die Beispiele 138-139 zeigen und von Brünner (2000) für homileische Kommunikation erläutert wird. Einigen befragten Führungskräften ist dieser menschliche Aspekt sehr wichtig – persönlich wie auch professionell (Beispiel 140). Zum Teil finden sich Hinweise, dass persönliche Themen für wirtschaftliche Zwecke des Unternehmens funktionalisiert (Beispiel 141), d.h. gezielt eingesetzt werden, „um den Kontakt zum Kunden herzustellen, den „menschlichen“ Charakter der Interaktion herauszustellen und dadurch die ökonomischen Ziele besser zu erreichen“ (Brünner 2000, 9).

- (140) Ich persönlich betreibe das ganz stark. Das ist auch das, was mir die Tageszeit am Ende raubt. Mich spricht jemand an, wir driften ab und reden auf einmal über Fußball oder was auch immer. Total wichtig. Weil das ist der einzige Weg, wo ich für mich erkenne, mit was für einem Typen habe ich es da eigentlich zu tun. [IP 2_40_MAB]
- (141) Also ich spiele schon damit. Auch mit Kunden oder wenn die zu Besuch kommen, dass ich dann je nachdem versuche, Situationen aufzulockern oder was auch immer. [IP 2_40_MAB]

Ist eine Beziehung über informelle Kommunikation geschaffen, lassen sich Probleme schneller durch direkten Zugang zu den zuständigen Personen beheben (Beispiel 142).

- (142) Ich mag vernünftige Beziehungen im Geschäft und einen auch persönlichen, lockeren Umgang. Ich finde es gut, weil es einfach hilft, weil wenn du dich gut verstehst, mit anderen, und es kommt nur dann, wenn du auch mit einem mal Bier trinken warst, abends zum Beispiel, und mal nach Dienst weggehst oder auf irgendeinem Workshop mal mit einem, bis abends um 2, oder auch mal Worst Case da an der Theke sitzt und mal ein Glas Wein trinkst. Also, braucht diese persönliche Schiene, wo du einfach mal sagst, „hey, hier, komm, muss das sein, kriegen wir das hin. Komm, sieh mal zu“, und dann geht es auch, und das kriegst du halt nicht hin über eine offizielle Dienstschiene, die „sehr geehrter Herr sowieso, ich habe gehört, dass und können wir nicht dieses.“ Kannst vergessen. [IP 5_42_NFZ]

Teil der informellen Kommunikation ist das gezielte Adressieren informeller Meinungsführer, die in das Besprechen von Problemen und Lösungsansätzen einbezogen werden und als Multiplikatoren wirken (Beispiel 143).

- (143) Das ist, dass ich einmal die Woche mit dem Betriebsrat zusammenhocke. Und der Betriebsrat dann eine Strategie wählt, dass er sich Vertrauenskörper und Rädelsführer aus der Montage, zum Beispiel, immer so beiseite holt und dann denen erklärt, warum irgendwas hier und da und dort wichtig ist. Den auch einbezieht, dass es auch deren Idee war. Und dann gehen die raus und sorgen da für Ruhe, und dass uns das nicht alles hier um die Ohren fliegt. Ja, das ist alles informelle Kommunikation. [IP 1_42_NFZ]

Insgesamt bestätigen die oben genannten Beispiele die Sinnhaftigkeit der Unterscheidung kooperationsbezogener und kooperationsunabhängiger Kommunikation bei Brünner (2000). Kooperationsbezogene Kommunikation ist funktionalisiert; sie dient der Organisation von Arbeit und der Verbesserung der Leistung des Unternehmens. Kooperationsunabhängige Kommunikation dient primär der Pflege und Herstellung von Beziehungen über den beruflichen Aspekt hinaus (vgl. Kap. 2.1.2); sie hat Motivations- und Entlastungsfunktion, wird aber teilweise auch für wirtschaftliche Zwecke funktionalisiert eingesetzt.

5.4.4 Kommunikative Schulung von Führungskräften

Die Führungskräfte wurden im Interview gefragt, ob und wie sie *kommunikativ geschult* wurden. Die erste Reaktion war zunächst nachdenkend. Fast alle Führungskräfte – bis auf eine Ausnahme, die sich eigeninitiativ einen Coach suchte, gaben an, eine Schulung in Rahmen des Unternehmensprogramms absolviert zu haben. Diese enthielt Bestandteile, die sie zumindest teilweise (und eher oberflächlich) auf kommunikative Anteile von Führungsaufgaben vorbereitete, wie Präsentieren, Mitarbeitergespräche, Umgang mit schwierigen Themen oder Wirkung durch Wortwahl (Beispiel 144).

- (144) Da machst du alles Mögliche, Präsentationen üben, wie stellst du Dinge vor, worauf musst du achten, um deine Information zu verpacken. Mitarbeitergespräche führen, Konfliktgespräche führen. Wie redest du grundsätzlich, welche Wörter sollte man vermeiden. Einfach klar, dass man halt klare Aussagen formuliert, dass man positive Wörter formuliert. [IP 5_42_NFZ]

Darüber hinaus wurden die Führungskräfte nach speziellen Schulungen zum Thema Lean Management und Kommunikation befragt. Ihren Antworten zufolge gibt es Schulungen, diese sind aber weder auf den Lean-Gedanken selbst ausgerichtet, noch auf Kommunikation im Lean Management-Verständnis (Beispiele 145-147).

- (145) Das heißt im Rahmen meiner Ausbildung habe ich noch diverse andere Seminare mitgemacht und auch dann für die höheren Führungskräfte. Da ist natürlich auch immer viel Kommunikation mit dabei. Da dann aber gar nicht mehr auf das Produktionssystem oder auf unseren Lean-Gedanken ausgerichtet. [IP 5_42_NFZ]

(146) Nee, also, in der Verkreuzung der Themen, nee. [IP 5_42_NFZ]

(147) Das Thema Lean wird natürlich nicht explizit da mit aufgenommen. [IP 3_41_MAB]

Die befragten Führungskräfte hatten in diesem Punkt auch durchaus unterschiedliche Einstellungen zu Schulungsbedarf. Während die meisten ihre Kommunikationskompetenz als gut und auf den Lean Management-Ansatz ausgerichtet sahen, war eine Führungskraft der Meinung, dass sowohl Schulungs- als auch Coaching-Bedarf besteht. Führungskräfte sollten seiner Meinung nach die Möglichkeit haben, ihr kommunikatives Verhalten in regelmäßigen Abständen zu prüfen und ggf. mit Unterstützung Dritter zu korrigieren bzw. produktiv zu verändern (Beispiel 148).

(148) Eigentlich, glaube ich, wäre es notwendig, dass man Führungskräfte in regelmäßigen Abständen einer Selbstreflexion oder Reflexionen unterzieht, und dass man sie eigentlich auch professionell unterstützen sollte, in der Art und Weise, wie sie auftreten. Ich glaube, es kann ganz viel kaputt gemacht werden, wenn Führungskräfte falsch kommunizieren, und dass es ein riesen Vorteil wäre, wenn man hier eben regelmäßig bewerten würde und denen Hilfestellung gibt, sich persönlich weiterzuentwickeln. Wird das im Alltag gemacht, findet man das bei vielen Firmen? Ich glaube ehrlich gesagt nicht, aber das wäre definitiv etwas, wo noch viel Potenzial schlummert, gerade wenn es darum geht, eine Organisation auf das wesentliche Kernziel auszurichten. [IP 6_41_MAB]

Konsequent gedacht, hätte es mit der Einführung des Lean Management-Ansatzes auch eine entsprechende Kommunikationsschulung für diesen Bereich geben müssen. Dass es das nicht gab, deutet darauf hin, dass die verantwortlichen Personen entweder den Bedarf nicht gesehen haben und aus ihrer Sicht eine technische Schulung im Bereich der Prinzipien und Prozessabläufe reicht, oder dass bislang keine solche Kommunikationsschulung mit dem expliziten Schwerpunkt Lean Management existiert.

5.4.5 Grenzen des Lean Management-Ansatzes

Befragt nach den *Grenzen des Lean Management-Ansatzes*, nennen und erläutern die Befragten eine Reihe potenzieller Probleme. An erster Stelle zeigen sich Grenzen in Situationen, in denen Mitarbeiter nicht abgeholt werden, das Lean Management-Konzept dem Unternehmen übergestülpt wird, Methoden benannt und angeordnet (gesetzt), aber nicht im Gesamtzusammenhang erklärt werden, d.h. wenn kein Gesamtverständnis für Sinn, Zusammenhänge und Bedingungen geschaffen wird (Beispiele 149 und 150). In den Antworten der Befragten finden sich immer wieder Hinweise auf die Wichtigkeit eines guten Einführungs- und Veränderungsprozesses (Beispiel 151). Zum Teil betreffen die Probleme damit weniger den Lean Management-Ansatz, als vielmehr den Einführungs- und Veränderungsprozess:

- (149) Und was ich am schlimmsten finde, ist wirklich, dass, was ich schon mal gesagt habe, wenn man einfach nur die Methoden aneinanderreih, sagt: „Wir machen jetzt Lean.“ Also da holst du nicht EINEN Mitarbeiter ab. [IP 2_40_MAB]
- (150) Ja, das ist dieses Pendel, das überschwingt. Das heißt, du kamst aus dem Nichts und hast Strukturen gegeben, und jetzt wird versucht, sich krampfhaft dogmatisch an den Strukturen festzuhalten, und jetzt muss sich das erstmal wieder auf so ein gesundes Maß einpendeln. [IP 3_41_MAB]
- (151) Probleme würde ich jetzt nicht sagen, aber es gibt teilweise Mitarbeiter, und da ist man wieder im Change Management, Veränderungsmanagement, die sich fragen, ob es wirklich notwendig und sinnvoll ist, weil sie halt sagen, es ist Zeitverschwendung, weil sie an dem Tag, an dem sie diese Methode anwenden, den direkten Nutzen vielleicht nicht sehen, aber die Wirkung in der Gesamtheit viel größer ist. [IP 6_41_MAB]

Diese beschriebenen Schwierigkeiten können vielfältige Ursachen haben. Zum einen kann es an der Inflexibilität einzelner Mitarbeiter liegen, die neuen Konzepten nicht aufgeschlossen gegenüberstehen, zum anderen kann es sein, dass es schon zu viele Konzept- und Strategiewechsel gab und einzelne Mitarbeiter nicht an den Erfolg glauben und das neue Konzept nicht mittragen möchten. Ein weiterer Grund kann sein, dass Mitarbeiter nicht konsequent eingebunden und informiert wurden, als die neuen Maßnahmen eingeführt worden sind. Es ist deshalb Aufgabe der Führungskraft herauszufinden, welche Vorbehalte vorliegen und diese entsprechend auszuräumen, da ansonsten der Erfolg auf ganzer Linie gestört ist, wenn nicht alle Mitarbeiter gezielt arbeiten.

Das folgende Beispiel zeigt, dass der Wechsel zu neuen Formen des Agierens und Verantwortung Übernehmens nicht nur hohe Herausforderungen im Umdenken der Mitarbeiter erfordert (etwa das Aufgeben altgewohnter und vertrauter Praxen), sondern auch nicht mit allen Mitarbeitern umsetzbar ist. Nicht jeder Mitarbeiter empfindet Partizipation und Eigenverantwortung als Freiheit, einige sehen sie auch als Belastung bzw. wollen sie nicht (Beispiele 152 und 153).

- (152) Ich glaube halt, dass die Mitarbeiter, die das gewohnt waren, eng gesetzte Grenzen zu bekommen, mit diesen neuen Freiheiten nicht klarkommen. Das sind die großen Probleme, die wir haben, dass viele einfach nicht wissen: Wo geht die Reise hin? Die sind so hier aufgewachsen, eine klare Vorgabe zu bekommen. Dann meinerwegen für das Ergebnis, die Konsequenzen zu tragen, aber jetzt mit zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen, sind viele glaube ich aus der Vergangenheit her überfordert und ich glaube auch vom Naturell her viele überfordert. [IP 2_40_MAB]
- (153) Dass die eine gewisse Verantwortung übernehmen sollen. Manche wollen das, manche haben da überhaupt keinen Bock drauf. [IP 1_42_NFZ]

Für einige Arbeitnehmer hat die Arbeit im Unternehmen nicht den Stellenwert der Selbstverwirklichung, sondern sie dient einzig und allein der Sicherung des Lebensunterhalts (Beispiel 154).

- (154) Es ist so, dass vielleicht doch manche nur hier sind, um schlussendlich das Geld zu verdienen, um eine Familie zu ernähren, ein Haus abzubezahlen. Dass die also einfach nur eine Vorgabe brauchen und sagen: „Ich arbeite das ab, was du mir sagst.“ [IP 2_40_MAB]

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Umstellung zu neuen Prinzipien ist, dass die Arbeit der Führungskräfte nicht mit der Einführung, Erklärung und einmaligen Umsetzung von Maßnahmen endet. Die Mitarbeiter müssen weiter begleitet werden, bis eine Routine entsteht. Insbesondere die Entwicklung von Teams und ihre Befähigung zum eigenständigen Handeln erfordert Zeit (Beispiel 155).

- (155) Vom Unternehmen grundsätzlich JA, aber wir haben noch Optimierungsbedarf oder noch Optimierungsmöglichkeiten genau in dem Bereich Team und Teamarbeit. Dass die zum Beispiel ein Ziel kriegen und wir sagen, wir wollen jetzt von 84 Sekunden auf 80 runter, dass die sich die Gedanken machen, wie wir die vier Sekunden rauskriegen. So weit sind wir noch nicht, sondern das muss alles noch unter Anleitung passieren. Das ist noch nicht eine Gruppe, die sich dahingehend selbst regelt und diese Ideen einbringt. [IP 1_42_NFZ]

So ist ein wesentlicher Punkt die Aufmerksamkeit und Begleitung des Teams durch die Führungskraft. Die Führungskraft muss dazu bereit sein und die Begleitung von Teams zu einer Führungsaufgabe machen, die sie konsequent verfolgt (Beispiel 156):

- (156) Das funktioniert aber auch nur DANN, wenn ich es zum Vorgesetzten Thema mache. Wenn ich mich nicht damit beschäftige oder ein Herr O., wenn nicht ein Abteilungsleiter da involviert ist und sich auch damit wirklich inhaltlich einbringt oder aber auch Interesse zeigt, was da erarbeitet wird, treibt et cetera, keine Chance. Ist zum Scheitern dann verurteilt. [IP 2_40_MAB]

In diesem Kontext muss die Führungskraft neue Praktiken und Strukturen nicht nur kontrollieren, sondern auch vorleben. Dies erfordert Kontinuität, persönliche Präsenz vor Ort und das Ansprechen von Mitarbeitern am Arbeitsplatz (Beispiele 157-159).

- (157) Und natürlich ist, wenn der Mitarbeiter nicht permanent hinterher ist oder die Führungskraft hinterher ist und es einfordert, gerade Lean jetzt, also 5S zum Beispiel, Ordnung, Sauberkeit, Sicherheitsstrukturen und so weiter am Arbeitsplatz. Wenn du nicht permanent runtergehst und wenn du was siehst, es nicht anprangerst und abstellst oder auch selber dich mal bückst und ein Stück Müll aufhebst, was du auf dem Boden siehst, und wegschmeißt, und da einmal vorbeigehst, das sehen die Leute. Du bist ja ein Rollenmodell, die beobachten das und handeln halt genauso, und dann bricht halt viel von dem, was du aufgebaut hast, wieder zusammen. [IP 5_42_NFZ]
- (158) Das ist ja meine Aufgabe, ich bin Vorbild. So wie ich es mache, erwarte ich es auch von meinen Leuten, also von meiner Führungsebene und die müssen es weiter runterbringen. [IP 2_40_MAB]
- (159) Also, erst mal, wenn es in den Köpfen nicht drin ist und Führungskräfte es nicht mittragen und die Überzeugung nicht haben, weil das sind Multiplikatoren, diese Leute, und die bedingen in ihrer kompletten Truppe einen Worst Case, dass es nicht mehr mitgetragen wird, dann kommt es sofort zum Stoppen. [IP 5_42_NFZ]

Widerstände gegen die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen aus dem Lean Management-Ansatz finden sich nicht nur auf Facharbeiterebene. Einige befragte Führungskräfte berichten von Widerständen in der Führungsriege auf ihrer Hierarchiestufe oder direkt darunter (Beispiel 160).

- (160) Manche Abteilungsleiter oder Teamleiter sind dahingegangen, haben sich dahingestellt, vor so eine Mannschaft, manche haben gesagt: „Ja, ja, hier, das wollen wir jetzt im Rahmen der Lean Management-Einführung machen. Ich glaube zwar, dass das Kappes ist, aber das müssen wir jetzt tun, also bitte ich euch, alle mitzumachen“. [IP 5_42_NFZ]

Wird der Ansatz in diesen Ebenen nicht getragen, hat das weitreichendere Folgen als Widerstand auf der Facharbeiterebene. Im Beispiel oben ist der Widerstand unterschwellig versteckt vor den Augen der höheren Ebene. Eine solche Aussage führt jedoch dazu, dass Veränderungen, wenn überhaupt, nur sehr langsam und halbherzig umgesetzt werden, da die Mitarbeiter den Eindruck haben müssen, dass die Aussage der Führungskraft wegweisend für ihre Arbeit ist.

Nach Aussage der befragten Führungskräfte ist ein wichtiger Punkt, dass bei allen Bestrebungen das Maß nicht verloren gehen darf, da sonst der Prozess eher komplexer und problemanfälliger statt einfacher wird. (Beispiel 161).

- (161) Dann, was ich eben schon mal sagte, ist, wenn du Dinge overengineerst. Wenn du zum Beispiel dann versuchst, mit Tools irgendwelche Dinge zu unterstützen, aber Lean heißt ja, dass man es eigentlich möglichst einfach macht, mit wenig Mitteln und schnell mit einfachen Prinzipien zum Ziel kommt. Wenn aber irgendwelche komplizierten Programme und Tools und alles Mögliche halt einführt, und das noch da reinschüttest und irgendwann zu viel wird, dann machen die Leute nicht mehr mit, sondern haben die keinen Bock mehr. [IP 5_42_NFZ]

Die eingeführten Strukturen müssen Raum lassen für Kreativität und Flexibilität, was für den Arbeitsorganisationstyp 2 spricht (Beispiel 162).

- (162) Was natürlich auch passiert, wenn man sich zu viele Strukturen gibt, dann können wir nicht mehr frei denken. Ja, das heißt, man muss eine gewisse Kreativität auch lassen und darf jetzt nicht irgendwie, wir machen das jetzt strikt nach PDCA, und nur so machen wir das. Da holt man nicht jeden mit ab. Das heißt, man muss die Philosophie irgendwo verstanden haben oder das Ziel, was damit verfolgt wird, aber man kann auch dieses Ziel anders erreichen. [IP 3_41_MAB]

Der Transformationsprozess darf sich nicht zu lange hinziehen, etwa weil Rolleninhaber nicht die notwendige Entscheidungsbefugnis erhalten (Beispiel 163):

- (163) Dauert zu lange. Die Mitarbeiter haben nicht die Entscheidungsbefugnis, sie trauen sich nicht, was auch immer. Man muss es als Vorgesetzter wollen und treiben. [IP 2_40_MAB]

Der Fokus muss sich auf Effekte des Arbeitens richten, der Ansatz darf nicht zum Selbstzweck werden (Beispiel 164).

- (164) Also, wenn es zum Selbstzweck wird. Wenn man es nur des Lean Management-halber macht, dann glaube ich, bringt das nichts, sondern man muss schon schauen, dass, wenn man Shopfloor-Management macht oder andere Kommunikationsrunden oder Prinzipien oder Visualisierung, dass es auch immer einen Empfänger für die Themen gibt und der Empfänger damit auch irgendwas besser macht. [IP 6_41_MAB]

Der Beleg oben zeigt beispielhaft, dass sich das die Grundprinzipien von Kommunikation stark vereinfachende Sender-Empfänger-Modell für Kommunikation harthäckig in den Reihen von Ingenieuren hält und durchgängig sichtbar wird.

Andererseits ist den Befragten durchaus bewusst, dass die Führung von Mitarbeitern ausgeprägte Fähigkeiten in der Planung und Umsetzung kommunikationsintensiver Führungsformate erfordert. Sie betrifft u.a. die Auswahl der Teilnehmer, Klarheit und die Konzentration auf Wesentliches sowie eine effiziente Diskussionsführung bzw. -moderation (Beispiel 165).

- (165) Und natürlich bei der Kommunikation, die ist für mich ein ganz wichtiges Element. Wenn die Runden halt verkommen zu Laberrunden, wenn die zu groß werden, halt zu viele Leute dabei sind, dann driftest du in dieses und jenes ab. Da redest du über ganz viel und nicht über das Wichtige. Die Runden müssen echt knapp gehalten werden. Wenn du da permanent aus der Uhr läufst, bringt das Ganze irgendwann nichts mehr. Die Leute hören nicht mehr zu. Dann fängt es dann irgendwann so an, dass dann ein Vertreter geschickt wird, bis dann irgendwann der Vertreter von einem Vertreter kommt, und also, wenn du die Runden überfrachtest, dann geht das Ganze auch in die Binsen. Dann sprichst du zwar, aber die Besprechung hat kein Ergebnis mehr. [IP 5_42_NFZ]

Die oben beschriebenen Grenzen nennen Vertreter beider Arbeitsplatzorganisationstypen. Es gibt hier keine auffällige Ausprägung einzelner Kategorien in eine Richtung.

5.4.6 Überblicksdarstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviews liefern vielfältige Hinweise auf verschiedene zentrale Aspekte der Untersuchung und sollen über die anschließenden Tabellen überblicksartig dargestellt werden. Deutlich wird insbesondere der Zusammenhang zwischen der Art und Weise der Arbeitsplatzorganisation und der Ausprägung von Aspekten des kommunikativen Handelns von Führungskräften in Lean Managementgeführten Unternehmen. Letztere umfassen das Ausmaß der zeitlichen Regelmäßigkeit von Kommunikationsanlässen und Kontaktsituationen, die Art und Weise des Lösen kommunikativer Aufgaben, der Gestaltungsfreiraum, Kommunikationsformen und -ebenen (horizontal/vertikal), die Formen des sprachlichen Agierens und Art der Erarbeitung von Lösungsansätzen sowie den Grad der Nutzung und Förderung der informellen Kommunikation (Tabelle 1).

In diesen Kategorien finden sich starke Unterschiede und ermöglichen die entsprechende Zuordnung zu einem Typ der Arbeitsplatzorganisation. Während das Ausmaß der Regelmäßigkeit bei Typ 1 der Arbeitsplatzorganisation durch den Anteil von Regelterminen und die Festlegung von Kommunikationswegen und Medien sehr hoch ist (zeitlich, örtlich, bezogen auf Partner und Themen) und eine generelle unternehmensinterne Terminierung vorherrscht (80%), ist Typ 2 eher freier organisiert (20% institutionell vorgesehen). Es gibt institutionell festgelegte Regeltermine und festgelegte Kommunikationswege und Medien sowie terminierte kommunikative Arbeitsaufgaben in der Arbeitsplatzorganisation von Typ 2, aber eben deutlich weniger als bei Typ 1.

Auch die Art und Weise des Lösens kommunikativer Aufgaben unterscheidet sich, jedoch nicht in dem Maße wie in der Kategorie des Ausmaßes an Regelmäßigkeit. Beide Arbeitsplatzorganisationstypen haben einen hohen Anteil an kurzen Besprechungen am Arbeitsplatz und viele Jours fixes, wobei der Anteil bei Arbeitsplatzorganisationstyp 2 etwas geringer ist. Besprechungen an Stellwänden finden sich bei beiden, allerdings bei Typ 1 anteilmäßig mehr. Die ähnliche Verteilung/Nutzung liegt an einem sehr ähnlichen Aufgabenspektrum.

In der Kategorie des Ausmaßes freier Entscheidungen unterscheiden sich beide Typen im Grad der Freiheit nicht oder nur sehr marginal. Generell verfügen beide über sehr hohe Freiheitsgrade wobei bei Typ 1 die Absicherung durch strukturelle Gebundenheit und die Vorgabe von Kommunikationswegen und Effizienzregeln höher sind als bei Typ 2 und damit die Entscheidungsfrage durch die strukturelle Verankerung im Unternehmen abgesicherter ist. Bei Typ 2 gibt es weniger Möglichkeiten der internen geregelten Abstimmung und auch Kommunikationswege können freier gewählt werden, da es nur wenige Vorgaben gibt.

Im Bereich der Verteilung der Kommunikationsformen sind die Anteile ähnlich hoch. Beide Typen der Arbeitsplatzorganisation kommunizieren (bidirektionaler Austausch) und interagieren (kooperative Erarbeitung von Lösungen) in hohem Maße, sie werden mehr informiert als dass sie andere informieren (eindirektionaler Austausch), wobei der Anteil des Informiertwerdens bei Typ 2 höher ist als bei Typ 1. Das Verhältnis von horizontaler und vertikaler Kommunikation zeigt auf, dass Typ 2 einen sehr hohen Anteil an Kommunikation mit rangniedrigeren Mitarbeitern hat (50%). Bei Typ 1 ist der Anteil auch hoch ausgeprägt (40%), aber niedriger als bei Typ 2. Dahingegen hat Typ 1 einen hohen Anteil an Kommunikation mit ranggleichen Kollegen (40%), was an den institutionalisierten Abstimmungsterminen und -prozessen liegt, während der Anteil bei Typ 2 geringer ist (30%). Mit Vorgesetzten haben beide Typen einen ähnlich geringen Anteil an Austausch im Verhältnis zum Gesamtvolumen (jeweils 20%), was wiederum für das hohe Maß an freien Entscheidungen spricht.

Bei den Formen des sprachlichen Agierens unterscheiden sich beide Typen im Bereich der Anteile von terminierten und ungeplanten Besprechungen. Während bei Arbeitsplatzorganisationstyp 1 der Anteil an terminierten Besprechungen sehr hoch ist, ist er bei Arbeitsplatzorganisationstyp 2 gering. Umgekehrt gilt dies in der Unterkategorie ungeplante Besprechungen. Hier ist der Anteil bei Arbeitsplatzorganisationstyp 2 sehr hoch und bei Typ 1 gering. Beide Typen haben einen sehr hohen Anteil an persönlichen Gesprächen und einen hohen Anteil an Telefonaten, Videokonferenzen und E-Mails. Andere Dokumentationen kommen im Arbeitsalltag beider Typen eher selten vor.

Die Erarbeitung von Lösungsansätzen erfolgt bei beiden Arbeitsplatzorganisationstypen sowohl in Teams als auch in strukturell verankerten Lenkungsreisen oder Verbesserungsprojekten. Auch ein Vorschlagswesen ist in Unternehmen beider Arbeitsplatzorganisationstypen etabliert. Die Unterschiede beziehen sich auf den Grad der Organisiertheit, der bei Typ 1 sehr hoch ist (60%), während er bei Typ 2 eher gering ausfällt (40%). Organisiertheit bedeutet, dass die Angebote aktiv über die Unternehmensleitung geschaffen werden.

In der Kategorie der Förderung und Organisation von informeller Kommunikation unterscheidet sich Typ 1 von Typ 2 im Grad der Organisiertheit. Generell ist der Grad der Förderung gering. Es gibt Orte in Unternehmen, an denen man informell zusammen kommen und sprechen kann (Pausenräume, Kantinen, Raucherbereiche, Kaffeeecken, etc.) und auch die Führungskräfte machen sich die Vorteile der informellen Kommunikation zunutze. Von einer aktiven, strukturierten Förderung kann man aber nur in geringem Maße sprechen. Im Bereich der Organisiertheit gibt es in der Arbeitsplatzgestaltung bei Typ 1 strukturell mehr organisierte Angebote als bei Typ 2. Die Untersuchung ermöglicht keine qualitative Aussage darüber, welche Art der Arbeitsplatzgestaltung besser geeignet ist, die Lean Management-Prinzipien umzusetzen.

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Arbeitsplatz-organisation Typ 1	Arbeitsplatz-organisation Typ 2
Ausmaß der Regelmäßigkeit	Anteil von Regelterminen	***	*
	Festlegung von Kommunikationswegen/ Medien	***	*
	Terminierung kommunikativer Arbeitsaufgaben	***	*
Art und Weise des Lösens kommunikativer Aufgaben	kurze Besprechungen am Arbeitsplatz	***	***
	Jour fixe	***	**
	Besprechungen an Stellwänden	**	*
Ausmaß freier Entscheidungen	Grad der Freiheit	** (*)	***
	Absicherung durch strukturelle Gebundenheit	**	*
	Vorgaben der Kommunikationswege/ Effizienzregeln	**	*
Verteilung der Kommunikationsformen	kommunizieren	**	**
	andere informieren	*	*
	informiert werden	**	***
	interagieren	**	**
Verhältnis horizontale und vertikale Kommunikation	Kommunikation mit rangniedrigeren Mitarbeitern	**	***
	Kommunikation mit ranggleichen Kollegen	**	*
	Kommunikation mit Vorgesetzten	*	*
Formen des sprachlichen Agierens	persönliche Gespräche	***	***
	terminierte Besprechungen	***	*
	ungeplante Besprechungen	*	***
	Telefonate	**	**
	Videokonferenzen	**	**
	E-Mails	**	**
	Dokumentationen	*	*
Erarbeitung von Lösungsansätzen	in Teams	✓	✓
	strukturell verankerte Lenkungsreise oder Verbesserungsprojekte	✓	✓
	Vorschlagswesen	✓	✓
	Grad der Organisiertheit	***	*
informelle Kommunikation	Grad der Förderung	*	*
	Grad der Organisiertheit	**	*

Legende:

***	sehr hoch
**	hoch
*	gering
—	nicht vorhanden
✓	vorhanden

Tabelle 1: Umsetzung kommunikativer Aufgaben nach dem Typ der Arbeitsplatzorganisation und Ausprägungen kommunikationsbezogener Aspekte

In den nachfolgenden Tabellen finden sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Typen der Arbeitsplatzorganisation. Sie dienen dazu, die Arbeitsaufgaben, den Anteil von Kommunikation an der Aufgabenerfüllung, die Partner und Themen überblicksartig aufzuzeigen sowie die eingeführten Lean Management-Prinzipien sowie die kommunikativen Prinzipien zusammenzufassen (Tabellen 2 und 3).

Tabelle 2 zeigt in der Kategorie der Arbeitsaufgaben, dass bei beiden Arbeitsplatzorganisationstypen strategische Themen, konzeptionelle Arbeit, die Weitergabe von Informationen sowie die Führung und Entwicklung von Mitarbeitern Teile ihrer Arbeit sind. Wesentliche weitere dominante Aufgaben sind Entscheidungen treffen, Probleme lösen und als Kommunikationsschnittstelle agieren. Eine untergeordnete Rolle spielen übergeordnete Fachaufgaben.

Bei beiden Arbeitsplatzorganisationstypen ist der Anteil von Kommunikation an der Aufgabenerfüllung sehr hoch. Beide stehen mit den gleichen unternehmensinternen (Vorgesetzte, Kollegen gleicher Hierarchiestufe, Führungskräfte unterstellter Hierarchiestufe sowie Fachkräfte unterstellter Hierarchiestufe) und externen Partnern (Geschäftspartner, Lieferanten, Kunden, Investoren/Banken, Politik, Öffentlichkeit) im Austausch.

Die Themen, die die Führungskräfte mit Vorgesetzten, Kollegen gleicher Hierarchiestufe und Führungskräften unterstellter Hierarchiestufe kommunikativ bearbeiten, beziehen sich auf gemeinsame Ziele, strategische Fragestellungen, Schnittstellenproblematiken sowie konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme. Themen mit Facharbeitern beziehen sich vor allem auf konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme. Mit externen Partnern werden Themen der strategischen Ausrichtung, Finanzierung, Akquise und Problembehandlung besprochen.

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Arbeitsaufgaben	strategische Themen	✓	✓
	konzeptionelle Arbeit	✓	✓
	Weitergabe von Informationen	✓	✓
	Führung und Entwicklung von Mitarbeitern	✓	✓
	Entscheidungen treffen	✓	✓
	Probleme lösen	✓	✓
	übergeordnete Fachaufgaben	✓	✓
	Kommunikations-schnittstelle	✓	✓
Anteil von Kommunikation an Aufgabenerfüllung		***	***
Partner intern	Vorgesetzte	✓	✓
	Kollegen gleicher Hierarchiestufe	✓	✓
	Führungskräfte unterstellter Hierarchiestufe	✓	✓
	Fachkräfte unterstellter Hierarchiestufe	✓	✓
Partner extern	Geschäftspartner	✓	✓
	Lieferanten	✓	✓
	Kunden	✓	✓
	Investoren/Banken	✓	✓
	Politik	✓	✓
	Öffentlichkeit	✓	✓
Themen, bezogen auf Vorgesetzte, Kollegen gleicher Hierarchiestufe und Führungskräfte unterstellter Hierarchiestufe	gemeinsame Ziele	✓	✓
	strategische Fragestellungen	✓	✓
	Schnittstellenproblematiken	✓	✓
	konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme	✓	✓
Themen, bezogen auf Facharbeiter	konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme	✓	✓
Themen, bezogen auf externe Partner	strategische Ausrichtung	✓	✓
	Finanzierung	✓	✓
	Akquise	✓	✓
	Problembehandlung	✓	✓

Legende:

***	sehr hoch
**	hoch
*	gering
—	nicht vorhanden
✓	vorhanden

Tabelle 2: Arbeitsaufgaben und der Anteil an Kommunikation bezogen auf Partner und Themen

Tabelle 3 stellt einen Auszug aus den eingeführten Lean Management-Prinzipien sowie den kommunikativen Prinzipien dar, die in den Interviews genannt wurden. Zu den genannten Lean Management-Prinzipien gehörten die konsequente Prozesssicht, der Quality Gate Prozess, die Übertragung der Verantwortung auf den Mitarbeiter, die Förderung der Kommunikation über Strukturen, Visuelles Management, Wissensmanagement, die Erarbeitung von Lösungen in der Gruppe, das Null-Fehler-Prinzip, das Bandstoppprinzip, das betriebliche Vorschlagswesen, die Verlagerung des Arbeitsplatzes der Führungskraft in die Produktion sowie Mitarbeiter-Freizeitprojekte. Als eingeführte kommunikative Prinzipien wurden das Konzept der Visualisierungen, institutionalisierte Kommunikationstreffpunkte, das Kanban-System, die Schaffung von Orten für informelle Kommunikation und Leistungsdialoge herausgearbeitet.

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Arbeitsplatz-organisation Typ 1	Arbeitsplatz-organisation Typ 2
eingeführte Lean Management-Prinzipien (Auswahl)	konsequente Prozesssicht	✓	✓
	Quality Gate Prozess	✓	✓
	Übertragung von Verantwortung auf den Mitarbeiter	✓	✓
	Förderung von Kommunikation über Strukturen	✓	✓
	Visuelles Management	✓	✓
	Wissensmanagement	✓	✓
	Erarbeitung von Lösungen in der Gruppe	✓	✓
	Null-Fehler-Prinzip	✓	✓
	Bandstoppprinzip	✓	✓
	betriebliches Vorschlagswesen	✓	✓
	Verlagerung des Arbeitsplatzes der Führungskraft in die Produktion	✓	✓
	Mitarbeiter-Freizeitprojekte	✓	✓
eingeführte kommunikative Maßnahmen	Visualisierungen	✓	✓
	institutionalisierte Kommunikationstreffpunkte	✓	✓
	Kanban-System	✓	✓
	Schaffung von Orten für informelle Kommunikation	✓	✓
	Leistungsdialoge	✓	✓

Legende:

***	sehr hoch
**	hoch
*	gering
—	nicht vorhanden
✓	vorhanden

Tabelle 3: Eingeführte Lean Management-Prinzipien mit Schwerpunkt auf kommunikative Maßnahmen

Tabelle 4 fasst zusammen, dass im Bereich der Kommunikationsschulungen die Angebotsbreite zu Schulungen in den Unternehmen beider Arbeitsplatzorganisationstypen gering ist, dass der Fokus in den befragten Unternehmen wenn überhaupt nur am Rande auf den Lean Management-Ansatz bezogen ist und eine Spezialisierung auf den Kommunikationsaspekt im Lean Management-Ansatz fehlt. Darüber hinaus ist auch die Darstellung der Grenzen des Lean Management-Ansatzes bei beiden Arbeitsplatzorganisationstypen gleich. Die Lean Management-Prinzipien finden dort keine Anwendung, wo die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit den Mitarbeitern nicht vermittelt werden konnte und wo keine Orientierung an den Unternehmensbedingungen erfolgt ist. In den Unternehmen beider Arbeitsplatzorganisationstypen gibt es oder gab es vereinzelt Widerstände von einzelnen Führungskräften oder Mitarbeitern. Zudem berichten die Interviewpartner, dass Mitarbeitern Kompetenzen fehlen oder fehlten und teilweise Prinzipien nicht konsequent umgesetzt werden oder wurden.

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Arbeitsplatz-organisation Typ 1	Arbeitsplatz-organisation Typ 2
Kommunikations-schulungen	Angebotsbreite	*	*
	Fokus auf Lean Management-Ansatz	—	—
	Spezialisierung auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz	—	—
Grenzen des Lean Management-Ansatzes	fehlende Vermittlung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit an die Mitarbeiter	✓	✓
	keine Orientierung an den Unternehmensbedingungen	✓	✓
	Widerstände der Führungskräfte	✓	✓
	Widerstände der Mitarbeiter	✓	✓
	mangelnde Kompetenzen	✓	✓
	fehlendes konsequentes Agieren	✓	✓

Legende:

***	sehr hoch
**	hoch
*	gering
—	nicht vorhanden
✓	vorhanden

Tabelle 4: Umfang von Kommunikationsschulungen und Darstellung der Grenzen des Lean Management-Ansatzes

Diese überblicksartige Zusammenstellung der Ergebnisse erleichtert die Ableitung von Handlungsbedarf in verschiedenen Feldern und soll im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

6 Ableitung von Handlungsbedarf

Aus den Ergebnissen der Untersuchung wird im Folgenden Handlungsbedarf für die Forschung (Kap. 6.1), Unternehmenspraxis (Kap. 6.2) und Führungskräfte trainings (Kap. 6.3) abgeleitet.

6.1 Handlungsbedarf in der Forschung

In der ingenieurwissenschaftlichen Literatur wie auch in der industriellen Praxis finden sich Hinweise für die herausragende Bedeutung von Kommunikation und die Wichtigkeit der Umsetzung kommunikativer Aspekte des Lean Management-Ansatzes. Was fehlt, sind empirisch basierte Studien und Konzepte, wie kommunikative Prinzipien des Lean Managements passgenau für konkrete Unternehmen und dort für Prozesse und Mitarbeiter geplant, eingeführt, umgesetzt und fortlaufend kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden können. Hier besteht ein erhebliches Forschungspotenzial. Die sprach- und kommunikationswissenschaftliche Forschung könnte dazu wertvolle Beiträge liefern.

Wie eingangs dargestellt, gibt es eher wenige Studien, die sich mit Kommunikations- und Interaktionsprozessen in Lean Management-geführten Unternehmen befassen, insbesondere mit den Anforderungen, Herausforderungen und Umsetzungsmustern kommunikativ zu bewältigender Führungsaufgaben. Es gibt verschiedene Studien und Ansätze, die wichtige Hinweise für das Thema kommunikatives Handeln von Führungskräften liefern. Sie behandeln jedoch immer nur Ausschnitte des Themas oder nähern sich diesem nur in Ansätzen. Insgesamt besteht hier ein erheblicher Forschungsbedarf – generell wie auch bezogen auf konkrete Unternehmensführungskonzepte oder -strategien (wie z.B. der Lean Management-Ansatz).

Der Forschungsbedarf bezieht sich insbesondere auf empirische Studien, die Führungs- und Wandelprozesse vor Ort betrachten und authentische Daten erheben. Ein zweites Defizit ergibt sich mit Ordnungsrahmen für die top-down- wie bottom-up-Betrachtung und Modellierung von Kommunikation und kommunikativen Schnittstellen entlang von Wertschöpfungsprozessen. Es fehlen Studien, die Beispiele gelungener Kommunikation in lean-orientierten Unternehmen analysieren und datenbasiert kommunikative Prinzipien rekonstruieren, die für die Entwicklung passgenauer Umsetzungsstrategien genutzt werden können. Dass es kaum Studien dazu gibt, ist weniger einem mangelnden Interesse der Sprach- und Kommunikationswissenschaft geschuldet, als vielmehr der geringen Bereitschaft von Unternehmen, „fachfremden“ Disziplinen Einblicke in die Produktion zu geben. Die Unternehmen verschenken damit die Chance auf wertvolle Hinweise, wie Arbeit besser, effizienter und für die Beteiligten

zufriedenstellend gestaltet werden kann – Hinweise, die sie so nicht von oft hoch bezahlten externen Beratern bekommen können. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Forschern in der industriellen Praxis und Kommunikation auf Augenhöhe ist andererseits, dass die Forschenden bereit sind, sich in Ansätze und Theorien der Unternehmensführung und -organisation einzuarbeiten und Lösungen für konkrete kommunikative Herausforderungen in Unternehmen bieten.

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, wesentliche Aspekte, Herausforderungen und Praktiken der Kommunikation von Führungskräften im Lean Management-Ansatz zu identifizieren und dies als Ausgangspunkt für weitere Studien, die Sensibilisierung von Praxisvertretern für das Thema und die Entwicklung von Trainingsangeboten zu nutzen. Bezogen auf Führungskommunikation bieten sich Studien an, die genauer übergeordnete wie abteilungsbezogene Kommunikationsaufgaben entlang von Wertschöpfungsketten in Unternehmen identifizieren und betrachten, Studien, die sich tiefer mit dem Zusammenspiel von formell geregelter Kommunikation und informeller Kommunikation befassen sowie Studien, die die in der Literatur beschriebenen Kommunikationsprinzipien und -mittel der Lean Management-Prinzipien kritisch prüfen und gegebenenfalls weiterentwickeln. Es muss herausgearbeitet werden, welche speziellen Merkmale Schnittstellenkommunikation ausmacht und welche Anforderungen daraus für die Führungskommunikation erwachsen. Zudem ist es sinnvoll, weitere Untersuchungen zum Verhältnis von kooperationsbezogener und -unabhängiger Kommunikation im Führungsalltag und ihre Wirkung zu initiieren, da gerade diese Form der Kommunikation in Unternehmen über den Erfolg von Prozessen entscheidet.

Daraus folgend kann dann der Lean Management-Ansatz erweitert modelliert werden und aus sprach- und kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen in einen Lean Communication-Ansatz münden. Ausgangspunkte dazu liefert diese Arbeit, indem Handlungsfelder aufgezeigt werden. Hierzu müssten die relevanten Variablen und Parameter für gelungene Kommunikation näher bestimmt und formuliert werden, um darauf aufbauend ein Prozessmodell zu skizzieren und Wirkungen abzuleiten sowie Gestaltungsprinzipien zu definieren. Vielversprechend wären Studien in lean-orientierten Unternehmen, die kommunikative Aufgaben und Praxen entlang von Wertschöpfungsketten und -prozessen bezogen auf agile Organisationen betrachten.

Insgesamt versteht sich die Arbeit als Plädoyer für die Entwicklung eines Forschungsfeldes Lean Communication bzw. eines Lean Communication-Ansatzes. Dazu ist es notwendig, die Kommunikation (von Führungskräften) in konkreten Aufgabenfeldern und Unternehmenssituationen zu untersuchen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszustellen, kommunikative Anteile zu bestimmen und die in der vorliegenden Arbeit begonnene Typologie zu überprüfen und zu erweitern. Sinnvoll wäre es, die

Kategorien der Arbeitsplatzorganisation über quantitative Untersuchungen in den befragten wie auch anderen Branchen zu überprüfen und zu verifizieren sowie aufgaben- und themenspezifische Unterschiede herauszuarbeiten. Dadurch ließe sich auch die Liste der Aufgaben, Themen und Partner erweitern und die jeweiligen Anteile der Interaktion und Zusammenhänge der gegenseitigen Beeinflussung noch detaillierter darstellen. Die Anteile des Informierens, Kommunizierens und Interagierens im Alltag sind genauer zu bestimmen und bezogen auf Typ, Branche, Thema und Aufgabe zu betrachten. Durch solche Untersuchungen ließe sich das Kommunikationsnetz von Führungskräften detaillierter erfassen: Wer kommuniziert mit wem, wie oft, wann, warum und mit welchen Medien? Wie sind die Kommunikationsanteile verteilt? Lassen sich Muster erkennen, welche Form der Kommunikation wann, wo und warum genutzt wird? Zudem könnte eine Bewertung vorgenommen werden, welcher Typ der Arbeitsplatzorganisation für welche Situationen oder Rahmenbedingungen besser geeignet ist.

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, über wissenschaftliche Erhebungen in Unternehmen unterschiedliche Lean Management-Einführungsgrade zu bestimmen, um dann auch unterschiedliche Reifegrade in der Umsetzung der kommunikativen Aspekte darzustellen und Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung abzuleiten. Damit würde auch der Aspekt der Grenzen des Lean Management-Ansatzes mit untersucht werden können und Gründe für die Grenzen definieren, die dann bearbeitet und Lösungsansätze erarbeitet werden. Dies würde im Umkehrschluss zur Entwicklung eines Reifegradmodells mit Potenzialbestimmung führen und Unternehmen aufzeigen, welche wichtigen Schritte sie für die Optimierung ihrer Abläufe gehen müssen. Ergänzend zu diesen Rahmenbedingungen ließe sich in die Studien der Themenkomplex einbeziehen, inwiefern die Bedingungen in Unternehmen und die persönlichen Präferenzen der Führungskräfte in der kommunikativen Führung Vorteile begünstigen oder zu Nachteilen führen. In der weiteren Analyse und Darstellung der kommunikativen Prinzipien könnte außerdem eine stärkere Zuordnung der Prinzipien zu den einzelnen Typen der Arbeitsplatzgestaltung vorgenommen werden.

Um das Bild zu vervollständigen, müsste nicht nur die Kommunikation von Führungskräften, sondern auch die Kommunikation von allen Mitarbeitern innerhalb ihres Kommunikationsnetzes auf allen Ebenen in der gleichen beschriebenen Systematik untersucht werden.

Interessant und wichtig für die Prozessdarstellung von Kommunikation entlang von Wertschöpfungsketten sind Untersuchungen zu Prozessen der Informationsweitergabe über Hierarchien bzw. Informationsweitergabe in Gruppen: Was wird von wem kommuniziert (top-down, bottom-up)? Welche Personen steuern den Kommunikationsprozess? Über wieviele Ebenen wird kommuniziert? Was kommt am

Ende bei der ausführenden Person an? Gibt es bereits Regeln in diesem Prozess? Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Untersuchung von Einführungs- und Veränderungsprozessen und die Erarbeitung von Standards, die das Gelingen des Wandels fördern. Erfolgreiche Beispiele sollen untersucht und Muster abgeleitet werden. Dabei ist es nötig, sich an Bottom-up-Prozessen zu orientieren (Vacek 2016, 301).

Weitere Untersuchungen zu Funktionen der schriftlichen Kommunikation in Unternehmen könnten Aufschluss über bestehende Regelwerke oder etablierte Prozesse geben, genauso wie Untersuchungen zu Auswirkungen von Effizienzregeln für Kommunikationsformate in Unternehmen: Welche Regeln/Muster sind zu erkennen? Welche Auswirkungen haben diese?

Mit der Modellierung eines Lean Communication-Ansatzes ist die Forschungsarbeit jedoch nicht beendet. Er stellt nur den Beginn der Verankerung in den Lean Management-Ansatz dar. Ein solcher Lean Communication-Ansatz könnte im Rahmen der Entwicklungen zum Thema Industrie 4.0 entsprechend eingebunden und erweitert werden und dazu beitragen, auch die Rolle der Kommunikation in hochiterativen Entwicklungs- und Produktionsprozessen darzustellen und wissenschaftlich zu untermauern. Die Digitalisierung aller Bereiche schreitet weiter voran und sowohl die Unternehmen als auch die Forschung stehen vor der Aufgabenstellung, diesen Wandel mitzugestalten. Die Vernetzung von Menschen und Gegenständen ist in den vergangenen Jahren weit vorangetrieben worden und steigt immer noch rasant an. Sie ermöglicht den Austausch von Informationen in Echtzeit. Aus dieser Möglichkeit heraus entwickeln sich neue Geschäftsmodelle (vgl. Schuh 2017b, 3) und Unternehmen wandeln sich in noch stärkerem und schnellerem Umfang als bisher. Hierzu müssten Studien ermitteln, welche Vernetzungsmöglichkeiten geschaffen werden müssen, wie die Rahmenbedingungen dazu aussehen und welche Medien die Vernetzung und die Echtzeit-Kommunikation über Grenzen hinweg ermöglichen. Zudem wäre es sinnvoll zu ermitteln, wie die Bedingungen von gelingender und scheiternder Kommunikation unter dem Aspekt der agilen Unternehmen aussehen und wo es einen generellen Bedarf an Kommunikationsfähigkeit und seiner Ausgestaltung in Unternehmen der agilen Generation gibt. Aus diesen Ergebnissen lassen sich dann neue kommunikative Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter ableiten.

Das Industrie 4.0-Zeitalter bringt deutliche Veränderungen auf allen Ebenen im Unternehmen. Die Vernetzung von Menschen und Gegenständen zum echtzeit-gesteuerten Austausch von Informationen wird durch die Übertragung auf die Produktion in eine neue Dimension gehoben und bedarf intensiver Forschungs- und Entwicklungsansätze aus der Wissenschaft sowie Umsetzungskompetenz in Unternehmen. Unternehmen verfügen über Massen an Rohdaten aus unterschiedlichen Bereichen, die richtig zusammengeführt, verdichtet und interpretiert zu enormen

Verbesserungen führen können. Aktuell mangelt es an technischen Systemen und menschlichem Know-how, diese großen Mengen an Daten domänenübergreifend zu sammeln und zu aggregieren, da zur Interpretation von Multiparametermodellen Expertenwissen aus unterschiedlichen Domänen notwendig ist. Dies soll im Internet of Production, das an der RWTH Aachen erforscht und entwickelt wird, abgebildet und realisiert werden (Schuh 2017b, 3ff.). Basis ist eine Infrastruktur, die verschiedene datenführende Systeme in produzierenden Unternehmen berücksichtigt, Daten entsprechend domänenübergreifend aufbereitet, aggregiert, filtert und zur Verfügung stellt.

Das Ziel des Internet of Production liegt daher zum einen in der bedarfsgerechten Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten in adäquater Granularität sowie von produktionstechnischem Modellwissen zur Verbesserung der datenbasierten, interdisziplinären Kollaboration. Dies ermöglicht es produzierenden Unternehmen, insbesondere domänenübergreifende Entscheidungen erheblich schneller und in höherer Qualität treffen zu können (Schuh 2017b, 4).

Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Verbesserung der domänenübergreifenden Verfügbarkeit von Daten zu ermöglichen, eine Grundvoraussetzung. Dies soll aus produktionstechnischer Forschungssicht u.a. dadurch erreicht werden, dass Informationen visualisiert und über Apps den entsprechenden Nutzern verfügbar gemacht werden (vgl. ebd.). Die Gestaltung dieser Apps bedarf intensiver Forschungsbegleitung durch die Sprach- und Kommunikationswissenschaft, denn es ist wichtig, Kommunikation nicht als eindimensionales Sender-Empfänger-System zu betrachten, sondern die vielen Dimensionen und ihren dialogischen Schwerpunkt zu beachten, Usability zu erreichen und nutzeradäquate Angebote zu schaffen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, aus dem sprach- und kommunikationswissenschaftlichen Forschungsansatz heraus und den zu erarbeitenden Ergebnissen einen Beitrag zur Konkretisierung der Anforderungen und Kompetenzen von Personen, die zukünftig die Aufgaben von Kommunikationsexperten im Wertschöpfungsprozess übernehmen, zu leisten (vgl. Janich 2016, 41f.). Janich (ebd.) nennt dazu folgende Fragenschwerpunkte für die Sprach- und Kommunikationswissenschaft zur Darstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen:

1. *Anforderungsprofil*: Worin bestehen die kommunikativen Anforderungen in einem Tätigkeitsbereich, d.h. wer muss mit wem (sprachlich und medial) wie worüber kommunizieren und welche Prozesse entwickeln sich daraus regelmäßig und prototypisch?
2. *Kompetenzprofil*: Welches sprachliche Wissen und welche kommunikativen (Teil-) Kompetenzen sind für die erfolgreiche Bewältigung dieser Anforderungen bzw. für die Überwindung von Schwierigkeiten bzw. die Problemlösung notwendig? Welche typischen oder typischerweise erwarteten Kommunikationsstile bzw. berufsspezifischen Kommunikationsnormen müssen dabei beachtet/adaptiert werden?

Zur Erarbeitung dieses „organisatorisch-praxeologischen“ Ansatzes sind weitere Studien nötig, die einen prozessorientierten Kommunikationsbegriff in Unternehmen untermauern, tatsächliche Anforderungen und wünschenswerte Kompetenzen von Mitarbeitern empirisch und theoretisch ableiten und in Beziehung setzen sowie Ansätze zur Entwicklung von entsprechenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen bieten (vgl. Janich 2016, ebd.).

Einhergehend mit den Handlungsempfehlungen für die Forschung, lassen sich auch Empfehlungen für Unternehmen aus den Ergebnissen der Arbeit ziehen. Diese sollen im folgenden Kapitel dargestellt werden.

6.2 Handlungsbedarf in Unternehmen

Wie bereits eingangs beschrieben, stehen Unternehmen heute unter dem Druck, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die auf kundenindividuellen Bedürfnissen beruhen. Darüber hinaus wird der Markt durch ein weltweites Angebot immer größer. Kostendruck und Vielfalt erhöhen die Notwendigkeit effizient zu produzieren noch mehr. Der Effizienzgedanke aus dem Lean Management-Ansatz ist also aktueller denn je. Unternehmen stehen vor dem Problem, Ungewissheit zu managen, was eine noch schnellere Veränderungsfähigkeit fordert. Mit den aus dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen lässt sich für Unternehmen ein Handlungsbedarf ableiten, der auf der Einführung und Umsetzung kommunikativer Lean Management-Prinzipien beruht und in die Gestaltung von Kommunikationsprozessen mündet. Generell gilt für die Einführung von neuen Maßnahmen, diese nicht als Top-Down-Prozess über unidirektionale Kommunikation zu initiieren, sondern bottom-up diskursiv-partizipativ unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter zu gestalten, damit keine Bedeutungs-differenz zwischen dem dargestellten Wandel der Führungsebene und den tatsächlich wahrgenommenen Ereignissen auf der Mitarbeiterebene entsteht (vgl. Vacek 2016, 294f.).

Unternehmen sollten zum einen überprüfen, welche generellen Lean Management-Prinzipien sie bereits eingesetzt haben, wie hoch der Reifegrad ihrer Umsetzung und Wirksamkeit ist und welche Prinzipien darüber hinaus einzuführen bzw. zu verbessern sind. Analog zum in dieser Arbeit gewählten Vorgehen, sollten die kommunikativen Prinzipien aus dem Lean Management-Ansatz ermittelt und ihre Umsetzung im Unternehmen analysiert werden. Aus dieser Analyse lassen sich zum einen die Bereiche darstellen, in denen die Prinzipien wirken, zum anderen kann bewertet werden, inwiefern sie zur Effizienz der täglichen Abläufe beitragen bzw. entschieden werden, wo weiterer Optimierungsbedarf ist. Konkrete Analysen der Aufgaben, Partner und Kommunikationsformate sowie eine entsprechende Strukturierung würde zu einer

Prozessvereinfachung und damit zu einer im Lean Management-Ansatz gewünschten Effizienzverbesserung führen (vgl. Kap. 6.1). Darüber hinaus wären Untersuchungen zum Umfang und den Formen der Organisiertheit von informeller Kommunikation und Teamarbeit sinnvoll, um die Gelingensfaktoren zu bestimmen und sinnvolle Maßnahmen und Rahmenbedingungen zu definieren.

Daran anschließend ist es sinnvoll, über empirische Studien und Vergleichsuntersuchungen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen herauszuarbeiten, welche Vorgaben im Sinne einer integrierten Unternehmenskommunikation sinnvoll aufgestellt werden sollten, um die Effizienz in Unternehmen zu erhöhen, ohne den schmalen Grat zwischen Entscheidungs- und Handlungsfreiheit auf der einen Seite und starrer Vorschriftserfüllung auf der anderen Seite zu verlassen: Wie sieht der optimale Produktionsprozess und der parallel aufgestellte Kommunikationsprozess aus? Wie muss Kommunikation organisiert sein? Welche Standards/Strukturen sind nötig? Welche Personen führen welche Aufgaben aus und wie kommunizieren sie besonders effizient? Welche Medien werden zu welchen Anlässen genutzt? Welche Kommunikationsregeln müssen eingeführt werden? Ziel ist es, Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette sichtbar zu machen.

In einem nächsten Schritt ist es sinnvoll, im eigenen Management-Team zu ermitteln, welche Führungskraft zu welchem Typ der Arbeitsplatzorganisation zuzuordnen ist und dann zu entscheiden, inwiefern unternehmensinterne Vorgaben angepasst oder eingeführt werden müssen. Auf Grundlage dieser Analysen und aus den in Kapitel 6.1 erläuterten Forschungsergebnissen zum Aufbau eines Lean Communication-Ansatzes lässt sich ein eigenes Kommunikationsprozessmodell für einzelne Unternehmen ableiten und implementieren. Dieses gilt es, ähnlich wie alle anderen Prozesse im Unternehmen auch, dauerhaft zu verfolgen, zu überprüfen und zu optimieren.

Die Umsetzung der Lean Management-Prinzipien ist zwingende Voraussetzung für einen erfolgreichen Übergang ins Industrie 4.0-Zeitalter. Die Verzahnung der einzelnen Bereiche und die Verstärkung von direkter Kommunikation und Dialogizität spielen eine noch entscheidendere Rolle, als bisher. Ein ausgereifter Lean Communication-Ansatz würde diese Entwicklung fördern und einen wichtigen Zugang zur Gestaltung der Industrie 4.0-Herausforderungen aus kommunikationsbezogener Sicht ermöglichen.

Auch auf der operativen Umsetzungsebene dieser neuen Produktionstheorie rückt das Industrie 4.0-Zeitalter Systeme stärker in den Fokus, die viel höhere kommunikative Anteile aufweisen. So werden Produkte nicht mehr als Weiterentwicklung vorangetrieben, sondern radikal neu entwickelt. Dazu werden Techniken eingesetzt, die die Entwicklung beschleunigen. Sie erfolgt hochiterativ, was bedeutet, dass sie in kurzen

Zyklen mit allen relevanten Mitarbeitern disziplinübergreifend organisiert wird. Dieses Merkmal lässt sich schon heute im Lean Management-Ansatz auf Problemlösungsebene finden und wird in der Entwicklung noch einmal in seiner Geschwindigkeit potenziert. Prozesse des Informierens, Kommunizierens und Interagierens verändern sich dementsprechend mit. Erste Ansätze dazu hat Vacek (2016) bereits erläutert (vgl. Kap. 3.3.3, Kap. 3.3.4).

Grundsätzlich ist es Unternehmen zu empfehlen, nicht nur betriebswirtschaftliche und ingenieurwissenschaftliche, sondern auch sprach- und kommunikationswissenschaftliche Maßstäbe zu Rate zu ziehen, wenn es um die Optimierung von Prozessen im Unternehmen geht, da durch die Ergebnisse der Arbeit erläutert werden konnte, dass die Mehrzahl der Prozesse in Unternehmen mit Kommunikationsprozessen verbunden ist, die wiederum zum Gelingen oder Scheitern des Prozesses beitragen. Wenn sich Unternehmen für solche Studien und auch Beratungsprojekte öffnen, erschließen sich weitere Potenziale, die ihnen andere Wissenschaftsbereiche aufgrund ihres Schwerpunktes und der Betrachtung des Gegenstands nicht bieten können.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, den in Unternehmen etablierten Bereich der Kommunikationsabteilung um den Aspekt der Kommunikation im Wertschöpfungsprozess zu erweitern. Analog zu einem Produktionsleiter, sollten Verantwortliche für die Kommunikationsprozesse eingesetzt werden, die die Produktion, ihre Prozesse (Produktentstehung und Kommunikation) begleiten, Mitarbeiter anleiten und beraten sowie Maßnahmen erarbeiten und umsetzen, die in einem sich ständig erneuernden Prozessgeflecht für effiziente Kommunikationsprozesse sorgen (vgl. Kap. 6.1). Durch eine ständige Begleitung wird die Akzeptanz deutlich erhöht und Prozesse etabliert. Ihr Einsatz ist gerade bei Einführung sehr hoch und wird immer geringer, je selbstverständlicher die Verschränkung der Ebenen Produktion und Kommunikation von den beteiligten Partnern gesehen und gelebt wird und wird bei vollständiger Einführung dann benötigt, den Prozess zu überwachen, neue Mitarbeiter zu integrieren oder bei Prozessänderung neue Wege zu finden. Parallel dazu sollte auf kommunikativer Ebene auch der Veränderungsprozess verankert werden. Vacek (2016, 302) hält dazu fest:

Aktuelle Studien weisen darauf hin, dass die neueren Wirtschaftswissenschaften und die Beratungsbranche kommunikative Fähigkeiten von „Change Leaders“ als Schlüsselkompetenzen hervorhebt und demnächst noch stärker hervorheben wird (s. z.B. die Capgemini Consulting Change Management-Studie 2014). Als „neue“ funktionale Schwerpunkte von Kommunikation im Wandel-Kontext werden darin genannt: das Etablieren einer positiven Einstellung zur Veränderung mittels Kommunikation, das Ermutigen der Mitarbeiter, aktiv zu Veränderungsinitiativen beizutragen, das Einbeziehen von Mitarbeitern in relevante Diskussionen, das kommunikative Anregen von Wissensaustausch, das Vermitteln der eigenen Einstellung und Emotion an Mitarbeiter sowie das Entwickeln von Weiterentwicklungs- und Umsetzungs Ideen im Team.

Erfolgreich werden aus dieser Perspektive diejenigen Change Leader sein, die iterative Entwicklungsprozesse befürworten, welche auf Feedbackaustausch basieren, welche für unternehmensweites Lernen motivieren, und welche als Mentor wirken und die Mitarbeiter auf ihrem Weg hin zu „Change-Pionieren“ begleiten.

In der (Geistes-)Wissenschaft geht die Forderung in diesem Bereich dahingehend, dass Kommunikation in der Führungsebene verankert werden sollte, „da erst durch eine strategische und operative Verknüpfung von Kommunikationszielen mit den grundlegenden Unternehmenszielen (Teil-)Ziele von Kommunikation in den Blick genommen und verfolgt werden können“ (Kastens 2016, 50).

Gerade in Zeiten der allgemeinen Digitalisierung könnten aus dieser Prozessbegleitung wiederum digitale Assistenzsysteme entwickelt werden, die die immer wiederkehrenden Aufgaben der Prozessbegleitung und -überwachung übernehmen und Mitarbeitern objektiv Hilfestellungen anbieten, Fehler und Lösungswege aufzeigen und für geordnete Abläufe sorgen. Die Integration von Assistenzsystemen in den direkten Maschinenpark über Kommunikationsdisplays mit Anzeige- und Warnsystemen ist genauso denkbar wie ein eigenes Assistenzsystem z.B. eines Digital Coaches, ähnlich wie z.B. Smart Glasses oder andere audiovisuelle Systeme. Als generelle Prozessbegleitung und Nutzung der unternehmensübergreifenden Daten könnte die Nutzung von Alexa oder anderen ähnlichen „sprechenden“ Systemen implementiert werden. Beispiele aus dem Maschinenbau für die Assistenz bei technischen Fragestellungen gibt es in Ansätzen bereits (Schuh 2017b, 4). Diese müssten um den Kommunikationsaspekt erweitert werden.

Eine weitere Empfehlung ist, flächendeckende Schulungen und -coachings sowohl für Führungs- als auch Fachkräfte einzuführen, die u.a. auf den Aspekt der kommunikativen Elemente im Lean Management-Ansatz eingehen. Dies soll im folgenden Kapitel erläutert werden.

6.3 Handlungsbedarf in Führungskräfte trainings

Die Interviews haben gezeigt, dass generell wenig Schulungen zum Thema Kommunikation in Unternehmen und keine speziellen Schulungen zum Thema Kommunikation im Lean Management-Ansatz angeboten werden (vgl. Kap. 5.4.4). Diese Schulungen sind jedoch wichtig, um das Augenmerk auf die Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen zu richten, den Mitarbeitern das richtige Rüstzeug mitzugeben und eine einheitliche Bewertung und Umsetzung im Unternehmen zu erreichen.

Gerade spezielle Schulungen zum Lean Management-Aspekt und seinen kommunikativen Anteilen sind wichtig, da ein Wissen um die Bedeutung weitere

Potenziale freisetzt und Handlungen wesentlich strategiekonformer und fehlerfreier umgesetzt werden können. Zudem tragen Schulungen grundsätzlich dazu bei, die Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen, da mit ihnen zum einen ein Verständnis für den spezifischen Bedarf und seiner Einzelaspekte vermittelt wird und zum anderen ein allgemeiner Kompetenz- oder Wissensgewinn mit ihnen einhergeht, der motivierend auf die Akteure wirken kann.

Die Empfehlung lautet deshalb, dass die Forschungsergebnisse aus den Sprach- und Kommunikationswissenschaften zu den in Kapitel 6.1 angeregten Studien unmittelbar in Weiterbildungs-, Schulungs- und Coachingformate transferiert werden sollten. Denkbar wäre dies über zusammengestellte Best Practice-Beispiele oder eigens dazu aufgestellte User Stories, also reale Anwendungsbeispiele. Kommunikative Aspekte müssen in diesen Formaten als solche benannt werden. Alternativ sollten Anbieter von bestehenden Lean Management-Schulungen, die normalerweise eher betriebswirtschaftlich bzw. ingenieurwissenschaftlich geprägt sind, die kommunikativen Aspekte des Ansatzes herausstellen und ihre Wirkungszusammenhänge vermitteln. Dazu bedarf es einer intensiven Zusammenarbeit mit den Sprach- und Kommunikationswissenschaften. Im Unternehmensalltag ist generell ein höheres Maß an interdisziplinärem Wissen erforderlich, da aufgrund der beginnenden Veränderungen im Industrie 4.0-Zeitalter Daten und Wissen aus unterschiedlichen Domänen zusammengebracht, ausgewertet, interpretiert und verarbeitet werden müssen. Hoheitswissen hat zukünftig nur derjenige, der sich für alle Impulse öffnet und Entscheidungen auf Grundlage von Multiparametermodellen, die zielgerichtet aggregiert wurden (vgl. Schuh 2017b, 3), treffen kann.

Sinnvoll sind Schulungen zu z.B. folgenden Schwerpunkten:

- kommunikative Prinzipien aus dem Lean Management-Ansatz
- kommunikative Gestaltung von Prozessen
- Merkmale und Mechanismen kooperationsbezogener und -unabhängiger sowie homileischer Kommunikation
- Gestaltung von Kommunikation und Dialogizität in Veränderungsprozessen
- Nutzung prozessadäquater Kommunikationsmedien in Unternehmen

Neben diesen allgemeinen Schulungsformaten, die einen generellen Branchenüberblick und Handlungsweisen vermitteln, ist es sinnvoll, spezielle Coachingangebote zu erarbeiten, die mit den Unternehmen in der Umsetzung ihrer kommunikativen Lean Management-Prinzipien entstehen. Das bedeutet, dass entsprechend wissenschaftlich ausgerichtete Coaches mit sprach- und kommunikationswissenschaftlichem Hintergrund in den Unternehmen mit den Mitarbeitern

Prozesse des Informierens, Kommunizierens und Interagierens entlang der Wertschöpfungsketten untersuchen sowie optimieren und sie in die Lage versetzen, vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie einen kontinuierlichen Prozess zu erarbeiten und zu etablieren. Dies kann angelehnt an die in den vorherigen Kapiteln 6.1 und 6.2 aufgestellten Empfehlungen in einem speziell aufgesetzten Coachingprogramm erfolgen oder als Prinzip Train-the-Trainer über die Installation einer entsprechenden Abteilungseinheit etabliert werden. Denkbar sind z.B. auch sogenannte Job Rotation-Modelle, bei denen die Beteiligten zeitweise die Aufgabenbereiche und Rahmenbedingungen von Kollegen übernehmen, um Einblicke über die Herausforderungen in diesen Feldern zu erhalten, was zu einer höheren Sensibilisierung für Belange der Kollegen führt und helfen kann, Reibungspunkte in der Zusammenarbeit durch gegenseitiges Verständnis auszuräumen und Arbeitsabläufe zu optimieren.

Neben der in Kapitel 6.2 benannten direkten Prozessbegleitung eines Digital Coaches können auch Schulungsprogramme als E-Learningmodule mit Praxisfällen dafür sorgen, dass Mitarbeiter in typische Fragestellungen eingeführt und trainiert werden. Dies müsste entsprechend in der Unternehmenskultur etabliert und von den Mitarbeitern als wertschöpfend angesehen und genutzt werden.

7 Fazit

Am Ende einer intensiven Beschäftigung mit einem Themenbereich stehen viele Ergebnisse – sowohl aus der Literaturstudie als auch aus der empirischen Forschung. Aber auch weitere Forschungsfelder oder Optimierungspunkte können aus den Ergebnissen herausgearbeitet werden.

Zu Beginn der vorliegenden Dissertation stellte sich die Frage, wie sich die Kommunikation von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen gestaltet. Aufgeworfen wurde sie, weil ich durch meine berufliche Beschäftigung mit dem Lean Management-Ansatz immer wieder mit kommunikativen Aspekten in diesem ingenieurwissenschaftlichen Konzept konfrontiert wurde, dass im Ansatz und in der begleitenden Literatur selbst Kommunikation nicht explizit benannt oder erläutert wurde und dass in der unternehmerischen Praxis kaum Bewusstsein für die wichtige Rolle der Kommunikation von Führungskräften in Wertschöpfungsprozessen existiert. Zur Beantwortung der Frage wurden in dieser Arbeit Ansätze und Modelle aus der linguistischen Forschung aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation vorgestellt, die Einzelaspekte zu Führungskommunikation in lean-organisierten Unternehmen, einem kaum untersuchten Themenfeld, geliefert haben.

Die linguistischen Studien von Jakobs (2008) und Brünner (2000) sowie das betriebswirtschaftliche Konzept von Bruhn (2007) haben wichtige Facetten für die Schwerpunkte dieser Arbeit geliefert. Jakobs (2008) arbeitet den Stellenwert von Schnittstellenkommunikation und Kommunikation entlang von Wertschöpfungsketten heraus und lässt sich damit auf die Prozessorientierung im Lean Management-Ansatz übertragen. Brünner (2000) stellt heraus, dass die Basis aller Arbeitsabläufe in Unternehmen aus kommunikativem Handeln besteht (vgl. Brünner 2000, 7). Dies wiederum spiegelt sich in den vielen Standards wider, die im Lean Management-Ansatz festgelegt sind (Teamzusammenstellung, Visuelles Management, Problemlösungsstrategien, etc.). Auch ihre Unterscheidung der kooperations-bezogenen Kommunikation in formelle und informelle Kommunikation sind wesentliche Bestandteile der kommunikativen Bearbeitung von Arbeitsaufgaben innerhalb des Lean Management-Ansatzes. Gerade die homileische Kommunikation wird dort als sehr wichtig dargestellt und entsprechend gefördert.

Aus Bruhns´ (2007) Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation lässt sich übertragen, dass Kommunikation als Managementprozess anzusehen ist, der konzipiert und strukturiert werden muss (vgl. Bruhn 1993, VII). Im Lean Management-Ansatz ist eine gewisse Strukturierung der Kommunikation und das Aufzeigen der Möglichkeiten im formellen und informellen Bereich verankert, die dazu führt, dass alle

Mitarbeiter eingebunden sind und Hierarchien abgeflacht werden, um den erfolgreichen Ablauf der Prozesse zu ermöglichen.

Wichtigstes Ergebnis aus Spranz-Fogasys (2002) Untersuchungen ist die Darstellung des Alltags von Führungskräften und dessen Auswirkungen auf die Kommunikation. Der Alltag ist dominiert von Entscheidungs- und Handlungsdruck und läuft zweckorientiert ab. Es herrscht eine permanente kommunikative Bearbeitung von Arbeitsaufgaben vor, die je nach Sachverhalt und Zweck entsprechend gestaltet ist (vgl. Spranz-Fogasy 2002, 223f.).

Als Ergebnis aus Vaceks (2009) Untersuchung lässt sich übertragen, dass es – auch losgelöst von Veränderungsprozessen in Unternehmen – eines konstruktiven Bottom-up-Prozesses bedarf, damit Arbeitsprozesse besser strukturiert werden können (vgl. Vacek 2009, 39f.). Gerade die Rückkopplung zwischen allen Beteiligten ist ein elementar wichtiger Aspekt, der umgesetzt und gepflegt werden muss (vgl. Vacek 2009, 40). Ihre Ergebnisse unterstützen die Rahmenbedingungen aus dem Lean Management-Ansatz (Abflachung der Hierarchie, gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen, Förderung informeller Kommunikation).

Fetzer (2010) untersucht Chatkommunikation zwischen der Unternehmensführung und Mitarbeitern jeder Hierarchieebene und leitet die Rahmenbedingungen und Vorteile daraus ab. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Auflösung der Hierarchie über diese Art der Kommunikation dafür sorgt, dass Mitarbeiterführung über die direkte Informierung und Kommunikation von Zielen schneller und nachhaltiger gelingen kann (vgl. Fetzer 2010, 47f.). Auch hier kommt es zu direkten Rückkopplungen und zur Förderung von Bottom-up-Prozessen sowie informeller Kommunikation (vgl. Fetzer 2010, 78ff.), die einen wesentlichen Aspekt im Lean Management-Ansatz darstellt.

Neben der Analyse der linguistischen Literatur stand auch die ingenieurwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Forschung zum Lean Management-Ansatz im Fokus, indem der Frage nachgegangen wurde, wie Kommunikation und kommunikatives Handeln von Führungskräften im Lean Management-Ansatz dargestellt wird. Es wurde deutlich, dass sich Führung in lean-orientierten Unternehmen durch die kommunikative Gestaltung von Strukturen und die Förderung des Austausches in Expertenteams manifestiert. Umgesetzt wird dies über spezifische Kommunikationsmaßnahmen, -wege, -mittel und -muster, die sich auf Transparenz und Informiertheit, den Austausch zwischen Mitarbeitern und systematisches Feedback richten. Durch die angeschlossene Frage nach dem Anteil von Kommunikation im Alltag und der Aufgabenbewältigung von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen wurde herausgearbeitet, wie ein typischer Arbeitsalltag bei Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen abläuft, welchen Hauptan-

forderungen sie begegnen müssen, wie sie organisiert sind und welche Rolle Kommunikation bei der Lösung ihrer Aufgaben zukommt. Darüber hinaus konnte vorgestellt werden, welche kommunikativen Prinzipien des Lean Management-Ansatzes bekannt sind und wie sie umgesetzt werden. Es wurde der Zusammenhang von Arbeitsplatzorganisation und Führungskommunikation betrachtet, typische Arbeits- und Kommunikationsaufgaben beschrieben und die kommunikativen Anteile von Führungshandeln sowie ihrer Umsetzung in einer breiten, schnell wechselnden Konstellation von Partnern und Themen, kommunikativen Ressourcen, Kommunikationsformen und -medien sowie Konstanz durch Kommunikationsregeln zusammengestellt.

Mit dieser Arbeit konnte bestätigt werden, dass Kommunikation ein bestimmender Aspekt in der Organisation des Alltags von Führungskräften ist und dass kommunikative Prinzipien im Lean Management-Ansatz verankert sind. Durch die Interviewstudie wurden Merkmale der Arbeitsplatzorganisation von Führungskräften in lean-orientierten Unternehmen durch kommunikative Maßnahmen herausgearbeitet und in eine Typologie überführt. Die aufgestellte Typologie und die weiteren Kriterien für eine Erweiterung des Lean Management-Ansatzes haben die ersten Schritte zur Erarbeitung eines Lean Communication-Ansatzes aufgezeigt.

So ist die Schaffung eines Bewusstseins für kommunikative Prozesse im Rahmen von Wertschöpfungs- und Produkterstellungsprozessen zwingende Voraussetzung, um Führung in Unternehmen effizient und erfolgreich zu gestalten. Hierzu hat die vorliegende Arbeit den entsprechenden Handlungsbedarf skizziert und mögliche Wege aufgezeigt. Prozesse des Kommunizierens, Informierens und Interagierens in Unternehmen müssen weiter untersucht und die Ergebnisse in die Praxis transferiert werden.

An den Ausführungen zum Handlungsbedarf ist zu erkennen, dass das in dieser Arbeit adressierte Themenfeld viel Potenzial für die Beantwortung sprach- und kommunikationswissenschaftlicher Fragestellungen hat, dass es bereits gute Ansätze gibt und die Zukunft weitere spannende Entwicklungsmöglichkeiten bringen wird. Um die Forschung zu ergänzen und auszubauen, ist es notwendig, dass sich sowohl die sprach- und kommunikationswissenschaftliche Forschung als auch Unternehmen auf einen multidisziplinären Dialog einlassen, vorhandene Entwicklungen aus dem Lean Management-Ansatz um neue Facetten ergänzen und einen Lean Communication-Ansatz entwickeln, der die Grundzüge des Industrie 4.0-Zeitalters einbezieht.

Nach meiner Überzeugung ist die Definition und effiziente Gestaltung der Kommunikationsprozesse im Wertschöpfungsprozess nicht nur notwendig um bereits sichtbare Potenziale aufzugreifen, sondern auch um als Unternehmen den Schritt ins

Industrie 4.0-Zeitalter erfolgreich zu meistern. Unternehmen müssen wirksame Instrumente entwickeln, um volatilen Kundenanforderungen und dem Wunsch nach Individualisierung nachzukommen und damit erhöhten Unsicherheiten in der Produktentwicklung und verkürzten Produktlebenszyklen sowie dem Wunsch nach vielfältigen Produktfunktionen zu begegnen (Schuh 2017c, 15). Dazu bedarf es eines intensiven Dialogs zwischen Unternehmen und Kunden, um diese Anforderungen aufzunehmen und eines unternehmensinternen Dialogs zur Umsetzung der Wünsche und Anforderungen sowohl auf Produktentwicklungsebene als auch auf der Ebene des Wertschöpfungsprozesses. Je effizienter diese Prozesse kommunikativ gestaltet sind, desto effizienter können Unternehmen wirtschaften.

Wesentliches Ergebnis dieser Arbeit ist, dass erfolgreiche Führung in lean-orientierten Unternehmen zu großen Anteilen von erfolgreicher Kommunikation durch durchdachte und abgestimmte Strukturen sowie effizient eingesetzte Kommunikationsmittel im Wertschöpfungsprozess abhängt. Die sprach- und kommunikationswissenschaftliche Forschung kann durch Erforschung sprachlichen Handelns in Führungssituationen einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung eines Lean Communication-Ansatzes leisten.

Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin (2017): Organisationale Ambidextrie. In: Schuh, Günther/ Brecher, Christian/ Klocke, Fritz/ Schmitt, Robert (Hrsg.): AWK Aachener Werkzeugmaschinen-Kolloquium 2017. Internet of Production für agile Unternehmen. Aachen: Apprimus Verlag, 25-26.
- Bartels, Christian (1992): Lean Production I. Idee – Konzept – Erfahrungen in Deutschland. In: Tagungsband zur Fachtagung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft. Stuttgart, 18. März 1992. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bösenberg, Dirk/ Metzen, Heinz (1992): Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. Landsberg/Lech: mi verlag moderne industrie.
- Bruch, Heike (2006): Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte. In: Bruch Heike/ Krummacker Stefan/ Vogel Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 10-24.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Brunner, Franz J. (2008): Japanische Erfolgskonzepte. München: Carl Hanser Verlag.
- Bruhn, Manfred/ Dahlhoff H. Dieter (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (2007): Kommunikationspolitik. 4. überarb. Auflage. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bruhn, Manfred/ Ahlers, Grit Mareike (2007): Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In: Piwinger, Manfred/ Zerfuß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer, 661-676.
- Bullinger, Hans-Jörg (1994): Informationsmanagement für schlanke Unternehmen. In: Zülch, G.: Vereinfachen und Verkleinern. Die neuen Strategien in der Produktion. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ehlich, Konrad/ Rehbein, Jochen (1994): Institutionsanalyse. Prolegomena zur Untersuchung von Kommunikation in Institutionen. In: Brünner, Gisela/ Graefen, Gabriele (Hrsg.): Texte und Diskurse. Methoden und Forschungsergebnisse der Funktionalen Pragmatik. Opladen: Westdeutscher Verlag, 287-327.

Literatur

- Feilke, Helmuth (1996): Sprache als soziale Gestalt. Ausdruck, Prägung und die Ordnung der sprachlichen Typik. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Fetzer, Heinrike (2010): Chatten mit dem Vorstand. Die Rolle der unternehmens-internen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen. Tübingen: Narr Verlag.
- Geißler, Harald/ Behrmann, Detlef/ Petersen, Jendrik (1995): Lean Management und Personalentwicklung. (Reihe: Betriebliche Bildung. Erfahrungen und Visionen, Bd. 6). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Graf, Gerhard (1996): Das Phänomen Lean Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Greif, Michel (1998): Teamerfolge in der Produktion durch Visualisierung. Erfolge graphisch darstellen, Abläufe optimieren, Mitarbeiter begeistern. 2. Aufl. Landsberg: Moderne Industrie.
- Groth, Uwe/ Kammel, Andreas (1994): Lean Management: Konzept, kritische Analyse, praktische Lösungsansätze. Wiesbaden: Gabler.
- Habscheid, Stephan (2000): Das 'Mikro-Makro-Problem' in der Gesprächsforschung. In: Gesprächsforschung 1 (2000) 2, 126-143.
- Habscheid, Stephan (2003): Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch. Berlin: de Gruyter.
- Höflich, Joachim R. (1998): Interaktive Medien und organisationsinterne Kommunikation. Erkenntnisse und Perspektiven. In: Krzeminski, Michael/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation, Internet, Intranet, Datenbanken. Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 73-92.
- Hofmann, Karsten (1995): Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management – Eine Fallstudie. In: Bungard, Walter (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: Beltz, 113-134.
- Jakobs, Eva-Maria. (2005): Writing at Work. In: Jakobs, Eva-Maria/ Lehnen, Katrin/ Schindler, Kirsten (Hrsg.): Schreiben am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main: Verlag für Sozialwissenschaften, 13-40.
- Jakobs, Eva-Maria (2006): Texte im Berufsalltag. Schreiben, um verstanden zu werden?. In: Blühdorn, Hardarik/ Breindl, Eva/ Waßner, Ulrich Hermann (Hrsg.): Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus (Jahrbuch des Instituts für deutsche Sprache 2005). Berlin/ New York: de Gruyter: 315-331.

- Jakobs, Eva-Maria (2007): „Das lernt man im Beruf...“ Schreibkompetenz für den Arbeitsplatz. In: Werlen, Erika/ Tissot, Fabienne (Hrsg.): Sprachvermittlung in einem mehrsprachigen kommunikationsorientierten Umfeld. Hoheneggen: Schneider Verlag [Reihe Sprachenlernen konkret], 27-42.
- Jakobs, Eva-Maria (2008): Unternehmenskommunikation. Arbeitsfelder, Trends und Defizite. In: Niemeyer, Susanne/ Diekmannshenke, Hajo (Hrsg.): Profession und Kommunikation. Frankfurt am Main: Peter Lang, 13-32.
- Jakobs, Eva-Maria/ Fiehler, Reinhard/ Eraßme, Denise/ Kursten, Anne (2011): Industrielle Prozessmodellierung als kommunikativer Prozess. Eine Typologie zentraler Probleme. In: Gesprächsforschung 12, 223-264.
- Janich, Nina (2016): Begriffskonzepte von Unternehmenskommunikation – ein Vergleich der Disziplinen. In: Kastens, Inga Ellen/ Busch Albert (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen: utb GmbH, 29-43.
- Kastens, Inga Ellen/ Busch, Albert (2016): Prolog: Neues Denken in der Wirtschaftskommunikation. In: Kastens, Inga Ellen/ Busch Albert (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen: utb GmbH, 1-28.
- Kastens, Inga Ellen (2016): Kommunikation im Spannungsfeld von Managementpraxis, Wissenschaft und Gesellschaft. In: Kastens, Inga Ellen/ Busch Albert (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen: utb GmbH, 44-82.
- Klotzbach, Christoph (2006): Gestaltungsmodell für den industriellen Werkzeugbau. Aachen: Shaker.
- Küssner, Mark (1999): Organisation in der Lean-Unternehmung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart: utb GmbH.
- Mählick, Heiner/ Pankus, Gero (1993): Herausforderung Lean Production. Düsseldorf: VDI Verlag.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Hamburg: Rowohlt.
- Menz, Florian (2000): Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Literatur

- Menz, Florian/ Müller, Andreas P. (2008): Einleitung. In: Menz, Florian/ Müller, Andreas P. (Hrsg.): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München: Rainer Hampp Verlag, 7-16.
- Monden, Yasuhiro (1994): Toyota Production System. An Integrated Approach to Just-In-Time. London: Springer.
- Müller, Andreas P. (2008): Aufgabenfelder einer Linguistik der Organisation. In: Menz, Florian/ Müller Andreas (Hrsg.): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München: Rainer Hampp Verlag, 17-46.
- Müller, Roland/ Rupper, Peter (1994): Lean Management in der Praxis. St. Gallen/ Schweiz: gfmt - Gesellschaft für Management und Technologie AG.
- Oeltjenbruns, Henning (2000): Organisation der Produktion nach dem Vorbild Toyotas. Analyse, Vorteile und detaillierte Voraussetzungen sowie die Vorgehensweise zur erfolgreichen Einführung am Beispiel eines globalen Automobilkonzerns. (Reihe: Innovation der Fabrikplanung und -organisation, Bd. 3). Aachen: Shaker.
- Ohno, Taiichi (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt: Campus.
- Pfeiffer, Werner/ Weiß, Enno (1992): Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Rollberg, Roland (1995): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (1994): Training der kommunikativen Kompetenz. In: Hofmann, Laila Majja/ Regnet, Erika (Hgg.) (1994): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 115-126.
- Rother, Mike/ Shook, John (2006): Sehen Lernen mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen. Aachen: Lean Management Institut.
- Schmitt, Reinhold/ Heidtmann, Daniela (2002): Die interaktive Konstitution von Hierarchie in Arbeitsgruppen. In: Becker-Mrotzek, Michael/ Fiehler, Reinhard (Hg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Gunther Narr Verlag (= Forum für Fachsprachen-Forschung 58), 179-208.
- Schuh, Günther (1996): Strategisches Produktionsmanagement. In: Eversheim, Walter/ Schuh, Günther (Hrsg.): Produktion und Management. „Betriebshütte“. Teil I. Berlin U. a.: Springer, 5-1 bis 5-51.

- Schuh, Günther/ Diels, Frederic/ Ortlieb, Casimir/ Riesener, Michael/ Schröder, Stefan (2017a): Agile Produktentwicklung. In: Schuh, Günther/ Brecher, Christian/ Klocke, Fritz/ Schmitt, Robert (Hrsg.): AWK Aachener Werkzeugmaschinen-Kolloquium 2017. Internet of Production für agile Unternehmen. Aachen: Apprimus Verlag, 29-51.
- Schuh, Günther/ Prote, Jan-Philipp/ Dany, Stefan (2017b): Internet of Production. In: Schuh, Günther/ Brecher, Christian/ Klocke, Fritz/ Schmitt, Robert (Hrsg.): Engineering Valley – Internet of Production auf dem RWTH Aachen Campus. Festschrift für Univ.-Prof. em. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Dr. h. c. mult. Walter Eversheim. Aachen: Apprimus Verlag, 3-11.
- Schuh, Günther/ Riesener, Michael (2017c): Agile Produktentwicklung. In: Schuh, Günther/ Brecher, Christian/ Klocke, Fritz/ Schmitt, Robert (Hrsg.): Engineering Valley – Internet of Production auf dem RWTH Aachen Campus. Festschrift für Univ.-Prof. em. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Dr. h. c. mult. Walter Eversheim. Aachen: Apprimus Verlag, 15-28.
- Sharifi, Hossein/ Zhang, ZhongXiang (1999): A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. An introduction. In: International Journal of Production Economics, 62 (1), 7-22.
- Shingo, Shigeo (1992): Das Erfolgsgeheimnis der Toyota Produktion. Konstanz: Moderne Industrie.
- Spranz-Fogasy, Thomas (2002): „Was macht der Chef? – Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft“. In: Becker-Mrotzek, Michael/ Fiehler, Reinhard (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr. 209-230.
- Suzaki, Kiyoshi (1989): Modernes Management im Produktionsbetrieb. Strategien – Techniken – Fallbeispiele. 1. Aufl. München: Carl Hanser.
- Suzaki, Kiyoshi (1994): Die ungenutzten Potentiale. Neues Management im Produktionsbetrieb. 1. Aufl. München: Carl Hanser.
- Takeda, Hitoshi (1999): Das synchrone Produktionssystem. Just-in-Time für das ganze Unternehmen. Landsberg: Moderne Industrie.
- Tränckner, Jan-Holger (1990): Entwicklung eines prozeß- und elementorientierten Modells zur Analyse und Gestaltung der technischen Auftragsabwicklung von komplexen Produkten. Diss., Fakultät für Maschinenwesen der RWTH Aachen.
- Vacek, Edelgard (2009): Wie man über Wandel spricht. Perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Literatur

- Vacek, Edelgard (2016): Agile Kommunikation in Veränderungsprozessen – ein Beitrag aus diskursanalytischer Perspektive. In: Kastens, Inga Ellen/ Busch, Albert (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr Francke Attempo Verlag, 294-330.
- Wahren, Heinz-Kurt (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin/New York: de Gruyter.
- Wunderlich, Dieter (1976): Studien zur Sprechakttheorie. Berlin: Suhrkamp.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel (1990): The Machine That Changed the World. New York: Macmillan.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel (1994): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Womack, James P./ Jones Daniel T.: (1996): Lean Thinking. New York: Simon & Schuster.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking). München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T. (1998): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking). München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T. (2004): Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Zobel, Alexander (2005): Agilität im dynamischen Wettbewerb. Basisfähigkeit zur Bewältigung ökonomischer Turbulenzen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozessketten im Unternehmen (Schuh, 1996, 5-18/19 zitiert in Jakobs 2008, 16).....	8
Abb. 2: Abteilungsgrenzen überschreitende Kommunikationsflüsse (nach Tränckner 1990 zitiert in Jakobs 2008, 20).....	10
Abb. 3: Funktionalisierung der betrieblichen Kommunikation (Brünner 2000, 10)....	11
Abb. 4: Dimensionen kooperationsbezogener Kommunikation (Brünner 2000, 17) .	13
Abb. 5: Vergleichsdaten der Produktion von Fabriken von GM vs. Toyota 1989 (vgl. Womack et al. 1991).....	23
Abb. 6: Möglichkeiten der visuellen Unterstützung am Arbeitsplatz (Greif 1998, 20ff.).....	32
Abb. 7: Andon-Board (Suzaki 1989, 104).....	33
Abb. 8: Zeitplantafel (Suzaki 1989, 93).....	35
Abb. 9: Beispiel für eine Kanban-Karte (Lean Enterprise Institut).....	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsetzung kommunikativer Aufgaben nach dem Typ der Arbeitsplatzorganisation und Ausprägungen kommunikationsbezogener Aspekte.	118
Tabelle 2: Arbeitsaufgaben und der Anteil an Kommunikation bezogen auf Partner und Themen	120
Tabelle 3: Eingeführte Lean Management-Prinzipien mit Schwerpunkt auf kommunikative Maßnahmen.....	122
Tabelle 4: Umfang von Kommunikationsschulungen und Darstellung der Grenzen des Lean Management-Ansatzes	123

Anhang

Ankerbeispiele

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Ausmaß der Gerechtigkeit	Anteil von Regelterminen	Also ich habe einmal die Woche montags drei Stunden Werkleertunde. Die Informationen von dort nehme ich mit für den Dienstag. Da habe ich dann Modulettunde, das ist eine Runde mit meinen Abteilungsleitern. Und da machen wir dann immer als erstes Allgemeines, dann Qualität, Produktivität, Personal, Sonstiges und danach Rundgang durch die Halle. Und da sitzen dann auch die Personal mit am Tisch. Mittwochs ist immer Abstimmung mit dem Betriebsrat eine Stunde. Also das so als Regeltermin. Dann ist einmal die Woche immer Abstimmung mit der Personalabteilung eine Stunde, dann habe ich Jours fixes mit meiner Abteilungsleitern. Zweiwöchentlich, Freitag haben wir immer von 13:30 Uhr bis 14 Uhr, wir nennen das immer Strategieunde und da besprechen wir übergeordnete Themen unserer Sparte auch hinsichtlich Ausrichtung. [IP 1_42_NFZ]	Ja, es gibt Regeltermine, es gibt geplante Themen jeden Tag, aber jeden Tag gibt es auch genügend Ereignisse, ab jetzt vom Kunden getrieben, interne Probleme, die wir haben. Also in den meisten Fällen sind es irgendwelche Probleme, die was auslösen oder schlichtweg, dass einfach Mitarbeiter einen Rat brauchen, ein Gespräch brauchen, einen aufsuchen. [IP 2_40_MAB]
	Festlegung von Kommunikationswegen/ Medien	Viele Jours fixes, also, viel Telekommunikation und viele Besprechungen, viele Meetings. Also, wirklich ganz stark Meeting gerigt. Ich habe immer so eine typische Arbeitswoche raus. Die Tage sind eigentlich mehr oder weniger gleich. [IP 5_42_NFZ]	Also tagtäglich kommt halt doch irgendwer oder ruft mich irgendwer. [IP 2_40_MAB]
	Terminierung kommunikativer Arbeitsaufgaben	Ich habe morgens normalerweise immer so um 8:30 Uhr meine Videokonferenzen mit meinen Qualitätsleitern, die in der Welt verteilt sitzen. Zum Beispiel, am Montag mit Asern, in Shanghai sitzt der. Am Dienstag mit Frankreich, am Mittwoch noch mal mit Shanghai. Am Donnerstag mit Dänemark, und anschließend danach direkt mit Indien, und am Freitag habe ich keinen Jour fixe per Videokonferenz. [IP 5_42_NFZ]	Das heißt, in so einem typischen Alltag braucht man auch immer noch mal Momente oder Freiräume, um letztendlich ungelappte Vorgänge, sei es, irgendwas kommt beim Kunden rein, oder irgendwas ergibt sich auf der Mitarbeiterseite, das gilt es zu berücksichtigen. [IP 6_41_MAB]
Art und Weise des Lösen kommunikativer Aufgaben	kurze Besprechungen am Arbeitsplatz	Also 7:25 Uhr fange ich mit den offiziellen Terminen an, 7:25 Uhr, letztendlich bei uns nennt sich das Stehung. Keiner sitzt, sondern alle stehen. Das ist die Produktionsbesprechung mit allen Meistern, allen Abteilungsleitern und Instandhaltung und Planung. [IP 1_42_NFZ]	ich mache mit meinen Führungskräften auch jeden Mittag und jeden Morgen eine Runde, um Themen zu benennen. [IP 2_40_MAB]
	Jour fixe	Das heißt, so 30 Prozent sind halt Jours fixes, die ich mit meinen Leuten habe, die so zwischen einer halben Stunde und einer Stunde dauern. Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. Dann habe ich mit unserem Produktionsleiter noch einen Jour fixe, weil das hat eine der engsten Schnittstellen ist. Einfach dass wir die Themen an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Qualität - Produktion, Qualität - Einkauf, Qualität - Entwicklung und so weiter abstimmen und Entscheidungen getroffen werden. [IP 5_42_NFZ]	Es gibt einen Jour fixe der obersten Heeresleitung, ich habe auch jeweils Jours fixes mit dem Geschäftsführern. [IP 2_40_MAB]
	Besprechungen an Stellwänden	Das heißt, da findet dreimal täglich morgens eine Besprechung statt, an sogenannten Stellwänden. Das sind Besprechungen, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. [IP 3_41_MAB]	Das heißt, wir haben die Mannschaft zusammengekommen, auf dem Hallenboden, und mit ihnen das Gespräch gesucht, teilweise auch in kleinen Gruppen (...). [IP 6_41_MAB]
Ausmaß freier Entscheidungen	Grad der Freiheit	Ja, das heißt, als Geschäftsführer gehe ich dann halt eben mehr oder weniger in die Abteilung rein. Lasse mir erklären, was passiert da gerade in der Abteilung und diskutiere mit denen. Personalfragen, diskutiere mit denen, was gut läuft, was schlecht läuft, im Großen und Ganzen. [IP 3_41_MAB]	Ja, ich lasse mir das Angebot erklären, gucke genau durch, was halt ihr eigentlich da alles gemacht. Sind alle Aspekte berücksichtigt? [IP 3_41_MAB]
	Absicherung durch strukturelle Gebundenheit	Das heißt, so 30 Prozent sind halt Jours fixes, die ich mit meinen Leuten habe, die so zwischen einer halben Stunde und einer Stunde dauern. Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. Dann habe ich mit unserem Produktionsleiter noch einen Jour fixe, weil das hat eine der engsten Schnittstellen ist. Einfach dass wir die Themen an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Qualität - Produktion, Qualität - Einkauf, Qualität - Entwicklung und so weiter abstimmen und Entscheidungen getroffen werden. [IP 5_42_NFZ]	Also, die Geschäftsführungssitzung machen wir einmal pro Woche und immer montags. Da ist auch Anwesenheitspflicht von meinen Kollegen und mir, weil wir darüber bislang immer sehr schnell kommunizieren konnten und auch, ja, ich sage mal, ganz geräuschlos und auch von der Schnelligkeit her geht das sehr gut. Da können Entscheidungen gleich gefällt werden, auch über Investitionen, die dann sogleich angeschossen werden, und der Einkauf gleich losgehen kann und entsprechende Verträge machen kann. [IP 4_65_E]
	Vorgaben der Kommunikationswege/ Erläuterungen	Des Weiteren haben wir einen Vorstand, der uns eher darauf hinweist, wie wichtig es ist, dass die Produktivität gegeben ist und wir uns natürlich sofort bei Problemen und jeglichen Risiken melden müssen und die Themen adressieren. Das führt dazu, dass jetzige Themen, die früher informell behandelt wurden, heute schriftlich gemacht werden, per E-Mail, um einfach zu dokumentieren. [IP 5_42_NFZ]	Und ich denke mal, da haben wir jetzt eine ganz gute Kommunikationskultur erreicht. Es gibt Leitplanken, aber keine Leitplanken, die so eng sind, dass sich da keiner drin bewegen kann, aber es gibt Spielregeln, ohne diese Spielregeln könnten wir das auch nicht fahren. [IP 4_65_E]
Verteilung der Kommunikationsformen	kommunizieren	Also 7:25 Uhr fange ich mit den offiziellen Terminen an, 7:25 Uhr, letztendlich bei uns nennt sich das Stehung. Keiner sitzt, sondern alle stehen. Das ist die Produktionsbesprechung mit allen Meistern, allen Abteilungsleitern und Instandhaltung und Planung.	Dann haben wir weiterhin noch Runden, wo wir das Management zusammenkommen lassen, unser Managementteam. Das tagt viermal im Jahr. Dann ein Team Marktstrategieausschuss. Das liegt noch oberhalb von dem Managementteam. Das sind aus diesem Managementteam noch um 50 Prozent der Leute, die sich schwerpunktmäßig in Richtung Markt beschäftigen. Das heißt, die Vertriebler, aber auch unsere Leute, die die Produkte für den Markt entwickeln und auch der Einkaufsaufsch, weil der natürlich den Markt von der anderen Seite sieht, von den Lieferanten. Und dort werden Strategien festgelegt, welche Märkte gehen wir demnächst an, wo erweitern wir international unsere Märkte, und wo verstärken wir unsere Präsenz in Richtung neue Vertriebsanforderungen aufzustellen, und nachmittags besprechen wir auch eine Position, die wir jetzt im Nahen Osten für dieses Jahr uns noch vorgenommen haben. [IP 4_65_E]
	andere informieren	Um 8:30 Uhr bin ich dann bei meinem Chef. Nehme alle die Daten mit und da treffen sich die Werkleiter, und der hat da alle Hauptabteilungsleiter bei sich. Und da berichtet dann wieder jeder über seinen Produktionsbereich, in ähnlicher Art und Weise, dass man eigentlich von vorne bis hinten jeden Produktionsbereich durchgeht. [IP 1_42_NFZ]	Wir haben einmal einen sogenannten IQ-Linkungskreis, Initiative Qualität. Da müssen alle verschiedenen Division und Business Units dem verantwortlichen Geschäftsführer für Entwicklung und für Produktion ihre Qualitätszahlen auf den Tisch legen und ihre Probleme auch, wo so etwas durchgesprochen wird, auch wie das Thema der Beanstandung. [IP 4_65_E]
	informiert werden	Ja, ich lasse mir das Angebot erklären, gucke genau durch, was halt ihr eigentlich da alles gemacht. Sind alle Aspekte berücksichtigt? [IP 3_41_MAB]	Und wir hatten oder wir haben eine dicke Beanstandung aus der letzten Woche, die kritisch ist, die uns auch viel Ärger bereitet, die aber in gewohnter Weise bei uns natürlich so gelöst wird, dass wir erstens sofort in der gesamten GF informieren, heute Nachmittag, und ich mir dann parallel noch den neuesten Stand besorge, was ist jetzt passiert, was haben wir für Möglichkeiten, an anderes Material ranzukommen, weil wir das Material ersetzen müssen, und da haben die Einkaufsleute webweit angefragt. [IP 4_65_E]
interagieren	Das heißt, wir sitzen täglich mit allen Geschäftsführern der Gruppe zusammen und haben ein Board Meeting, wo wir uns letztendlich auf den gleichen Kenntnisstand setzen, im gesamten Unternehmen. [IP 3_41_MAB]	Also die GF-Sitzung, also Geschäftsführungssitzung, machen wir einmal pro Woche und immer montags. Da ist auch Anwesenheitspflicht von meinen Kollegen und mir, weil wir darüber bislang immer sehr schnell kommunizieren konnten. [IP 4_65_E]	

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Verhältnis horizontale und vertikale Kommunikation	Kommunikation mit rangniedrigeren Mitarbeitern	Also 7:25 Uhr fange ich mit den offiziellen Terminen an, 7:25 Uhr, letztendlich bei uns nennt sich das Stuehung. Keiner sitzt, sondern alle stehen. Das ist die Produktionsbesprechung mit allen Meistern, allen Abteilungsleitern und Instandhaltung und Planung.	Ich mache mit meinen Führungskräften auch jeden Mittag und jeden Morgen eine Runde, um Themen zu benennen. [IP 2_40_MAB]
	Kommunikation mit ranghohen Kollegen	Und dann gibt es alle vier Wochen eine große Modulierrunde, da sind alle Abteilungsleiter des Werks zusammen mit unserem Chef. [IP 1_42_NFZ]	Also die Geschäftsführungssitzung machen wir einmal pro Woche und immer montags. (...) Da können Entscheidungen gleich gefällt werden, auch über Investitionen, die dann sogleich angeschlossen werden, und der Einkauf gleich angesehen kann und entsprechende Verträge machen kann. [IP 4_65_IE]
	Kommunikation mit Vorgesetzten	Das heißt, so 30 Prozent sind halt Jours fixes, die ich mit meinen Leuten habe, die so zwischen einer halben Stunde und einer Stunde dauern. Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. Dann habe ich mit unserem Produktionsleiter noch einen Jour fixe, weil das halt eine der engsten Schnittstellen ist. Einfach dass wir die Themen an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Qualität - Produktion, Qualität - Einkauf, Qualität - Entwicklung und so weiter abstimmen und Entscheidungen getroffen werden. [IP 5_42_NFZ]	Es gibt einen Jour fixe der obersten Heeresleitung, ich habe auch jeweils Jours fixes mit den Geschäftsführern. [IP 2_40_MAB]
Formen des sprachlichen Agierens	persönliche Gespräche	Also eigentlich so entlang des Materialflusses und da sprechen wir dann jeden Stützpunkt durch, Qualität, und dann noch aktuell haben wir einen Maßnahmenplan zu jeder Abteilung. Und wenn wir damit fertig sind, besprechen wir aktuelle Themen. Also wenn irgendwelche Besuchskonten, wenn es irgendwie mit Auftragslage zu bereden gibt oder wer weiß was, dann machen wir das. Das ist halt jeden Morgen 7:25 Uhr bis circa 7:45 Uhr, 7:50 Uhr. [IP 1_42_NFZ]	Ja, es gibt Regeltermine, es gibt geplante Themen jeden Tag, aber jeden Tag gibt es auch genügend Ereignisse, so jetzt vom Kunden getrieben, interne Probleme, die wir haben. Also in den meisten Fällen sind es irgendwelche Probleme, die sind auslöser oder schlichtweg, dass einfach Mitarbeiter einen Rat brauchen, ein Gespräch brauchen, einen aufsuchen. [IP 2_40_MAB]
	terminierte Besprechungen	Das heißt, so 30 Prozent sind halt Jours fixes, die ich mit meinen Leuten habe, die so zwischen einer halben Stunde und einer Stunde dauern. Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. Dann habe ich mit unserem Produktionsleiter noch einen Jour fixe, weil das halt eine der engsten Schnittstellen ist. Einfach dass wir die Themen an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Qualität - Produktion, Qualität - Einkauf, Qualität - Entwicklung und so weiter abstimmen und Entscheidungen getroffen werden. [IP 5_42_NFZ]	Ein typischer Arbeitstag ist geprägt von, ich würde sagen, 80 Prozent geplant und 20 Prozent Improvisation. Einer riesen Hatz von einem Termin in den nächsten. Jeder will irgendwem einen greifen am Tag, dazwischen kommen noch, und so die Phase des Simmerens sind entweder vor halb acht und nach 17 Uhr. Das sind dann so die Phasen, wo ich selber für mich mal hier sitzen kann und über Dinge nachdenken kann, sonst bin ich permanent auf Achse oder in Terminen oder werde draußen angesprochen et cetera. [IP 2_40_MAB]
	ungeplante Besprechungen	Ja, das heißt, als Geschäftsführer gehe ich dann halt eben mehr oder weniger in die Abteilung rein. Lasste mir erklären, was passiert da gerade in der Abteilung und diskutiere mit denen Personalfragen, diskutiere mit denen, was gut läuft, was schlecht läuft, im Großen und Ganzen. [IP 3_41_MAB]	Das heißt, typischer Alltag für mich ist, ich sage mal, zwei Drittel ungeplant, ein Drittel geplante Vorgänge. [IP 6_41_MAB]
	Telefonate	Viele Jours fixes, also, viel Telekommunikation und Besprechung, viel Meetings. Also, wirklich ganz stark Meeting geprägt. Ich habe immer so eine typische Arbeitswoche raus. Die Tage sind eigentlich mehr oder weniger gleich. [IP 5_42_NFZ]	Gewisse Themen, wenn es jetzt ad hoc ist, mit den Auslandsstandorten, da müssen wir es natürlich telefonisch machen. Wenn wir zum Beispiel Teamthemen haben, brauchen aber unsere US-Einheit als auch die deutsche Einheit, teilweise sogar auch die Chinesen dazu. Dann nutzen wir im Prinzip Onlinetools. Also, ganz klassisch WebEx, also Videokonferenzen, oder Internet, also Onlinokonferenzen mit Telefontokonferenzen gepaart. [IP 6_41_MAB]
Formen des sprachlichen Agierens	Videokonferenzen	Ich habe morgens normalerweise immer so um 8:30 Uhr meine Videokonferenzen mit meinen Qualitätsleitern, die in der Welt verteilt sitzen. Zum Beispiel, am Montag mit Asien, in Shanghai sitzt der, am Dienstag mit Frankreich, am Mittwoch noch mal mit Shanghai. Am Donnerstag mit Dänemark, und anschließend danach direkt mit Indien, und am Freitag habe ich keinen Jour fixe per Videokonferenz. [IP 5_42_NFZ]	Gewisse Themen, wenn es jetzt ad hoc ist, mit den Auslandsstandorten, da müssen wir es natürlich telefonisch machen. Wenn wir zum Beispiel Teamthemen haben, brauchen aber unsere US-Einheit als auch die deutsche Einheit, teilweise sogar auch die Chinesen dazu. Dann nutzen wir im Prinzip Onlinetools. Also, ganz klassisch WebEx, also Videokonferenzen, oder Internet, also Onlinokonferenzen mit Telefontokonferenzen gepaart. [IP 6_41_MAB]
	E-Mails	Weil wir festgestellt haben, dass wir viele E-Mails schicken. [IP 5_42_NFZ]	Ja, wenn schreibe ich eine Mail. Wenn ich einen größeren Adressatenkreis erreichen möchte, oder weil ich halt noch mal eine Absicherung brauche. [IP 2_40_MAB]
	Dokumentationen	Was wir immer schriftlich festhalten sind unsere Geschäftsführungsitzungen, unsere Marktstrategieauschüsse, und auch von dem Managementteam wird ein kurzes Ergebnisprotokoll geschrieben. [IP 4_65_IE]	Also wenn wir ein Mitarbeitergespräch hatten oder so, oder wenn ich halt mit einem von meinen Leuten ein Kritik- oder Feedbackgespräch führe, dann schreibe ich mir das auf. [IP 2_40_MAB]
Erarbeitung von Lösungssätzen	In Teams	Also, es gibt teilweise technische Themen, da können vielleicht auch Einzelpersonen das ganz gut machen, aber manchmal sind die Zusammenhänge so komplex, dass es nur im Team gelöst werden kann, insbesondere zwischen den Disziplinen. Das ist erstmal der eine Treiber, meiner Meinung nach, für das Thema Teamarbeit, und die zweite Sache ist, ich glaube, ist ganz schlecht, wenn man die Führungskraft zum Beispiel anfragt, Lösungen vorzugeben, weil dann der Effekt viel zu gering ist, und die Leute nachher es nicht als ihr Ergebnis akzeptieren. [IP 6_41_MAB]	
	strukturell verankerte Lenkungsreise oder Verbesserungsprojekte	Ideenmanagement nennen wir das bei uns. Da gibt es auch Bereiche, die halt wöchentlich darstellen, wie viele neue Ideen eingegangen sind. Das ist in unserem Intranet. Da werden dann auch so Highlights immer kommuniziert, auch mit Bildern und wer wie viel gewonnen hat. Du kommst in den Raum, da stehen dann zwanzig oder zehn PCs mit den Mitarbeitern vom Ideenmanagement. Da gehst du zu dem hin, und dann setzt der sich gemeinsam mit dir an den Rechner, und dann geht du deine offenen Ideen durch. Und dort ist dir dann auch, das System und die Software, da gibt es eine eigene Software bei uns dafür, im Intranet zu bedienen und das alles richtig zu befüllen. [IP 5_42_NFZ]	
	Vorschlagswesen	Wir haben betriebliches Vorschlagswesen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. [IP 5_42_NFZ]	
	Grad der Organisiertheit	Stoppeschildprozess heißt: Mitarbeiter erkennt irgendeinen Missstand und kann mit dem Stoppeschild, mit der Idee, die man da hat, zu seinem direkten Vorgesetzten gehen und sagen: „Das ist ihr Zustand. Das gefällt mir daran nicht und ich finde, so könnte ein Soll-Zustand aussehen.“ Wenn die direkte Führungskraft sagt: „Ja, ist okay“ wäre der nächste Schritt, dass dieser Mitarbeiter zu dem zuständigen Führungskraft geht. (...) Es gibt einen Austausch über das Problem. Der Mitarbeiter hat ein Instrument in der Hand, einen geführten Prozess, um eben mit einem zuständigen Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen. Und der muss diesen jetzt von der Thematik überzeugen. (...) [IP 2_40_MAB]	Vorschlagswesen, dann reicht du das bei einem Mentor ein, und der gibt es dann in die jeweilige Fachabteilung. Wir haben jeden Monat so eine große Qualitätsreise: Da wird auch immer gecheckt, dass auch diese Verbesserungsvorschläge zeitnah abgearbeitet werden, und eine Prämie oder auch nicht auslobt werden, aber dadurch werden die Sachen dann gehelliglicht. [IP 2_40_MAB]

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Informelle Kommunikation	Grad der Förderung	Bei Termindruck halte ich informelle Kommunikation für extrem hilfreich, weil man dann mehr bewegen kann, weil man dann schneller ist. Man muss natürlich darauf achten, dass dann nachhaltige Strukturen nachgezogen werden. Informelle Kommunikation hilft auch, das miteinander zu fördern, weil eine gemeinsame Leiche im Keller zu haben oder so, da mag man sich dann mehr. Also insbesondere finde ich informelle Kommunikation bei Problemen nicht verkehrt. Du musst aber aufpassen, dass das nicht überhandnimmt. [IP 3_41_MAB]	Das ist das eine und das andere ist, dass wir in jedem Gebäude jetzt so eine kleine Cafeteria haben, wo Leute zusammenkommen können, sich einen Kaffee holen können, abtenseln und miteinander kommunizieren können. Freitagmorgens zum Beispiel, um 10 Uhr ist bei uns im Betriebsrestaurant alles immer brachend voll. Dann kommen sehr viele Leute dort hin, die dann größere Frühstückspause machen, nicht nur eine Viertelstunde, sondern halbe oder sogar Dreiviertelstunde, und dann das Wochenende einläuten. Und das lassen wir auch zu. [IP 4_68_IG]
	Grad der Organialertheit	People Business und Hände schütteln, das gibt er uns immer mit. Er sagt uns, wir sollen mehr draußen sein, wir sollen mehr vor Ort sein, wir sollen mehr an der Linie sein. Mit den Leuten einzeln reden, da brauchen wir nicht jeden Tag mit jedem reden. Aber wir müssen da erstens sichtbar sein und zweitens mit den Leuten reden und die abholen. Und gucken, dass wir auch so einfach ein paar Informationen reinkriegen und Verständnis. Ja. Das ist letztendlich informelle Kommunikation und was ich extrem fördere. [IP 1_42_NFZ]	Ja, Betriebsport haben wir nicht, aber was wir grundsätzlich gut finden, was wir auch fördern, ist, wenn die Gruppe irgendwas machen will, zum Beispiel, wenn die, was hier in Mode gekommen ist so ein bisschen, das ist, dass sich die Gruppe selber den Brotzeitraum einrichtet, den Sozialraum. Dass die dann am Wochenende reinkommen und streichen selber den Raum, gestalten den. Da machen sie noch ein kleines Grillfest, hängen davon Bilder aus. Also das da haben wir alles ohne Probleme, dass sie sich auch da ein bisschen letztendlich die Räume personalisieren können. [IP 1_42_NFZ]

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Arbeitsaufgaben	strategische Themen	Gut, ansonsten, typische Arbeitsaufgaben sind sicherlich auch das Vorantreiben irgendwo strategischer Themen. Das heißt, Strategiewerkshop durchführen, strategische Fragestellungen beantworten. [IP 3_41_MAB]	
	konzeptionelle Arbeit	Was ich viel mache, ist natürlich Planungsthemen. Also, gerade jetzt im Moment steht halt die Planung fürs nächste Jahr an, wo wir halt unsere Prognosen abgeben müssen und so weiter. Was ich viel mache, sind Prozesse, also, auch Konzepte für intern. An welchen Themen wir arbeiten wollen, Qualitätsstrategie, welche Vorgaben fürs nächste Jahr, welche Ziele wollen wir erreichen, Qualitätsziele vorgeben? [IP 5_42_NFZ]	
	Weitergabe von Informationen	Und das ist so die Mitarbeiterkommunikation, wo wir so ein bisschen die Leitlinien rausbauen, die zum Beispiel über den aktuellen Strategieprozess auch informieren, sagen, was sind Felder, die wir bearbeiten, was sind Felder, die wir eher nicht bearbeiten. [IP 3_41_MAB]	
	Führung und Entwicklung von Mitarbeitern	Sehr viel Personalthemen, also Mitarbeitergespräche. [IP 1_42_NFZ]	
Arbeitsaufgaben	Entscheidungen treffen	Und sonst irgendwelche Entscheidungsthemen eigentlich. [IP 1_42_NFZ]	
	Probleme lösen	Also, die Geschäftsführungssitzung machen wir einmal pro Woche und immer montags. Da ist auch Anwesenheitspflicht von meinen Kollegen und mir, weil wir darüber bislang immer sehr schnell kommunizieren konnten und auch, ja, ich sage mal, ganz geräuschlos und auch von der Schnelligkeit her geht das sehr gut. Da können Entscheidungen gleich gefällt werden, auch über Investitionen, die dann sogleich abgeschlossen werden, und der Einkauf gleich losgehen kann und entsprechende Verträge machen kann. [IP 4_65_IE]	
	übergeordnete Fachaufgaben	Ich kümmerge mich um das Controlling. Das heißt, monatliche Sachen einfach abfragen, durchgucken, durchgehen, Planung durchgehen. [IP 3_41_MAB]	
	Kommunikations-schnittstelle	Bei uns ist montags immer so organisiert, dass wir nachmittags die Geschäftsführungssitzung haben und am Vormittag dann noch etliche Themen laufen, in Vorbereitung auf diese Geschäftsführungssitzung. Was ist zum Beispiel noch in der letzten Woche passiert, in Richtung Stückzahlen. Was haben wir geschafft, wo gibt es irgendwelche Beanstandungen, Qualitätsringe, und das startet dann meistens so um 9 Uhr. Da habe ich die ein oder andere Rücksprache. [IP 4_65_IE]	
Partner intern	Vorgesetzte	Dann habe ich natürlich meinen Jour fixe mit meinem Chef, also mit meinem Produktionsvorstand. [IP 5_42_NFZ]	
	Kollegen gleicher Hierarchiestufe	Das heißt, da ist auch der Geschäftsführer eben, der Produktionsgeschäftsführer ist dabei, da sind die Vertriebsgeschäftsführer. Wenn du so willst, bin ich halt Vertriebsgeschäftsführer. Da sitzt der CFO, der Controller dabei und dann noch der Geschäftsführer der Gießerei. [IP 3_41_MAB]	
	Führungskräfte unterstellter Hierarchiestufe	Ich habe Abteilungsleitermeetings, zweimal in der Woche. Das heißt, ich habe natürlich dann die Abteilungsleiter hier sitzen. [IP 3_41_MAB]	
	Fachkräfte unterstellter Hierarchiestufe	Ja, ich lasse mich auch ab und zu natürlich in der Montage blicken. Das heißt, da findet dreimal täglich morgens eine Besprechung statt, an sogenannten Stellwänden. Das sind, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. [IP 3_41_MAB]	
Partner extern	Geschäftspartner	Und wir hatten oder wir haben eine dicke Beanstandung aus der letzten Woche, die kritisch ist, die uns auch viel Ärger bereitet, die aber in gewohnter Weise bei uns natürlich so gelöst wird, dass wir erstens sofort in der gesamten GF informieren, heute Nachmittag, und ich mir dann parallel noch den genauesten Stand besorge, was ist jetzt passiert, was haben wir für Möglichkeiten, an anderes Material ranzukommen, weil wir das Material ersetzen müssen, und da haben die Einkaufsteile weltweit angefragt. [IP 4_65_IE]	
	Lieferanten	Da besprechen wir mit dem Inhaber und unserem Architekten unsere Bauprojekte, neue Bauprojekte, aber auch Bauprojekte, die wir entsprechend jetzt verändern wollen, und da sind dann auch immer die Betroffenen dabei, die dieses Gebäude nutzen wollen, und die, die es bauen müssen. [IP 4_65_IE]	
	Kunden	Ja, es gibt Regeltermine, es gibt geplante Themen jeden Tag, aber jeden Tag gibt es auch genügend Ereignisse, ob jetzt vom Kunden getrieben, interne Probleme, die wir haben. Also in den meisten Fällen sind es irgendwelche Probleme, die was auslösen oder schlichtweg, dass einfach Mitarbeiter einen Rat brauchen, ein Gespräch brauchen, einen aufsuchen. [IP 2_40_MAB]	
	Investoren/Banken	Ganz wichtig ist die Kommunikation mit unserem Fremdkapitalgeber, mit unserem Bankenkonsortium. [IP 6_41_MAB]	
Themen, bezogen auf Vorgesetzte, Kollegen gleicher Hierarchiestufe und Führungskräfte unterstellter Hierarchiestufe	gemeinsame Ziele	Montag zum Beispiel, machen wir immer um elf die Produktionsprogramm-Durchsprache. [IP 1_42_NFZ]	
	strategische Fragestellungen	Und dort werden Strategien festgelegt, welche Märkte gehen wir demnächst an, wo erweitern wir international unsere Märkte, und wo verstärken wir unsere Präsenz in Richtung neue Vertriebsniederlassungen aufzustellen. [IP 4_65_IE]	
	Schnittstellenproblematiken	Und da machen wir dann immer als erstes Allgemeines, dann Qualität, Produktivität, Personal, Sonstiges und danach Rundgang durch die Halle. [IP 1_42_NFZ]	
Themen, bezogen auf Facharbeiter	konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme	Das sind, wo eigentlich der Projektfortschritt vorgestellt wird. Das ist halt dieses Kaizen-Thema. Machte alles transparent, schreibe die Probleme auf, die du hast, diskutiere die davor, beziehungsweise schreibe Lösungen auf, packe Termine dahinter, mache da Verantwortlichkeiten rein. [IP 3_41_MAB]	
	konkrete Produktionsfragestellungen und -probleme	Ja, das ist eine Präsentation. Das dauert meistens so eine Stunde, und das ist so die Mitarbeiterkommunikation, wo wir so ein bisschen die Leitlinien rausbauen, die zum Beispiel über den aktuellen Strategieprozess auch informieren, sagen, was sind Felder, die wir bearbeiten, was sind Felder, die wir eher nicht bearbeiten. [IP 3_41_MAB]	
Themen, bezogen auf externe Partner	strategische Ausrichtung	Dann habe ich natürlich gerade strategische Themenstellung, häufig vertrieblerischer Natur. Das heißt, es gibt eine Ausschreibung, mit wem bietet man zusammen an, wer sind die Wettbewerber. [IP 3_41_MAB]	
	Finanzierung	Ganz wichtig ist die Kommunikation mit unserem Fremdkapitalgeber, mit unserem Bankenkonsortium. [IP 6_41_MAB]	
	Akquise	Dann haben wir weiterhin noch Runden, wo wir das Management zusammenkommen lassen, unser Managementteam. Das legt viermal im Jahr. Dann ein Team Marktstrategieausschuss. Das liegt noch oberhalb von dem Managementteam. Das sind aus diesem Managementteam noch mal 50 Prozent der Leute, die sich schwerpunktmäßig in Richtung Markt beschäftigen. Das heißt, die Vertriebler, aber auch unsere Leute, die die Produkte für den Markt entwickeln und auch der Einkaufschef, weil der natürlich den Markt von der anderen Seite sieht, von den Lieferanten. Und dort werden Strategien festgelegt, welche Märkte gehen wir demnächst an, wo erweitern wir international unsere Märkte, und wo verstärken wir unsere Präsenz in Richtung neue Vertriebsniederlassungen aufzustellen, und nachmittags besprechen wir auch eine Position, die wir jetzt im Nahen Osten für dieses Jahr uns noch vorgenommen haben. [IP 4_65_IE]	
	Problembearbeitung	Und wir hatten oder wir haben eine dicke Beanstandung aus der letzten Woche, die kritisch ist, die uns auch viel Ärger bereitet, die aber in gewohnter Weise bei uns natürlich so gelöst wird, dass wir erstens sofort in der gesamten GF informieren, heute Nachmittag, und ich mir dann parallel noch den genauesten Stand besorge, was ist jetzt passiert, was haben wir für Möglichkeiten, an anderes Material ranzukommen, weil wir das Material ersetzen müssen, und da haben die Einkaufsteile weltweit angefragt. [IP 4_65_IE]	

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
eingeführte Lean Management-Prinzipien (Auswahl)	konsequente Prozesssicht	Ja, auch durch eben diese stringente Prozesssicht. Eigentlich ziemlich klar, wer ist Empfänger, wer ist Lieferant. [IP 3_41_MAB]	
	Quality Gate Prozess	Ja, es ist natürlich zum Beispiel durch die Idee, auch dieses Quality Gate-Prozesses zu vermeiden, dass Leute irgendetwas machen, ohne vollständige Informationen zu haben. [IP 3_41_MAB]	
	Übertragung von Verantwortung auf den Mitarbeiter	Also, dass dem Mitarbeiter Eigenverantwortung übertragen wird, dass er selber bestimmen kann. [IP 3_41_MAB]	
	Förderung von Kommunikation über Strukturen	Du siehst halt, ob der Schraubenschlüssel fehlt, weil 5S und so weiter, die Prinzipien, alles drumherum eingeführt wurde, dass du halt sofort erkennen kannst, wo eine Palette hin muss. Ist da eine zu wenig, ist da eine zu wenig, weil der Platz belegt ist oder halt eben nicht, oder hängt da irgendwo ein rotes Fähnchen, weil das Fach nachgefüllt werden muss? Also, so diese Grundvisualisierungstypen, die du halt immer und überall findest. [IP 5_42_NFZ]	
	Visuelles Management	Das Thema Visualisierung hast du auch, das ganze Thema Transparenz hast du, dass ein Vorgänger und ein Nachfolger bekannt sind, dass der Prozessflow bekannt ist. [IP 3_41_MAB]	
	Wissensmanagement	Ideenmanagement nennen wir das bei uns. Da gibt es auch Bereiche, die halt wöchentlich darstellen, wie viele neue Ideen eingegangen sind. Das ist in unserem Intranet. Da werden dann auch so Highlights immer kommuniziert, auch mit Bildern und wer wie viel gewonnen hat. Du kommst in den Raum, da stehen dann zwanzig oder zehn PCs mit den Mitarbeitern vom Ideenmanagement. Da gehst du zu dem hin, und dann setzt der sich gemeinsam mit dir an den Rechner, und dann gehst du deine offenen Ideen durch. Und der hilft dir dann auch, das System und die Software, da gibt es eine eigene Software bei uns dafür, im Intranet zu bedienen und das alles richtig zu befüllen. [IP 5_42_NFZ]	
	Erarbeitung von Lösungen in der Gruppe	Also, es gibt teilweise technische Themen, da können vielleicht auch Einzelpersonen das ganz gut machen, aber manchmal sind die Zusammenhänge so komplex, dass es nur im Team gelöst werden kann, insbesondere zwischen den Disziplinen. Das ist erstmal der eine Treiber, meiner Meinung nach, für das Thema Teamarbeit, und die zweite Sache ist, ich glaube, ist, dass schlecht, wenn man als Führungskraft zum Beispiel anfängt, Lösungen vorzugeben, weil dann der Effekt viel zu gering ist, und die Leute nachher es nicht als ihr Ergebnis akzeptieren. [IP 6_41_MAB]	
	Null-Fehler-Prinzip	Ansonsten klar, in der ganzen Bandstruktur. Letztendlich die Fischgrät-Anlieferung vom Material, sehr viel Frequentierungen und Kommissionierungen. Dann das Null-Fehler-Prinzip und Bandstopp. Ja, den Bandscherriff, die von der Logistik sind und gucken, wenn es irgendwo bei den Kleinteilen, die kommissioniert am Bandwegen sind, Fehlteile gibt, dann flitzt der ganz schnell und holt das Zeug. Wir haben keine Bestände am Band, was Schrauben und so was angeht. Sondern das ist alles abgezählt dabei. [IP 1_42_NFZ]	
	Bandstoppprinzip	Ansonsten klar, in der ganzen Bandstruktur. Letztendlich die Fischgrät-Anlieferung vom Material, sehr viel Frequentierungen und Kommissionierungen. Dann das Null-Fehler-Prinzip und Bandstopp. Ja, den Bandscherriff, die von der Logistik sind und gucken, wenn es irgendwo bei den Kleinteilen, die kommissioniert am Bandwegen sind, Fehlteile gibt, dann flitzt der ganz schnell und holt das Zeug. Wir haben keine Bestände am Band, was Schrauben und so was angeht. Sondern das ist alles abgezählt dabei. [IP 1_42_NFZ]	
	betriebliches Vorschlagswesen	Wir haben betriebliches Vorschlagswesen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. [IP 5_42_NFZ]	
	Verlagerung des Arbeitsplatzes der Führungskraft in die Produktion	Alle Vertriebsbereiche sind in ein Büro zusammen quartiert worden. [IP 2_40_MAB]	
	Mitarbeiter-Freizeitprojekte	Alles an O-Tagen, die wir einmal im Jahr durchführen, wo an einem Samstag ohne Bezahlung knapp die Hälfte der Belegschaft die Firma verschönert, also putzt, streicht, was auch immer. Da sind nahezu alle diese roten Schulen, die man hier sieht, entstanden. Maschinen werden gestrichen, geputzt et cetera. Am liebsten aus einem Mischteam Verwaltung und Betrieb. Also, dass sich die Leute auch mal abseits der Arbeit ein bisschen näher kennenlernen. [IP 2_40_MAB]	
	eingeführte kommunikative Maßnahmen	Visualisierungen	Das ist, glaube ich ein Punkt, in dem Kontext ist bei uns die Regel Kommunikation auf Tagesbasis eingestellt worden. Das Ganze sehr stark unterstützt mit Boards, mit Kennzahlen, wo Kennzahlen abgefragt werden, von Krankenstand und Unfallzahlen, also das Unfallkreuz. Dabei natürlich die Qualitätsprobleme, Fehlitage und so weiter und so fort. Also die ganze Bandbreite, quasi von Umwelt und Arbeitsschutzthemen bis wirklich zu Produktivitätsthemen. Das ist wahrscheinlich der sichtbarste bei uns, glaube ich, was da stattgefunden hat. [IP 5_42_NFZ]
institutionalisierte Kommunikationstreffpunkte		Jedes Segment hat eine Gruppentafel, wo alle Informationen dran sind. Dann teilweise wird es so gemacht, dass speziell an der Gruppentafel auch Stehtische hingestellt werden. Dass man da halt hinkommen kann, dass die auch mit so einem Flipchart arbeiten, wo mal aktuelle Informationen dran stehen oder man was hingängt. Gesundheitsinsel haben wir letztes Jahr eingeführt, wo alles über Krankenstand, Angebote der Betriebskrankenkasse, Angebote des Gesundheitsdienstes hängen. [IP 1_42_NFZ]	
Kanban-System		Ja, wir haben auch ein Qualitätsgate. Wir haben Kanban-Kreisläufe für bestimmte Produkte auch ja. [IP 2_40_MAB]	
Schaffung von Orten für informelle Kommunikation		Es gibt sowohl diese Kaffeemaschine und Kaffeeecken mit Automaten und so weiter, wo dann auch ein paar Stehtische stehen, in der Produktion, wo du dich mal auf einen Kaffee treffen kannst. Da stehen dann auch häufig Informterminals. Das sind halt PCs, wo dann auch die Leute, die am Band arbeiten, mal in den Atlas gehen können, einfach um mal zu gucken, was es so Neues gibt, sich selber informieren können. Wir haben fast auf jeder Etage bei uns Teeküchen, wo du dich halt triffst, an der Kaffeemaschine. An vielen Ecken hängen dann auch Whiteboards daneben, wo du dann mal irgendwas anpinnen kannst, wenn du halt einen triffst. Also, gerade diese Kaffeeecken oder Teeküchen, die es an allen möglichen Ecken und Enden gibt, als Treffpunkte, sind da schon sehr wichtig. [IP 5_42_NFZ]	
Leistungsdialoge		Vielleicht vor acht Jahren oder so haben wir diesen Leistungsdialog eingeführt. Am Ende von einer Schicht, wo alle Mitarbeiter zusammen sind und mit dem Segmentleiter den Tag bereiden. Durch die Stückzahlen durchgehen, Krankenstand, Ordnung und Sauberkeit und so was alles besprechen. Auch ob irgendwelche Unfälle passiert sind und dann eigentlich speziell auch Qualitätsthemen, die auftauchen, oder Problemstellungen versuchen zu lösen. [IP 1_42_NFZ]	

übergeordnete Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 1	Ankerbeispiel Arbeitsplatzorganisation Typ 2
Kommunikations-schulungen	Angebotsbreite	Da machst du alles Mögliche, Präsentationen üben, wie stellst du Dinge vor, worauf musst du achten, um deine Information zu verpacken, Mitarbeitergespräche führen, Konfliktgespräche führen. Wie redest du grundsätzlich, welche Wörter sollte man vermeiden. Einfach klar, dass man halt klare Aussagen formuliert, dass man positive Wörter formuliert. [IP 5_42_NFZ]	
	Fokus auf Lean Management-Ansatz	Das Thema Lean wird natürlich nicht explizit da mit aufgenommen. [IP 9_41_MAB]	
	Spezialisierung auf Kommunikation im Lean Management-Ansatz	Nee, also, in der Verkreuzung der Themen, nee. [IP 5_42_NFZ]	
Grenzen des Lean Management-Ansatzes	fehlende Vermittlung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit an die Mitarbeiter	Probleme würde ich jetzt nicht sagen, aber es gibt teilweise Mitarbeiter, und da ist man wieder im Change Management, Veränderungsmanagement, die sich fragen, ob es wirklich notwendig und sinnvoll ist, weil sie halt sagen, es ist Zeitverschwendung, weil sie an dem Tag, an dem sie diese Methode anwenden, den direkten Nutzen vielleicht nicht sehen, aber die Wirkung in der Gesamtheit viel größer ist. [IP 6_41_MAB]	
	keine Orientierung an den Unternehmensbedingungen	Und was ich am schlimmsten finde, ist wirklich, dass, was ich schon mal gesagt habe, wenn man einfach nur die Methoden aneinanderreih, sagt: „Wir machen jetzt Lean.“ Also da holst du nicht EINEN Mitarbeiter ab. [IP 2_40_MAB]	
	Widerstände der Führungskräfte	Manche Abteilungsleiter oder Teamleiter sind dahingegangen, haben sich dahingestellt, vor so eine Mannschaft, manche haben gesagt: „Ja, ja, hier, das wollen wir jetzt im Rahmen der Lean Management-Einführung machen. Ich glaube zwar, dass das Kappes ist, aber das müssen wir jetzt tun, also bitte ich euch, alle mitzumachen“. [IP 5_42_NFZ]	
	Widerstände der Mitarbeiter	Ich glaube halt, dass die Mitarbeiter, die das gewohnt waren, eng gesetzte Grenzen zu bekommen, mit diesen neuen Freiheiten nicht klar kommen. Das sind die großen Probleme, die wir haben, dass viele einfach nicht wissen: Wo geht die Reise hin? Die sind so hier aufgewachsen, eine klare Vorgabe zu bekommen. Dann meinetwegen für das Ergebnis, die Konsequenzen zu tragen, aber jetzt mit zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen, sind viele glaube ich aus der Vergangenheit her überfordert und ich glaube auch vom Naturell her viele überfordert. [IP 2_40_MAB]	
	mangelnde Kompetenzen	Dann, was ich eben schon mal sagte, ist, wenn du Dinge overengineeringst. Wenn du zum Beispiel dann versuchst, mit Tools irgendwelche Dinge zu unterstützen, aber Lean heißt ja, dass man es eigentlich möglichst einfach macht, mit wenig Mitteln und schnell mit einfachen Prinzipien zum Ziel kommt. Wenn aber irgendwelche komplizierten Programme und Tools und alles Mögliche halt einführt, und das noch da reinschüttelt und irgendwann zu viel wird, dann machen die Leute nicht mehr mit, sondern haben die keinen Bock mehr. [IP 5_42_NFZ]	
	fehlendes konsequentes Agieren	Und natürlich ist, wenn der Mitarbeiter nicht permanent hinterher ist oder die Führungskraft hinterher ist und es einfordert, gerade Lean jetzt, also SS zum Beispiel, Ordnung, Sauberkeit, Sicherheitsstrukturen und so weiter am Arbeitsplatz. Wenn du nicht permanent runtergehst und wenn du was siehst, es nicht anprangerst und abstellst oder auch selber dich mal bückst und ein Stück Müll aufhebst, was du auf dem Boden siehst, und wegschmeißt, und da einmal vorbeigehst, das sehen die Leute. Du bist ja ein Rollenmodell, die beobachten das und handeln halt genauso, und dann bricht halt viel von dem, was du aufgebaut hast, wieder zusammen. [IP 5_42_NFZ]	

