

Wertanalyse wirkt! – Aber wie? Die Wirkung der „Kraft der persönlichen Vereinbarung“

Dr. Sigurd Jönsson, Alzenau

Wertanalyse wirkt, weil sie den Menschen mit seinen besonderen Eigenschaften in den Mittelpunkt stellt und methodisch auf die menschliche Natur in genialer Weise eingeht. In den beiden vorangegangenen Beiträgen wurde dies am Beispiel der menschlichen Grundeinstellung „Ich habe Recht“ erläutert. In diesem Beitrag wird die Wirkung der „Kraft der persönlichen Vereinbarung“, wie sie sich in einer professionell moderierten Wertanalyse entwickelt, der Situation in einer unmoderierten Arbeitsgruppe gegenübergestellt.

Der Arbeitsalltag – Jede Menge Probleme, Herausforderungen und Chancen

Die Komplexität der Abläufe in einem normalen Unternehmen lässt bereits erahnen, dass in einem solchen Umfeld jeden Tag aufs Neue von den Mitarbeitern eine Fülle von Problemen und Herausforderungen gemeistert und sich eröffnende Chancen zum Wohle des Unternehmens ergriffen werden müssen. Dies schafft der Mensch in der Regel nicht alleine, er ist auf die Unterstützung seiner Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten angewiesen. Menschen führen eine Entwicklung im Unternehmen zum Erfolg, können aber auch ein Desaster produzieren. In der Regel identifiziert sich der Mensch mit dem, was er aus eigenem Antrieb tut und versucht die ihm übertragenen Aufgaben so gut wie möglich im geforderten Zeitrahmen zu erledigen. Da er von seinem Umfeld als „gutes und wertvolles“ Mitglied der Gemeinschaft anerkannt werden will, sind ihm eigene Fehler und Versäumnisse hochnotpeinlich. In hierarchisch geprägten Organisationen werden die Mitarbeiter primär dann belohnt, wenn sie sich in ihrem Tun auf das konzentrieren, was ihr direkter Vorgesetzter von ihnen verlangt. Mit zunehmender Dynamik des Umfelds (Markt, Wettbewerb, Technologie) müssen die Mitarbeiter immer häufiger zusätzliche und bereichsübergreifende Arbeiten im Rahmen von Projektteams und Arbeitsgruppen parallel zu ihrem eigentlichen Tagesgeschäft übernehmen. Die Rahmenbedingungen, unter denen im Regelfall diese Zusatzarbeiten von den Mitarbeitern bewältigt werden müssen, sind im nächsten Abschnitt beschrieben.

Szenen aus einer normalen bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe

In der Regel werden die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten in eine Arbeitsgruppe hinein delegiert. Dabei wird die Priorisierung der Arbeitserledigung (laufendes Tagesgeschäft oder die erforderlichen Arbeiten im Rahmen der Arbeitsgruppe) von dem Vorgesetzten gleich mit delegiert. Die Anweisung der Vorgesetzten an ihre Mitarbeiter lautet in einem solchen Fall häufig: Machen Sie mal, aber achten Sie darauf, dass das Tagesgeschäft nicht darunter leidet! In Überlastphasen lässt der Mitarbeiter dann das liegen, was gerade nicht im Fokus der Aufmerksamkeit seines Vorgesetzten ist, unabhängig von der Bedeutung der Arbeit für die anderen Bereiche des Unternehmens. Mögliche Konsequenzen für die Arbeitsgruppe: Mitarbeiter erscheinen nicht zu den anberaumten Sitzungsterminen; Aufgaben, die die Arbeitsgruppe an einzelne Teammitglieder delegieren, werden nicht in dem erforderlichen Zeitrahmen erledigt. Das Projekt zieht sich in die Länge bis keiner der Vorgesetzten mehr danach fragt.

Wertanalyse wirkt, weil sie den Menschen mit seinen besonderen Eigenschaften in den Mittelpunkt stellt und methodisch auf die menschliche Natur in genialer Weise eingeht.

In hierarchisch geprägten Organisationen werden die Mitarbeiter primär dann belohnt, wenn sie sich in ihrem Tun auf das konzentrieren, was ihr direkter Vorgesetzter von ihnen verlangt.

Die Ursache für ein solches Verhalten des Mitarbeiters liegt in der persönlichen Vereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten. Die lautet im Regelfall: Das Tagesgeschäft geht vor! Ein Mitarbeiter, der vom Vorgesetzten in eine Arbeitsgruppe hinein delegiert wird, hat keine persönliche Vereinbarung mit den Mitgliedern der Arbeitsgruppe. So leid es ihm für die Arbeitsgruppe auch tut, er kann sich im Entscheidungsfall nicht zweiteilen, sondern muss sich entscheiden. Dies tut er auf der Basis der „Kraft der persönlichen Vereinbarung“ zwischen ihm und seinem direkten Vorgesetzten.

Die Arbeitsweise im Rahmen einer Wertanalyse

Die Situation zu Beginn eines Wertanalyseprojektes unterscheidet sich nicht sehr von der einer normalen Arbeitsgruppe. Die Teammitglieder werden von ihren Vorgesetzten in das Projekt hinein delegiert und haben eigentlich dafür keine Zeit.

Der erste Unterschied: Es handelt sich um die Betroffenen, die unter dem Problem leiden und die Gruppe wird von einem neutralen Wertanalytiker moderiert, der verpflichtet ist, das Projektziel in der vorgegebenen Zeit zu erreichen. Daher verpflichtet der Wertanalytikermoderator seinerseits zu Beginn den Auftraggeber und die Arbeitsgruppe im Rahmen eines Kickoff Meetings über persönliche Vereinbarungen auf das Projekt und dessen Ziele.

Im Einzelnen wird dies durch folgende Maßnahmen realisiert:

- Der Auftraggeber erscheint persönlich vor dem Team und bekräftigt die Wichtigkeit des Projektauftrags. Danach verlässt er die Sitzung, damit die Teammitglieder anschließend keine Hemmungen haben, sich frei zu äußern.
- Mit dem Team wird Vertraulichkeit über die in den Teamsitzungen diskutierten Inhalte vereinbart. Dies gilt insbesondere auch für die Verteilung der Sitzungsprotokolle und die Auskünfte gegenüber ihren direkten Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine offene Diskussion im Team, auch über politisch brisante Themen im Unternehmen und stärkt die Verbundenheit des Einzelnen mit dem Team.
- Der mit dem Auftraggeber erarbeitete Projektrahmen wird vom Wertanalyseteam überprüft, ggf. geändert und von dem Team in dieser modifizierten Form als Arbeitsgrundlage für das Projekt verabschiedet (Bild 1 und 2). Erst durch diesen Prozess, werden die Projektziele die persönlichen Ziele eines jeden Einzelnen im Projektteam. Falls dadurch die ursprünglichen Projektziele des Auftraggebers substantiell verändert werden, prüft der Wertanalytiker durch Rücksprache mit dem Auftraggeber, ob dieser unter diesen Rahmenbedingungen das Projekt noch durchführen möchte.

Die Situation zu Beginn eines Wertanalyseprojektes unterscheidet sich nicht sehr von der einer normalen Arbeitsgruppe. Die Teammitglieder werden von ihren Vorgesetzten in das Projekt hineindelegiert und haben eigentlich dafür keine Zeit.

Der Auftraggeber erscheint persönlich vor dem Team und bekräftigt die Wichtigkeit des Projektauftrags. Danach verlässt er die Sitzung.

Wertanalysedefinition WA 51			
Wertanalyse:	WA 51 Instandhaltung im MWW		
Untersuchungsobjekt:	Instandhaltungsaufwand im Bereich Metallwerk-Produktion (ohne Analytik)		
Globziel:	Wesentliche Verursacher des ordentlichen/außerordentlichen IH-Aufwandes definieren, Instandhaltungskostenminimum feststellen, Zielkosten definieren und stabil realisieren		
Teilziele:	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst geringe Fixkosten für EM-ES • Transparenz in der IH-Abwicklung sicherstellen • Leistungsgerechte Kostenstruktur • Qualifizierung der Nachfrage • Maßnahmen zur Reduktion des IH-Aufwandes (Verfahren, Maschinen, Ersatzinvestitionen, etc.) 		
Randbedingungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Zerobase-Budgeting Ansatz • Die Maximalgröße des Aufwandes bestimmt sich aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Systems 		
Team:	Herrn	B	Fertigungseinrichtungen
	Dr. G		Produktion
	Gi		Controlling
	Dr. K		Produktion
	Dr. Kl		Techn. Dienste SOWO
	Lx		Betriebstechnik
	Sch		Techn. Dienste SOWO
	Pf		Techn. Dienste SOWO
	Dr. Z		Betriebstechnik
	Dr. J		Produktion
	Dr. K		Produktion
	Dr. Kl		Techn. Dienste SOWO
	Lx		Betriebstechnik
	Sch		Techn. Dienste SOWO
	Pf		Techn. Dienste SOWO
	Dr. Z		Betriebstechnik
Moderation:	Dr. J	Wertanalyse	AN-SW
	Z	Wertanalyse	AN-SW
Auftraggeber:	EM-PT	Dr. M	
	EM-ES		

Bild 1: Projektdefinition einer Wertanalyse zur Senkung von Instandhaltungskosten, nach der Vereinbarung mit dem Auftraggeber.

Wertanalysedefinition WA 51			
Wertanalyse:	WA 51 Instandhaltung im MWW <i>Teufelskette</i>		
Untersuchungsobjekt:	Instandhaltungsaufwand im Bereich Metallwerk-Produktion (ohne Analytik)		
Globziel:	Wesentliche Verursacher des ordentlichen/außerordentlichen <i>Planungsmaße</i> IH-Aufwandes definieren, Instandhaltungskostenminimum feststellen, Zielkosten definieren und stabil <i>Land hierfür</i> realisieren		
Teilziele:	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst geringe Fixkosten für EM-ES <i>Untersuchungsobjekt</i> • Transparenz in der IH-Abwicklung sicherstellen <i>Realisierung</i> • Leistungsgerechte Kostenstruktur <i>Realisierung der Nachfrage</i> • Maßnahmen zur Reduktion des IH-Aufwandes (Verfahren, Maschinen, Ersatzinvestitionen, etc.) <i>Realisierung</i> 		
Randbedingungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Zerobase-Budgeting Ansatz <i>(beginnen von)</i> • Die Maximalgröße des Aufwandes bestimmt sich aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Systems 		
Team:	Herrn	B	Fertigungseinrichtungen
	Dr. G		Produktion
	Gi		Controlling
	Dr. K		Produktion
	Dr. Kl		Techn. Dienste SOWO
	Lx		Betriebstechnik
	Sch		Techn. Dienste SOWO
	Pf		Techn. Dienste SOWO
	Dr. Z		Betriebstechnik
	Dr. J		Produktion
	Dr. K		Produktion
	Dr. Kl		Techn. Dienste SOWO
	Lx		Betriebstechnik
	Sch		Techn. Dienste SOWO
	Pf		Techn. Dienste SOWO
	Dr. Z		Betriebstechnik
Moderation:	Dr. J	Wertanalyse	AN-SW
	Z	Wertanalyse	AN-SW
Auftraggeber:	EM-PT	Dr. M	
	EM-ES		

Bild 2: Projektdefinition einer Wertanalyse zur Senkung von Instandhaltungskosten, nach der Diskussion mit dem Wertanalyseteam.

- Nach der Definition des Projektrahmens wird überprüft, ob alle für die Lösung des Problems notwendigen Betroffenen im Team vertreten sind. Teammitglieder, die nach eigenem Bekunden nicht wesentlich zur Problemlösung beitragen können, scheiden aus dem Team aus.
- In dieser ersten Sitzung werden alle weiteren Sitzungstermine incl. des Ergebnispräsentationstermins mit den Teammitgliedern persönlich vereinbart. Der Moderator macht dabei deutlich, dass Anwesenheitspflicht besteht und keine Vertreterregelung im laufenden Projekt akzeptiert wird. Teammitglieder, die nach eigenem Bekunden für die Arbeit in dem Wertanalyseprojekt keine Zeit haben, werden für die gesamte Dauer des Projekts durch einen anderen Mitarbeiter ersetzt.

Die „Kraft der persönlichen Vereinbarung“ entwickelt sich nur, wenn sich der Mitarbeiter eigenverantwortlich für die Teilnahme an dem Projekt entscheidet.

Rahmenbedingungen, die eingehalten werden müssen!

Die „Kraft der persönlichen Vereinbarung“ entwickelt sich nur, wenn sich der Mitarbeiter eigenverantwortlich für die Teilnahme an dem Projekt entscheidet. Damit er seine Prioritäten richtig setzen kann, braucht er alle für seine Entscheidung notwendigen Informationen wie z. B.:

- Wie wichtig ist das Projekt für das Unternehmen?
- Wie viel Aufwand bedeutet das für mich?
- Wie kann ich den Arbeitsaufwand parallel zu meinen sonstigen Aufgaben bewältigen?

Der Wertanalysemoderator hat sicherzustellen, dass der Mitarbeiter diese Entscheidung auch wirklich frei treffen kann. Sollte sich der Mitarbeiter gegen eine Teilnahme an dem Projekt entscheiden, hat der Wertanalytiker durch Rücksprache mit dessen Vorgesetzten dafür zu sorgen, dass dem Mitarbeiter daraus keine persönlichen Nachteile entstehen. Nur wenn diese Rahmenbedingungen eingehalten werden, fühlen sich die Teammitglieder persönlich und verbindlich verpflichtet zu dem Projekterfolg beizutragen. Erst dann ist es ihr Projekt.

Resümee

Das Managementsystem Wertanalyse berücksichtigt im besonderen Maße grundlegende menschliche Verhaltensweisen und Eigenarten. Am Beispiel der „Kraft der persönlichen Vereinbarung“ wurde gezeigt, wie die Methode Wertanalyse positive Eigenschaften des Menschen, wie die „Verbundenheit zu anderen Menschen“ und „der Wille Positives für seine Gemeinschaft zu tun“, in der Projektarbeit zur Wirkung bringt.

Diese Wirkung entfaltet sich nur dann, wenn der Wertanalysemoderator von Anfang an für die richtigen Rahmenbedingungen sorgt. Mitarbeiter, die sich für eine Teilnahme an einem Projekt nicht frei entscheiden können, entwickeln nicht dieses Commitment für das Projekt. Verschleppung der Aufgabenerledigung und Fehlen bei Teamsitzungen sind die Konsequenzen daraus.

In einem weiteren Beitrag zu dem gleichen Grundphänomen wird in der nächsten Ausgabe von VM aktuell das Verständnis für diesen Effekt am Beispiel eines Projekts aus der Wertanalysepraxis weiter vertieft. Dabei geht es um ein Projekt aus der chemischen Industrie, die Festlegung eines Standortes für die Produktionsanlage eines neu entwickelten Produkts.

Das Managementsystem Wertanalyse berücksichtigt im besonderen Maße grundlegende menschliche Verhaltensweisen und Eigenarten.