Exposé

Forschungsthema und Zielsetzung des Vorhabens

Um das Forschungsthema und die Zielsetzung des Vorhabens zu erläutern, wird zuerst das Team-Flow-Modell erklärt, welches für diese Arbeit eine wichtige Grundlage bilden soll und die Relevanz des Themas aufzeigt. Außerdem wird ein kurzer Einblick in den aktuellen Stand der Forschung gegeben, bevor die Forschungsfrage und die Hypothesen erläutert werden.

Das Team-Flow-Modell wurde für die Bosch Rexroth AG entwickelt und betrachtet Organisationen als eine Zusammensetzung vieler kleiner Teams. Der Gedanke ist, diese Kleinteams zu befähigen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich selbst weiterzuentwickeln, um letztendlich die gesamte Organisation weiterzuentwickeln. Daraus ergibt sich ein dreistufiges Modell, auf das im Folgenden kurz eingegangen wird. Der Grundsatz des Modells lautet „Empower smaller Teams with a clear business purpose and allow them to optimize for outcome.”

Die Voraussetzung, um die erste Stufe im Modell zu erreichen, ist, eine klar definierte Topologie zu haben, sowie ein gemeinsames Task-Management im Team. Dabei ist mit Topologie die Art und Weise gemeint, wie die verschiedenen Teams strukturell und funktional miteinander verbunden sind. Die Kriterien für die zweite Stufe sind, dass das Team ein- oder mehrere gemeinsame Ziele hat. Diese Ziele sollten auch explizit mit den Unternehmenszielen verlinkt sein und monatlich überprüft werden. Für die dritte und letzte Stufe des Team-Flow-Modells ist eine kontinuierliche Verbesserungsroutine erforderlich und damit einhergehend sichtbare Verbesserungen hinsichtlich der Zielerreichung innerhalb der letzten 12 Monate. Je mehr dieser Voraussetzungen ein Team erreicht, desto fortgeschrittener ist es im Team-Flow-Modell eingeordnet.

Um dieses Modell auch in der Praxis anzuwenden, läuft seit Oktober 2023 der Prozess, die 104 verschiedenen Teams der Mobilhydraulik-Sparte der Bosch Rexroth AG im Modell einzuordnen und mit den passenden Methoden zu unterstützen.

Bei der Sparte handelt es sich um eine global operierende Organisation deren Struktur durch verschiedene Restrukturierungen und Zusammenschlüsse in der Vergangenheit stark gewachsen ist. Insgesamt sind 850 Personen an 17 Standorten beteiligt und die Größe der Teams variiert stark mit drei bis maximal 22 Mitgliedern. Auch die Arbeitsinhalte der verschiedenen Teams sind äußerst divers und umfassen unter anderem Bereiche wie Software, Hardware, Mechanik oder auch Integrationsprojekte.

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass sich viele der bewerteten Teams schon beim Erstgespräch für die erste oder zweite Stufe des Modells qualifizieren. Es gibt jedoch viel weniger Teams, die darüber hinaus noch die Voraussetzungen von Stufe drei erfüllen, also erfolgreich die kontinuierliche Verbesserung in der Praxis umsetzen.

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass kontinuierliche Verbesserung keine neue Idee ist. Schon seit den späten 1940er Jahren gibt es Konzepte und Philosophien wie Kaizen oder Lean Management (Helmold, S. 2). Dabei spielen bei der Umsetzung in der Praxis vor allem geeignete Strukturen, Denkhaltungen und Kommunikation eine zentrale Rolle (Deutsche Gesellschaft für Qualität, S. 10). In seinem Buch „Lean Management und Kaizen“ konkretisiert Marc Helmold diese Aussage und ergänzt weitere Voraussetzungen wie die Rolle der Führungskräfte, die Motivation der Mitarbeiter, eine schlanke Kommunikation und eine Fehlerkultur, in der Scheitern nicht als etwas Negatives angesehen wird (S. 138-139) (Deutsche Gesellschaft für Qualität, S. 7-28). Diese Aspekte sollen in der Bachelorarbeit untersucht und ergänzt werden, um herauszufinden, wie Gruppen und Teams bei der Umsetzung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine unterstützt werden können.

Forschungsfrage und Hypothesen

Um das Forschungsthema der Arbeit genauer einzugrenzen, stellt sich die folgende Forschungsfrage:

**Welche Voraussetzungen brauchen Teams in Organisationen, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen und wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden?**

Diese Frage legt zwei verschiedene Hypothesen zugunde:

**Hypothese 1: Es gibt notwendige Randbedingungen und relevante Barrieren, die dafür sorgen, dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse auf operativer Ebene in Organisationen umgesetzt werden können.**

Im Zuge dieser Hypothese soll nachgewiesen werden, dass gewisse Randbedingungen und Barrieren existieren und wie diese genau aussehen. Mit diesem Wissen kann zur zweiten Hypothese übergegangen werden:

**Hypothese 2: Diese Randbedingungen und Barrieren können durch bestimmte Maßnahmen geschaffen oder beseitigt werden.**

Anhand der ermittelten Randbedingungen und Barrieren sollen Maßnahmen entwickelt werden, die den Erfolg kontinuierlicher Verbesserungsprozesse begünstigen. Dabei sollen auch Kriterien definiert werden, die den Erfolg der Maßnahme festlegen.

Methodik

Aus der Literaturrecherche werden Fragen für Expertengespräche und Interviews entwickelt, die Führungskräften gestellt werden können. Des Weiteren werden auch Teammitglieder befragt, um die Perspektive der operativ tätigen Personen zu berücksichtigen, die am nächsten an bestehenden Problemen und Hürden sind.

Basierend auf der Literaturrecherche und auf den Experteninterviews folgt im Anschluss die Identifikation von Randbedingungen und Barrieren, sowie die Ableitung von Maßnahmen, mit denen die notwendigen Bedingungen geschaffen und Barrieren beseitigt werden können. An dieser Stelle wird eine Eingrenzung erforderlich sein, da die Entwicklung von Maßnahmen für alle ermittelten Randbedingungen und Barrieren den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Daher soll der Fokus auf ein- bis zwei relevanten Randbedingungen und Barrieren liegen, für die anhand der vorliegenden Ergebnisse Maßnahmen entwickelt werden sollen. Diese Maßnahmen werden anhand von vordefinierten Kriterien auf ihren Erfolg getestet.

Somit soll diese Arbeit nicht nur ein theoretisches Fundament für die Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung bilden, sondern auch gezielte Maßnahmen entwickeln, die von den Teams in der Mobilhydraulik-Sparte von Bosch Rexroth in der Praxis umgesetzt werden können.