

Der Mitarbeiter als Organisator

Bausteine der Organisation müssen zueinander passen

Von Fritz Böhle und Markus Bürgermeister

Eine Reihe von Innovationen, die vor allem auf verstärkte Selbsttätigkeit und Partizipation der Mitarbeiter zielen, sind entwickelt und erprobt worden: Gruppenarbeit, TQM, KVP und vieles andere mehr. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass oft nur Einzelmodule eingeführt und über technische Schnittstellen verknüpft werden. Einzelne Zielgrößen können so durchaus verbessert werden, aber wenn die Bausteine nicht aufeinander abgestimmt sind, bleibt der Gesamterfolg ungewiss.

Wie ist diese Integration zu erreichen? Häufig wird ein übergreifendes Konzept angestrebt, das die einzelnen Innovationen und Teilkonzepte einbindet. Das können Wissensmanagementsysteme oder integrierte betriebswirtschaftliche Systeme sein, die tendenziell ganze Unternehmen und Unternehmensnetzwerke einbeziehen. Ein gemeinsames Merkmal solcher Konzepte ist die Integration von oben.

„Die wechselseitige Integration der organisatorischen Innovationen muss zur Sache der Mitarbeiter selbst werden.“

Ein anderes Modell, das mehr Flexibilität bietet und kontinuierliche technische und organisatorische Innovationen begünstigt, ist die Integration von unten (INTEGRUNT) – die Integration durch die Mitarbeiter.

Die wechselseitige Integration der organisatorischen Innovationen muss zur Sache der Mitarbeiter selbst werden. Diese Leistung wird nicht getrennt vom Arbeitsprozess erbracht und nicht als ein externes System den konkreten Tätigkeiten übergestülpt. Die Abstimmung geschieht in den laufenden Prozessen selbst. So korrespon-



Neue Verfahren der Koordination und Integration organisatorischer Innovationen werden beispielsweise bei der Produktion von elektronischer Antriebstechnik benötigt, um Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen.

Foto: Lust

diert diese Form der Integration mit dem Bild einer dynamischen Organisation, die sich je nach Bedarf eigene Strukturen schafft.

Es sind vor allem die Mitarbeiter vor Ort, wie auch die unteren und mittleren Ebenen des Managements, die gefordert sind. Sie erkennen die Ansatzpunkte für eine Integration der vorhandenen Organisationsmodule wie Kanban, synchrone Produktentwicklung, Reverse Marketing, absatzgesteuerte Produktion oder Just-in-Time und verknüpfen diese miteinander, passen sie an und modifizieren sie gegebenenfalls. Weil das situationsbezogen und im Zug der laufenden Arbeit geschieht, ist eine wechselseitige arbeitsplatz-, gruppen- und abteilungsübergreifende Abstimmung nötig.

Dafür werden neuartige Verfahren der Koordination und Integration auf den unteren Ebenen benötigt, die das besondere (Erfahrungs-)Wissen der Mitarbeiter nutzen. Das Verbundprojekt INTEGRUNT zielt darauf ab, solche Verfahren zu entwickeln.

Kontakt:

Markus Bürgermeister
Extraordinariat für
Sozioökonomie der Arbeits-
und Berufswelt
Universität Augsburg
Tel.: 08 21/5 98-42 78
markus.buergermeister@
phil.uni-augsburg.de

Im Einzelnen werden die folgenden Gestaltungsansätze entwickelt und praktisch erprobt:

Anpassung von IT-Systemen an die Modernisierung von Organisation: Hier bezieht sich die Integration von unten nicht nur auf die Einführung, sondern vor allem auf die laufende Begleitung von technischen Systemen und ihre kontinuierliche Anpassung an organisatorische Veränderungen. Gestaltungsgruppen, Gruppengestaltung und Work-Based-Usability charakterisieren den Gestaltungsansatz.

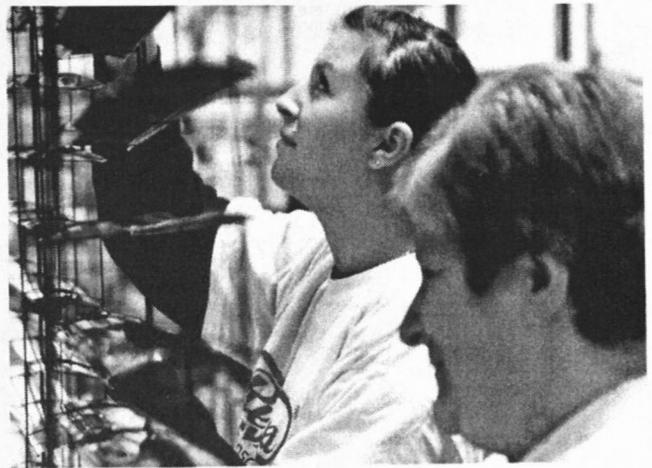
Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen: Bei Werken an verschiedenen Standorten entwickelt sich (oder besteht) oft eine jeweils besondere Unternehmenskultur. Die Integration von unten zielt darauf ab, anstelle einer durchgreifenden Homogenisierung mit Hilfe des Erfahrungswissens der Mitarbeiter die jeweilige Stärke der Unternehmenskultur zu identifizieren und deren Integration auf der Basis von Unterschiedlichkeit zu gewährleisten.

Selbstorganisierte Prozessinnovation: Die Mitarbeiter sind nicht nur beratend bei der Einführung von Produktionstechnik beteiligt, sondern sind zugleich als Experten für die Planung und Durchführung der Innovation zuständig.

Organisatorisches Arbeiten im Prozess: Eine arbeitsplatzübergreifende Wahrnehmung ist bei ablauf- und prozessbezogenen



Integration von unten ist eine Herausforderung für die industrielle Produktion. Bild: Uni Augsburg



Der Mitarbeiter wird zum Experten für die Planung und Durchführung betrieblicher Modernisierung, um die Anforderungen an ständige Prozessinnovationen bewältigen zu können. Unser Bild zeigt die Herstellung von Sonnenschutztechnik. Foto: Reflexa

INTEGRUNT

INTEGRUNT wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA), Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), betreut.

Beteiligt sind:
Lust Antriebstechnik GmbH, Reflexa-Werke Albrecht GmbH, Glomb GmbH & Co. KG, ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH, Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG, ept GmbH & Co. KG, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München, Universität Augsburg.

www.integrunt.de

Aufgaben (auch) bei einfachen Tätigkeiten und standardisierten Prozessen erforderlich. Hierin liegt zugleich ein besonderes Potenzial, um die Wettbewerbsfähigkeit im Low-Tech-Bereich zu sichern.

Produktverantwortlicher und agile Projektentwicklung: Im Mittelpunkt steht die prozessuale Integration der Modernisierungsbausteine Enterprise Resource Planning (ERP) mit kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und Qualitätssicherung. Dazu soll mit Hilfe von Produktverantwortlichen und agilen Entwicklungsprojekten für die Mitarbeiter ein Blick auf das Ganze möglich werden.

Sicherung der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen: Der „Change-Promotor“ ist erfahren und mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut, aber zugleich nicht angestellt. Er hat die Aufgabe, die Mitarbeiter nicht nur bei der Einführung organisatorischer Veränderungen in den laufenden Prozessen beim (Selbst-)Organisieren zu begleiten und zu unterstützen. Dabei gilt es vor allem, auftretende Probleme situativ durch Förderung informeller Kooperation zu bewältigen und Besprechungen wie Meetings zeitlich und sachlich zu begrenzen.

Ein gemeinsames Merkmal der Gestaltungsansätze ist die Selbstorganisation der Mitarbeiter durch eine informelle, erfahrungsgeleitete Kooperation und Kommunikation. Damit wird nicht nur die hierarchische Koordination, sondern auch die – bei dezentralen Organisationskonzepten verbreitete – Selbstabstimmung in formell organisierten Meetings ergänzt. 