

## Die Integration “von unten”- ein “blinder Fleck” beim Wandel der Organisation von Unternehmen

Fritz Böhle

### Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz. 2008. “Die Integration ‘von unten’ – ein ‘blinder Fleck’ beim Wandel der Organisation von Unternehmen.” In *Die Integration von unten: der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels*, edited by Fritz Böhle, Annegret Bolte, and Markus Bürgermeister, 7–19. Heidelberg: Auer.

### Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

**Deutsches Urheberrecht**

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag





Fritz Böhle, Annegret Bolte,  
Markus Bürgermeister (Hrsg.)

# **Die Integration von unten**

Der Schlüssel zum Erfolg  
organisatorischen Wandels

2008

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Häusserstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2008

Erste Auflage, 2008  
ISBN 978-3-89670-907-3  
© 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt INTEGRUNT (Die Integration von unten – Eine neue Herausforderung für die industrielle Produktion) wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ (Förderkennzeichen 02PI2010) gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut. An INTEGRUNT beteiligt waren sechs Unternehmen aus dem Bereich industrieller Produktion sowie das Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt, Universität Augsburg, und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München.

Die Rechte an den Fotos in den Beiträgen behalten sich die jeweiligen Unternehmen vor.

Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München  
Zeichnungen, Grafik, Bildbearbeitung: Karla Kempgens, ISF München  
Copy Editing: Frank Reiß, ISF München

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Herausgebern.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

|                                                                                                       |  |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|
| 1                                                                                                     |  |     |
| Fritz Böhle                                                                                           |  |     |
| <b>Die Integration „von unten“ – ein „blinder Fleck“ beim Wandel der Organisation von Unternehmen</b> |  | 7   |
| 2                                                                                                     |  |     |
| Markus Bürgermeister                                                                                  |  |     |
| <b>Veränderungskreis und Integrant-Promotor</b>                                                       |  | 21  |
| 3                                                                                                     |  |     |
| Stephanie Porschen                                                                                    |  |     |
| <b>Agile Kooperation und Kommunikation zur prozessnahen Integration</b>                               |  | 35  |
| 4                                                                                                     |  |     |
| Sabine Pfeiffer                                                                                       |  |     |
| <b>Work Based Usability: Wenn Produktionsmitarbeiter ERP-Systeme gestalten und optimieren</b>         |  | 49  |
| 5                                                                                                     |  |     |
| Marhild von Behr                                                                                      |  |     |
| <b>Organisatorisches Arbeitshandeln im laufenden Prozess</b>                                          |  | 67  |
| 6                                                                                                     |  |     |
| Annegret Bolte                                                                                        |  |     |
| <b>Die Integration verschiedener Unternehmenskulturen</b>                                             |  | 83  |
| 7                                                                                                     |  |     |
| Annegret Bolte                                                                                        |  |     |
| <b>Verfahrensinnovation von unten</b>                                                                 |  | 101 |
| <b>Literatur</b>                                                                                      |  | 115 |
| <b>Die Autorinnen und Autoren</b>                                                                     |  | 119 |
| <b>Die Verbundpartner</b>                                                                             |  | 121 |



# 1

Fritz Böhle

## **Die Integration „von unten“ – ein „blinder Fleck“ beim Wandel der Organisation von Unternehmen**

### **Wandel der Organisation**

Organisatorische Veränderungen in Unternehmen sind nicht neu. Seit Anfang der 90er Jahre nimmt der Wandel der Organisation jedoch eine neue Gestalt an. Die Schlagworte hierfür heißen Re-Organisation, Business-Reengineering, Lean-Production oder schlicht: Modernisierung.

Modernisierung

Neu ist hieran, dass nicht nur organisatorische Abläufe optimiert, neue Abteilungen geschaffen oder Zweigwerke aufgebaut werden. Es werden vielmehr nun neuartige Grundsätze und Prinzipien der Organisation eingeführt. Die Leitbilder, an denen sich bisher die Unternehmensorganisation orientiert hat, ändern sich. Neben die funktionale Gliederung in Abteilungen, die hierarchische Entscheidung und Steuerung sowie die Stabilität und Kontinuität von Organisation treten nun die

neue Grundsätze  
und Prinzipien

- Orientierung an Prozessen,
- Dezentralisierung von Verantwortung,
- Flexibilisierung und
- Projekte.

Hierzu ist seit Anfang der 90er Jahre eine Vielzahl von neuen organisatorischen Maßnahmen entwickelt und in Unternehmen eingeführt worden: Gruppen- und Projektarbeit, kontinuierliche Verbesserung (KVP), Qualitätsma-

nagement (TQM), Steuerung durch Kennzahlen und Informations- und Kommunikationstechnologien (ERP) u.v.m.

Grundlegende Veränderungen der Organisation von Unternehmen waren in der Vergangenheit relativ selten. Die Gesamt-Organisation bildete einen eher stabilen Rahmen, innerhalb dessen einzelne Prozesse an neue Anforderungen angepasst und optimiert wurden. Typisch hierfür sind technische und organisatorische Veränderungen zur Rationalisierung von Arbeitsprozessen innerhalb einzelner Abteilungen. In der Organisationstheorie nennt man solche Veränderungen einen schrittweisen, inkrementellen Wandel (vgl. Staehle 1999, S. 899 ff.).

Grundlegende Veränderungen beziehen sich demgegenüber weit umfassender auf die Unternehmensorganisation und stellen bisher geltende Richtlinien und Überzeugungen, „wie“ Unternehmen organisiert werden sollen, in Frage. Sie erfordern daher von den Akteuren und Betroffenen des Wandels ein Umdenken.

Oft wird ein solcher Wandel als Umbruch oder sogar als Krise wahrgenommen: Ein bisher stabiler Zustand gerät ins Wanken, und bei positiver Bewältigung tritt ein neuer stabiler Zustand der Ordnung ein. An die Stelle des „Alten“ tritt damit das „Neue“. Dieses Bild grundlegender Veränderungen ist weit verbreitet – trifft aber für die neueren Entwicklungen nicht (mehr) zu.

## **Kontinuierlicher Wandel und Integration von Veränderungen**

Der Wandel von Organisationen wird zu einem kontinuierlichen Prozess. Es werden nicht nur einzelne Abläufe kontinuierlich optimiert, sondern auch die Veränderung grundlegender Rahmenbedingungen ist kein einmaliger Prozess mehr.

Es gibt kein umfassendes neues Organisationskonzept, das sich die Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt

flächendeckend überstülpen können. Es sind vielmehr einzelne „Bausteine“ und „Baustellen“, durch die der organisatorische Wandel zu Wege gebracht wird. Und auch dann, wenn Neues erfolgreich eingeführt wurde, entstehen auf dieser Grundlage wiederum neue Anforderungen an die Weiterentwicklung. So entstehen beispielsweise (erst) durch eine erfolgreiche Dezentralisierung wiederum neue Anforderungen an die Re-Zentralisierung übergreifender Aufgaben. Durch die Einführung von Projektarbeit wird die funktionale Gliederung in Abteilungen nicht aufgehoben, sondern beides muss neu miteinander verbunden werden.

keine einmalige  
umfassende  
Reorganisation

einzelne „Bausteine“  
und „Baustellen“

Der kontinuierliche Wandel bringt bei der Einführung einzelner Veränderungen ein Problem mit sich, das bisher kaum gesehen und in seiner Bedeutung zumeist unterschätzt wird: die Integration organisatorischer Veränderungen.

Bei Veränderungen der Organisation treten besondere Anforderungen an die Integration dieser Veränderungen auf. Sie ergeben sich vor allem daraus, dass Veränderungen nicht „im Vakuum“ oder „auf der grünen Wiese“ stattfinden, sondern immer auch in Bestehendes hineinwirken. Dies hat zur Folge, dass das „Neue“ angepasst werden muss an:

Integration  
von Veränderungen

- Veränderungen, die schon früher erfolgt sind (schrittweise Veränderungen), wie auch
- Gegebenheiten, die trotz Veränderungen weiter bestehen sollen, wie beispielsweise Produkte, technische Verfahren oder auch Personal.

Des Weiteren ergeben sich Auswirkungen auf andere Bereiche, die ihrerseits wiederum an das „Neue“ angepasst werden müssen.

Der Erfolg des organisatorischen Wandels hängt damit wesentlich davon ab, ob die notwendige „Integration“ gelingt. Dieser Aspekt des Wandels wird oft übersehen und un-

terschätzt. Es dominiert der Blick auf das jeweils „Neue“ und dessen Planung sowie Realisierung. In welcher Weise sich das Neue jedoch in bereits Bestehendes – Altes und Neues – einfügt, hieran angepasst werden muss oder Veränderungen in anderen Bereichen erfordert und auslöst, wird zumeist bei der Planung und Einführung kaum beachtet. Dass dem so ist, hat jedoch durchaus einen Grund: Es sind die Grenzen der Planung.

## Grenzen der Planung

In der Organisationstheorie hat sich seit langem die Erkenntnis durchgesetzt, dass Organisationen keine „trivialen Maschinen“ sind (vgl. als Überblick Schreyögg 1999). Triviale Maschinen funktionieren nach dem Prinzip von regel- und gesetzmäßig erfolgenden Wirkungen zwischen einem bestimmten Input und einem daraus resultierenden Output. Die Organisation von Unternehmen ist demgegenüber ein komplexes System. Bei komplexen Systemen kann nicht präzise vorhergesagt werden, welche Wirkungen ein bestimmter Input hat. Hierfür ausschlaggebend sind eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren sowie die Eigen- dynamik der internen Steuerung, die auch als „Selbstorganisation“ bezeichnet wird (vgl. als Überblick Probst 1992). Die Reaktionen auf Veränderungen laufen demnach nicht nach festen Mustern ab, sondern rufen Eigenaktivitäten der Elemente des Systems hervor. In Unternehmen sind dies beispielsweise eingespielte Praktiken und Routinen, wie auf Veränderungen reagiert wird, ob sie aufgenommen oder eher blockiert, in das Bestehende integriert oder im praktischen Handeln unterlaufen werden und welche Entscheidungen und Meinungen als maßgeblich gelten u.v.m. Neben den offiziellen Richtlinien und Zuständigkeiten wird dies vor allem durch informelle Praktiken beeinflusst.

Grenzen der Planung ergeben sich aber keineswegs nur – wie oft angenommen – aus dem „human factor“ und der Tatsache, dass Organisationen (auch) „soziale Gebilde“

Organisationen sind  
komplexe Systeme

nicht nur  
der „human factor“

sind. Auch bei den sachbezogenen technisch-organisatorischen Abläufen treten in der Praxis nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten auf. Unvorhersehbare Störungen an komplexen technischen Systemen sind hierfür ein bekanntes Beispiel, aber oft nur die Spitze eines Eisbergs der in der Praxis auftretenden Unwägbarkeiten (vgl. Böhle u.a. 2004).

Bei der Integration organisatorischer Veränderungen treten Grenzen der Planung in besonderer Weise auf.

Wenn die Anforderungen an die Integration einzelner Veränderungen beachtet werden, steigt die Komplexität der Planung. Es vermehren sich die Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge, die zu beachten sind. Diese sind jedoch im Planungsstadium – selbst bei aufwändigsten Simulationen – niemals vollständig bekannt und erfassbar. Es entsteht eine Situation, die in der Organisationstheorie als „bounded rationality“ und „ill-structured problem“ bekannt ist (vgl. Simon 1957 u. 1973). Welche Anforderungen an die Integration konkret entstehen, ist im Planungsstadium zu- meist nur allgemein, nicht aber im Detail absehbar.

Diese Grenzen der Planbarkeit führen dazu, dass entweder aus Unsicherheit eine Veränderung unterbleibt oder es zu einer Reduktion von Komplexität durch Ein- und Ausgrenzung kommt. Letzteres ist in der Praxis – bewusst oder unbewusst – eine weit verbreitete Strategie, ohne die ein Großteil von Veränderungen kaum zustande käme. Es entsteht jedoch zugleich die Gefahr, dass die Notwendigkeit der Integration völlig aus dem Blick gerät. Hierin liegt ein wesentlicher Grund für das häufige Scheitern von Veränderungen (vgl. Koch 2004, S. 116 f.) und den Rückfall in das „Alte“.

Damit entsteht das Dilemma zwischen der Steigerung der Komplexität mit der Gefahr der Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit einerseits und der Reduktion von Komplexität mit nicht vorhersehbaren und nicht beherrschbaren Folgeproblemen andererseits. Solange man auf der

Erhöhung  
der Komplexität  
der Integration

Dilemma der Planung

Ebene der Planung bleibt, gibt es für dieses Dilemma keine Lösung.

## **Veränderung als Prozess und Integration „von unten“**

Die Bewältigung der Integration ist nur möglich, wenn ihre Notwendigkeit bewusst ist und zugleich

- die Grenzen ihrer Planbarkeit erkannt werden und
- die Gestaltung organisatorischer Veränderungen als Prozess begriffen wird.

offene Planung

Dies beinhaltet, dass die praktische Realisierung von Veränderungen nicht nur Umsetzung des Geplanten, sondern selbst ein Prozess ist, „in dem“ und „durch den“ erst die konkrete Gestaltung von Veränderungen erfolgt. Sowohl inhaltlich als auch zeitlich erfordert dies im Planungsstadium eine Offenheit. Hieraus ergibt sich eine grundlegend neue Rolle der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen.

Nach einer weit verbreiteten Vorstellung ist es die Aufgabe des Managements, organisatorische Veränderungen zu initiieren und ihre Durchführung zu planen. Auch wenn eine Unternehmensberatung hinzugezogen wird, ändert sich nichts an dem Prinzip der Initiierung und Durchführung „von oben“.

Akzeptanz  
durch die Mitarbeiter

Wie praktische Erfahrungen jedoch zeigen, bedarf das „top-down“ einer Ergänzung durch ein „bottom-up“. Ohne die Beteiligung der Mitarbeiter „läuft nichts“. Ein Grund hierfür ist die Akzeptanz. Der organisatorische Wandel muss von den Betroffenen mitgetragen und in ihr alltägliches Handeln praktisch umgesetzt werden. Die Rolle der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen ist jedoch noch sehr viel umfassender.

Die Integration von Veränderungen kann nur mit Hilfe der Mitarbeiter bewältigt werden. Die Mitarbeiter haben ein besonderes Erfahrungswissen, das für die Integration unverzichtbar ist. Die Mitarbeiter kennen die Gegebenheiten vor Ort und hierdurch auch die Probleme und Anforderungen, die sich durch Veränderungen für das, was weiter bestehen soll oder das, was schon früher neu eingeführt worden ist, ergeben.

Wissen  
der Mitarbeiter

Notwendig ist daher eine „Integration von unten“. Dies beschränkt sich nicht auf eine Beteiligung im Sinne einer Mitwirkung bei der Planung durch das Management, sondern umgekehrt: Die Integration von Veränderungen ist in erster Linie eine Aufgabe der Mitarbeiter. Vorgesetzte und Manager können und müssen diese unterstützen, sie können aber die Mitarbeiter nicht ersetzen.

Integration  
durch die Mitarbeiter

Die Dezentralisierung von Verantwortung und der Abbau von Hierarchie ist für die „Integration von unten“ zwar ein wichtiger Ansatz, er reicht jedoch – so wie er bisher praktiziert wird – nicht aus, sondern muss ergänzt werden.

## **Koordination und Integration in laufenden Prozessen**

Die Delegation von Aufgaben des Managements in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter durch Dezentralisierung und den Abbau von Hierarchien ist ein wesentliches Element neuer Organisationskonzepte. Damit wird auch die Koordination und Abstimmung betrieblicher Prozesse zu einer Aufgabe der Mitarbeiter.

Dezentralisierung

In der Praxis hat sich hierfür in vielen Unternehmen das „Meeting“ als organisatorische Plattform zur (Selbst-)Abstimmung herausgebildet (vgl. Bolte u.a. 2008). Meetings finden im Normalfall neben der „eigentlichen“ Arbeit an einem besonderen Ort statt und sind durch Tagesordnung, Zeitpunkt, Teilnehmer und Dokumentation formell geregelt. Solche Meetings sind sehr gut geeignet, um in Arbeits- und

Selbstabstimmung  
in ‚Meetings‘

Projektgruppen oder zwischen Abteilungen abzustimmen und zu entscheiden, „wer was wie“ machen soll. Die Selbst-Abstimmung führt hier vor allem zu einer Dezentralisierung der Planung, um diese flexibel an neue Anforderungen anzupassen und eine realitätsnahe (Fein-)Planung zu erreichen (vgl. Böhle, Bolte 2002; Schwarzbach 2006). Doch mit einer solchen Dezentralisierung sind die genannten Grenzen der Planung organisatorischer Veränderungen nicht zu überwinden. Notwendig ist daher eine Ergänzung der Abstimmung in Meetings durch eine Koordination und Integration in den laufenden Prozessen.

informelle  
Koordination  
vor Ort

Die Kooperation und Koordination in laufenden Prozessen findet unmittelbar vor Ort statt und erfolgt situativ, wenn ein Abstimmungsproblem auftritt. Unter Beteiligung der hier jeweils Betroffenen oder der Verantwortlichen wird unmittelbar nach einer Lösung des Problems gesucht. Damit steht die praktische Herbeiführung einer Lösung im Vordergrund und weniger die Entscheidung darüber, „wer was wie“ tun soll. Im Mittelpunkt steht somit die gemeinsame Behebung des Problems. Für die Integration von betrieblichen Veränderungen heißt dies bildlich ausgedrückt: Dort, wo es „knirscht“, wird von den Betroffenen nach einer Lösung gesucht und diese auch praktisch umgesetzt. Dabei dient das „gemeinsame Tun“ wesentlich dazu, nicht nur eine gefundene Lösung praktisch umzusetzen, sondern vor allem dazu, auf diesem Wege eine Lösung (erst) zu finden.

situativ und  
selbstgesteuert

Diese Form der Kooperation und Koordination lässt sich – im Unterschied zum Meeting – kaum formell regeln. Sie erfolgt daher überwiegend informell und ist von der Eigenaktivität der Mitarbeiter abhängig (vgl. Böhle, Bolte 2002). In der Praxis wird diese informelle Kooperation und Koordination und speziell ihre Rolle bei der Integration von Veränderungen bisher kaum beachtet. Sie wird – gerade auch bei einer Dezentralisierung einer Organisation – entweder als überflüssig, wenn nicht sogar störend angesehen oder als etwas betrachtet, das sich je nach Bedarf von selbst ergibt. Damit

die Kooperation und Koordination im laufenden Prozess jedoch stattfindet und stattfinden kann, sind organisatorische Rahmenbedingungen erforderlich, durch die sie ermöglicht und gefördert wird (vgl. Bolte, Porschen 2006).

In diesem Buch werden sechs Modelle einer solchen „Organisation der Integration von unten“ dargestellt. Sie wurden in Kooperation zwischen sechs Unternehmen und zwei wissenschaftlichen Einrichtungen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Integrationsproblemen und -erfordernissen bei Veränderungen der Unternehmensorganisation entwickelt.

## **Das Projekt Integrunt**

Das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben Integrunt befasste sich mit Problemen der Modernisierung von Unternehmen, die im Vorhergehenden umrissen wurden. In der Kooperation zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen wurden neue Modelle einer Integration von unten entwickelt. Das Vorhaben wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut. Integrunt erstreckte sich über drei Jahre vom Januar 2005 bis zum Dezember 2007.

Beteiligt waren die Unternehmen

- ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH,
- Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG,
- ept GmbH & Co. KG,
- Glomb GmbH & Co. KG,
- Lust Antriebstechnik GmbH und
- Reflexa-Werke Albrecht GmbH

sowie die wissenschaftlichen Einrichtungen

- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München und
- Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt, Universität Augsburg.

Im Folgenden werden die Ergebnisse von Integrunt praxisbezogen dargestellt. Zugleich ergeben sich hieraus auch wichtige Impulse für die wissenschaftliche Diskussion zu Fragen der Selbstorganisation in Unternehmen und deren Organisation.

## Überblick

In den beteiligten Unternehmen wie auch betriebsübergreifend wurden vier Konstellationen identifiziert, in denen bei Veränderungen der Unternehmensorganisation Probleme der Integration auftreten und somit eine „Integration von unten“ notwendig ist:

- Die Integration einer neuen Maßnahme in die bestehende Organisation (im Vordergrund steht hier die Anpassung an das Bestehende);
- die Integration einer neuen Maßnahme mit hierdurch ausgelösten Veränderungen in anderen Feldern und Bereichen (im Vordergrund stehen hier komplexe Folgen einer Veränderung, die ex ante jedoch nur begrenzt absehbar sind);
- die laufende Integration als Bestandteil modernisierter Strukturen (in neuen flexiblen Arbeitsstrukturen entstehen neue Anforderungen an die wechselseitige Abstimmung einzelner Arbeitsaufgaben und -prozesse; im Vordergrund steht somit die situative Koordinierung von modernisierten Strukturen);
- die laufende Reintegration bereits realisierter Modernisierungsbausteine (im Vordergrund steht hier die lau-

fende Anpassung bereits realisierter Modernisierungsbausteine an die beständige Weiterentwicklung von Technik, Produktion, Personal usw. im Unternehmen).

Die in diesem Buch dargestellten Modelle zur „Integration von unten“ richten sich auf solche Probleme der Integration bei Wandel der Organisation von Unternehmen. In den nachfolgenden Beiträgen werden diese Modelle zur Integration von unten näher beschrieben. Dabei werden jeweils

- typische Integrationsprobleme bei der Modernisierung sowie
- hierauf bezogene – in den Unternehmen entwickelte – Modelle der Integration von unten

dargestellt. Im Einzelnen sind dies:

### *Veränderungskreis und Integrant-Promotor*

Der Veränderungskreis richtet sich auf eine Bewältigung von Folgeproblemen der Dezentralisierung durch die Mitarbeiter. Ein Handlungsfeld liegt hier in der Effektivierung von Meetings und der Stärkung der Abstimmung in den laufenden Prozessen. Der Integrant-Promotor begleitet den Veränderungskreis, indem er die Lösungsfindung koordiniert und ihn in Fragen der Methodik und bei Konflikten unterstützt. Zudem steht der Integrant-Promotor auch den anderen Organisationsmitgliedern mit fachlichem und methodischem Rat zu Veränderungsprozessen zur Seite, um eine betriebliche Veränderungskultur zu fördern. Die Modellentwicklung erfolgt bei der ept GmbH & Co. KG (s. ausführlicher S. 21).

### *Agile Kooperation und Kommunikation*

Im Mittelpunkt stehen prozessnahe, flexible Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Etablierung von Produktverantwortlichen. Dabei geht es um eine prozessuale Integration organisatorischer Modernisierungsbausteine wie ERP (Enterprise Resource Planning), QS (Qualitätssicherung), KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und die

Dezentralisierung der Werkstattorganisation. Die Modellentwicklung erfolgt bei der Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG (s. ausführlicher S. 35).

### *Work Based Usability*

Hier bezieht sich die Integration auf die Einführung sowie vor allem auf die laufende Begleitung von ERP-Systemen und deren kontinuierliche nutzergesteuerte Anpassung an organisationale Veränderungen. Gestaltungsgruppen, Gruppengestaltung und Work Based Usability charakterisieren dabei den Gestaltungsansatz. Die Modellentwicklung erfolgt bei der Lust Antriebstechnik GmbH (s. ausführlicher S. 49).

### *Organisatorisches Arbeitshandeln im laufenden Prozess*

Eine arbeitsplatzübergreifende Wahrnehmung von ablauf- und prozessbezogenen Aufgaben ist auch bei einfachen Tätigkeiten und standardisierten Prozessen erforderlich. Im selbsttätigen vorausschauenden Organisieren liegen besondere Potenziale, die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im Low-Tech-Bereich von besonderer Bedeutung sind. Die Modellentwicklung erfolgt bei der ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH (s. ausführlicher S. 67).

### *Die Integration verschiedener Unternehmenskulturen*

Bei Werken an verschiedenen Standorten entwickelt sich (oder besteht) oft eine jeweils besondere Unternehmenskultur. Die Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen kann nicht allein auf der Seite der Führungskräfte geleistet werden. Es wurde ein Maßnahmenprogramm entwickelt, in dessen Mittelpunkt ein Austauschprogramm für die Mitarbeiter steht: Mitarbeiter arbeiten am jeweils anderen Standort mit, um die dortigen Arbeitsprozesse und Abläufe sowie mögliche Fehlerquellen besser kennenzulernen. Die Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven und Ideen führt auch dazu, Verbesserungspro-

zesse in Gang zu setzen. Die Modellentwicklung erfolgt bei der Reflexa-Werke Albrecht GmbH (s. ausführlicher S. 83).

### *Verfahrensinnovation von unten*

Bei der Errichtung einer neuen Pulverbeschichtungsanlage werden Mitarbeiter zu „Experten“ technischer und organisatorischer Innovationen. Sie haben die Anlage – obwohl keiner von ihnen zuvor mit der Technologie des Pulverbeschichtens vertraut war – eigenständig durch „learning-by-doing“ zum Laufen gebracht; sie steuern die alltäglichen Abläufe in der Anlage – unter Beachtung der gesetzten Termine und anderer Rahmenbedingungen – selbst und sie haben Vorschläge zur Optimierung und zum weiteren Ausbau der Anlage entwickelt, die inzwischen auch umgesetzt worden sind. Die Modellentwicklung erfolgt bei der Glomb Feinblechbearbeitung und Laserschneidtechnik GmbH & Co. KG (s. ausführlicher S. 101).