

INTEGRUNT oder:

Wenn Mitarbeiter selbst zu Change-Organisatoren werden

Zu den Ergebnissen des BMBF-geförderten Verbundprojekts "Die Integration von unten - Eine neue Herausforderung für die industrielle Produktion"

Anfang 2005 hat ein Forschungsverbund aus Wissenschaft und Industrie unter der Koordination des Augsburger Extraordinariats für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt (Prof. Dr. Fritz Böhle) die Arbeit an dem Projekt "Die Integration von unten - Eine neue Herausforderung für die industrielle Produktion" (INTEGRUNT) aufgenommen (siehe <http://idw-online.de/pages/de/news118745>). Die Abschlussveranstaltung mit einer Präsentation der Ergebnisse dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Kontext des Rahmenkonzepts "Forschung für die Produktion von morgen" geförderten Projekts, an dem neben den Augsburger Sozioökonominnen das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München und sechs Unternehmen aus dem Bereich der industriellen Produktion beteiligt waren, fand Ende Februar an der Universität Augsburg statt. Über die Identifikation der Konstellationen hinaus, in denen bei Veränderungen der Unternehmensorganisation Integrationsprobleme auftreten, deren Lösung nach einer "Integration von unten" verlangt, erbrachten die dreijährigen Forschungsarbeiten diverse konkrete INTEGRUNT-Modelle, mit denen den entsprechenden Herausforderungen erfolgreich begegnet werden kann.

Neue Organisationskonzepte spielen heute im Wirtschaftsleben eine erhebliche Rolle. Dezentralisierung, Produkt-, Prozess- und Kundenorientierung sind wichtige Stichworte. Eine Reihe von Innovationen wurden entwickelt und in der Praxis realisiert: Gruppenarbeit, TQM (Total Quality Management), KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und viele andere mehr. Meist jedoch laufen solche punktuellen Organisationsveränderungen unverbunden nebeneinander ab. Was fehlt ist die wechselseitige Integration der einzelnen Reorganisationsbausteine.

"von unten": die erfolgversprechendere Alternative zu "von oben"

Wie ist diese Integration zu erreichen? Häufig werden übergreifende Konzepte angestrebt, die die einzelnen Innovationen und Teilkonzepte einbinden, Wissensmanagementsysteme z. B. oder integrierte betriebswirtschaftliche Systeme, die tendenziell ganze Unternehmen und Unternehmensnetzwerke einbeziehen. Was all diese Konzepte gemeinsam haben: sie setzen auf eine "Integration von oben". Die zentrale INTEGRUNT-Idee hingegen ist es, auf die "Integration von unten", auf eine Integration durch die Mitarbeiter und auf ein alternatives Modell zu setzen, das mehr Flexibilität bietet und kontinuierliche technische und organisatorische Veränderungen begünstigt.

Integration: nicht nur Chef-, sondern auch Mitarbeitersache

Die wechselseitige Integration der organisatorischen Veränderungen muss zur Sache der Mitarbeiter selbst werden. Diese Leistung wird nicht getrennt vom Arbeitsprozess erbracht und sie wird nicht als ein externes System den konkreten Tätigkeiten übergestülpt. Die Abstimmung geschieht in den laufenden Prozessen selbst. Die INTEGRUNT-Variante der Integration korrespondiert mit dem Bild einer dynamischen Organisation, die sich je nach Bedarf eigene Strukturen schafft.

Veränderungsprozesse praxisbezogen gestalten

Im Planungsstadium sind die konkreten Anforderungen an die Anpassung an Veränderungen und an die Integration von Veränderungen "von oben" aus nur begrenzt vorhersehbar. Die Mitarbeiter sind es, die Kenntnisse über die Gegebenheiten "vor Ort" haben und die unmittelbar in laufende Prozesse und Veränderungen eingebunden sind. Die

Mitarbeiter sind es, die die Erfordernisse und die Anknüpfungspunkte für die Integration der Veränderungsprozesse kennen und die dementsprechend in der Lage sind, diese Prozesse praxisbezogen zu gestalten.

Vier herausfordernde Konstellationen

Im Verbundprojekt INTEGRUNT wurden vier Konstellationen identifiziert, in denen bei Veränderungen der Unternehmensorganisation Integrationsprobleme auftreten, deren Lösung eine "Integration von unten nahelegt, nämlich:

- die Integration einer neuen Maßnahme in die bestehende Organisation (im Vordergrund steht hier die Anpassung an das Bestehende);
- die Integration einer neuen Maßnahme mit Veränderungen in anderen Feldern und Bereichen, die durch diese Maßnahme ausgelöst werden (im Vordergrund stehen hier komplexe Folgen einer Veränderung, die ex ante nicht oder 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 laufende Anpassung bereits realisierter Modernisierungsbausteine an die beständige Weiterentwicklung von Technik, Produktion, Personal usw. im Unternehmen).

Die nachfolgend dargestellten Modelle einer "Integration von unten" beziehen sich auf unterschiedliche Erfordernisse der Integration und auf verschiedene Formen der Kooperation und Koordination in laufenden Prozessen:

"Veränderungskreis" und INTEGRUNT-Promotor

Das im Verlauf von INTEGRUNT bei der ept GmbH & Co. KG entwickelte Modell des "Veränderungskreises" zielt auf die Bewältigung von Folgeproblemen der Dezentralisierung durch die Mitarbeiter. Der "Veränderungskreis" effektiviert Meetings, fördert die Abstimmung in den laufenden Prozessen und unterstützt Führungskräfte bei der Aufgabe, im Zuge einer erhöhten Selbstorganisation der Mitarbeiter Kontrollstrukturen mit einem Mehr an Vertrauen zu kombinieren. Der INTEGRUNT-Promotor begleitet den Veränderungskreis. Er koordiniert die Lösungsfindung in diesem Veränderungskreis und unterstützt ihn, wo es um Fragen der Methodik geht oder wo es Konflikte zu bewältigen gilt. Über den Veränderungskreis hinaus steht der INTEGRUNT-Promotor auch den anderen Organisationsmitgliedern mit fachlichem und methodischem Rat zu Veränderungsprozessen zur Seite. Er fördert insgesamt die betriebliche Veränderungskultur.

Agile Kooperation und Kommunikation

Im Mittelpunkt des bei der Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG entwickelten Modells "Agile Kooperation und Kommunikation" stehen prozessnahe und flexible Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Förderung von Produktverantwortlichen. Ziel ist die prozessuale Integration organisatorischer Modernisierungsbausteine wie des Enterprise Resource Planning (ERP), der Qualitätssicherung (QS), des kontinuierlichen Veränderungsprozesses (KVP) oder der Dezentralisierung der Werkstattorganisation.

Work-Based-Usability

Das Modell der bei der Lust Antriebstechnik GmbH entwickelten "Work-Based-Usability" bezieht sich auf die Integrationsaufgaben bei der Einführung und der laufenden Begleitung von ERP-Systemen und auf die kontinuierliche nutzergesteuerte Anpassung an organisationale Veränderungen. Gestaltungsgruppen und Gruppengestaltung charakterisieren unter einer "Work-Based-Usability" den Gestaltungsansatz.

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. Diese Einsichten liegen dem bei der ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH entwickelten Ansatz "Organisatorisches Arbeitshandeln im laufenden Prozess" zugrunde.

Integration verschiedener Unternehmenskulturen

Bei Unternehmen mit Werken an verschiedenen Standorten bestehen oder entwickeln sich oft unterschiedliche, standortspezifische Unternehmenskulturen. Die Integration dieser verschiedenen Kulturen kann nicht allein von den Führungskräften geleistet werden. Bei der Reflexa-Werke-Albrecht GmbH wurde ein Maßnahmenpaket entwickelt, das in seinem Kern ein Mitarbeiter-Austauschprogramm ist: Mitarbeiter arbeiten an einem jeweils anderen Standort mit, um die dortigen Arbeitsprozesse sowie die in unterschiedlichen Arbeitsprozessen liegenden Fehlerquellen kennenzulernen. Die Zusammenführung der dadurch eröffneten Perspektiven produziert Ideen, die Verbesserungsprozesse in Gang setzen können.

Verfahrensinnovation von unten

Am Beispiel einer neuen Pulverbeschichtungsanlage hat die Glomb GmbH & Co. KG im Rahmen des INTEGRUNT-Projekts modellhaft gezeigt, wie Mitarbeiter zu Experten technischer und organisatorischer Innovationen werden können. Obwohl keiner von ihnen mit der Technologie des Pulverbeschichtens vertraut war, haben die Glomb-Mitarbeiter die Anlage eigenständig durch "learning by doing" nicht nur zum Laufen gebracht. Vielmehr steuern sie die alltäglichen Abläufe in der Anlage - unter Beachtung der gesetzten Termine und anderer Rahmenbedingungen - selbst. Und sie haben darüber hinaus Vorschläge zur Optimierung und zum weiteren Ausbau der Anlage entwickelt, die inzwischen auch erfolgreich umgesetzt worden sind.

Ausführlich erläutert sind das INTEGRUNT-Projekt und seine Ergebnisse in *F. Böhle/A. Bolte/M. Bürgermeister: Die Integration von unten - Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels. Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2008.*

Weitere Informationen auch im Internet unter <http://www.integrunt.de>.

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Fritz Böhle
Tel. 0821/598-4192, fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de
oder
Dipl.-Kfm. Markus Bürgermeister
Tel. 0821/598-4278, markus.buergermeister@phil.uni-augsburg.de

Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt
Universität Augsburg, 86135 Augsburg