

[| Kurzübersicht](#) | [| Partner](#) | [| aufgaben / Inhalte](#) | [| Transfer](#) | [| DYNAPRO aktuell](#) | [| Forum](#) |



Dynamische Produktions- und Organisationsstrukturen in einem turbulenten Markt

DYNAPRO

aktuell Nr. 6

01. Juni 1997

Informationsblatt im DYNAPRO-Projekt

Liebe Leser

den inhaltlichen Schwerpunkt unseres Informationsblattes DYNAPRO-aktuell Nr. 6 möchten wir auf erste Erfahrungen und Erkenntnisse einer wichtigen Fragestellung lenken, die sich bei der Umsetzung der geforderten Struktur- und Organisationsdynamik im Unternehmen stellt: »Was sind Dynamik-fördernde Faktoren und Aspekte bei der Unternehmensgestaltung?«

Zur Beantwortung werden dabei die drei Gestaltungsfelder Mensch – Organisation und Technik betrachtet. Diese sind über die Projektorganisation durch die Arbeit der jeweiligen Querschnittsfunktionen in DYNAPRO abgebildet. Sie geben einen ersten Einblick in Erkenntnisse über Dynamik-fördernde Aspekte auf dem Weg zur Gestaltung dynamischer Produktions- und Organisationsstrukturen. Die eng miteinander verzahnten Gestaltungsfelder müssen dabei integrativ betrachtet werden. Eine isolierte Betrachtung oder Optimierung greift zu kurz. Erst wenn alle drei Gestaltungsfelder den Anforderungen genügen, führt dies zu dynamischem Strukturverhalten.

Für die laufende Arbeit in den DYNAPRO-Firmen gilt es u.a. diese Faktoren bei der Gestaltung zu berücksichtigen sowie die angestrebte Struktur- und Organisationsdynamik gezielt durch entwickelte Vorgehensweisen und Methoden zu unterstützen und ausprägen. Der Schwerpunkt bei der Arbeit in DYNAPRO sollte sich damit zunehmend auf die Ausprägung / Verwirklichung eines Dynamikniveaus in der Unternehmenspraxis konzentrieren.

Darüber hinaus sind alle Projektbeteiligten gefordert, den qualitativen und quantitativen Nachweis bezüglich der Veränderung und den Nutzen im Vergleich zur Ausgangssituation zu erbringen.

Weiterhin möchten wir Ihnen in dieser Ausgabe einen kleinen Einblick in die Arbeit DYNAPRO-angrenzender Themenfelder geben. Im Rahmen der Projektpraxis werden und wurden diese als konkrete Problemstellungen in den Partnerfirmen bearbeitet. Strategiekomponenten, wie z.B. die Neuausrichtung der Innovationsstrategie, sind neben der Erschließung von Kooperationspotentialen und der Gestaltung eines Kooperationsverbundes dabei nur zwei Facetten, die im Projektverbund als Herausforderung stehen.

Wir haben uns im DYNAPRO-Verbund für das laufende Jahr 1997 viel vorgenommen und hohe Ziele gesteckt. Diese werden allen Beteiligten Mut, Veränderungs-, aber auch Leistungsbereitschaft und Fleiß abverlangen, um die hoch gesteckte Erwartungshaltung an DYNAPRO erfüllen zu können.

Die DYNAPRO-Koordination

1. Dynamik-fördernde Faktoren für Produktions- und Organisationsstrukturen

Zielsetzung von DYNAPRO ist es, nicht nur dynamische Strukturen einmalig einzuführen, sondern sie auch im Sinne einer Dynamik zu betreiben. Die Prinzipien des dynamischen Strukturverhaltens sind bereits im Konzept der Fraktalen Fabrik verankert. *Selbstorganisation* ist die Fähigkeit einer Organisationseinheit, sich innerhalb vereinbarter Grenzen bewegen zu können. Diese Grenzen sollten Zielvereinbarungen, frei verfügbare Ressourcen und einzuhaltende Randbedingungen umfassen. Unter der *Selbstoptimierung* ist zu verstehen, daß eine Organisationseinheit ihre Handlungsfelder erweitern kann, um Chancen, die sich in ihrem Umfeld bieten, wahrnehmen zu können. *Selbstähnlichkeit* ist letztlich das Prinzip, durch welche Organisationseinheiten einer gemeinsamen Strategie folgen, und sich synergetisch ergänzen. Dieses Prinzip läßt sich durch ein durchgängiges Unternehmenszielsystem verwirklichen. Problematisch erscheint jedoch die Umsetzung dieser Prinzipien, die folgenden Dynamik-fördernden Faktoren sollen hier Hilfestellung leisten.

Dynamik-fördernde Faktoren sollen die langfristige strukturelle Veränderungsfähigkeit in einer Organisation sicherstellen. Zum jetzigen Zeitpunkt des Projektes DYNAPRO können sieben Dynamik-fördernde Faktoren aufgezeigt und beschrieben werden. Im einzelnen handelt es sich um:

<p>- Kongruenz - Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz liegen in einer dynamischen Struktur in einer Hand.</p>
<p>- Zielorientierung - Ziele einzelner Einheiten orientieren sich am Unternehmenszielsystem, das Unternehmenszielsystem orientiert sich an den Chancen und Anforderungen am Markt. Ziele werden laufend / bedarfsorientiert vereinbart.</p>
<p>- Handlungsfreiraum - Statt Stellenbeschreibungen werden Bewegungsräume für Verantwortungsbereiche definiert, in denen Ressourcen im bestimmten Rahmen frei verfügbar sind, Ziele vereinbart und Randbedingungen eingehalten werden.</p>
<p>- Reaktionsfähigkeit - Regelmechanismen stellen sicher, daß der Handlungsfreiraum und die Ziele eingehalten werden und zeigen gegebenenfalls Veränderungsbedarfe auf.</p>
<p>- Agilität - Eine dynamische Organisation baut Potentiale auf, erschließt und nutzt sie (chancenorientiertes Handeln und Verändern).</p>
<p>- Leistungsorientierung - Dynamische Organisationen sind leistungsorientiert.</p>
<p>- Widerstandsfähigkeit - Dynamische Organisationen sind darauf ausgelegt, Störungen möglichst abzuhalten und sie gegebenenfalls schnell zu beseitigen.</p>
<p>...</p>

Bild 1: Dynamik-fördernde Faktoren (10. Juni 1997)

Kongruenz. Das Kongruenzprinzip besagt, daß aufgabe, Verantwortung und Kompetenz in einer dynamischen Struktur in einer Hand liegen sollen. Damit ist sichergestellt, daß zur Erfüllung einer bestimmten Tätigkeit die Organisationseinheit bzw. der Mitarbeiter über entsprechende Entscheidungsbefugnis verfügt und darüber hinaus das Ergebnis seiner Arbeit verantworten soll. Dies läßt sich sehr gut am Beispiel von Aurich Edelstahl darstellen. Während früher Aufträge zentral eingesteuert wurden, sie in organisatorisch getrennten Fertigungsteams bearbeitet wurden und die Verantwortung für dieses Handeln letztendlich der Geschäftsführer tragen mußte, sind hier heutzutage aufgabe, Verantwortung und Kompetenz in einem Auftragszentrum zusammengeführt. Die Steuerung der Aufträge, ihre Bearbeitung und letztendlich auch die Verantwortung für das Ergebnis tragen die Fertigungsteams, die sich wiederum durch regelmäßige Koordinations- und Kontrollgespräche gegenseitig abstimmen.

Zielorientierung. Zur Unterstützung der Unternehmensstrategie ist es erforderlich, daß eine Organisation frei von Blindleistungen ist. Blindleistungen entstehen dann, wenn die Ziele unterschiedlicher Bereiche in der Organisation in verschiedene Richtungen zeigen, die sich mitunter sogar widersprechen. Die aufgabe ist es daher, durch die Orientierung an einem durchgängigen Unternehmenszielsystem eine klare und einheitliche Ausrichtung aller Einheiten zu erreichen. Hierbei ist es durchaus möglich, daß die Organisationseinheiten unterschiedliche Unterziele verfolgen. In Summe muß jedoch sichergestellt werden, daß die Arbeiten und die Ergebnisse aller Teilbereiche eines Unternehmens aufeinander aufbauen und den Kundenwunsch optimal erfüllen. Durchgängige Unternehmenszielsysteme sind dann erfolgreich, wenn sich von der Unternehmensmaxime gewichtete Oberziele ableiten lassen und Unterziele von Teilbereichen vereinbart werden. Zentrale Fragestellung in einem Unternehmenszielsystem ist es, wie untergeordnete Ziele aufgebaut werden müssen, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen.

Handlungsfreiraum. Handlungsfreiräume lassen sich realisieren, wenn Ziele klar vereinbart werden, Ressourcen zur Erfüllung dieser Ziele zur Verfügung stehen und bis zu einem gewissen Grade flexibel einsetzbar sind sowie Randbedingungen transparent und klar verfolgbar sind. Durch Beschreibung dieser Faktoren werden klassische Stellenbeschreibungen, in denen jede aufgabe und jeder Handgriff fixiert werden, abgelöst. Mitarbeiter und Organisationseinheiten haben dadurch die Möglichkeit, flexibler auf unerwartete Anforderungen und Gegebenheiten zu reagieren. Darüber hinaus ist es ihnen möglich, auf Basis ihrer Erfahrungen und ihrer Kompetenzen neue Chancen wahrzunehmen und proaktiv zu agieren. Von Bedeutung bei der Einrichtung von Handlungsfreiräumen ist es jedoch, diese Handlungsfreiräume klar zu umreißen. Es hilft nichts, klassische Stellen- und Abteilungsbeschreibungen einfach abzuschaffen, ohne einen Ersatz zu entwickeln. In diesem Fall würde sich das Problem einstellen, das Orientierungslosigkeit und Chaos die eigentliche aufgabenerfüllung behindern, Ziele von unterschiedlichen Bereichen oder Unternehmensbereichen auseinander divergieren und damit hohe Leistungspotentiale verloren gehen.

Reaktionsfähigkeit. Zur Reaktionsfähigkeit müssen Regelmechanismen entwickelt werden, die im Falle von vorhersehbaren oder nichtvorhersehbaren Ereignissen zu zielgerichteten Maßnahmen führen. Die Regelmechanismen stellen sicher, daß die Handlungsfreiräume nicht zur Orientierungslosigkeit führen, sondern unternehmerische Entscheidungen auch auf mittleren und unteren Ebenen im Betrieb getroffen werden können. An dieser Stelle sei auf die Notwendigkeit hingewiesen: Wenn von Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln gefordert wird, müssen auch Handlungshilfen installiert werden, die ihnen entsprechende Entscheidungen ermöglichen.

Agilität. Agilität richtet sich auf chancenorientiertes Handeln und Verändern. Dazu ist es erforderlich, daß eine Organisationseinheit Potentiale aufbauen kann, die es ihr erlaubt, Neuland zu betreten. Ein wesentlicher Faktor ist hierbei die Marktorientierung und die Prozeßorientierung von Organisationseinheiten. Erst damit ist eine Organisationseinheit in der Lage, mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen auf neue Kundenwünsche, Nischen im Absatz oder auf Entwicklungen im technologischen Umfeld geeignet zu antworten.

Leistungsorientierung. Dynamik und Veränderungsfähigkeit sind kein Selbstzweck, sondern dürfen nur in Verbindung mit einer hohen Leistungsorientierung gesehen werden. Der betriebliche Erfolg hängt nicht nur davon ab, durch eine geeignete Reaktionsfähigkeit und Agilität zum effektiven Arbeiten zu gelangen, es müssen auch Chancen durch effiziente und schlanke Prozesse genutzt werden. Maßstab für die Leistungsorientierung ist die verrichtete Arbeit pro Zeit, die auf betrieblicher Ebene zu hohen Gewinnen führt.

Widerstandsfähigkeit. Abgeleitet aus der Natur hängt die Lebensfähigkeit eines Organismus unter anderem davon ab, wie empfindlich er gegenüber Krankheiten ist und wie schnell er sie bewältigt. Übertragen auf den Betrieb bedeutet dies, Störungen möglichst abzuhalten und sie gegebenenfalls schnell zu beseitigen. Störungen und Unregelmäßigkeiten treten insbesondere dann auf, wenn Maschinen ausfallen, Mitarbeiter erkranken oder Aufträge kurzfristig verändert werden. Die Nichteinhaltung von Zielen ist die häufige Folge. Abhilfe kann dadurch geschaffen werden, indem eine Organisationseinheit über schnelle Entscheidungswege, Kompetenz und ausreichend Ressourcen für die zügige Bewältigung von derartigen Einflüssen verfügt.

Die Dynamik-fördernden Faktoren konnten zum Teil bei DYNAPRO-Partnern bereits erfolgreich umgesetzt werden. Die folgende Darstellung zeigt, wie bei Schroff ausgewählte Aspekte zu einer deutlichen Verbesserung führten.

	Situation vorher	Situation nachher
Kongruenz	Werkstatorientierte Struktur mit zentraler Steuerung, die den Auftragsdurchlauf in allen Abteilungen bestimmte	Fraktale Struktur mit hoher Aufgabenintegration, Steuerung und Disposition sind dezentral in Fraktalen mit Produkt- und Terminverantwortung, zunehmend mehr Selbstträger
Zielorientierung	Keine Zielvereinbarungen auf betrieblicher Ebene	Durchgängiges Unternehmenszielsystem mit Zielvereinbarungen für jedes Fraktal, Infotafeln visualisieren Ziele und Zielerreichungsgrade
Reaktionsfähigkeit	Entscheidungen mußten häufig zentral getroffen werden	Ereignisorientierte Kommunikationsregeln in den Fraktalen, Hilfestellung für plötzlich auftretende Probleme
Handlungsfreiraum	Projekte oft von oben gestaltet	Mitarbeiter werden sehr stark in Projekte mit einbezogen, Konzeptionsteams bei der Fraktalumsetzung, hohe Partizipation im 5 S-Projekt
Leistungsorientierung	Nach wie vor ist der Leistungsgrad wichtige Kenngröße bei Schroff	
Erfolge	Senkung der DLZ von 4-6 Wochen auf 10 Tage Senkung der Bestände Steigerung der Mitarbeitermotivation	

Bild 2: Realisierung dynamikförderlicher Faktoren und Bilanzen bei Schroff

Ziel der Querschnittsfunktion Gestaltung dynamischer Strukturen ist es, den Betrieb dynamischer Strukturen durch Umsetzung entsprechender Maßnahmen bei möglichst vielen DYNAPRO-Partnern eine hohe und langfristige Veränderungsfähigkeit zu erreichen. Die Beschreibung und Implementierung entsprechender Maßnahmen ist die Aufgabe der nächsten Monate.

2. Dynamische Strukturen dauerhaft betreiben – am Beispiel des Anlagenbauers Aurich Edelstahl GmbH

Entwicklungsstand des Unternehmens

Für das Unternehmen Aurich Edelstahl ist die Gestaltung dynamischer Strukturen und Abläufe zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil geworden. Im Hinblick auf die Flexibilität bei der Umsetzung der Kundenaufträge und gleichzeitiger Verbesserung der Kostenstrukturen sind erhebliche Fortschritte erzielt worden. Seit der Umsetzung des Fraktalgedankens im Unternehmen hat sich das Betriebsergebnis permanent verbessert. Diese positive Entwicklung wird sich auch in diesem Jahr fortsetzen.

Um eine ständige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, wurden im Rahmen des Projektes DYNAPRO eine Vielzahl von Organisationskonzepten verwirklicht. Sie reichen von einer umfassenden, prozeßorientierten aufgaben- und Kompetenzneuverteilung bis hin zu einem Entlohnungssystem, welches unternehmerisches Denken und die Flexibilität der Mitarbeiter honoriert. Durch die Dezentralisierung von aufgaben und Verantwortung erhielten die Mitarbeiter größere Handlungsspielräume. Sie sind eine der Grundlagen, damit Mitarbeiter beim Auftragsdurchlauf unternehmerisch denken und sich engagieren. Der Weg dahin aber war für beide Seiten ein Lernprozeß, der mittlerweile seine Früchte trägt. So haben die Mitarbeiter verinnerlicht, daß die Qualität ihrer Arbeit wesentlich zum erfolgreichen Bestehen des Unternehmens am Markt beiträgt. Die Zielstellung, die Kundenforderungen zu Zeit, Kosten und Qualität unbedingt zu erfüllen, wird mittlerweile durch das Engagement aller Mitarbeiter und durch flexible, oft unkonventionelle Unternehmensabläufe verwirklicht.

Weitere aufgaben des Unternehmens

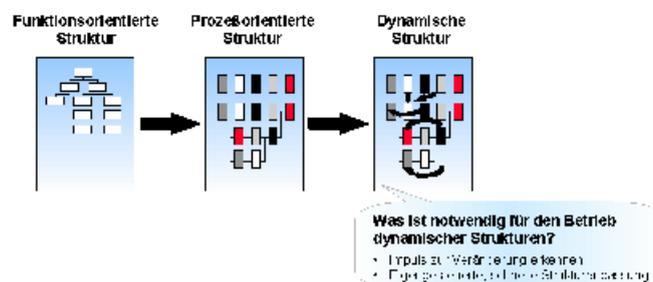
Erfolg ist nicht von Dauer und muß ständig neu erkämpft werden. Die Märkte, auf denen Aurich Edelstahl agiert, sind turbulent und hart umkämpft. Bei verschiedenen Produktgruppen sind im Verlauf der vergangenen Jahre zahlreiche Wettbewerber in Konkurs gegangen. Deshalb ist es außerordentlich wichtig, sich durch Wettbewerbsvorteile wie Schnelligkeit, Qualität bzw. ein günstiges Preis / Leistungsverhältnis hervorzuheben. Die dynamischen Unternehmensstrukturen, die die Flexibilität und Schnelligkeit erst ermöglichen, sind dafür ein wichtiger Erfolgsfaktor. Um dies auch weiterhin abzusichern, wurden sich folgende aufgaben gestellt:

- Chancen bzw. Veränderungsbedarf rechtzeitig erkennen sowie
- Strukturanpassungen weitgehend dezentral gesteuert und mit geringem Aufwand durchführen.

Lösungsansätze

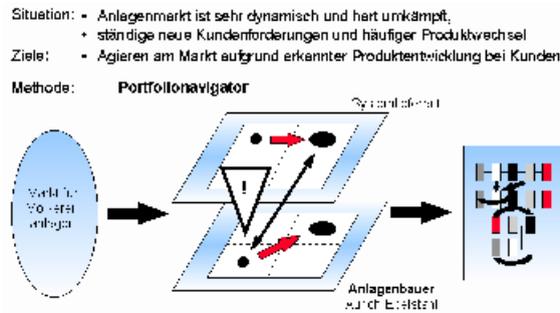
Wettbewerbsentscheidend ist, daß das Unternehmen in einem geeigneten Zeitraster Marktentwicklungen analysiert. Anhand unternehmensspezifischer Marktindikatoren müssen rechtzeitig Anzeichen für erforderliche Strukturveränderungen erkannt werden. Die Anzeichen sind durch geeignete Methoden aufzubereiten und zu visualisieren. Nachfolgend wird das Konzept und erste Anwendungsaspekte einer Methode zum Navigieren kurz vorgestellt:

Instrumente zum Agieren am Markt - der Portfolio-Navigator



Im Unternehmen wird regelmäßig das Instrument des Portfolio-Navigators angewendet. (vgl. Bild) Anliegen hierbei ist, daß insbesondere Marktneuentwicklungen bzw. Wachstumsprodukte identifiziert werden, ob diese gegebenenfalls ins eigene Produktprogramm aufgenommen und hergestellt werden können. Eine betriebliche Diskussionsrunde führt periodisch einen Produktportfoliovergleich zwischen dem eigenen Unternehmen, Systemproduzenten und / oder Endkunden durch. Wichtige Hilfsmittel, die die notwendige Informationsbasis gewährleisten, sind die offene und vertrauensvollen Kundenbeziehungen, Beobachtungen zum Käuferverhalten von Endkunden bzw. neuer Produktentwicklungen bei Systemproduzenten.

Methode / Instrumente zum Agieren am Markt



Aktuelles Beispiel für das Erkennen und Initiieren eines chancengetriebenen Veränderungsprozesses ist die jüngste Entwicklung in einem wichtigen Marktsegment des Unternehmens. Hier wurde mit Hilfe des beschriebenen Instrumentes rechtzeitig die Chance eines neu entstehenden Produktes aufgegriffen. Ein neues Endprodukt am Konsumentenmarkt erforderte beim Hersteller Investitionen in technisch weiterentwickelte und den neuen Herstellungsverfahren anforderungsgerechte Anlagen. Die Aufträge für Komplettanlagen werden an Systemhersteller vergeben, deren Zulieferer Aurich Edelstahl ist. Das Unternehmen sah hier die Chance, durch frühzeitige Strukturanpassungen im Fertigungsbereich vor Konkurrenzfirmen dieses neue Produkt anbieten zu können. Bereits in der Entwicklungs- und Konstruktionsphase wurden beim Systemproduzenten Informationen über konstruktive und fertigungstechnische Besonderheiten gesammelt. Es konnten so in kürzester Reaktionszeit die notwendigen organisatorischen Umgestaltungen sowie Mitarbeiterqualifizierungen vollzogen werden. Aufgrund des erzielten Zeitvorsprunges gelang es, das Produkt eher und mit kürzeren Liefertermin dem Kunden anzubieten und damit das Marktsegment zu erweitern.

Frank Barthold, PROREC

3. Das Regelkreismodell in der Praxis - Erste Erfahrungen

Das Regelkreismodell ist eine Methodik für die Unterstützung von permanenten Optimierungsprozessen in Unternehmen. Sie enthält bekannte und intuitiv angewandte Ansätze für Problemlösungsvorgänge und ist deshalb leicht erlernbar sowie einfach handhabbar. Das systematische Vorgehen ermöglicht es, kontinuierlich neue aufgabenstellungen effizient zu bewältigen. Die Mitarbeiter werden durch den Umgang mit dem Regelkreismodell »gezwungen«, sich mit den permanenten Veränderungen von Zielen, Anforderungen und Fähigkeiten auseinanderzusetzen. Salopp formuliert heißt das, daß dynamisches Verhalten trainiert wird. Andererseits stellt das Regelkreismodell ein verlässliches Instrument dar, welches die Mitarbeiter bei der Bewältigung Veränderungsprozessen unterstützt. Es macht die Dynamik beherrschbar.

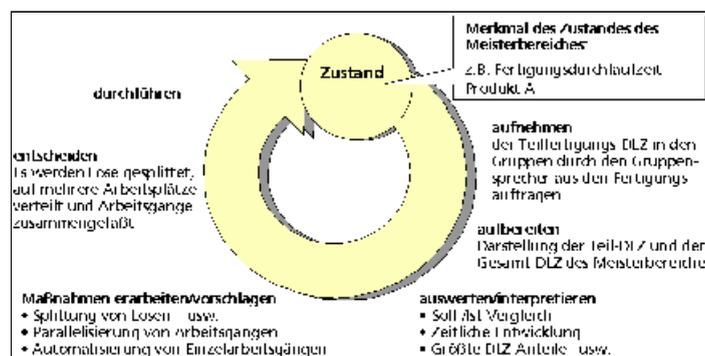


Bild: Das Regelkreismodell - Ein Regelkreisbeispiel aus der Praxis

Das Regelkreismodell wurde in DYNAPRO, aber auch über DYNAPRO hinaus in weiteren Unternehmen eingesetzt. Dabei wurden sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Zum einen stellten sich zum Teil nachhaltige Erfolge ein. Nur in einem Fall konnte kein nennenswerter Fortschritt erzielt werden. Für fundierte Auswertungen ist es jedoch noch zu früh. Als weitgehend abgesicherte Tendaussage läßt sich jedoch ein Zusammenhang zwischen dem Erfolgseintritt bei der Anwendung der Methodik des Regelkreismodells und der im Unternehmen vorgefundenen Qualifikation der Mitarbeiter ausmachen. Tendenziell ließ sich feststellen, daß sich eine »Vorbildung« der Regelkreisteilnehmer mit Projektmanagement- und Kreativitätstechniken deutlich auf die Zeit auswirkte, bis sich meßbare Erfolge einstellten. Bei fehlender Kenntnis dieser Techniken überwog der oben erwähnte »Trainingseffekt«, der sich schlecht durch meßbare Größen oder direkt nachvollziehbare Effekte ausweisen läßt. Die Mannigfaltigkeit der möglichen Anwendungen soll an dieser Stelle durch Beschreibung zweier weitgehend gegensätzlicher Extremfälle aus der Praxisanwendung der Methodik dargestellt werden.

In einem DYNAPRO-Partnerunternehmen wurde die Umsetzung des Regelkreismodells völlig in Eigenregie durchgeführt. Die Mitarbeiter befanden sich auf einem hohem Ausbildungsstand bezüglich Projektmanagement. Die Moderation übernahm ein eigener Trainer. Die Erfolge waren nachhaltig spürbar. Obwohl das Potential der Methodik

noch nicht vollständig ausgeschöpft wurde, konnten beachtliche Erfolge erzielt werden:

- Die Termintreue stieg, unterstützt durch weitere Maßnahmen, in wenigen Monaten insgesamt um 30 Prozentpunkte.
- In einem Bereich des Unternehmens wurde sogar die vollständige Neukonstruktion eines Produktes ausgelöst.

Das Regelkreismodell wird hier als wirkliche Hilfe angesehen und kontinuierlich eingesetzt und angewendet.

In einem anderen DYNAPRO-externen Unternehmen wurde das Regelkreismodell durch externe Moderation umgesetzt. Die Mitarbeiter hatten keine nennenswerten regelkreisrelevanten Fähigkeiten. Das Regelkreismodell hatte ausschließlichen Informationscharakter. Die ursprünglich vier angesetzten Termine wurden durch das Unternehmen auf zwei Veranstaltungen á ca. 2h reduziert. Trotz der extrem geringen Trainingszeit konnten einige Probleme, insbesondere hervorgerufen durch mangelhaften bereichsübergreifenden Informationsaustausch, bereinigt werden. Dennoch wurde nach Meinung des Verfassers das Potential der Methode in diesem Fall nicht andeutungsweise ausgeschöpft. Der Einsatz des Regelkreismodells ist in diesem Fall, gemessen an den betrieblichen Voraussetzungen, zu kurzfristig angelegt. Es steht zu befürchten, daß in diesem Unternehmen das Regelkreismodell in eine »bessere Kaffeerunde« abdriftet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Regelkreismodell durch die allgemeine Anwendbarkeit das Potential hat, als universelle Führungs- und Optimierungsmethodik angewandt zu werden. Sie gibt den Lösungsweg, nicht aber die Lösung vor. Das zwingt die Mitarbeiter eines Unternehmens, ihre Arbeit und Prozesse permanent zu reflektieren und zu verbessern. Andererseits werden sie jedoch durch die Methodik unterstützt, mit immer wieder neuen Problemstellungen zurechtzukommen. Die Methodik stellt jedoch kein »Allheilmittel« für kurzfristigen Erfolg dar, sondern begleitet einen langfristigen Prozeß von Unternehmen und Mitarbeitern mit dem Ziel, dynamisches Verhalten zu fördern und zu beherrschen.

Joachim Klink, Bernd Kiesel, Fraunhofer-IPA

4. Veränderungsbereitschaft - Voraussetzungen für ihre Entwicklung schaffen!

4.1 Veränderungen: Belastung oder Herausforderung?

Am 26. und 27. Mai 1997 fand bei der Firma Schroff GmbH in Straubenhardt das DYNAPRO-Verbundtreffen statt. Vertreter der Betriebe, der wissenschaftlichen Institute, des Projektträgers, des Expertenkreises etc. diskutierten gemeinsam den Stand, "weiße Felder" und weiteres Vorgehen in DYNAPRO. Der einladende Gastgeber, das Unternehmen Schroff, formulierte den Slogan: "From problem to challenge", aus einem Problem eine Herausforderung machen.

Wie erreicht man das? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmen - nicht nur im Projekt DYNAPRO. Die a&o research befaßt sich im Rahmen des Projekts DYNAPRO mit dieser Fragestellung und hat hierzu ein neues Konzept vorgelegt, das aktuell überprüft und weiterentwickelt wird. Die Brisanz der Fragestellung begründet sich vor allen Dingen daraus, daß Unternehmen sich heute - wie an anderer Stelle vielfach diskutiert - in turbulenten Umfeldern vor die Aufgabe gestellt sehen, in immer kürzeren Zyklen Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Wissenschaftliche Erkenntnisse und betriebliche Erfahrungen weisen zugleich aus, daß nahezu jeder Veränderungsprozeß mit Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen bei Mitarbeitern und Management verbunden ist. Wie lassen sich diese Unsicherheiten, Ängste und Widerstände erklären und wie kann man sie vermeiden, verringern oder abbauen? Eine Annäherung an die Beantwortung dieser Frage ist Gegenstand des folgenden Beitrags.

Veränderungen werden von den Betroffenen häufig als Belastung empfunden. Dies ist zunächst ein sehr menschliches Verhalten: man soll Gewohntes ändern, Vertrautes aufgeben und sich auf unbekanntes Terrain begeben, also etwas tun, wozu Wissen und Erfahrungen noch nicht vorliegen. Meist ist auch die Richtung der Veränderungsziele noch unklar, womit sich die zu erwartenden persönlichen Konsequenzen schlecht abschätzen lassen.

Aus der Streßforschung ist bekannt, daß Ereignisse nur dann zur *Belastung* führen, wenn die betroffene Person, einschätzt, daß sie nicht über die notwendigen Ressourcen verfügt, diese zu bewältigen. Ob eine Situation als Herausforderung begriffen wird, ist also von der subjektiven Einschätzung abhängig, welche Ressourcen dem Menschen zur Verfügung stehen bzw. auf welche Bewältigungs- und Handlungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden kann. Übertragen auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist es daher notwendig, die betrieblichen Bedingungen so zu gestalten, daß Veränderungen nicht als Belastung, sondern als Herausforderung erlebt werden, d. h. eine Umbewertung im Denken - nämlich von der Belastung zur Herausforderung - stattfinden kann.

Im Konzept der Veränderungsbereitschaft, das die a&o research entwickelt hat, wird die Wechselwirkung zwischen der subjektiven Bewertung einer bevorstehenden Veränderung durch die Betroffenen und den betrieblichen Voraussetzungen betont. Im Mittelpunkt des Projektes stehen die *betrieblichen Ansatzpunkte* zur Entwicklung von Veränderungsbereitschaften, wobei gleichzeitig die *individuellen Voraussetzungen* der Beschäftigten in den Unternehmen nicht ignoriert werden. Zur Rolle von Führungskräften und ihrer Wirkung auf die Verhaltensveränderung von Mitarbeitern wird in einem gesonderten Beitrag eingegangen.

4.2 Veränderungsprozesse brauchen Veränderungsbereitschaften

Die Querschnittsfunktion der a&o research GmbH "Kompetenzentwicklung und Führungskonzepte" hat sich zum Ziel gesetzt, die förderlichen betrieblichen Voraussetzungen für die Entwicklung von Veränderungsbereitschaften von Management und Mitarbeitern zu erfassen und weiterzuentwickeln.

In zehn Unternehmen der alten und neuen Bundesländer werden im Rahmen von DYNAPRO Veränderungsprozesse initiiert und in ihrem Verlauf - mit allen Höhen und Tiefen - unterstützt und begleitet. Aus der Analyse dieser Prozesse entwickeln wir theoretische Ansätze, praktikable Methoden und Instrumente zur gezielten menschenorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen weiter.

In der Praxis scheitern in der Regel Versuche, Einstellungen von Menschen durch Appelle, Belohnung, Bestrafung etc. dauerhaft zu verändern. Auch das Team der a&o research kann im Projekt nicht den "neuen, dynamischen Menschen" produzieren. Vielmehr geht es darum diejenigen betrieblichen Voraussetzungen, die dazu beitragen, daß Mitarbeiter, Meister oder ein ganzer Bereich Veränderungsbarrieren aufbauen bzw. diejenigen, die sich förderlich auf die Entwicklung von Veränderungsbereitschaften auswirken, zu identifizieren und nach arbeitspsychologischen und organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten.

Damit knüpfen wir an eine Vielzahl von Studien an, die die Wechselwirkung von Organisation und Individuum beschreiben. Demnach sind weder ausschließlich organisationale Einflußgrößen ausschlaggebend für die aktive Beteiligungsbereitschaft an Veränderungen, noch ausschließlich individuelle Dispositionen. Vielmehr ist die individuelle Bewertung der jeweils vorgefundenen Situation durch den Betroffenen entscheidend dafür, ob sie belastend oder herausfordernd erlebt wird. Daher ist es auch zu erklären, warum (vermeintlich) gleiche Bedingungen zu unterschiedlichen Handlungskonsequenzen, Bereitschaften oder Widerständen führen. Veränderung ist - hier lassen sich Bezüge zur psychologischen Stress- bzw. "Burnout"-Forschung herstellen - kein *objektiver* Stressor, sie wird häufig aber als Belastung wahrgenommen! Diese Erkenntnis ist auf den ersten Blick nur zu plausibel. Sie erfordert jedoch bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen - will man die Beteiligung und Eigeninitiative fördern - sowohl die Möglichkeiten zu berücksichtigen, die die Organisation bietet, zugleich aber auch die subjektiven Bedürfnisse, Ziele sowie die individuellen Potentiale der Betroffenen miteinzubeziehen. Ebenso muß dabei dem Führungsverhalten aber auch den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden.

4.3 Voraussetzungen für die Entwicklung von Veränderungsbereitschaft

Die betrieblichen Voraussetzungen werden in ihrer Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten häufig unterschätzt. Für die Entwicklung von Veränderungsbereitschaften ist es jedoch nicht nur unerlässlich, diese mitzuberücksichtigen, wie oben bereits dargestellt wurde, sondern vor allen Dingen die subjektive Einschätzung der Voraussetzungen durch diejenigen, die sich am Veränderungsprozeß beteiligen sollen, zu erfahren und bei der Reorganisation des Unternehmens gezielt in die Überlegungen, Entscheidungen und das Vorgehen einzubeziehen. Organisationen müssen sich also die Frage beantworten, wie ihre Beschäftigten die betrieblichen Bedingungen bewerten. Dies ist jedoch nur möglich, wenn bekannt ist, welches die relevanten Voraussetzungen in den Organisationen überhaupt sind, die es zu bewerten gilt, um die Komplexität möglicher Einflußfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft eingrenzen zu können.



Bild 1: Voraussetzungen für Veränderungsbereitschaft

In dem von der a&o research entwickelten Konzept der Veränderungsbereitschaft gehen wir in Anlehnung an den israelisch-amerikanischen Sozialepidemiologen Antonovsky (1987) davon aus, daß folgende drei Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Menschen die Bereitschaft entwickeln, sich trotz der häufig als Belastung empfundenen Veränderungssituation, zu verändern. (vgl. Bild 1)

Diese drei Voraussetzungen lassen sich wie folgt darstellen:

- **Transparenz**
d.h. Menschen müssen einschätzen können, was auf sie zukommt, sie müssen einen Überblick über betriebliche

Strukturen und Prozesse haben

- Beeinflußbarkeit der Prozesse
Menschen müssen einschätzen können in welcher Weise sie die Veränderung beeinflussen können,
- Übereinstimmung mit persönlichen Zielen / Bedürfnissen
Menschen müssen einschätzen können, daß betriebliche Ziele mit persönlichen Zielen/Bedürfnissen in Einklang gebracht werden können.

Ausgehend von diesem Konzept entwickelten wir ein Instrument (standardisierter Fragebogen), das eine Operationalisierung der o.g. drei Voraussetzungen ermöglicht. In der folgenden Abbildung (vgl. Bild 2) sind die zugrundeliegenden Fragestellungen und Themengebiete des Fragebogens zusammengefaßt.

Bewertung durch die Mitarbeiter anhand der Kriterien:		
Transparenz	Beeinflußbarkeit	Übereinstimmung mit persönlichen Zielen
Erhalten die Mitarbeiter notwendige Informationen und fühlen sie sich über betriebliche Prozesse ausreichend informiert?	Haben die Mitarbeiter ausreichend Möglichkeiten, um selbständig zu handeln?	Inwiefern können die Mitarbeiter persönliche Ziele im Betrieb verwirklichen?
Themengebiete :	Themengebiete:	Themengebiete:
Arbeitsplatz	Zuständigkeit	Arbeitslohn/Gehalt
Arbeitsbeziehungen	Qualifikation	Arbeitszeit
Rückmeldung über Arbeitsergebnisse	Verbesserungsvorschläge	Arbeitsplatz
Lage des Betriebes	Handlungsspielraum	Identifikation mit dem Betrieb
	Partizipation	

Bild 2: Relevante Themen der drei Kriterien von Veränderungsbereitschaft

Bisher wurde der Fragebogen in drei Unternehmen des DYNAPRO Verbundes eingesetzt. Die erhobenen Daten wurden statistisch ausgewertet und die aggregierten Ergebnisse gemäß dem "survey-feedback"-Ansatz in allen drei Fällen an die Befragten zurückgemeldet. Der Vorteil einer Fragebogen-Untersuchung gegenüber Einzel- oder Gruppengesprächen liegt in der breiteren Einbeziehung der Belegschaften. Die Ergebnisse werden jedoch in den Betrieben diskutiert und interpretiert, so daß der Handlungsbedarf aus der Organisation heraus erkannt und formuliert und nicht von den externen Projektbegleitern "bestimmt" wird. Dies ist ein ganz entscheidendes methodisches Kriterium, um eine möglichst hohe Betroffenheit und Identifikation mit den Veränderungsprozessen bei den Befragten auszulösen, als Voraussetzung dafür, daß sie ihre Situation selbst "in die Hand nehmen" werden. Im nächsten Schritt werden - in der Regel - durch eine Projektgruppe, bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern Ziele bestimmt, die aus den Ergebnissen der Befragung als besonders dringlich herausgearbeitet wurden.

Folgende Schritte kennzeichnen das Vorgehen insgesamt:

Projektschritte zur Erfassung und Entwicklung von Veränderungsbereitschaften

1. Datenerhebung (Betriebsbefragung)
2. Auswertung
3. Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten
4. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse durch die Befragten
5. Prioritätensetzung (Zielfestlegung)
6. (Projektgruppengesteuerte) Umsetzung

Im Betrieb A wurden beispielsweise aus dem Ergebnis "mangelnde Handlungsspielräume für Mitarbeiter" Führungsgrundsätze für das Handeln der Führungskräfte entwickelt, um der Voraussetzung "**Beeinflußbarkeit**" künftig Rechnung tragen zu können. Damit ist die Dynamik zwar keinesfalls erschöpfend entwickelt; dieser Schritt war jedoch Grundlage für die weitere Umsetzung der Teilschritte zur Gestaltung der Handlungsspielräume. Im Fall B wurde der Dialog zwischen Meistern und der Geschäftsleitung aktiviert, um Grundlagen für eine verbesserte betriebliche Information und Kommunikation zu schaffen. Die Intensivierung des Dialogs zwischen Geschäftsleitung und Meistern wurde notwendig, da die Befragten des Betriebs B einen Mangel an "**Transparenz**" feststellten.

Bezüglich der dritten Voraussetzung, der "**Übereinstimmung mit persönlichen Zielen**", wird uns häufig entgegnet, daß dies ja ohnehin nicht gewährleistet werden könne, da sich betriebliche Ziele zwangsläufig von persönlichen unterscheiden. Konsequenterweise wird diese Voraussetzung in vielen Organisationen häufig ignoriert und führt dabei zu unerwünschten Wirkungen (etwa hoher Krankenstand etc.). Zum Beispiel ist es empfehlenswert, wenn von den Mitarbeitern eine stärkere zeitliche Flexibilität erwartet wird, dafür auch in einem mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeiteten flexiblen Arbeitszeitmodell die Basis für eine bessere Planbarkeit ihrer individuellen Aktivitäten zu schaffen. Man kann auf diese Weise eine Übereinstimmung von persönlichen mit betrieblichen Zielen erreichen.

Wir kamen in den beteiligten Betrieben darüberhinaus zu dem Ergebnis, daß im einen Fall durchaus eine Übereinstimmung der persönlichen Ziele bezüglich des Lohnes festzustellen war, vielmehr jedoch die Beeinflußbarkeit der Prozesse durch den einzelnen Mitarbeiter ein viel schwerwiegenderes Defizit in der Organisation darstellte. In den anderen beiden Fällen herrschte zwar insgesamt Unzufriedenheit mit dem Lohn - jedoch hoch bereichsspezifisch - , dagegen aber eine hohe Identifikation mit dem Betrieb, die möglicherweise das relativ niedrige Lohnniveau kompensieren kann.

So werden mit der Erfassung der betrieblichen Voraussetzungen von Veränderungsbereitschaft nicht nur Defizite und Mängel in der Organisation aufgedeckt, sondern auch Hinweise auf Stärken und zu erhaltende bzw. auszubauende Potentiale erfaßt.

Mit dieser Herangehensweise wird an die Organisation eine hohe Anforderung gestellt: Der Aufwand einer systematischen Suche nach förderlichen und hinderlichen Voraussetzungen von Veränderungsbereitschaft ist selbstverständlich nur dann angemessen, wenn die Organisation, der Betrieb, bereit ist, sich der Dynamik, die damit ausgelöst werden kann, zu stellen. Es wäre geradezu kontraproduktiv, der Befragung keine Taten folgen zu lassen. Hohe Erwartungen der Mitarbeiter, die mit der Befragung geweckt werden, könnten in Resignation ("wozu sich noch beteiligen, wenn sich doch nichts ändert") münden. Mitarbeiter sehen sich dann häufig als Datenlieferanten mißbraucht!

Um derartige negativen Effekte zu vermeiden, seien die Anforderungen, denen sich insbesondere Führungskräfte in solchen Veränderungsprozessen stellen sollten, im folgenden Abschnitt skizziert.

4.4 Anforderungen an das Management

Die systematische Anwendung der Methode zur Erfassung von betrieblichen Voraussetzungen zur Entwicklung von Veränderungsbereitschaft erfordert ein entsprechendes Führungsverhalten. Im folgenden zählen wir einige uns in diesem Zusammenhang besonders wichtige Anforderungen für Führungskräfte auf, um Veränderungsbereitschaften in der Organisation langfristig zu entwickeln.

1. Das Management sollte im Vorfeld konkret bestimmen, mit welchem Ziel die Daten erfaßt werden. Negative Konsequenzen, wie oben dargestellt, können auftreten, wenn das Management etwa nur generell daran interessiert wäre, zu erfassen, wie die Stimmung an der Basis ist.
2. Es ist unbedingt notwendig, den Forschungsprozeß transparent zu gestalten, damit die Befragten nicht aus Argwohn gegenüber den Zielen "sozial erwünscht" antworten oder die Befragung gar boykottieren.
3. Es muß gewährleistet sein, daß unabhängig von der Qualität der Ergebnisse eine Rückmeldung an die Befragten erfolgt. Eine reine Lobeshymne auf das Unternehmen findet bei den Befragten selten Akzeptanz. Dies setzt eine Offenheit des Managements gegenüber dem Ausgang der Befragung voraus. Zweifel gegenüber der Methode sollten nicht erst nach der Befragung geäußert werden, sie wirken dann in der Regel nicht mehr glaubhaft.
4. Die Ergebnisse sollten vor dem Hintergrund reflektiert werden, daß es sich dabei um subjektive - handlungsleitende - Sichtweisen der Befragten handelt, nicht um "objektive" Sachverhalte. Oftmals werden Befragungsergebnisse von Mitarbeitern durch das Management zurückgewiesen, daß es "objektiv" falsch sei zu behaupten, es lägen z.B. zu geringe Handlungsspielräume vor. Entscheidend ist die Herstellung des Dialogs darüber, welche Zielvorstellung die Mitarbeiter haben und wie die aktuelle Situation verändert werden kann.
5. Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte sehen wir auch darin, Akteure aus den unterschiedlichsten "Reihen" des Unternehmens in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. So werden aus Betroffenen, die sich häufig nicht in der Lage sehen, starre Strukturen aufzubrechen, Beteiligte, von denen Ideen gefordert sind, wie die Situation zu verändern ist. Dabei kann eine gegenseitige Unterstützung vereinbart werden. Kritiker von Veränderungsprozessen können in diesem Dialog plausible Widersprüche artikulieren, was für den Erfolg des Projekts ausschlaggebend sein kann. Gleichzeitig muß darauf geachtet werden, daß der Dialog zielorientiert geführt wird, um aus dem Teufelskreis der sich gegenseitig hemmenden Faktoren auszubrechen.

Hinweise für die Anwendung der Methode zur Erfassung von betrieblichen Voraussetzungen von Veränderungsbereitschaften:

1. Ziel der Befragung klären
2. Über die Ziele der Befragung informieren
3. Kritische wie positive Ergebnisse rückmelden
4. Subjektive Sichtweisen der Befragten ernst nehmen
5. Betroffene zu Beteiligten machen

4.5 Ausblick

Neben der Gestaltung der *betrieblichen Voraussetzungen* für Veränderungsbereitschaft vor Ort in den Unternehmen liegt ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit in der konkreten Bestimmung der Indikatoren für Veränderungsbereitschaft. Diesem Zweck dient vor allen Dingen auch die kritische Evaluation des Projektverlaufs mit den Betrieben. Welches waren die Meilensteine, an denen sie sich für eine Veränderung entschieden haben? Woran merken die Mitarbeiter, daß sich das Verhalten der Führungskräfte verändert hat, worin sehen die Vorgesetzten den Zugewinn der Veränderung im Mitarbeiterverhalten? Wie erleben die Betroffenen den Veränderungsprozeß und welchen Anteil haben sie daran?

Aus den bisherigen Erfahrungen mit Veränderungen in den Unternehmen können wir ableiten: Veränderungsprozesse erfordern nicht nur die Veränderung des jeweils anderen, sondern fangen vielmehr bei uns selbst an. Die Führungskraft, die ihre Wirkung auf das Verhalten des Mitarbeiters erkennt; der Mitarbeiter, der sein Handlungsrepertoire als veränderbar wahrnimmt und nicht zuletzt die Wissenschaft, die die jeweils spezifische innere Handlungslogik der Organisation erkennen muß, um daran unterstützend anknüpfen zu können. Mit den betrieblichen Voraussetzungen "Transparenz", "Beeinflußbarkeit" und "Übereinstimmung von persönlichen mit betrieblichen Zielen" wurde das Konzept der Veränderungsbereitschaft theoretisch begründet. Gleichzeitig wurde damit eine praktikable Methode zur Veränderung von Organisationen und dem Verhalten ihrer Mitglieder entwickelt.

Literatur:

Antonovsky, A. (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass.

Bowers, D. & Haussner, D. (1977): Workgroup types and intervention effects in organization development. Administrative Science Quarterly 22:76-94.

Gebert, D. & Rosenstiel, L. (1989): Organisationspsychologie. Kohlhammer, Stuttgart.

Frank Glowitz, Erika Grimm - a&o research

5. Hürdenlauf der Unternehmen bei Veränderungsprozessen

Das turbulente Marktverhalten ist nicht nur eine temporäre Erscheinung. Darin sind sich inzwischen nicht nur die Experten einig. Immer mehr Produktionsunternehmen müssen sich dieser Erkenntnis stellen. Ein harter Konkurrenzkampf zwischen zunehmend international agierenden Unternehmen auf inzwischen weitgehend gesättigten Märkten ist entbrannt. Solange die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen größer ist als die Veränderungsdynamik der Märkte, bietet das turbulente Marktverhalten große Chancen für Unternehmen, die aktiv genutzt werden müssen. Das erfordert einen permanenten Veränderungsprozeß der Unternehmensorganisation, immer gekoppelt an die sich kurzzyklisch und sprunghaft ändernden Anforderungen des Marktes! Dieser Herausforderung hat sich DYNAPRO konsequent gestellt.

Die Erfolgsquote betrieblicher Reorganisationen stimmt jedoch nachdenklich, denn über 70 Prozent aller Reorganisationen bringen nicht den erwarteten Erfolg oder scheitern. Eine der Hauptursachen ist häufig die mißachtete Erkenntnis, daß der Mensch einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren ist und somit im Mittelpunkt betrieblicher Veränderungsprozesse stehen muß.

Aus neutraler Sicht des externen Beraters, aber auch aus dem Blickwinkel unternehmensinterner Projektgruppen ist bei groß angelegten Reorganisationsmaßnahmen und Veränderungsprozessen in Unternehmen immer wieder zu beobachten, daß diese auf unvorhersehbare Widerstände bei Mitarbeitern stoßen. Wir bezeichnen diese in DYNAPRO als »Veränderungshürden«, die es gezielt anzugehen und abzubauen gilt. Auf Basis derzeitiger DYNAPRO-Erkenntnisse und bisher durchgeführter Reorganisationsprojekte wurden im Ergebnis einer Expertenumfrage fünf Parteien identifiziert, die den Veränderungen im Unternehmen mehr oder weniger kritisch gegenüberstehen können (siehe Bild 1). Diese "Hürden" sind natürlich in jedem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt, und nicht in jedem Unternehmen ist jede Hürde auszumachen.



Bild 1: Veränderungshürden

Nachfolgend soll an dieser Stelle die Rolle des Meisters in angestrebten Veränderungsprozessen beispielhaft betrachtet werden, an der sich die Thematik sehr anschaulich verdeutlichen läßt. Es ist nicht immer der oft argwöhnisch betrachtete Betriebsrat, der die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen behindert. Überraschenderweise sind es oft die Meister auf der operativen Ebene, so das Ergebnis der Expertenumfrage, die Veränderungen bewußt verlangsamten oder gar ausbremsen. Welche Ursachen hat dieses Gegensteuern?

Der aufgabenbereich der Meister in traditionell gewachsenen Unternehmen ist primär operativer Natur. D.h. der Meister verwaltet einen funktional strukturierten Bereich in der Produktion, z.B. die Instandhaltung, die Schleiferei, etc. Dieser Bereich hat sich im Laufe der Unternehmensentwicklung zu einem kleinen, mal salopp formuliert, Königreich entwickelt. Hierarchische und funktionale Barrieren innerhalb der Aufbauorganisation unterstützten dieses Unabhängigkeitsstreben (siehe Bild 2).

Die Spezialisierung innerhalb dieser Fürstentümer - und das damit verbundene systematische "Unentbehrlichmachen" - waren bisher Grundlage umfangreicher Einflußnahme in die betrieblichen Vorgänge.

Werden Veränderungsprozesse zur Erhöhung der Kundenorientierung sowie der Kostenreduzierung angestoßen, werden die Unternehmensstrukturen häufig ablauforientiert gestaltet, z.B. mit der Einführung von prozeßorientierten Fraktalen / Organisationseinheiten. Warum aber wehren sich die Meister oftmals vehement gegen die Restrukturierung und die neuen Herausforderungen?

Die vorgesehene Neustrukturierung bedingt die Auflösung der traditionell - und früher durchaus erfolgreichen - funktional organisierten Strukturen. Aufgrund der oft notwendigen, aktiven Einbeziehung dieser Hierarchieebene in die Veränderungsprozesse wird den Meistern schnell klar, daß ihre so mühevoll aufgebauten selbständigen Königreiche eliminiert werden. Von der Projektleitung wird es oft versäumt, den Meistern neue Perspektiven aufzuzeigen. Ihnen ist nicht ausreichend klar, welche Tätigkeiten und aufgabenbereiche sie in Zukunft übernehmen werden. In den vorgestellten und viel diskutierten Konzepten finden sich die Meister nicht oder nur schwer wieder. Die daraus resultierende Perspektivlosigkeit ist einer der Hauptgründe, sich nicht aktiv an den Restrukturierungsprozessen zu beteiligen oder gar aktiv dagegen anzukämpfen. Oder würden sie sich selbst wegrationalisieren, ohne Aussicht auf eine Weiterbeschäftigung?

Die Unternehmen unterschätzen häufig die weichen Faktoren in den Veränderungsprozessen. Die neuen Strukturen sind definiert, die Abläufe optimiert und die Aufwand/Nutzen-Aspekte bis ins letzte Detail durchkalkuliert. Jedoch sind all diese Konzepte nicht realisierbar, wenn die betroffenen Mitarbeiter diese nicht mittragen. Die Unternehmen nehmen sich nicht genügend Zeit, die Konzepte und Ideen in den Köpfen der Meister zu implementieren. So herrscht selbst in der Konzeptionsphase noch die traditionelle Denkweise in alten Strukturen vor. Die Akteure können sich nicht von "Althergebrachtem" lösen, wodurch die Chance, etwas Neues, besseres zu konzipieren, oftmals vertan wird.

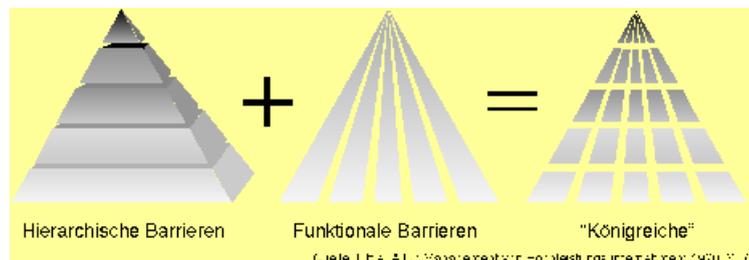


Bild 1: Königreiche aufgrund hierarchischer und funktionaler Barrieren

Zeigt das Projektteam den Meistern neue Perspektiven auf, wie z.B. die neue Aufgabe als Fraktalleiter oder Prozeßverantwortlicher, so ist dennoch oft eine gewisse Antipathie gegen Veränderungen spürbar. Neben dem Verlust der alten Machtposition sehen sich auch Führungskräfte auf der operativen Ebene neuen Anforderungen ausgesetzt, die sich aus den anbahnenden Veränderungen ergeben. So besteht ein Fraktal z.B. nicht mehr nur aus Dreh- oder Schleifmaschinen, sondern umfaßt Arbeitsvorgänge und Maschinen, die nicht zum ehemaligen Meisterbereich gehörten. Früher eine "Koryphäe" in seinem Bereich, der über alle Vorgänge und Maschinen Bescheid wußte, ist dies für den Meister in der neuen Struktur nicht mehr der Fall. Jeder der Führungskräfte stellt sich persönlich die Kompetenzfrage: Habe ich denn früher alles falsch gemacht? Verknüpft mit den vorab aufgezeigten Aspekten kommen Existenzangst sowie eine gewisse Lernangst hinzu.

Besonders häufig ist die Angst vor Transparenz zu beobachten. Die Meister sind natürlich Spezialisten in ihren Bereichen sowie im operativen Prozeß. Die Furcht um den Verlust dieses Spezialwissens spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Der Gedanke unersetzbar zu sein, prägte bisher den Arbeitsalltag. Bisherige Grundwerte, die von Erfolg gekrönt waren, sollen nun innerhalb kürzester Zeit aufgegeben werden. Kann dieser Anspruch realistisch sein?

Um den Meister schon in der Konzeptionsphase ins "Boot zu holen" muß ihm prinzipiell die Ausgangslage des Unternehmens (also das "WARUM") sowie der Sinn und Zweck der Restrukturierung (also das "WOHIN") transparent gemacht werden. Darauf aufbauend gewinnen Sie den Meister letztlich nur für sich und vielleicht sogar als Veränderungstriebkraft, wenn ihm eine Perspektive aufgezeigt wird, so daß er sich im Projekt wiederfindet. Dem

Meister muß bewußt werden, daß die klassische Funktion des Meisters als autoritäre Führungspersönlichkeit, der in seinem eigenen, kleinen Königreich alles kann, nicht länger gefragt ist. Gebraucht werden aber weiterhin seine Fachkompetenzen. Die Herausforderung für ihn besteht vor allem im Wandel der eigenen Führungspersönlichkeit.

Haben Sie dies geschafft, sind die höchsten Barrieren, die Existenzängste, genommen. Während dieser Prozeß relativ schnell realisierbar ist, braucht der Prozeß der geistigen Umsetzung und des Lösens von traditionellen Werten wesentlich mehr Zeit. "Zeit ist Geld" heißt es so schön, aber vertun Sie nicht das bisher Erreichte durch zu hohe Erwartungshaltungen. Überforderung wirkt sich erfahrungsgemäß demotivierend und dementsprechend destruktiv auf den Veränderungsprozeß aus.

Dieses Beispiel allein hat gezeigt, in welchem Spannungsfeld sich betriebliche Veränderungsprozesse bewegen. Aufmerksamkeit und Fingerspitzengefühl beim Umgang mit den Menschen sind erforderlich, soll es ein erfolgreicher Prozeß werden. Dauerhaft erfolgreiche Veränderungen werden nur durch den vollzogenen Wandel von Denk- und Verhaltensmustern erreicht.

Für die hier betrachtete Ebene der Meister läßt sich abschließend festhalten, daß die neuen Produktionskonzepte und notwendigen permanenten Veränderungsprozesse ein verändertes Rollenverständnis der Meister erfordern (vgl. Ergebnisse aus dem Projekt "Bestandsaufnahme"). Für den betrieblichen Aufstieg / Perspektiven der Meister in flachen Unternehmenshierarchien müssen Wege und Lösungen erarbeitet und aufgezeigt werden, welche die Mitarbeiter zu neuen Spitzenleistungen motivieren und somit zu Veränderungstreibern im Unternehmen werden lassen.

Literatur:

Dreher, C.; Fleige, J.; Harnischer, M.; Klimmer, M.: Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie, Bestandsaufnahme, Analyse und wirtschaftspolitische Implikation, Fraunhofer ISI, Verlag Physica, 1995.

Hartmann, M.: DYNAPRO - Erfolgreich produzieren in turbulenten Märkten, Anforderungen und industrielle Lösungsansätze, Band 1, Logis-Verlag, Stuttgart, 1996.

Lay, G.: Erfolgreich Reorganisieren: Unternehmenskonzepte aus der Praxis / G. Lay / C. Mies - Berlin; Heidelberg, Springer 1997.

Little, A. D.: Management von Hochleistungsunternehmen; 1990.

Nick Brehmer, Mario Spiewack, Fraunhofer-IFF

6. Gestaltungsfelder in Informations- und Kommunikationssystemen

6.1 Struktur der Gestaltungsfelder

Die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht die grundlegende Veränderung der Unternehmensabläufe in Richtung einer prozeßorientierten Betrachtung. Insofern besteht ein enger Wirkzusammenhang zwischen der Gestaltung der Unternehmensorganisation und der Gestaltung des Informations- und des Kommunikationssystems (IuK-Systems) einer Unternehmung.

Vor dem Hintergrund den dynamisch wachsenden Anforderungen in bezug auf die Reaktionsfähigkeit des IuK-Systems auf die Informationsbedarfe der Mitarbeiter, Kunden und anderen externen Partnern des Unternehmens gerecht zu werden, gilt es ein IuK-System in entsprechende Gestaltungsfelder zu strukturieren. Nach einer ersten Unterteilung in die Teilsysteme Betriebssystemsoftware und Anwendungssoftware können anschließend auf der folgenden Detaillierungsstufe neben dem Systemkern technische und mitarbeiterbezogene Gestaltungsfelder unterschieden werden. Diese Struktur wird in Bild 1 zusammengefaßt:

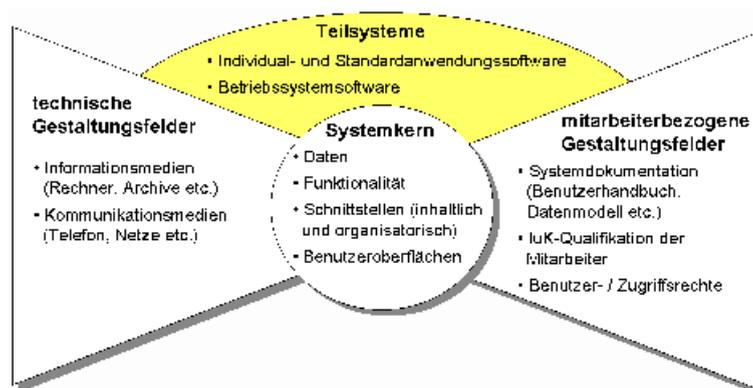


Bild 1: Gestaltungskomponenten von IuK-Systemen

Die konkrete Umsetzung der Gestaltungsaufgabe muß bei der Analyse der organisatorischen und prozeßbedingten

Anforderungen der mit IuK-Technologie zu unterstützenden Aufgaben beginnen, da diese auf der Ebene des Informationseinsatzes die Informationsbedarfe als Ausgangspunkt der IuK-Systemgestaltung maßgeblich beeinflussen.

Ausgehend von den Informationsanforderungen sind auf der folgenden Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme die Felder "Teilsysteme", wobei die Auswahl einer entsprechenden Software hier im Mittelpunkt steht, sowie das Feld "Systemkern" mit der Gestaltung der Daten, Funktionen, Schnittstellen und der Benutzeroberfläche mit konkreten Ausprägungen zu versehen.

Auf der Grundlage dieser Systemgestaltung sind auf der abschließenden Ebene der Infrastruktur technische und mitarbeiterbezogene Aspekte im Hinblick auf die Realisierung des IuK-Systems zu gestalten. Die entsprechenden Ausprägungen der Parameter dieser Ebene bilden somit die Unterstützungsleistung der IuK-Systeme, die wiederum damit die Unterstützung auf der Ebene des Informationseinsatzes erbringen können. Dieser Gesamtzusammenhang wird in Bild 2 verdeutlicht:

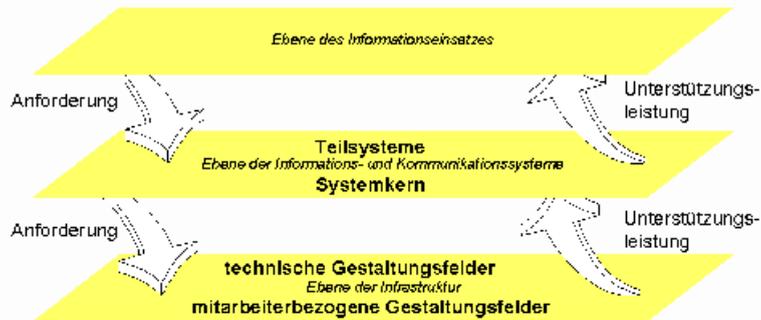


Bild 2: Gestaltungsfelder im Ebenenmodell des Informationsmanagement

Im weiteren sind somit die folgenden Gestaltungsfelder mit den entsprechenden Parametern zu diskutieren:

- IuK-Systeme (Teilsysteme und Systemkern)
- Technische Gestaltungsfelder
- Mitarbeiterbezogene Gestaltungsfelder

6.2 Diskussion der Gestaltungsfelder

In bezug auf die Teilsysteme des gesamten IuK-Systems und den jeweiligen Systemkern können die vier Teilbereiche Daten, Funktionen, Schnittstellen und Benutzeroberfläche unterschieden werden.

Im Bereich der Daten steht am Anfang die Frage nach der Existenz eines Datenmodells, das den Gesamtzusammenhang der relevanten Daten zeigt, deren Handling mit dem entsprechenden IuK-System unterstützt werden soll. Ein solches Datenmodell ist eine wesentliche Voraussetzung für eine schnelle Anpassung des Systems an sich ändernde Informationsbedürfnisse. Daneben ist es von Bedeutung, wie die Daten auf welchen Datenspeichern gehalten werden. Ein Datenbanksystem ist dabei vorteilhafter als ein Dateisystem, eine zentrale Datenhaltung besser als eine dezentrale Datenspeicherung im Hinblick auf mögliche Datenredundanzen und eine relationale Datenbank zweckmäßiger als eine hierarchische Datenbank. Im weiteren ist auch die Möglichkeit des Zugriffs auf externe Datenbestände, beispielsweise im Internet, zu hinterfragen. Entsprechende Zugänge sind dabei vorteilhaft für die Erfüllung dynamischer Informationsbedarfe.

Die Funktionen betreffend ist analog dem Datenaspekt ein vorhandenes Funktionenmodell eine bedeutsame Voraussetzung für eine hohe Änderungsfähigkeit der Funktionalität als Folge sich wandelnder Anforderungen an das IuK-System. Diese Änderungsfähigkeit umfaßt dabei die beiden Punkte "Erweiterbarkeit" und "Anpaßbarkeit". Im Bereich der Schnittstellen ist zu untersuchen, welche Schnittstellen zwischen den unternehmensinternen IuK-Teilsystemen bestehen, welche Schnittstellen zu unternehmensexternen Systemen bestehen, beispielsweise über EDI, sowie die Frage zu beantworten, ob und wenn ja welchen Standards diese Schnittstellen zuzuordnen sind. Im Hinblick auf die Benutzeroberfläche ist für die IuK-Teilsysteme zu hinterfragen, ob eine ASCII- oder eine GUI-Oberfläche zur Verfügung steht. In Abhängigkeit von den Informationsbedürfnissen der Anwender kann danach über die Vorteilhaftigkeit der jeweiligen Oberfläche entschieden werden. Grundsätzlich bietet jedoch eine GUI-Oberfläche das größere Potential, benutzerindividuelle Anpassungen vorzunehmen.

Peter Bielert, Ulrike Schumann-Giesler, pdv

7. Innovationsstrategien der Druck- und Lederfarben Halle

Im Rahmen des DYNAPRO-Projektes verstärkten sich im DLH die Innovationsbemühungen wesentlich. Ausgehend von den Markterfordernissen zeichnen sich dabei zwei dominante Leitlinien ab:

7.1 Vom Farbverkäufer zum Dienstleister

Der auf überfüllten Käufermärkten sich in der Tendenz seit einiger Zeit abzeichnender Trend der Entwicklung von Produktionsbetrieben zu Dienstleistern erfaßt auch DLH. Sehr gute Produkte sind nur noch über ein spezielles

Dienstleistungspaket absetzbar. Beratung und Kundenbetreuung vor Ort und die Anpassung von Farben an spezielle Kundenwünsche gehört dabei schon längere Zeit zu den "normalen Serviceleistungen".

Problematisch erscheint zur Zeit dabei, daß Dienstleistungen, in der Regel branchentypisch, noch nicht bezahlt werden. Gleichzeitig sind sie ein wichtiger, oft der einzige Weg, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Dauerkunden zu halten und zu pflegen. Gegenwärtig ist erkennbar, daß das Spektrum der Dienstleistungen in der Druckfarbenbranche anwächst. Dabei werden jetzt Dienstleistungen aktuell, die zu neuen Kooperationsformen drängen. Insbesondere Großkunden nutzen verstärkt eigene Farbmischanlagen, um auf der Basis flexibler Farbsysteme entsprechend den konkreten betrieblichen Erfordernissen die Mischungen selbst vorzunehmen. An solche Kunden müssen auf der Basis kooperativer Verbindungen Mischanlagen "mit verkauft" und teilweise von dem Farblieferanten betreut (Implant-Strategie) werden. Gleichzeitig ist zu erwarten, daß der Kunde, der ein spezielles, für seine Bedürfnisse optimiertes Farbsystem bezieht, zum Dauerkunden wird. Der Erfolg liegt heute im Systemangebot.

Zunehmend Probleme bereitet den Farbkunden die Problematik der Abwasserreinigung und der Vermeidung ökologischer Gefahren. Hier zeichnet sich ebenfalls ein neuer Weg ab. Das DLH sichert über Kooperation die entsprechende Reinigung und entlastet den Kunden von diesem Problem. So umfaßt das Dienstleistungsspektrum heute sowohl branchentypische Aufgaben als auch Aufgaben die nur mit Unterstützung von Kooperationspartnern aus anderen Branchen erfüllbar sind. Wichtig ist sicher der Gedanke, daß verschiedene Dienstleistungen zum "normalen Geschäft" gehören und die Bereitschaft zur Kreation neuer Dienstleistungen in der Belegschaft breit akzeptiert und verinnerlicht wird.

Das Problem des "Dienstleistungspaketes" und der Notwendigkeit der ständigen Erweiterung ist in der DLH erkannt. Allerdings gibt es Probleme mit der Realisierung der anstehenden Aufgaben.

7.2 Ökologische Innovationen - Aquahal

Das DLH hat traditionell über viele Jahre zwei Grundtypen von Druckfarben produziert, lösemittelhaltige Farben und wässrige Farben. Die lösemittelhaltigen Farben zeichnen sich durch besondere Brillanz und Beständigkeit aus. Ihr Einsatz ist aber in der Regel mit beträchtlichen Umweltproblemen verbunden. Diese Farben sind in der Regel nicht umweltfreundlich und geraten immer stärker unter den Druck spezieller Gesetze und der Umweltschutzorgane und -verbände. Hier sind beträchtliche Kundenprobleme herangereift, in der Schweiz z.B. sind in Zukunft Umweltschutzgebühren für den Einsatz dieser Farben zu zahlen.

Ausgehend von dieser Situation wurde DLH ein neues Farbsystem "Aquahal" entwickelt. Das Aquahalsystem ist ein Farbsystem auf Wasserbasis, verfügt aber über die Farbbrillanz und Qualität von lösemittelhaltigen Farbsystemen. Damit ist der Kunde in der Lage lösemittelhaltige Farben schrittweise abzulösen und es entbindet ihn von hohen Investitionskosten zur Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben bezüglich Arbeitshygiene, Arbeitssicherheit und Lösemittelemissionen. Aquahal wurde zunächst für Papier und Wellpappen zum Einsatz gebracht. Jetzt haben Versuche gezeigt, daß die Farben auch für Folien und wahrscheinlich viele andere Träger und Einsatzgebiete nutzbar ist. Hier erschließen sich für DLH günstige Marktchancen, eventuell auch ganz neue Marktsegmente. Allerdings fehlte es bisher an einer komplexen Vermarktungsstrategie. Gegenwärtig wird eine entsprechende Marktrecherche durchgeführt, die eine künftige Verkaufsoffensive stützen soll. Generell wurde die Erfahrung gemacht, daß das Kundenproblem immer stärker zum Ausgangspunkt der Innovationsstrategie werden muß. Gleichzeitig müssen neue Wege gefunden werden, wie auch Kleinbetrieb in die Lage versetzt werden können, Innovationen effektiv und breit zu vermarkten.

Das DYNAPRO-Projekt hat im DLH maßgeblich dazu beigetragen, die Kundenorientierung zu verstärken, Kundenprobleme zu analysieren und dynamisch neue Lösungswege zu suchen. Die praktizierten innovativen Vorgehensweisen stützen sich besonders auf die enge Kopplung und fraktalmäßige Arbeitsgestaltung in der Wertschöpfungskette - Kundenprobleme - Marketing - Forschung - Produktion - Kundenzufriedenheit. Neue Arbeitsweisen und Verhaltensgrundsätze können so dazu beitragen, die Firma stärker flexibel und dynamisch auf die Märkte auszurichten.

*Gottfried Rössel, TU-Wismar
Hans-Joachim Militky, DLH*

8. Innovationspotentiale in kooperativen Strukturen - am Beispiel des lokalen Kooperationsverbundes in Uebigau

Der Markt fordert innovative Produkte und Prozesse. Kooperationen und insbesondere Kooperationsverbunde beinhalten erhebliche Innovationspotentiale. Inwieweit Kooperationsverbunde eine Antwort auf die Forderung nach Innovation sein können, kann am Beispiel des lokalen Kooperationsverbundes in Uebigau verdeutlicht werden.

Kooperation und Kooperationsverbunde

Der Begriff der Kooperation bezeichnet jede Form der Zusammenarbeit, die der gemeinschaftlichen Bearbeitung einer Aufgabe dient. Kooperationen beruhen in der Regel auf einer Tauschbeziehung oder auf der Zusammenlegung von Ressourcen. Kooperationsverbunde zielen auf externe Kooperation, auf Kooperationen zwischen Unternehmen (interorganisationale Kooperation). Sie stellen selbst ein Sammelbegriff für viele Kooperationsmöglichkeiten dar (siehe Bild 1 - die aufgeführten Ausprägungen der einzelnen Kooperationscharakteristika sind hierbei prinzipiell frei

miteinander kombinierbar).

Gegenstand der Kooperation	Beschaffung/ Einkauf	Produktion	Absatz/ Vertrieb	Marktforschung	Forschung/ Entwicklung	Sonstige
Richtung der Kooperation	gleiche Branche und Marktstufe (horizontal)		gleiche Branche, aber vor-/ nachgelagerte Marktstufe (vertikal)		andere Branche (diagonal)	
Intensität	Erfahrungsaustausch		Aufgaben-Funktions-Abstimmung		wechselseitige Spezialisierung	
Partnergröße	der/ die Partner haben wesentlich mehr Mitarbeiter		Partner haben etwa gleich viele Mitarbeiter		Partner haben wesentlich weniger Mitarbeiter	
Partnerherkunft	lokal	regional	national	international		
				Entwicklungsländer	(marktwirtschaftliche) Industrieländer	(ehemalige) Ostblockländer
Anzahl der Partner	Zwei-Partner-Kooperation (2-Partner)		Kleingruppen-Kooperation (3-6 Partner)		Großgruppenkooperation (7 und mehr Partner)	
Zeitperspektive	kurzfristig (unter 5 Jahren)		mittelfristig (5 - Jahre)		langfristig/ nicht befristet	
Bindung	formlos			vertraglich		

 = Charakteristika des lokalen Kooperationsverbundes in Uebigau

Bild 1: Möglichkeiten zur zwischenbetrieblichen Kooperation / der lokale Kooperationsverbund in Uebigau, (in Anlehnung an Staudt, E./ Kriegesmann, B./ Behrendt)

Kooperationen erfolgen in der betrieblichen Praxis oft nicht isoliert, stattdessen führen Kooperationsbeziehungen dazu, daß sich Kooperationen auf den verschiedensten Ebenen zwischen Kooperationspartnern entwickeln. Kooperationsverbunde können somit als Institutionalisierung solcher intensiven Kooperationsbeziehungen interpretiert werden.

Beispiel: lokaler Kooperationsverbund

In Uebigau hat sich begleitet durch das DYNAPRO-Projekt in den letzten Jahren ein Kooperationsverbund entwickelt, der sich von anderen Kooperationsverbunden, beispielsweise Zulieferverbunden, grundlegend unterscheidet. Nähe, in physischer Hinsicht, aber auch hinsichtlich des geschaffenen Vertrauens ist bei den Kooperationsbeziehungen das wesentliche Element. Bemerkenswert an dem Ansatz des lokalen Kooperationsverbundes ist, daß von Anfang an Kooperationen in einen umfassenderen Sichtweise angestrebt wurden, es beispielsweise nicht nur um die Optimierung der Zulieferbeziehungen ging. In Uebigau waren dazu keine komplizierten Vertragswerke notwendig, der Verbund basiert in erster Linie auf persönlichen Beziehungen und einer daraus hervorgegangenen Vertrauenskultur.

Als Hauptinitiatoren des lokalen Kooperationsverbundes haben sich in Uebigau die Unternehmen UESA GmbH und die Felten & Guillaume Schaltanlagen Uebigau GmbH hervorgetan.

Angestrebt wurden mit dem lokalen Kooperationsverbund und die Nutzung von Synergiepotentialen vor allem innovative Produkte sowie innovative und dynamische Unternehmensprozesse. Damit wurden eine erhöhte Leistungsfähigkeit und Kostensenkungen sowie insgesamt eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen versucht, die den beteiligten Unternehmen dazu verhelfen soll, langfristig am Markt bestehen zu können.

Innovationspotentiale

Innovationspotentiale lassen sich in Kooperationsverbunden sowohl für Produkte, wie auch für Prozesse ableiten. Sie ergeben sich primär daraus, daß sich mehrere Kompetenzträger für eine aufgabe zusammentun - also beispielsweise Experten verschiedener Forschungsgebiete gemeinsam ein neues Produkt entwickeln (Produktinnovation) oder Unternehmen eine gemeinsame Kundenakquisition betreiben (Prozeßinnovation).

Innovationspotentiale in Kooperationsverbunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzträgerbündelung • Verstärkung des Finanzpotentials • Verbesserung der Sachmittelausstattung • Steigerung des Qualitätsniveaus • Zusammenarbeit von Experten • Ergänzung des technischen Know-hows • Verbesserung des Marktzuganges • Möglichkeit zum gegenseitigen Lernen • Verbesserte Informationsmöglichkeiten • ...
weitere Potentiale in Kooperationsverbunden	<ul style="list-style-type: none"> • Risikominderung durch Fehlerausgleich • Risikostreuung durch Investitionsaufteilung • Kostendegression durch Größenvorteile • Kostendegression durch Erfahrungsvorteile • ...

Bild 2: Potentiale in Kooperationsverbunden

Beim Kooperationsverbund ist prinzipiell ein hohes Innovationspotential zu vermuten (siehe Bild 2). Partnerschaftliche Beziehungen lassen Innovationen auf verschiedensten Ebenen wahrscheinlich werden. Kooperationsverbunde können damit als Instrument zur Stärkung der Innovationskraft angesehen werden.

Beispiel: lokaler Kooperationsverbund

Beim lokalen Kooperationsverbund ist das Innovationspotential aufgrund des lokalen Kontextes besonders hoch. In Uebigau konnte daher ein sehr breites Spektrum an Kooperationen und Innovationen beobachtet werden:

- Gemeinsame vom Kundenwunsch ausgehende Produktentwicklung.
- Kurz- und mittelfristiger Personalaustausch und -ausleihe.
- Gemeinsame Anschaffung und Nutzung von Anlagen und Maschinen, auch die gemeinsame Nutzung von Informationstechnologie - z.B. ein gemeinsames Produktionsplanungs- und -steuerungssystem.
- Gemeinsame Kundenaquisition.
- Zulieferkooperation, Herstellung "gemeinsamer Produkte".
- Gemeinschaftliche Nutzung und Erarbeitung von Know-how.

In einem konkreten Kooperationsbeispiel haben sich nach Erfassen eines Kundenwunsches mehrere Unternehmen, bzw. deren Geschäftsführer und Produktentwickler unkompliziert auf die Entwicklung eines neuen Produktes verständigt, was statt nach mehreren Monaten nun binnen weniger Tage umgesetzt war, am Markt sofort hohe Nachfrage erzielte und Kunden zufriedenstellte. Damit wurde auch die erhöhte Qualität des Produktes bestätigt, welche sich durch die Zusammenarbeit mehrerer Kompetenzträger ergeben hat. Ein neues Produkt konnte auf diesem Weg schell, qualitativ hochwertig und mit geringem (Koordinations-)aufwand entwickelt und vermarktet werden.

Das Innovationspotential beim lokalen Kooperationsverbund resultiert damit nicht nur aus der Perspektive innovative Produkte zu erzeugen, sondern vor allem in der Möglichkeit unternehmerischen Prozesse innovativ zu gestalten. So ist es durch den kooperativen Zusammenschluß der Unternehmen zum einen möglich, mit den verknüpften Kompetenzfeldern gemeinschaftlich innovative Produkte zu entwickeln und zu erzeugen, entscheidender erscheinen jedoch zum anderen die auf die Unternehmensprozesse bezogenen Potentiale. Durch die genannten Beispiele wird deutlich, daß der Schwerpunkt bei den Unternehmensprozessen liegt. Trotz oder wegen der gewissen Simplizität dieser Kooperationen, sie beruhen im Prinzip nur auf einem "partnerschaftlichen Miteinander", führen die Kooperationen zu erheblichen positiven Effekten. Dieses resultiert daraus, daß in vielen Belangen unkompliziert und schnell zusammengearbeitet wird, also beispielsweise bei Kapazitäts- und Bedarfsschwankungen Personal und Betriebsmittel kurzfristig ausgeliehen und ausgetauscht werden. Die Unternehmensgemeinschaft ist in der Lage, den Kundenbedürfnissen entsprechend, schnell neue Produkte zu entwickeln, bzw. generell Anfragen und Aufträgen schnell, gut und unkompliziert nachzukommen.

Vorteile/ Aktiva	Nachteile/ Passiva
<ul style="list-style-type: none"> • Potential- und Marktvorteile (verbessertes Marktzugang, bessere Technologien, größerer Kundenkreis, etc.) • Risikovorteile (Risikominimierung) • Kostenvorteile (Größen- und Erfahrungseffekte) • Innovations- und Flexibilitätsvorteile (gemeinsame innovative Produktentwicklung, kurzfristige Ressourcen- und Mitarbeiterflexibilität, schnelle Lieferwege, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostennachteile (Kosten der Kooperation, Informations- und Kommunikationskosten) • Abhängigkeitsnachteile (geringer Eigenständigkeitsverlust) • Gewinn durch den lokalen Kooperationsverbund

Bild 3: Bilanz des lokalen Kooperationsverbundes

Für die Uebigauer Unternehmen hat sich durch den lokalen Kooperationsverbund ein eindeutiger Gewinn eingestellt. Die idealisierte Bilanz (Bild 3) veranschaulicht dies. In dieser Kooperationsbilanz fällt auf, daß den Innovations- und Flexibilitätsvorteilen ein wesentlicher Anteil zukommt - gerade diese Vorteile führen letztlich zum Gewinn. Im Ergebnis sind die Unternehmen innovativer, dynamischer und schneller als früher. Die in der Bilanz aufgeführten Nachteile, Kosten der Kooperation und teilweiser Verlust der Eigenständigkeit, werden zudem als Investitionen in die innovative Organisationsform empfunden und nicht als Nachteil. Der lokale Kooperationsverbund hat dazu geführt, daß beim Erfolg eines Unternehmens am Standort Uebigau auch die anderen Unternehmen direkt und indirekt davon profitieren.

Innovatives Potential im lokalen Kooperationsverbund

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß Kooperationsverbunde Innovationen fördern können. Herauszuheben ist in diesem speziellen Fall die lokale Verankerung des Kooperationsgedankens. Das Ergebnis, das beim lokalen Kooperationsverbund in innovativen Prozessen und auch Produkten ausgemacht werden kann, ist ein markanter Hinweis auf Innovationspotentiale in Kooperationsverbunden, zumindest in "lokalen Kooperationsverbunden".

Der Erfolg von Kooperationen und Kooperationsverbunden hängt allerdings maßgeblich von den konkreten situativen Bedingungen ab. Zudem bedarf die Implementierung und Aufrechterhaltung eines lokalen Kooperationsverbundes eines intensiven Kooperationsmanagements. Es ist dabei zum einen wichtig, sich bewußt zur Kooperation zu entscheiden, die geeigneten Partner zu suchen und die Kooperationsbeziehungen zu gestalten. Zum anderen ist ein Kooperationsklima herbeizuführen, daß die Kooperationen erst ermöglicht. Die innovative Organisationsform, lokaler Kooperationsverbund, dient dabei als Mittel für innovative Produkte und Prozesse. Kooperation in Form eines lokalen Kooperationsverbundes ist somit eine Möglichkeit um auf die heutigen Anforderungen des Marktes nach Innovationen zu reagieren.

Oliver Siegler, BTU Cottbus

9. Kulinarisches aus DYNAPRO

Die Praxis verhält sich zur Theorie wie das Steak zur Beschreibung vom Steak. Letzteres macht nicht satt. Ähnlich verhält es sich mit den DYNAPRO-Büchern: während das erste Buch die notwendige theoretische Grundlage legte, wird nunmehr das Hauptgericht aufgetragen. In der Tat sind die DYNAPRO-Methoden, die den Schwerpunkt des zweiten Buches bilden, geeignet, jedem Praktiker das Wasser im Munde zusammenlaufen zu lassen. Spötter könnten jetzt bemerken, Steaks seien halbgar am besten und ähnlich verhielte es sich wohl mit den Methoden. Dem steht als unumstößliches Gegenargument schon die nicht unerhebliche Garzeit entgegen. Und die Tatsache, daß erprobte Spitzenköche am Werk waren.

Besonders habhaft sind die Methoden zur Strukturierung: Vom Leitsystem über die Potentialanalyse bis zur differenzierten Steuerungskonzeption ist allen Instrumenten anzumerken, daß sie die Nagelprobe in den Betrieben erfolgreich bestanden haben. Über die positiven Effekte des DYNAPRO-Methodeneinsatzes dürften spätestens seit der Schroff-Besichtigung keine Zweifel mehr bestehen. Die dort gezeigte Produktionsstruktur braucht den Vergleich mit METTLER-TOLEDO oder SEPPELFRICKE nicht zu scheuen. Auch von diesem organisatorischen Leckerbissen wird in DYNAPRO II die Rede sein. Es ist angerichtet.

Fazit: DYNAPRO II wird zwar keinen Michelin-Stern bekommen, hat aber das Zeug zum Bestseller und LOGIS-Leute sind endgültig als Gourmands geoutet.

Gerhard Spengler, LOGIS-Verlag

Transferaktivitäten

Im Rahmen des ersten DYNAPRO-Fachforums wurden im Dezember letzten Jahres erste Zwischenergebnisse aus dem Projekt DYNAPRO einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. Erwartungsgemäß haben insbesondere die Parallelveranstaltungen

- Verändern und sich verändern – Der Mensch in dynamischen Systemen
- Produzieren bei Turbulenz – Gestaltung dynamischer Prozesse und Strukturen
- Information und Kommunikation – EDV-Einsatz in dynamischen Strukturen

im Rahmen des Fachforms zu sehr offenen und engagierten Diskussionen zwischen den DYNAPRO-Partnern und dem interessierten Plenum geführt. Ergänzend zu den Veranstaltungen bot der Informationsmarkt eine interessante und breit genutzte Plattform für den Erfahrungsaustausch und vertiefende Diskussionen zwischen den Teilnehmern. So konnte jeder DYNAPRO-Interessierte von den Erkenntnissen, Erfahrungen sowie den angewandten und entwickelten Vorgehensweisen und Methoden profitieren und Anregungen für die eigene Unternehmensgestaltung / Arbeit mit nach Hause nehmen.

Um darüber hinaus im Rahmen des Fachforums ein erstes objektives Bild über Nutzen und Erfolg der gemeinsamen Arbeit im DYNAPRO-Projektverbund geben zu können, wurden Entwicklungstrends der beteiligten Industriepartner in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl, die Umsatzentwicklung und die Gesamtentwicklungstendenz als ein Bewertungsmaßstab herangezogen und aufgezeigt. Dabei konnte den Teilnehmern eine sehr positive Entwicklungstendenz bei den Partnerfirmen im DYNAPRO-Verbund aufgezeigt werden.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei dem fachkundigen Publikum aus Industrie, Wissenschaft und Forschung insbesondere für die lebhaften Diskussionen, die vielen Anregungen und wertvollen Hinweise für die weitere Arbeit in DYNAPRO bedanken.

Auch für die im diesem Jahr anstehenden Veranstaltungen insbesondere den DYNAPRO-Arbeitskreisen (Termine siehe Tabelle) und dem 2. DYNAPRO-Fachforum zum Projektabschluß im Dezember 1997 erhoffen wir uns daher eine rege Teilnahme und einen ebenso offenen Erfahrungsaustausch und positiven Verlauf.

Übersicht über erste DYNAPRO-Arbeitskreise - Nähere Informationen erhalten Sie auf Wunsch von der DYNAPRO-Koordination.

DYNAPRO-Workshops/ Arbeitskreise	Termin / Ort
»Maß und Qualität der Mitarbeiterinformation«	10. Juli 1997, bei der Condat GmbH, Berlin
»Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter«	Oktober 1997, bei der UESA GmbH, Uebigau

DYNAPRO *aktuell* erscheint vierteljährlich und richtet sich an Projektpartner und alle Interessierten. DYNAPRO *informiert* berichtet regelmäßig über Veranstaltungen und Termine und ist darüber hinaus im Internet unter der DYNAPRO-WWW-Homepage: DYNAPRO.IFF.FHG.DE verfügbar.

Die Redaktion

Impressum

Das Projekt DYNAPRO - Dynamische Produktions- und Organisationsstrukturen in einem turbulenten Markt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie BMBF über die Projektträgerschaft für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung PFT, Forschungszentrum Karlsruhe, innerhalb des Rahmenkonzeptes "Produktion 2000" gefördert. Verantwortlich für den Inhalt sind die Autoren der Beiträge.

Herausgeber:

Dr.-Ing. Matthias Hartmann, Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung, Magdeburg

Redaktion und Herstellung:

Fraunhofer IFF

Steinfeldstraße 3, 39179 Barleben

Tel.: 039203-81600, Fax: 039203-81619

Nachdruck kostenlos, Beleg erbeten. Bei Weiterverwendung, auch auszugsweise, ist die vollständige Quellenangabe notwendig.



Das Projekt DYNAPRO wird mit Mitteln des  **bmb+f** über die Projektträgerschaft für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung PFT, Forschungszentrum Karlsruhe, Außenstelle Dresden, innerhalb des Rahmenkonzeptes "Produktion 2000" gefördert.

Copyright ©1996/97 Fraunhofer-Gesellschaft