



Neue Organisationsformen

Büro und Produktion im Vergleich



Credits

- Dieses Referat wird von Sebastian Sondern, Markus Zok und Thomas Kindler gehalten.

- Unser Interviewpartner:
ALSTOM
Dipl.-Ing. Jürgen Kindler,
Abteilungsleiter Vertrieb



Themen des Referats

1. Organisation im Wandel
2. Neue Organisationsformen
3. Diskussion



1. Organisation im Wandel

Warum braucht man neue
Organisationsformen?



1.1.1. Veränderungen in der Wirtschaft

- Globalisierung
 - Erschließung von größeren Märkten
 - Mehr Konkurrenz
 - Höherer Innovationsdruck
- „Schneller, billiger, besser“
 - Kürzere Produktzyklen
 - Produkte für den Massenmarkt
 - Höhere Qualitätsanforderungen



1.1.2. Veränderungen in der Wirtschaft

- Hinter jedem Unternehmen steht heute ein Investor. Für diesen sind vor allem folgende Punkte wichtig:
 - Schneller Return-Of-Invest
 - Shareholder-Value
 - Renditenmaximierung
- Andere Verteilung der Kompetenzen
 - Manager übernehmen Führungsrollen, der Unternehmer verliert an Einfluss.



1.2. Veränderungen in der Gesellschaft

- Höheres Bildungsniveau
 - Verlangen nach mehr Verantwortung und Mitspracherecht
- Allgemeiner Wertewandel
 - Konsumgesellschaft
 - Luxus, Komfort, Spaß, Wegwerfen
 - mehr Flexibilität wird gefordert
 - andere Erwartungen an die Arbeit



1.3. Das Problem

Die alten Organisationsformen haben sich nur schlecht an diese Veränderungen angepasst:

- Aufwendige Bürokratie
 - schlechte Innovationsfähigkeit
 - lange „time-to-market“
- Zentralisierte Organisation
 - mangelnde Anpassung an lokale Märkte
- Gewachsene Hierarchien
 - lange Kommunikationswege
 - wenig Mitsprachemöglichkeiten



1.4. Ein Beispiel



- Die alten Organisationsformen werden den neuen technischen Möglichkeiten oft nicht mehr gerecht:
- Eingehende E-Mails und Faxe werden ausgedruckt, mit einem Posteingangs-Stempel versehen, und per Bote (wie normale Briefpost) an die Abteilungen weitergeleitet.

Antwortzeit: *bis zu 3 Tage.*



2. Neue Organisationsformen

Wie lassen sich diese Probleme
lösen?



2. Neue Organisationsformen

- 2.1. Lean Production
- 2.2. Telearbeit
- 2.3. Gruppenarbeit
- 2.4. Wissensmanagement

- 2.5. Ausblick: Virtuelle Unternehmen



2.1. Lean Production

- Alle nicht wertschöpfenden Prozesse im Produktionsprozess werden auf das unverzichtbare Minimum reduziert.
- Beispiele:
 - Optimierung von Lieferwegen und Lagerhaltung, Just-In-Time Konzept
 - Weniger Management durch Einsatz von Gruppenarbeit
 - Outsourcing und Delegation von nicht unternehmenskritischen Aufgaben
 - Konzentration auf Kernkompetenzen



2.1.1. Lean Production

- Die Einführung der Lean Production besteht aus vielen Teilbereichen:
 - Dezentralisierung
 - Einführung einer flachen Hierarchie
 - Verlagerung von Verantwortlichkeiten nach unten
 - Beschleunigung von Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen
 - Schaffung von Prozesstransparenz

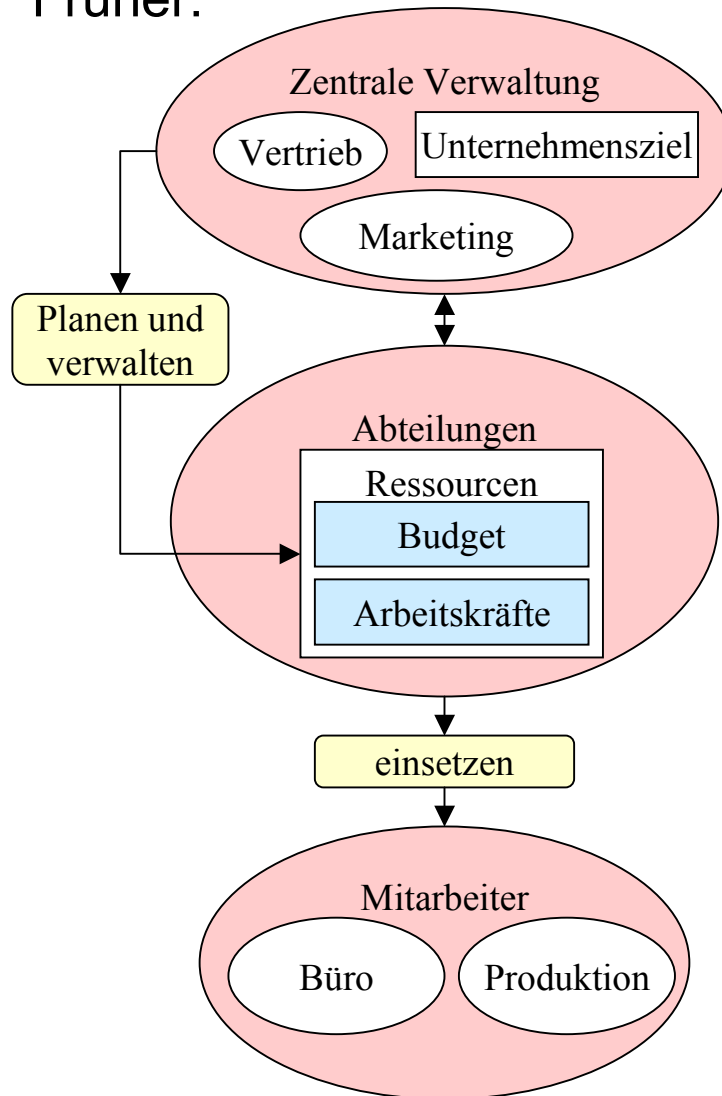


2.1.2. Lean Production

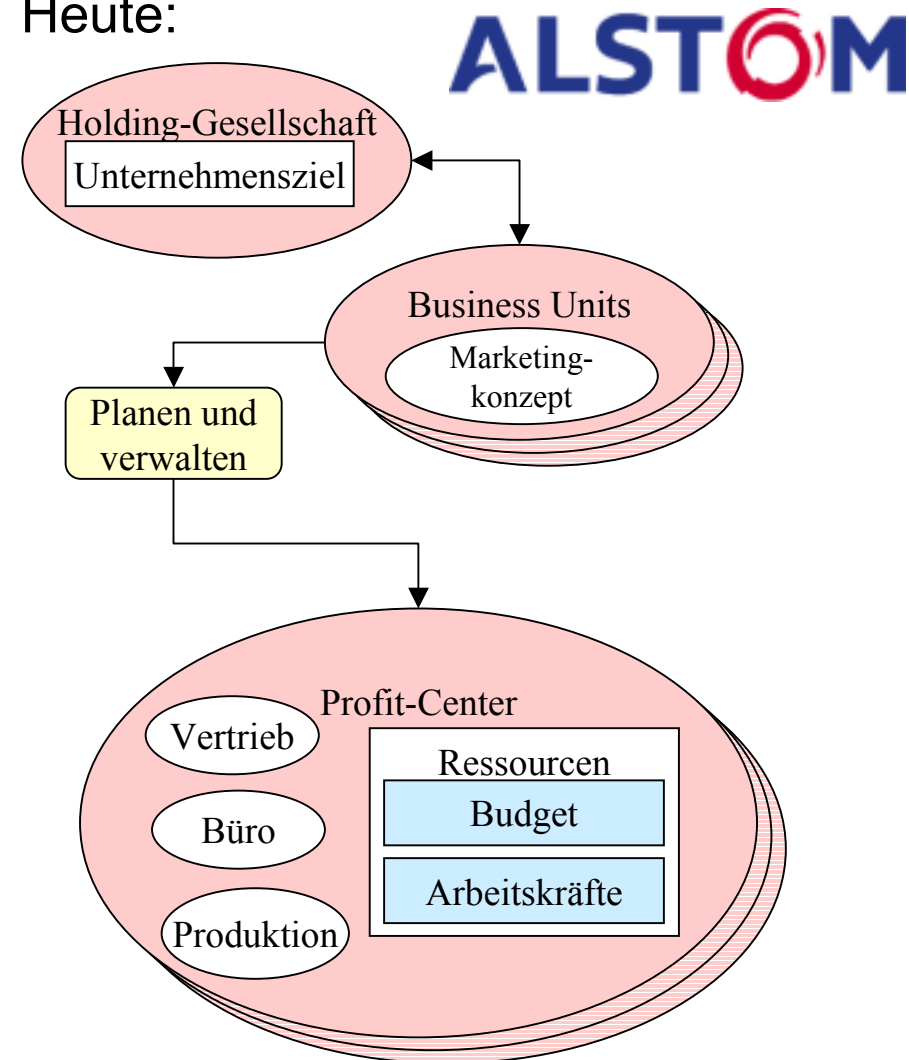


- Aufteilung in *Business-Units* und *Profit-Center*.
 - Business-Units bestehen aus mehreren Profit-Centern, und verwalten sich selbst.
 - Profit-Center können im Notfall einzeln abgestoßen, verkauft oder fusioniert werden.
- immer feinere Strukturen
 - Bessere Anpassung an die Marktlage
 - Konzentration auf jeweils eine Kernkompetenz

Früher:



Heute:





2.2. Tlearbeit

- Tlearbeit ist eine Organisationsform, bei der die Arbeit räumlich entfernt vom Auftraggeber verrichtet wird.
- Das geschieht unter Nutzung von IuK Systemen.
 - Globaler Informationszugriff via Internet
 - Hohe Erreichbarkeit durch Mobiltelefon
- Arbeitsmaterial und Ergebnis müssen in Datenform vorliegen, um sie Elektronisch übermitteln zu können.



2.2.1. Formen der Telearbeit

- Teleheimarbeit
 - Der Mitarbeiter arbeitet in seiner Wohnung.
- Telearbeitszentren
 - Satellitenbüros, Nachbarschaftsbüros.
- Mobile Telearbeit
 - Arbeit im Außendienst, Vor-Ort-Arbeit.
- Permanente Telearbeit
- Alternierende Telearbeit
- Flexible Telearbeit



2.2.2. Ziele der Telearbeit

- Dezentralisierung
 - Arbeit außerhalb des Büros
 - Besserer Kundenkontakt (Außendienst)
 - Weniger Bürofläche
- Flexible Arbeitsplätze
 - Sowohl Zeit als auch Ort sind frei bestimmbar
 - Zufriedenere Mitarbeiter
- Kosteneffizienz
 - Nutzung öffentlicher Kommunikationsmittel



2.2.3. Fazit Telearbeit

- Am besten für Arbeiten mit niedrigem Kommunikationsbedarf geeignet
- Besondere Eignung für die IT-Branche
- Schleichender Einsatz von Telearbeit
- Schwierige Trennung von Beruf und Privatleben
- Soziale Kontakte fehlen
- Leistungskontrolle wird schwieriger



2.2.4. Vor und Nachteile der Telearbeit

Pro: Arbeitnehmer

- Flexible Arbeitszeit
- Gute Arbeitsatmosphäre
- Kurze Arbeitswegzeiten

Pro: Arbeitgeber

- Höhere Produktivität
- Weniger Büroräume
- Besserer Kundenservice
- Geringer Krankenstand

Contra: Arbeitnehmer

- Isolation
- Schlechte Akzeptanz
- Fehlende Mitbestimmung
- Karriereknick

Contra: Arbeitgeber

- Mangelnde Kontrolle
- Hohe Investitionskosten
- Koordinationsaufwand
- Datensicherheit



2.2.5. Tlearbeit



- ca. 20% Tlearbeiter im Unternehmen.
- Relativ einfache, vorher abgestimmte Aufgaben, wie z.B. das erstellen von Dokumentation werden in permanenter Heimarbeit erledigt.
- Vor-Ort Einsatz bei Inbetriebnahmen, etc.
- Schleichender Einsatz von Tlearbeit
 - „Das mach ich zuhause fertig!“
 - „Sie haben ja meine Nummer!“



2.3. Gruppenarbeit

- Gehört zu den Lean-Production Konzepten, wurde zuerst im Automotive- Bereich eingeführt.
- Arbeit mehrerer gleichberechtigter Personen an einer Aufgabenstellung
- Projektorientiert und/oder Permanent
- Ergebnisorientierte Arbeit



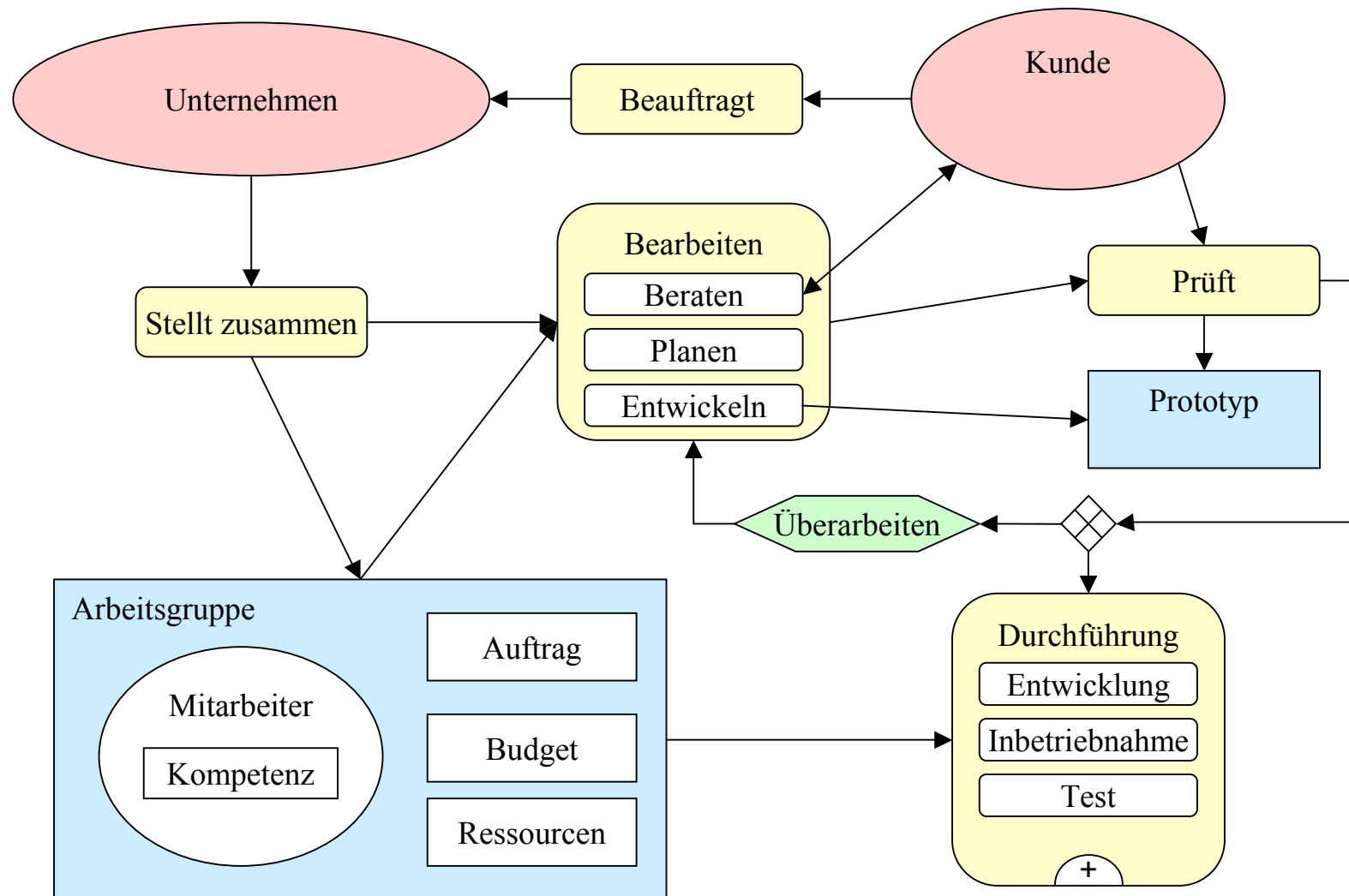
2.3.1 Gruppen in Büro und Produktion

- Die Anforderungen an die Gruppe sind in Büro und Produktion unterschiedlich. Sie verfolgen andere Ziele:
- Im Büro
 - gezieltes Marketing, bessere Kundenorientierung (Wettbewerberbeurteilung, Marktbeobachtung)
 - Produktentwicklung und Weiterentwicklung
- In der Produktion
 - Einsatz in kleinen Einsatzteams
 - Rückmeldungen zur Prozessoptimierung liefern.
 - Die Arbeit Möglichst schnell und effektiv erledigen.



2.3.2. Fazit Gruppenarbeit

- Selbstorganisation, Eigenständige Ressourcen- Planung und Verwaltung.
 - Gute Mitsprachemöglichkeiten, aber auch mehr Verantwortung für den Einzelnen
 - Bessere Qualifikationsmöglichkeiten
 - Höhere Flexibilität, effektivere Kommunikation
- Bildung von inoffiziellen Hierarchien
 - Benachteiligung von schwächeren Mitarbeitern
 - Höhere Leistungsdruck für den Einzelnen





2.4. Wissensmanagement

- Durch die zunehmende Dezentralisierung wird auch das Unternehmensgedächtnis dezentral.
- Durch die fehlende räumliche Nähe ist oft nicht klar, wo man kompetente Ansprechpartner im Unternehmen finden kann.
- Darum bildet eine effektive *Informationslogistik* mehr denn je die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensprozesse.



2.4.1. Wissensmanagement

- **Ansatz:**
 - In allen Entwicklungs-, Koordinations- und Entscheidungsprozessen werden relevante Daten gezielt und bewusst gesammelt.
 - Es werden Arbeitsgruppen gebildet, die sich um Erhalt, und Aktualität dieser Daten kümmern.
- **Ziel:**
 - Aufbau eines Informationsmarktes, mit den Prinzipien Nachfrage, Angebot, und Tausch.
 - Dabei kommen oft (sozio-)technische Systeme wie z.B. Foren, Newsgroups und Mailinglisten zum Einsatz.



2.4.2. Wissensmanagement **ALSTOM**

- Bei ALSTOM gibt es keinen gezielten Einsatz eines Wissensmanagementsystems aber:
 - Einführung durch die „Hintertür“ durch kaufmännische Systeme wie SAP.
 - Unternehmensinterne Netzwerke, Intranet z.b. Lotus Notes
 - E-Mails und Bürointerne Kommunikation werden über die Firmenzentrale in Paris geroutet. (und z.T. mitgeloggt)
 - Die Arbeitsgruppen müssen ausführliche Berichte anfertigen, die zentral Archiviert werden.



2.6. Ein Ausblick

- Welche neuen Organisationsformen gibt es noch? Wohin geht der Trend? In den letzten Jahren konnte man eine interessante neue Form beobachten:
- Mit den neuen IT-Unternehmen der New-Economy verbindet man zunehmend ein neues Organisationskonzept: das Virtuelle Unternehmen.
- Virtuelle Unternehmen beruhen auf der Kooperation von verschiedenen Mitwirkenden, die orts- und zeitunabhängig ohne festen Unternehmensstandort miteinander arbeiten.



2.6.1. Virtuelle Unternehmen

- Gerade im Umfeld des Internets stößt man häufiger auf derartige Unternehmungen.
- Als Beispiel sei die Free-Software-Bewegung genannt, z.B. GNU/Linux, oder Mozilla
 - Lose Kooperation von freiwilligen Entwicklern
 - Kein auszumachender Unternehmensstandort
 - Multinationale Projektgruppen, die nur elektronischen Kontakt haben
 - Unternehmen stellen oft nur die Rahmenbedingungen für die Entwicklung zur Verfügung

3. Diskussion

Einige Thesenvorschläge



3.1. Thesen

- Viele sind schon Telearbeiter, aber wissen es noch gar nicht: „Das mach ich noch Zuhause fertig!“
- Gruppenarbeit provoziert sozialen Stress durch unklare Hierarchiestrukturen.
- Auch Kaufmännische Systeme wie SAP ermöglichen eine Form des Wissens-managements, die eine Lückenlose Überwachung der Angestellten erlaubt.