

# **Neue Organisationsformen**

## *Büro und Produktion im Vergleich*

### **Referenten:**

Sebastian Sondern, Markus Zok und Thomas Kindler

- thomas.kindler@gmx.de
- markus@zok.de
- sesondern@gmx.net

### **Empiriepartner:**

Dipl.-Ing. Jürgen Kindler, Abteilungsleiter Vertrieb bei ALSTOM

In den letzten Jahren und Jahrzehnten haben sich viele tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ergeben. Die Arbeitswelt ist mobiler geworden, und auch der Mensch stellt andere Anforderungen an seinen Arbeitsplatz.

### ***Organisation im Wandel***

Zuerst stellt sich natürlich die Frage, weshalb man überhaupt neue Organisationsformen benötigt. Bei den Wirtschaftlichen Veränderungen fällt einem vor allem das Stichwort „Globalisierung“ ein. Diese hat zu einer Erschließung von größeren Märkten geführt, und somit zu mehr Konkurrenz. Um dieser Konkurrenz zu begegnen müssen die Unternehmen flexibler sein, innovativere Produkte in immer kürzerer Zeit entwickeln, und bei alledem einen hohen Qualitätsstandard beibehalten. Auch die finanzielle Situation hat sich verändert: während es früher noch möglich war, mit einem neuen Unternehmen in einen Markt einzudringen, hängt heute die Eintrittsschranke wesentlich höher - ohne massive Investorenunterstützung lässt sich kein Unternehmen mehr gründen. Diese Investoren üben u.u. einen gewaltigen Druck auf ein Unternehmen aus, die Investition soll sich möglichst schnell bezahlt machen, und die Anleger wollen zufriedengestellt werden – dabei ist vor allem Transparenz gewünscht.

Auch in der Gesellschaft kam es zu vielfältigen Veränderungen; durch ein höheres Bildungsniveau entsteht ein Verlangen nach mehr Verantwortung und Mitspracherecht im Unternehmen. Flexible Arbeitszeiten werden durch die hohe Zahl an Alleinerziehenden und Single-Haushalten immer wichtiger. Durch den Allgemeinen Wertewandel ergeben sich auch andere Erwartungen an die Unternehmen. Die Konsumgesellschaft möchte mit immer mehr Luxus, Komfort und Entertainment versorgt werden - bei gleichzeitig niedrigem Preisniveau.

An vielen Stellen fällt auf, dass sich die alten Organisationsformen nur schlecht an diese Veränderungen angepasst haben. Eine starre Hierarchie, verbunden mit einer aufwendigen Bürokratie erschweren die kurzfristige Anpassung an neue Marktgegebenheiten. Die alten Organisationsformen werden den neuen technischen Möglichkeiten oft nicht mehr gerecht.

### **Ein Beispiel:**

Der Posteingang der AEG (jetzt ALSTOM) war noch lange Zeit nach Einführung des Faxgerätes zentral organisiert. Es wurden nur zwei Faxgeräte angeschafft.

Anstatt die einzelnen Büroabteilungen wie heute üblich direkt per Durchwahl zu erreichen, wurden eingehende Faxe wie gehabt mit einem Posteingangsstempel versehen, und per Botendienst an die Abteilungen weitergeleitet.

Die unakzeptable Antwortzeit betrug daher bis zu 3 Tage.

Hier kann man sehr gut erkennen, wie die gewachsene Struktur eines Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit einschränken kann.

### **Neue Organisationsformen**

Um diesen Missständen zu begegnen, müssen neue Organisationsformen her. Alle interessanten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte zu erwähnen würde den Rahmen dieses Referats sprengen, darum haben wir eine Auswahl der wichtigsten Themen vorgenommen. Diese sind:

- Lean-Production
- Telearbeit
- Gruppenarbeit
- Wissensmanagement
  
- Ausblick in die Zukunft der Unternehmenswelt:  
das Virtuelle Unternehmen

Praktisch alle modernen Organisationsformen lassen sich dem Konzept der Lean-Production, oder dem schlanken Unternehmen unterordnen. Entgegen der globalen Konzentrationstendenz im großen findet hier eine Spezialisierung der einzelnen Unternehmen statt.

### **Lean Production**

Ziel der Lean-Production ist es, alle nicht wertschöpfenden Prozesse im Produktions-Prozess auf das unverzichtbare Minimum zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, also auf die Arbeitsabläufe die es besonders gut beherrscht, die den meisten Gewinn bringen, und es von den Mitbewerbern unterscheiden.

Hierbei werden Aufgaben, die ehemals im Haus erledigt wurden an andere Firmen übergeben, man spricht daher von Outsourcing. Ein weiteres Ziel ist die Optimierung von Lagerhaltung und Lieferwegen. In der Automobilbranche ist z.b. das Just-In-Time Konzept gebräuchlich, bei dem die notwendigen Produktionsmittel erst genau im richtigen Moment angeliefert werden. Dadurch kann man die Lagerhaltungskosten drastisch reduzieren. Ein Problem ist allerdings, dass es bei Lieferschwierigkeiten schneller zu Produktionsausfällen kommen kann.

Schließlich versucht man in der Lean-Production auch, den Managementaufwand zu minimieren. Das erzielt man hauptsächlich durch eine flachere Hierarchie - Verantwortung wird nach unten delegiert. Gruppenarbeit stellt hier oft das Mittel der Wahl dar.

Neben diesen Hauptzielen versucht man aber auch die Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse zu verkürzen, und gleichzeitig die (für die Investoren wichtige) Prozesstransparenz zu gewährleisten. Hierbei kommen oft Workflow- und Wissensmanagement Systeme zum Einsatz.

Bei unserem Empirie-Partner ALSTOM ist die Einführung von Lean-Production Methoden noch immer in vollem Gange. Das Unternehmen agiert international, und ist Marktführer in einigen Bereichen der Energie-, Transport- und Automatisierungstechnik. Diese Markführerschaft wurde zum großen Teil durch Firmenfusionen und -Zukäufe erreicht, die nun erst mal in das Unternehmen integriert werden wollen.

Das Unternehmen ist in sogenannte „Business-Units“ aufgeteilt, die ihre Ressourcen, den Vertrieb und die Entwicklungsarbeit selbst verwalten. Eine solche Business-Unit ist zum Beispiel die Alstom-Deutschland Holding, die sich um den gesamten deutschen Markt kümmert – noch eine ziemlich grobe Aufteilung. Pro Unit gibt es allerdings mehrere Profit-Center, die jeweils auf einen kleinen Kompetenzbereich spezialisiert sind.

Durch diese Modularität kann sehr flexibel auf die Marktlage reagiert werden; falls ein Profit-Center nicht rentabel arbeitet, kann es sehr schnell abgestoßen, verkauft, oder fusioniert werden. Weil jedes Center seine Ressourcen selbst verwaltet, ist ein solcher Prozess ohne große Risiken für das restliche Unternehmen machbar.

## **Telearbeit**

Telearbeit ist seit Jahrzehnten ein großes Thema in der Wirtschaft. Früher war die Arbeit ortsgebunden; wichtige Arbeitsmittel wie z.B. der Aktenschrank, oder die Schreibmaschine standen aus Kostengründen nur zentral zur Verfügung. Die Arbeit konnte nur mit Hilfe der Kollegen erledigt werden, und war so ans Büro gebunden. Das hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Durch die Möglichkeiten der Informationstechnik kann man Dokumente an jedem Ort bearbeiten; einer der Hauptgründe für die ortsgebundene Arbeit fällt weg.

Durch das Mobiltelefon ist jeder Angestellte ständig erreichbar, und durch den Einsatz von Internet und Intranet wird der Aufenthaltsort eines Mitarbeiters beliebig. Allerdings eignet sich Telearbeit zwangsläufig eher für den Bürobetrieb, da Arbeitsmaterial und Ergebnis in Datenform vorliegen müssen. In der Produktion können aber z.B. Wartung und Prozessüberwachung in Telearbeit erledigt werden.

Man kann grob drei Arten der Telearbeit unterscheiden:

Zu einem gibt es die Teleheimarbeit. Der Mitarbeiter erledigt dabei seine Aufgabe mit Hilfe von PC, Internet, Telefax etc. von Zuhause aus.

Eine andere Form der Telearbeit sind sogenannten Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros. Das sind kleine Büros, die mit Hilfe von Internet- und Videokonferenztechnologien Arbeit in der Nähe des Wohnortes ermöglichen. Von Vorteil ist, dass auch kleine Teams gemeinsam an einem Projekt arbeiten können.

Die dritte, und flexibelste Möglichkeit ist die Mobile Telearbeit. Diese findet man in Form von Außendienst und Vor-Ort-Arbeit. Durch die direkte Präsenz am Ort des Geschehens kann sehr Kundenorientiert gearbeitet werden.

### **Fazit Telearbeit:**

Mit der Telearbeit schafft man eine Dezentralisierung des Arbeitsplatzes, wie Arbeit außerhalb der Firmenbüros, oder flexible Arbeitszeit. Das führt zu engerem und besseren Kundenkontakt, und manchmal auch zu zufriedeneren Mitarbeitern. Gerade bei der Teleheimarbeit kann man sich die Arbeit flexibler einteilen.

Trotz aller Vorteile hat die Telearbeit auch viele Schattenseiten. Nicht jeder Arbeiter fühlt sich außerhalb des Büros glücklich, und der Wegfall der sozialen Kontakte lässt die Arbeit oft langweilig, oder gar stressig erscheinen. Außerdem wird eine höhere Qualifikationsanforderung gestellt, und gerade ältere Arbeitnehmer haben Probleme mit den unvermeidlichen neuen Medien.

Für den Arbeitgeber gestaltet sich dagegen vor allem die Leistungskontrolle und Koordination der Arbeit als schwierig.

### **Gruppenarbeit**

Das Konzept der Gruppenarbeit wurde zuerst in der Automobilbranche eingesetzt. Dort muss man mit möglichst geringem Managementaufwand ein Maximum an Flexibilität erreichen. An diesem Ziel hat sich nichts verändert.

Bei der Gruppenarbeit muss man Büro und Produktion deutlich unterscheiden. Im Büro handelt es sich meistens um Entwicklung und Planungsteams, die viele Managementaufgaben selbst übernehmen. Z.B. Kümern sich diese Teams selbstständig um ihr Budget, die Kundenbetreuung, und große Teile der Planung und Verwaltung. Hier muss man auch zwischen permanenter und Projektorientierter Gruppenarbeit unterscheiden: Im ersten Fall besteht ein Team dauerhaft, während bei einer Projektorientierung ein Team nur für einen speziellen Auftrag zusammengestellt wird.

Bei ALSTOM gibt es in der Regel pro Kundenauftrag ein eigenes Team. Die Größe richtet sich dabei natürlich ganz nach Art und Umfang des Auftrages.

In der reinen Produktion, wie z.b. in der Automobilbranche verfolgt die Gruppenarbeit andere Ziele: hier geht es hauptsächlich darum, neue Mitarbeiter schneller einzuarbeiten, arbeiten effektiver zu verrichten, und durch bessere Rückmeldungen den Prozess zu optimieren. In der Produktion werden allerdings auch die Nachteile der Gruppenarbeit offensichtlich: es kommt oft zur Ausgrenzung von unbeliebten Mitarbeitern. Durch die fehlende offizielle Hierarchie kann es zu Machtkämpfen innerhalb der Gruppe kommen.

### **Wissensmanagement**

Durch die Dezentralisierung entstehen völlig neue Probleme: auch das Unternehmensgedächtnis wird dezentral. Während früher noch klar war, wo man kompetente Ansprechpartner im eigenen Unternehmen findet, wird diese Frage mit

wachsender Unternehmensgröße immer schwieriger zu beantworten. Außerdem wird das Management komplizierter, da man leicht den Überblick über die unternehmensinternen Strukturen, und geschäftskritischen Daten verliert. Die Investoren verlangen zudem nach detaillierten Aussagen über die eigene Leistungsfähigkeit und Marktposition im Vergleich zu den Mitwettbewerbern.

Eine effektive Informationslogistik ist daher mehr denn je die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensprozesse.

Um diese Logistik aufzubauen, werden hauptsächlich Soziotechnische Systeme eingesetzt, z.b. Mailing-Listen, Foren, und Newsgroups. Vor allem sind es aber die Kaufmännischen Systeme wie SAP, die ein Informationsmanagement ermöglichen.

### ***Literaturnachweis:***

Management Zeitschrift: Daum, M.: LeanProduction-Philosophie und Realität.

Grossner, B.: Fertigungs- und Arbeitsorganisation

Kuhn, Karl: Neue Produktionskonzepte

Peters, Ralph: Computer unterstützte kooperative Arbeitsprozesse in Büro und Verwaltung

Reichwald, Ralf: Telenarbeit und Telekooperation

Internet:

Vortrag bei 20. AUT-Kolloquium Wissensmanagement der Siemens AG, Nürnberg, 12. Dezember 1996

Ulrich Klotz, Lean-Production GLASNOST Berlin, Dr. Michaela Mautrich:  
Telenarbeit. Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut  
"Lean Production" von Walter Kaiser © 1994 RWTH Themen