

Horst Wildemann \*

## Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung \*

\* Erschienen in: Handbuch Unternehmensorganisation, H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke, E. Westkämper (hrsg), Berlin 2009, S. 182-197

### 6.6 Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung

Die Gestaltung wettbewerbsfähiger Unternehmensstrukturen stelle eine umfassende Organisationsaufgabe dar. Dabei darf der Aspekt der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung nicht eindimensional betrachtet werden. Denn partielle Reorganisationsmaßnahmen, wie z.B. Einführung der Gruppenorganisation, reichen nicht aus. Vielmehr sind umfassende Reorganisationskonzepte notwendig und damit eine mehrdimensionale Betrachtungsweise der Dezentralisierungsdiskussion, die nicht nur auf strukturelle Änderungen abhebt, sondern gezielt Maßnahmen zur Verhaltensänderung in Organisationen beinhaltet [1]. Dies führt zu einer Organisationsgestaltung, die gleichzeitig kunden-, zeit-, innovations-, wertschöpfungs- und mitarbeiterorientiert ist sowie es erlaubt, die Position des Reagierens zu verlassen und zu einem wettbewerbsorientierten Agieren zu gelangen.

#### 6.6.1 Dezentralisierung als Leitlinie im organisatorischen Gestaltungsprozeß

Die Diskussion um wettbewerbsfähige Unternehmensstrukturen hat vor dem Hintergrund zunehmenden Innovationsdrucks, der Globalisierung der Märkte, des Wertewandels in der Gesellschaft und des Auftretens neuer leistungsfähiger Anbieter zunehmend an Bedeutung gewonnen [2]. Es ist festzustellen, daß bei Reorganisationsformen weltweit die gleichen Ziele wie Steigerung der Produktivität, Verkürzung der Durchlauf- und Entwicklungszeiten und eine Steigerung der Qualität mit unterschiedlicher Prioritätssetzung angestrebt werden. Angesichts dieses Sachverhalts entfällt eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen, nämlich „Differenziertheit“. Nur das Unternehmen hat Wettbewerbsvorteile, das die Ziele schneller und besser als der Mitwettbewerber erreichen kann und seine Ziele entsprechend der Bedarfslage und den Kundenwünschen auszurichten versteht. Um Ziele schneller und besser als Mitwettbewerber zu erreichen, ist ein „Lernen der Organisation“ als Ganzes erforderlich. Da sich die Produkte und auch die maschinellen Ausrüstungen immer ähnlicher werden, ist eine Rückbesinnung auf weniger leicht imitierbare Strukturen der Innovations- und Wertschöpfungskette unter Einbeziehung der Zulieferanten sowie vor allem auf die Motivation und das Können der Mitarbeiter erforderlich [3]. Die Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und das Lernen in einer Organisation erfordern Zeit, die auch mit Crashprogrammen nicht beliebig reduzierbar ist. In der Vergangenheit wurde die Strategie der Produktivitätsorientierung verfolgt, die ihren Schwerpunkt auf die Rationalisierung von direkten Aufgaben legte und sich in einer hohen Arbeitsteilung und Spezialisierung in planende, ausführende sowie kontrollierende Tätigkeiten mit dem Effekt manifestierte, daß für eine Wertschöpfungsaktivität 10-15 indirekte Tätigkeiten notwendig waren.

Das Dilemma „Produktivität versus Flexibilität“ wurde zugunsten der Produktivität aufgelöst. Empirische Erfahrungen haben gezeigt, daß dieses organisatorische Modell der Produktion zu einem „Organisationsversagen“ [4] führt. Dieses manifestiert sich in mangelnder Effizienz, langen Durchlauf- und Lieferzeiten, zu hohen Gemeinkosten, schlechten Qualitäten und durch wenig menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung. Zur zentralen Koordination der vielen Schnittstellen eines solchen komplexen Systems werden Planungs- Steuerungs-, Informations- und Kontrollsysteme eingesetzt. Dadurch wird jedoch Eigenkomplexität erzeugt: das Verhalten der Organisationsmitglieder wird von den eigentlichen Zielen und Aufgaben der Wertschöpfung abgelenkt; und es besteht eine Tendenz zur Bürokratisierung [5]. Kurz, die Komplexitätskosten steigen und die Organisation ist bei spezifischen Anforderungen zu inflexibel. Somit sehen sich Unternehmen im dem skizzierten Wettbewerbsumfeld mit einer doppelten Komplexitätsfalle konfrontiert.

Zum einen läßt eine turbulente Umwelt Ungewißheit, Undurchschaubarkeit und Überraschung zu einem konstitutiven Element für jedes Unternehmen werden. Zum anderen gilt es, nicht mehr die Unternehmung als

monolithischen Instanzenzug aufzufassen, sondern als soziales System, das sich als Verbund unterschiedlicher Erwartungen, Interessen, Orientierungen und Handlungsmuster zu entwickeln hat. Im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung darf nicht mehr nur der Koordinationsaspekt stehen, sondern es muß gleichzeitig stärker der Verhaltensaspekt der Organisationsgestaltung berücksichtigt werden. Dabei gewinnt die Implementierung von Marktdruck in der Organisation eine herausragende Bedeutung. Marktdruck wird hierbei als Instrument zur Verhaltensbeeinflussung aufgefaßt und soll die fehlende intrinsische Motivation durch eine extrinsische Motivation „Marktdruck“ ersetzen. Deshalb gewinnen zunehmend Strategien eine Bedeutung, welche die Schaffung effizienter und schlanker Organisationsstrukturen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als aktive Gestaltungsaufgabe auffassen.

In deren Mittelpunkt steht die Implementierung der doppelten organisatorischen Lernfähigkeit. Dies erfordert zum einen, daß das Unternehmen in die Lage versetzt werden muß, Veränderungen in seiner Umwelt rechtzeitig wahrzunehmen und in interne Ziel- und Maßnahmenbündel umzuwandeln. Zum anderen gilt es, unternehmensinterne Handlungspotentiale zu aktivieren, die einen permanenten Verbesserungsprozeß zur Folge haben. Dies bedeutet die Implementierung einer dynamischen Beweglichkeit als Fähigkeit, Produktivität und Qualität durch Verbesserung der Geschäftsprozesse und Innovationen am Produkt stetig zu steigern. Hieraus resultiert eine Abkehr von der Strategie des sukzessiven, nachträglichen Folgens struktureller Anpassung von Strategien und Strukturen. Notwendig ist eine „vorausschauende Reorganisation“, die es erlaubt, zukunftsweisende Strategien zu finden, zu formulieren, durchzusetzen. Somit wird die wettbewerbswirksame Adaption von Erfolgsfaktoren im Markt und deren Umsetzung in kundenrelevante Produkt-, Produktions- und Logistikmerkmale zu ermöglicht [6]. Die damit vorherrschende Strategie der Markt- und Kundenorientierung erfordert folglich die Schaffung von zeitsensiblen flexiblen Organisationsstrukturen, die darüber hinaus Wege zur Mobilisierung und Motivation der Mitarbeiter aufzeigen sowie die Kundenorientierung als Wettbewerbsstrategie mittels eines ganzheitlichen prozeßorientierten Ansatzes umsetzen. Dies setzt eine verstärkte Organisationsgestaltung nach Produkten, Prozessen und Zielen unter Übertragung ganzheitlicher Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung voraus. Ziel ist die Bildung von Netzwerkstrukturen mit relativ autonomen Einheiten.

Aus der Erkenntnis, daß das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist, richtet sich das Augenmerk besonders auf das Beziehungsgeflecht der Einheiten und die Struktur ihrer Abhängigkeiten. In diesem Zusammenhang läßt sich die von Frederic Vester [7] und von Gomez und Probst [8] auf Managementfragen übertragene strukturierte Vernetzung als Gestaltungsprinzip anwenden. Gelingt es, bestehende Organisationen in eine strukturierte Vernetzung zu überführen, so lassen sich eine deutliche Stabilisierung, Effizienzerhöhung sowie Steigerung der Reaktionsfähigkeit herbeiführen. Es gilt, selbstregulierende Subsysteme zu bilden, die untereinander eine reduzierte Anzahl von Verknüpfungen aufweisen und eine gute Verfolgbarkeit aller internen Aktivitäten ermöglichen. Die verbleibenden Verbindungen sind gleichzeitig durch eine besonders intensive wechselseitige Beziehung gekennzeichnet. Unter der Zielsetzung des optimalen Funktionierens des Gesamtsystems ist die Frage der Intensität der Verknüpfungen und des unternehmerischen Freiheitsraumes der einzelnen Einheiten und somit der zieladäquate Autonomiegrad zu bestimmen. Dabei geht es um die Operationalisierung des föderalistischen Prinzips, das bereits Sloan bei General Motors als Maxime zur Strukturierung diente [9]. Sein Organisationskonzept beruhte auf zwei Prinzipien:

- Der jeweiligen organisatorischen Einheit sind alle zur Erfüllung und eigenständigen Weiterentwicklung ihres Geschäftes notwendigen Funktionen zu übertragen, wobei die dem jeweiligen Geschäftsleiter übertragene Verantwortung in keiner Weise eingeschränkt werden darf.
- Für die Führung und Entwicklung des Gesamtunternehmens ist die Beibehaltung bestimmter zentraler Funktionen notwendig.

Damit ist nicht mehr nur das Problem von Zentralisation versus Dezentralisation zu lösen, sondern die organisatorische Aufgabe besteht in der zieladäquaten Gestaltung der Einflußparameter des Autonomiegrades in Abhängigkeit von der Umwelt und der internen Konstellation.

## 6.6.2 Betrachtungsebenen der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung

Für die systematische Gestaltung gilt es, drei Ebenen der Autonomie in Organisationen zu unterscheiden (Abb. 1). Die erste Ebene bildet die Unternehmensebene. Gestaltungsfelder bilden vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur eine neue Führungsorganisation mit einem sich wandelnden Koordinationsinstrumentarium und Führungsstil zur Implementierung eines Netzwerk- und Wissensmanagements.

	Gestaltungsebene	Gestaltungsfelder
Autonomie	Unternehmensebene	Unternehmenskultur Führungsorganisation Koordination Netzwerk- und Wissensmanagement
	Betriebsebene	Materielflußintegration Funktionsintegration Informationsintegration
	Arbeitsorganisationsebene	Gruppenorganisation Qualifikation Entlohnung

**Abb. 1:** Betrachtungsebenen der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung

Den Kristallisationspunkt der Autonomie bildet die Betriebsebene. Die organisatorische Strukturierung nach dem Objektprinzip führt zu „Fabriken in der Fabrik“, die Potentiale für Wettbewerbsvorteile insofern erschließen, als die kerngeschäftsrelevanten Ressourcen auf die spezifische Produktionsaufgabe konzentriert werden, wie sie sich aus den Wettbewerbsanforderungen und der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens ergeben. Es sollen eigenverantwortlich agierende Einheiten realisiert werden, die nur in zentralen, das Gesamtunternehmen betreffenden Fragen eine Einschränkung der Autonomie erfahren. Dies geht einher mit einer Aufhebung von horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung sowie geringerer interner Spezialisierung in den Einheiten. Hierdurch wird die strukturelle Voraussetzung geschaffen, sich vom arbeitsteiligen Vertikalprinzip der Fremdorganisation zu lösen und einen neuen gestalterischen Weg zu gehen, der zu den auch in biologischen Systemen vorfindbaren Prinzipien der Selbstlenkung und Selbstorganisation führt. Diesem Vorgehen liegt die Erkenntnis zugrunde, daß Systeme über die Stärkung ihrer Feinstruktur an Elastizität gewinnen. Das Leitmotiv der segmentierten Fabrik bringt somit Organisationsformen hervor, die das Kreativitäts- und Innovationsklima fördern und ein selbständiges unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist die Delegation von Verantwortung. Unter Verantwortung ist die Pflicht einer Person zu verstehen, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen [10]. Verantwortung ist demnach eine Schlüsselgröße der Verhaltenssteuerung in und von Organisationen [11]. Eine sinnvolle Delegation von Verantwortung erfordert die Ausgestaltung von drei Bedingungen. Erstens ist für jede Art und Gestaltung von Verantwortung die Existenz von optionalen Handlungszielen erforderlich, da der Verantwortungsmechanismus nur dann funktioniert, wenn Sach- und Formalziel so bestimmt sind, daß sie meß- und umsetzbar sind und somit das Maß der Zielerreichung als Grundlage zur Beurteilung des Verantwortlichen dienen kann. Zweitens setzt Verantwortung Handlungsfähigkeit voraus. Dies erfordert die Existenz von Kompetenz, Qualifikation und Unterstützungsleistung. Kompetenz verkörpert die formalen Mindestbedingungen organisatorischer Handlungsfähigkeit und beinhaltet sowohl die Zuständigkeit für Handlungen als auch die Durchsetzbarkeit von Handlungen. Kompetenzen als Handlungsrechte, die im Rahmen des unternehmensbezogenen Handlungsgeschehens eingesetzt und genutzt werden, lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

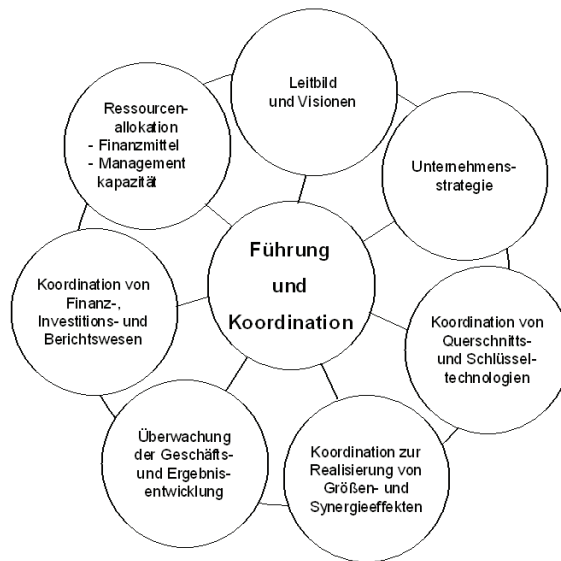
- Antragskompetenz als das Recht, handlungsinitiativ tätig zu werden,
- Planungskompetenz als das Recht, Alternativen zu suchen und zu bewerten,
- Entscheidungskompetenz als das Recht, eine Auswahl zwischen Alternativen zu treffen,

- Mitsprachekompetenz mit dem Recht zur Entscheidungsmitwirkung bei anderen Stellen,
- Anordnungs-kompetenz mit dem Recht zur Anweisung im Anschluß an Entscheidungen,
- Realisierungskompetenz als das Recht, Mittel und Ablauf im Rahmen einer gegebenen Aufgabenstellung selbständig zu bestimmen,
- Kontrollkompetenz als das Recht zur Vertretung nach außen.

Die erfolgreiche Umsetzung von übertragenen Kompetenzen erfordert das Vorhandensein einer ausreichenden Qualifikation, die sowohl berufsspezifische, intellektuelle, interaktive sowie methodische Fähigkeiten als auch fachliche und soziale Kompetenz umfaßt. Unterstützungsleistungen als dritte Säule der Handlungsfähigkeit erfordern eine betriebliche Infrastruktur in Form der informatorischen und kommunikativen Einbettung sowie der sachgerechten Ausstattung mit personeller Kapazität. Drittens erfordert die Übertragung und Übernahme von Verantwortung neben den institutionell vorgegebenen Handlungszielen und der Handlungsfähigkeit noch einen situativ bestimmten Handlungsspielraum, der um so größer ist, je mehr Alternativen des Verhaltens bestehen und je weniger deren Auswahl sich auf Bewertungs-kanäle stützen läßt. Die Autonomie auf Betriebsebene steht in dem Spannungsfeld von einer durch Delegation von Verantwortung und durch Segmentierung bedingten Reduktion der Komplexität auf der einen Seite sowie der Synergie- und Schnittstellenproblematik im Sinne einer einheitlichen Ausrichtung der autonomen Einheiten auf die Unternehmensstrategie auf der anderen Seite. Als Gestaltungsfelder der Betriebsebene gilt es somit, den Integrationsgrad der logistischen Ketten, die Integration indirekter Funktionen sowie die Informationsintegration zu betrachten. Autonomie betrifft aber ebenso die Arbeitsorganisationsebene. Als Gestaltungsfelder stehen hier die Ausweitung der Gruppenarbeit, Qualifikation und Entlohnung im Mittelpunkt.

### 6.6.3 Gestaltungsaspekte auf Unternehmensebene

Führung in modularen Organisationsstrukturen bedeutet die Neugestaltung der Entscheidungskaskade, die bislang auf einem traditionellen Managementstil mit dem einseitig verstandenen Prinzip der Delegation basierte. Der obersten Hierarchieebene war das Setzen von Zielen und Vorgaben vorbehalten, die nächste Ebene wurde für die Kontrolle der Aufgabenausführung verantwortlich gemacht, während den untersten Ebenen ausschließlich die Ausführung oblag. Dieses Vertikalprinzip mit der Anordnungs-kompetenz von oben nach unten und einer Informationspflicht von unten nach oben wird durch das Horizontalprinzip abgelöst. In diesem erfolgt eine Abgrenzung und Vernetzung von strategischen und operativen Aufgaben mit einer konsequenten Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung. Die damit verbundene Autonomisierung von organisatorischen Einheiten entlastet die Unternehmensleitung von operativen Aufgaben und eröffnet die Möglichkeit zu einer verstärkten Ausrichtung auf die strategische Planung. Die strategische Unternehmensführung erstreckt sich somit auf einen Ausgleich von Kreativität und Freiheit der Module mit der Finanzstärke und Ressourcenbündelung im Verbund. Hierzu bedarf es der Formulierung von Leitbildern und Visionen, welche die Chance eröffnen, neue Werte, Prozesse und Produkte schaffen zu können und die Abkehr von Altgewohntem und Sicherem bedeuten. Dabei soll jedoch eine integrierende Wirkung entfaltet werden, die alle Aktivitäten, Ressourcen und Strukturen auf das Fernziel ausrichtet und den Weg aufzeigt. Damit wird der Weg zum Ziel und unternehmerische Führung zur Dienstleistung, die alle Mitarbeiter zum „Organizational Learning“ befähigt und motiviert [13]. Es wird ein gemeinsamer Prozeß koordiniert, der Unternehmen auf die Verwirklichung der Vision vorbereitet. Zusammenfassend beinhaltet Führung und Koordination in modularen Organisationsstrukturen damit folgende Aufgabenschwerpunkte (Abb. 2):



**Abb. 2:** Führung und Koordination

- Formulierung von Leitbildern und Visionen,
- Formulierung der Unternehmensstrategie,
- Ressourcenallokation bezüglich Finanzmitteln und Managementkapazität,
- Koordination von Querschnitts- und Schlüsseltechnologien,
- Koordination zur Realisierung von Größen- und Synergieeffekten,
- Koordination von Finanz-, Investitions- und Berichtswesen sowie
- Überwachung der Geschäfts- und Ergebnisentwicklung.

Diese Schwerpunktverlagerung des Aufgabenwesens der Unternehmensführung vom operativen Tagesgeschäft hin zu einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Sinne einer Konzentration auf Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen [14] sowie der Steigerung des Unternehmenswertes [15], findet auch ihren Niederschlag in der organisatorischen Neuausrichtung der Unternehmensführung. Diese Neuausrichtung beinhaltet zum einen die organisatorische Neugestaltung zentraler Unternehmensfunktionen und zum anderen Mechanismen zur Überwindung hierarchieorientierter Verhaltensweisen. Die autonome Gestaltung von Leistungszentren erfordert die Überwindung von überbetrieblichen Zentralisierungstendenzen, die sich in komplexen und großen Zentralfunktionen und Stäben manifestieren. Der Grund hierfür ist, daß diese schließlich zu Mehrkosten aufgrund

- nicht bedürfnisgerechter zentraler Leistungen,
- aufwendiger Koordinations- und Abstimmungserfordernisse,
- zunehmender Kommunikations- und Fehlerkosten von Doppel- und Mehrarbeit sowie
- abnehmenden Bewußtseins für wettbewerbsfähige Kosten/Leistungsverhältnisse in Zentralfunktionen

führen. Deshalb bezieht die Implementierung von Leistungszentren die Reorganisation von Zentralfunktionen mit ein. Dabei werden alle kerngeschäftsrelevanten Funktionen, wie Forschung, Entwicklung, Konstruktion sowie Controlling, die für die wettbewerbsfähige Beeinflussung der jeweiligen Erfolgsfaktoren und die Differenzierung gegenüber dem Mitwettbewerber notwendig sind, in die Leistungszentren verlagert. Dagegen werden Funktionen, die nicht unmittelbar kerngeschäftsrelevant für die Führung aus der Einheit des Ganzen heraus sowie für die langfristige Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind, zentral organisiert. Für die organisatorische Ausgestaltung sind Formen anzuwenden, die auch in Zentralfunktionen marktwirtschaftliche Prinzipien zur Anwendung kommen lassen. So besteht die Möglichkeit, Aufgaben wie

- strategische Führung,
- zentrale Koordination,
- Entwicklung der Unternehmenskultur und Netzwerkkompetenz,
- Sicherung zentraler Finanzhoheit und
- kontinuierliche Personalpolitik
- in einem Management-Center zu bündeln, während zentrale Funktionen mit Dienstleistungscharakter wie
- Einkaufsmarketing,
- Sicherstellung des Know-how-Transfers sowie
- Forschung und Entwicklung

in eigenständigen Einheiten wie Kompetenz-Centern und Service-Centern zusammenzufassen sind. Diese können wiederum über Cost- oder Profit-Center-Prinzipien gesteuert werden. Im Rahmen der Konzernorganisation kann dies zur Bildung von Holding-Strukturen führen, wobei insbesondere die Strukturform einer Management-Holding hervorzuheben ist, die sich von einer reinen Finanzholding unterscheidet [16]. Merkmale einer Management-Holding sind zum einen die Trennung zwischen Strategie und Operation, die der Holding-Führung die

- Entwicklung der Unternehmensstrategie,
- Ressourcenallokation,
- Realisierung von Größen- und Synergieeffekten,
- Beratung der autonomen Einheiten,
- Führungskräfteentwicklung sowie
- Überwachung der Geschäfts- und Ergebnisentwicklung

überträgt, während den autonomen organisatorischen Einheiten die

- Entwicklung und Realisierung der Geschäftsstrategie,
- Wahrnehmung aller Funktionen des Tagesgeschäfts,
- Entwicklung und der Ausbau operativer Kernkompetenzen sowie der
- Ausbau der technologischen und organisatorischen Kompetenz

wahrzunehmen obliegt [17]. Zum anderen führt die Management-Holding zur Identität von Rechts- und Organisationsstruktur, in der die Unternehmensleitung von einer rechtlich selbständigen geschäftsführenden Holding wahrgenommen wird. Dieser sind wiederum Tochtergesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit unterstellt. Die Struktur der Weisungsbeziehungen entspricht dem Einliniensystem. Die hierarchischen Unterstellungsbeziehungen und die Kapitalverflechtungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften stimmen dabei überein und ermöglichen eindeutige Kompetenzzuordnungen. Als Koordinationsinstrumente kommen insbesondere die zentrale Finanzhoheit, Formen der Personalunion, Unternehmensverträge und Koordinationsgremien, wie Gesprächskreise und Komitees zur Anwendung. Insgesamt führt dies zu einem dezentralisierten Inhaltsmuster der Hierarchie mit partizipativen und durchgängig teamorientierten Gestaltungsformen. Diese lassen Organisationen mehr zu offenen Systemen von Teilhabern werden, in denen Vertrauen und unternehmerische Fähigkeiten Elemente mit zunehmender Bedeutung sind. Um kundengerechte Produkte bei hoher Qualität, kurzen Lieferzeiten, einer hohen Reaktionsfähigkeit auf Nachfrageänderungen sowie niedrigsten Kosten zu erreichen, sind außer strukturellen Veränderungen Verhaltensänderungen in der Führungs- und Controlling-Konzeption erforderlich. Traditionelle Denkkategorien, die ausschließlich an Kosten- und Produktivitätszielen ausgerichtet und vom Sicherheits- und Bestandsdenken geprägt waren, erscheinen zur Beurteilung der Effizienz des Leistungserstellungsprozesses nur begrenzt geeignet. Damit den heutigen Wettbewerbsanforderungen Rechnung getragen werden kann, ist das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem der Unternehmung um die Kategorien Qualität und Zeit zu erweitern. Erst eine konsequente Einbeziehung der Kriterien Kosten, Qualität und Zeit in das betriebliche Controlling ermöglicht die Überwindung bestehender „Trade Offs“ zwischen diesen Zielgrößen und gewährleistet, daß Fehlentscheidungen vermieden und Unternehmensressourcen effizient eingesetzt werden. Die Erhöhung der Kostenbeeinflussbarkeit und Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraumes der autonomen Einheiten auf Betriebsebene erfordert ein geändertes Controllingverständnis [18]. Die operative Steuerung ist durch ein erweitertes Controlling zu

ersetzen, indem durch Zielvereinbarung, laufende Soll/Ist-Vergleiche mittels Kennzahlen und einer umfassenden Auditierung der Fabrikmodule das Controlling zu einem Führungsinstrument ausgebaut wird. In der Auditierung wird durch eine umfassende Analyse von Bewertungskriterien der Zustand des Moduls ermittelt. Diesem auf weichen Faktoren basierenden Ergebnis wird das finanzwirtschaftliche Leistungsergebnis gegenübergestellt. Dabei wird auf eine Vergleichbarkeit der Fabrikmodule, die Sicherstellung eines einheitlichen Fabrikstandards, ein Know-how-Transfer und Erfahrungsaustausch sowie auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen auf der Basis von Neustrategien für die Entwicklungsrichtung der Module abgezielt.

Die mit der Einführung einer modularen Organisation verbundene Erhöhung des Autonomiegrades der Fabrikmodule erfordert im Sinne der Evolution des Unternehmens und der Ausschöpfung von Synergiepotentialen die Entwicklung einer entsprechenden Netzwerkkompetenz. Dabei wird das gesamte Unternehmen mit Netzwerkstrukturen durchzogen, die die einzelnen autonomen Organisationseinheiten verbinden. Gestaltungsobjekte der Netzwerkkompetenz sind dabei zum einen Information als Grundlage zur Wissensvermehrung („Organizational Learning“) und zum anderen Know-how zur Ausschöpfung der Synergiepotentiale. Werden in funktionalen Organisationen Informationen als Machtbasis und hierarchische Strukturen als Instrument genutzt, um Informationen gezielt zu kanalisieren, so erfordert eine modulare Organisation die Förderung und den Ausbau von horizontalen Informations- und Kommunikationsstrukturen. Information wird dabei als Faktor betrachtet, der sich durch Austausch vermehrt und deshalb instrumental für das Entstehen eines unternehmensweiten Netzwerkes sowie der Wissens- und Erfahrungsakkumulation in einem Unternehmen ist. Wissens- und Erfahrungsakkumulation wiederum bildet die Voraussetzung für eine schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit und ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem sich stetig wandelnden Umfeld. Damit verbunden ist auch die Sicherstellung eines Know-how-Transfers, der sich sowohl auf technologisches als auch organisatorisches Wissen beziehen kann. Als Instrumente der Netzwerkkompetenz können die Bildung von Kompetenz-Centern, die Einrichtung von Audit-Teams und die Implementierung von Informations- und Kommunikationssystemen angesehen werden. Kompetenz-Center gewährleisten insbesondere die Wahrnehmung von Querschnittsfunktionen in Bezug auf Verfahrenstechnik, Informationstechnologie und Grundlagenentwicklung sowie zur Realisierung von Synergiepotentialen. Um Innovationen zu identifizieren, zu transferieren und ihre Anwendung zu überwachen, bietet sich die Einrichtung von Audit-Teams an, die sich aus Führungskräften und Linienmitgliedern der jeweiligen Module rekrutieren und bei denen ein turnusmäßiger Wechsel in der Zusammensetzung vorzusehen ist. Bei der regelmäßigen Auditierung der einzelnen Module ist damit der Wissensaustausch ebenso gewährleistet, wie die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen bei der eigentlichen Durchführung. Basis für den horizontalen Informations- und Kommunikationsaustausch sind durchgängige Informations- und Kommunikationssysteme.

Integrierte Rechner-, Netzwerk- und Datenstrukturen bilden dann die Brücken, über die Geschäftsprozesse quer durch die Unternehmen zu den Kunden und Zulieferern ablaufen können. Die Verknüpfung kann über heterogene Rechnersysteme erfolgen. Der Aufbau einer hohen Netzwerkkompetenz schafft somit die Voraussetzung sowohl für eine hochqualifizierte und motivierte Mannschaft als auch für eine effiziente Koordination der an verschiedenen Unternehmensstandorten stattfindenden Aktivitäten.

## 6.6.4 Gestaltungsaspekte auf Betriebsebene

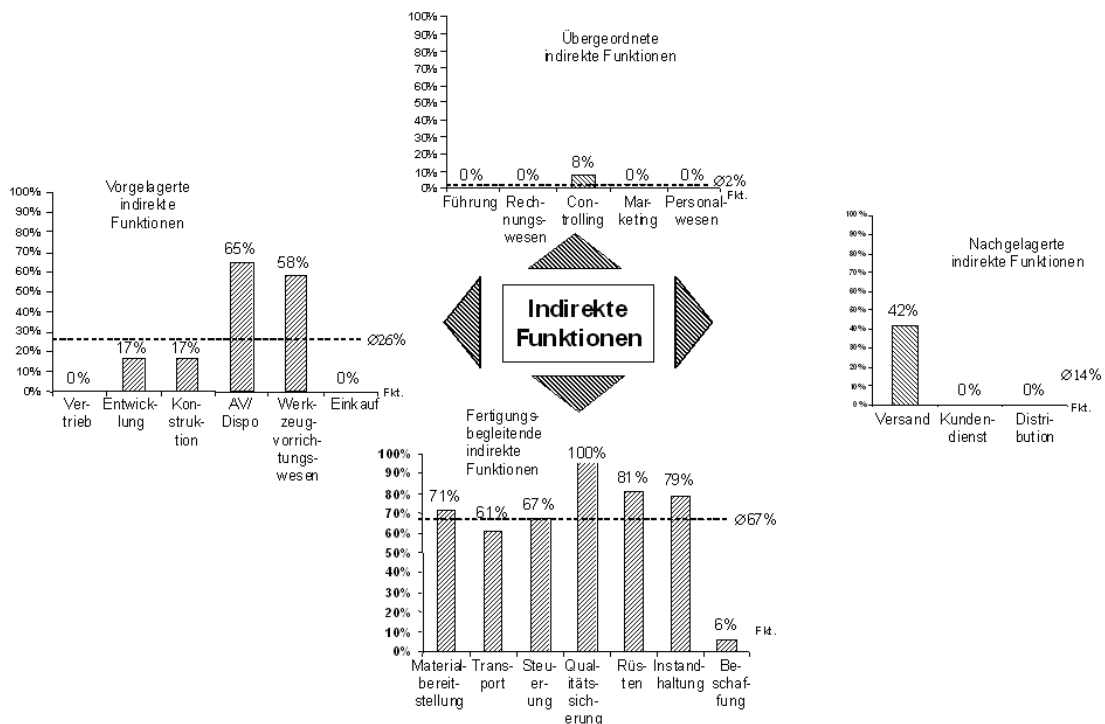
Als Organisationsprinzip auf der Betriebsebene steht nicht mehr die Verrichtungsorientierung, sondern die Objektorientierung im Vordergrund und damit die Realisierung einer durchgängigen Produktverantwortung. Grundgedanke ist das Prinzip der Zellteilung im Gegensatz zum Prinzip der Funktionsteilung, das einer verrichtungsorientierten Organisation zugrunde liegt.

Ziel ist es, durch Entflechtung der Kapazitäten möglichst nach dem Fließprinzip gestaltete produktorientierte Einheiten zu schaffen [19]. Die flußorientierte Gestaltung der Wertschöpfungsketten führt zu einer Ausrichtung der Wertschöpfungsaktivitäten auf die unternehmerische Marktleistung. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr die Erzielung von Synergie- und Wirtschaftlichkeitsvorteilen durch Spezialisierung auf Funktionsebene, sondern die Erzielung einer neuen Art von Synergie auf Produktebene durch ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung und Verantwortung (Komplettverantwortung). Im Rahmen einer empirischen Analyse von 48 realisierten Fertigungssegmenten haben sich hinsichtlich der Materialsflußintegration fünf Typen herauskristallisiert [12].

Den Schwerpunkt der Segmentierung bildete in fast allen Fällen die Montage. Hierin kommt deutlich zum Ausdruck, daß es stets das Ziel war, die Montage als kundennahe Organisationseinheit flexibel und produktspezifisch auszurichten. In 27% der Fälle (Typ A) konnten Segmente beobachtet werden, die alle Stufen der Materialflußstrecke integriert hatten. Weitere 36% (Typ B) hatten alle Stufen der logistischen Kette bis auf die logistischen Funktionen Wareneingang, Fertigerzeugnislager und Versand integriert. Der Typ C repräsentiert eine reine montageorientierte Integration, ohne Integration logistischer Funktionen. Als Argumente gegen eine Ausdehnung der Segmentierung auf den mechanischen Bereich und somit für einen durchgängig nach dem Fließprinzip gestalteten Materialfluß wurden vor allem technologische Restriktionen, Kapazitätsquerschnitte, Maschinenauslastung, Know-how-Verluste, aber auch strategische Aspekte wie die Verringerung der Fertigungstiefe genannt. In den Branchen Computer und Chemie ist Typ D anzufinden. Hier herrscht eine technologieabhängige prozessorientierte Integration vor, wobei in 10% der Fälle eine Integration der logistischen Funktionen und in 4% der Fälle keine Integration festzustellen war. In 4% der Fälle konnte Typ E beobachtet werden, d.h. es lag nur eine teilweise Integration im Vorfertigungsbereich vor. Insgesamt war folgender Realisierungspfad erkennbar: Den Ausgangspunkt bildet in der Regel die Montage. In der Ausbreitungsphase werden dann sukzessive die mechanischen Bereiche mit einbezogen. Zuletzt integrierte man die logistischen Funktionen, wobei eine signifikante Beziehung zur Größe und Kundenorientierung des Segments besteht.

Die indirekten Bereiche haben in den letzten Jahren in den meisten Unternehmen stark an Bedeutung zugenommen. Dies dokumentiert sich anhand des Personalkostenvolumens der indirekten Bereiche. Betrug im Jahr 1960 das Mitarbeiterverhältnis Indirekte/Direkte etwa 1:2, so hat sich dieses Verhältnis, zugunsten der Indirekten, beinahe umgekehrt. Vergleicht man die Gemeinkostenentwicklung im Verhältnis zur Gesamtkostenentwicklung, so ist eine Verdopplung des Gemeinkostenanteils auf nahezu 60% der Gesamtkosten festzustellen [11]. Diese überproportionale Zunahme indirekter Tätigkeiten ist Ausdruck der in der Vergangenheit in der Produktion vorherrschenden Produktivitätsorientierung. Im Rahmen der Strategie einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung lautet das Gestaltungsprinzip, Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zu schaffen und somit unternehmerisches Handeln in der gesamten Hierarchiepyramide als Handlungsmaxime zu verankern. Bezüglich der Betriebsebene bedeutet dies die Verlagerung indirekter Funktionen in die Segmente und ihre prozessorientierte Gestaltung im Hinblick auf das oben genannte Gestaltungsprinzip. Zur systematischen Analyse der Verlagerung indirekter Bereiche wurden die indirekten Funktionen untergliedert in übergeordnete (z.B. Controlling, Marketing), vorgelagerte (z.B. AV, Einkauf), fertigungsbegleitende (z.B. Instandhaltung, Rüsten) und nachgelagerte indirekte Funktionen (z.B. Versand, Kundendienst). Dabei zeigte sich, daß der Schwerpunkt der Integration bei den fertigungsbegleitenden indirekten Funktionen liegt (Abb. 3).

Den Schwerpunkt bildet die Qualitätssicherung, in der die Strategie der Selbstkontrolle durch die Mitarbeiter überwiegt. Diese Qualitätssicherungsstrategie verfolgt das Ziel, die Qualitätssicherungskosten zu minimieren und eine Weitergabe fehlerhafter Teile zu vermeiden. Hierzu wird ein Problemlösungssystem installiert, das die Ursache für Fehler am Ort ihrer Entstehung erkennt und sofort beseitigt. Als ein weiterer Vorteil wird die mögliche Einsparung von Qualitätssicherungspersonal, die bis zu 80% gegenüber einem Fremdkontrollsystem betragen kann, angesehen. Weitere Kostensenkungspotentiale ergeben sich aus der möglichen Verringerung des Materialbestandes in der Produktion, da eine Zwischenlagerung für Zwecke der Qualitätssicherung entfallen kann. Ausschußfolgekosten können aufgrund der schnelleren Ursachendiagnose gering gehalten werden, da Fehler unmittelbar nach ihrem Auftreten erkannt werden. Daraus resultiert außerdem eine Beschleunigung des Materialflusses und damit eine Verringerung der Durchlaufzeiten und Kapitalbindungskosten. Eine weitere Steigerung der Produktivität gegenüber Fremdkontrollsystemen ist auch durch eine positive Motivationswirkung auf die Mitarbeiter zu erwarten. Segmentexterne Kontrollen werden vor allem an kapitalintensiven Meßinstrumenten vorgenommen. In den analysierten Fällen konnte eine Senkung der Qualitätskosten um bis zu 50% beobachtet werden.



**Abb. 3: Funktionsintegration**

Ein weiterer Integrationsschwerpunkt liegt im Bereich der Rüsttätigkeiten. Um die Vorteile der Fließfertigung auch in der Losfertigung zu verwirklichen, ist es notwendig, den Wechsel als Bestandteil des betrieblichen Ablaufs und damit als repetitives Element anzusehen. Gelingt es, die Unterbrechungsdauer des Wechsels zwischen den Arbeitsgängen gegen Null gehen zu lassen, so können durch Harmonisierung der Kapazitäten auch bei einer wechselnden Produktion durchgängige Materialflüsse erzielt werden. Um das Ziel einer Minimierung der erfolgswirksamen Unterbrechungszeit der Anlagen zu erreichen, wird als organisatorische Maßnahme eine Differenzierung der Rüstaufgaben in solche Anteile, die bei laufender Maschine durchgeführt werden können, und solche, die einen Stillstand der Anlage erfordern, vorgenommen. Somit können beispielsweise sämtliche vorbereitende Tätigkeiten, wie die Bereitstellung von Werkzeugen, Vorrichtungen und Befestigungselementen, vorgezogen werden. Falls diese Tätigkeiten durch den Mitarbeiter an der Maschine durchgeführt werden sollen, setzt dies eine Entkopplung der Mitarbeiter von der Maschinenlaufzeit voraus. Die Dauer dieser Entkopplung bestimmt den Umfang der zu übertragenden, parallel zur Maschinenlaufzeit durchführbaren Rüstzeiten. Durch Bildung spezieller Rüstteams kann zusätzlich die Wechselbereitschaft erhöht werden. Damit geht eine Erhöhung des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter für Rüstaufgaben einher. Zielvorstellung der Dezentralisierung der Instandhaltungsfunktionen ist die Minimierung von Unterbrechungszeiten aufgrund von Störungen und die Eliminierung von Maschinenausfällen an der Quelle. So konnte in 79% der Fälle eine Verlagerung von Instandhaltungsaktivitäten in Fertigungssegmente beobachtet werden.

Wesentliche Integrationsschwerpunkte konnten in den vorgelagerten Bereichen Arbeitsvorbereitung und Disposition sowie in dem nachgelagerten Bereich für die Funktion des Versandes festgestellt werden. Dabei lag die Zielvorstellung zugrunde, möglichst durchgängige Prozessketten in einem Verantwortungsbereich zu schaffen. Neben der Verlagerung der indirekten Funktionen war ihre organisatorische Ausgestaltung im Segment zu untersuchen, was anhand des Autonomiegrades der einzelnen Funktionen erfolgte. Dabei wurde nach einer Skalierung von „autonom“ über „informativische und personelle Verflechtungen“ bis hin zu „zentraler Aufgabenwahrnehmung“ unterschieden. In Bezug auf die personelle Verflechtung wurde noch zwischen einer räumlich-disziplinarischen Integration und einer räumlich-funktionalen Integration unterschieden. Den höchsten Autonomiegrad wiesen dabei die Funktionen Steuerung, Transport und Materialbereitstellung auf, bei denen weitestgehend nur informativische Verflechtungen bestehen (Abb. 4).

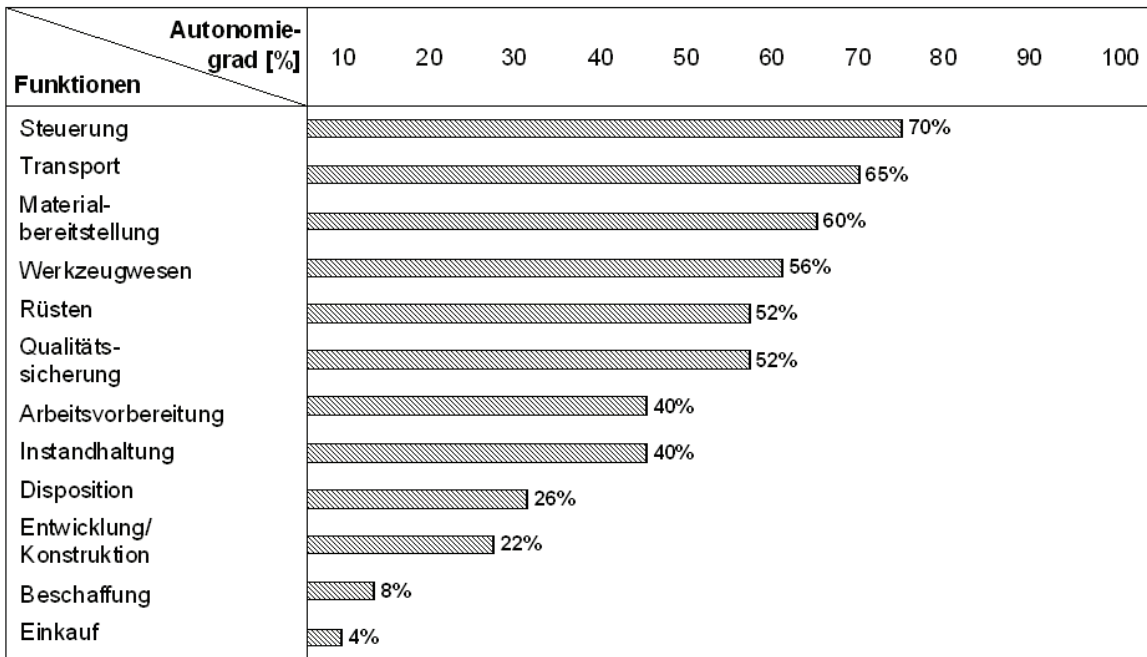


Abb. 4: Autonomiegrad betrieblicher Funktionen

Trotz hohen Integrationsgrades ist für Qualitätssicherung, Instandhaltung und Rüsten kein hoher Autonomiegrad festzustellen. Dies hängt vorwiegend damit zusammen, daß auf Spezialisten, Spezialwerkzeuge und -vorrichtungen zurückgegriffen werden muß. Somit sind starke personelle Verflechtungen festzustellen, die sich überwiegend in einer räumlich-funktionalen Integration widerspiegeln. Es zeigt sich auch, daß mit der Fertigungssegmentierung die Objektorientierung als vorherrschendes Organisationsprinzip zunehmend an Bedeutung gewinnt (Abb. 5).

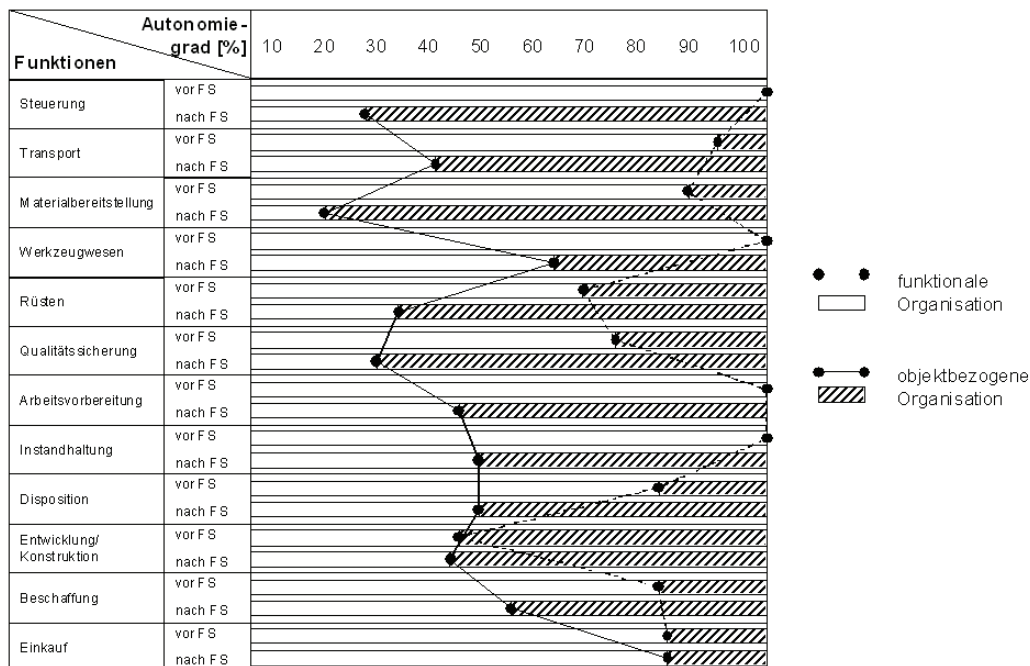


Abb. 5: Organisation betrieblicher Funktionen

So herrscht in den Funktionen mit hohem Autonomiegrad nach der Segmentierung die objektbezogene Organisation vor. Aber auch in den gering verlagerten Funktionen, wie Beschaffung und Konstruktion/Entwicklung, sind organisatorische Änderungen in Richtung einer stärkeren Objektorientierung festzustellen.

Als Planungs- und Steuerungsinstrument der indirekten Bereiche kommt dem Aufbau von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen immer stärkere Bedeutung zu. Hierbei wird dem Gedanken Rechnung getragen, den indirekten Bereichen, vor dem Hintergrund strategischer Rahmenziele des Gesamtunternehmens, Spielräume unternehmerischen Handelns einzuräumen. Spielregeln sind dabei, daß „Kunde“ und „Lieferant“ eine eindeutige partnerschaftliche Leistungsvereinbarung erstellen und nach der Leistungserstellung eine Leistungsabnahme durchführen. Abweichungen von der Vereinbarung müssen zu Konsequenzen führen, insbesondere wenn es sich um Kosten- und Qualitätsbeziehungen handelt.

Die Kostenumlagen sind durch Leistungsverrechnungen zu ersetzen. Die strategischen Rahmenziele des Unternehmens und die daraus abgeleiteten Abteilungsziele und Spielregeln bilden den Handlungsrahmen für das gewünschte „unternehmerische Handeln“.

Durch die Reorganisation der Wertschöpfungskette sowie der indirekten Funktionen werden wesentliche Strukturparameter der Organisation verändert. Daraus resultieren neue Anforderungen für die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen. Die Realisierung von Fließprinzipien im Informationsfluß erfordert sowohl die organisatorische als auch informationstechnische Integration einzelner Funktionen.

Die Verfügbarkeit der Information beim Einsatz integrierter Informationsverarbeitung im Unternehmen löst den Zwang zur räumlichen Konzentration von Mitarbeitern, die auf die gleichen Daten zugreifen müssen, auf. Ein dezentraler Einsatz von Arbeitsplanern, Disponenten und Konstrukteuren ist denkbar. Hierbei gewinnen objektorientierte Datenbanksysteme eine herausragende Bedeutung. Sie fördern kurze Informationsdurchlaufzeiten und ermöglichen eine Informationsverfügbarkeit am Ort des größten Nutzens. Information ist dabei nicht nur als wesentlicher Erfolgsfaktor im Zeitwettbewerb zu betrachten, sondern auch als wesentliches Element zur unternehmerischen Verhaltenssteuerung. Gegen die Dezentralisierung funktionsorientierter Unternehmensbereiche wird häufig eingewandt, daß Spezialisierungsvorteile und Synergieeffekte verlorengehen. In der betrieblichen Praxis zeigt sich jedoch, daß eine neue Dimension der Spezialisierung und der Synergie eintritt und erhebliche Rationalisierungspotentiale freisetzt. Spezialisierung ist bei integrierten Systemen nicht mehr zu verstehen als konzentrierte Ausrichtung auf eine Funktion, z.B. Konstruktion. Die Spezialisierung erfolgt durch Ausrichtung auf einzelne Produkte, die durch EDV-Unterstützung von der Konstruktion bis zur NC-Programmierung betreut werden. Durch diese Art der Spezialisierung treten auch neue Synergien auf. Die integrierte Vorgehensweise über mehrere, bisher getrennte Funktionsbereiche, führt zu einem gemeinsamen Problemverständnis und zu einer Prozeßoptimierung. Diese Synergieeffekte sind höher zu bewerten als die der zentralisierten Organisation, die lediglich zu einer Funktionsoptimierung beitragen.

## 6.6.5 Gestaltungsaspekte auf Arbeitsorganisationsebene

Die zunehmende Dezentralisierung führt zu einer quantitativen und qualitativen Aufgabenverschiebung und somit zu veränderten Qualifikationsanforderungen. Die enge Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Arbeitsplatz wird abgelöst durch das Mitdenken und Mithandeln im Sinne der Optimierung des gesamten Fertigungsablaufs (Kongruenz von Aufgabe und Verantwortung) [20]. Die ganzheitliche Aufgabenerfüllung wird in dreierlei Hinsicht zunehmen:

- Horizontal lassen sich verstreut wahrgenommene, gleichartige Aufgabenelemente in einer Stelle zusammenziehen,
- vertikal gilt das gleiche für arbeitsteilig wahrgenommene Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben,
- bislang ausgelagerte indirekte Funktionen werden in die Hauptaufgabe integriert.

So beherrschen nach der Segmentierung 82% der Mitarbeiter zwei und mehr Arbeitsaufgaben, wobei der Schwerpunkt mit 38% bei der Beherrschung von drei Arbeitsaufgaben festzustellen ist (*Abb. 6*). Betroffen von der Aufgabenumgestaltung in der Produktion sind sowohl die ausführenden Mitarbeiter als auch die Führungskräfte. Die Arbeitselemente der Planungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben werden so zusammengefaßt, daß der Mitarbeiter eine größere Anzahl unterschiedlicher Arbeitsvorgänge ausführt und beispielsweise für die Qualitätskontrolle seiner Arbeit, für die Einrichtung und Instandhaltung seiner Maschine und für die Festlegung seiner Ausbringung selbst verantwortlich ist (Verantwortung für Menge, Qualität, Anlage).

Neben der Erweiterung des Arbeitsinhaltes wird eine Beteiligung der ausführenden Mitarbeiter an dispositiven Tätigkeiten wie Arbeitsverteilung, Fertigungsfortschrittsüberwachung und Betriebsmittelprüfung erwartet. Bisher werden diese Funktionen primär vom Werkstattpersonal oder von speziellen Bereichen (z.B. Qualitätssicherung) durchgeführt, so daß den Mitarbeitern nur einfachere Tätigkeiten wie Verfügbarkeitskontrollen oder die Materialbereitstellung überlassen werden. Die Erhöhung des Automatisierungsgrades ermöglicht die Entkopplung von Mensch und Maschine, so daß die Betriebszeit durch Pausendurchlauf und mannlose Fertigung gesteigert werden kann [21]. In Verbindung mit der Nebenzeitreduktion durch automatischen Werkstück- und Werkzeugwechsel ergibt sich eine Zunahme der Hauptnutzungszeiten der Anlagen. Hierdurch kann der zeitliche Spielraum der Mitarbeiter, die überwiegend Überwachungsaufgaben wahrnehmen, für dispositive Aufgaben und Instandhaltung genutzt werden.

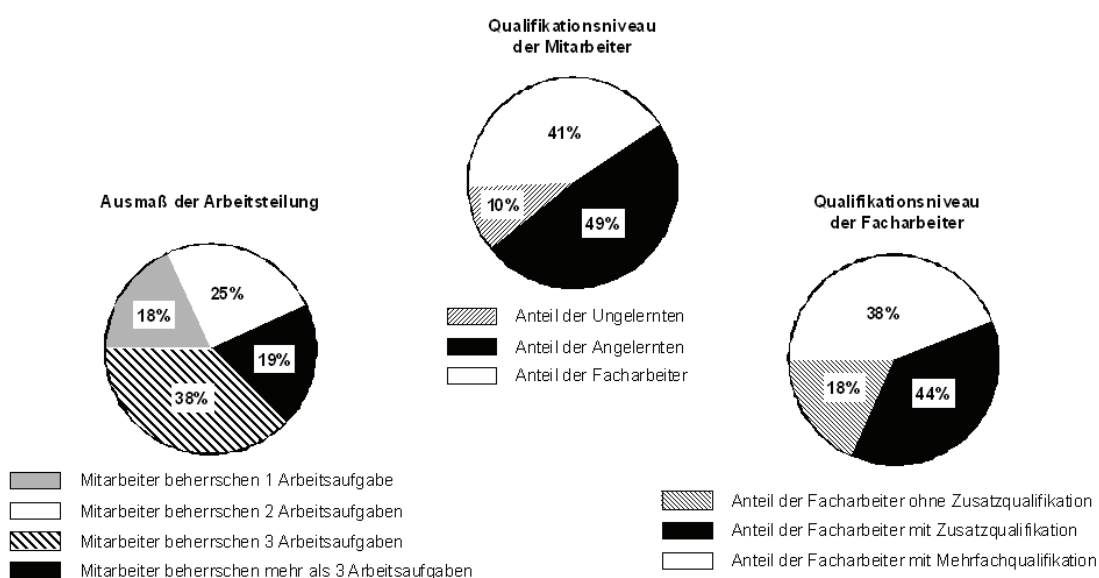


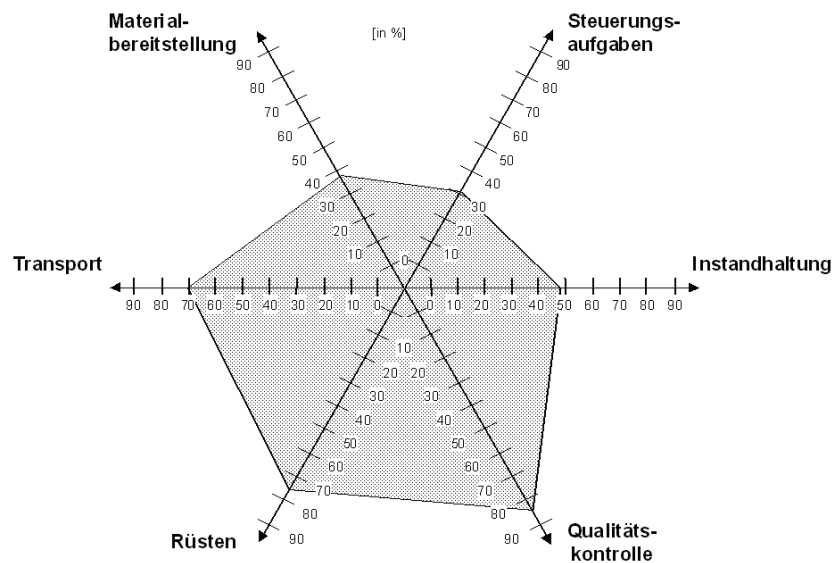
Abb. 6: Qualifikationsniveau

Die angeführten Entwicklungen führen zu einer Erhöhung des Qualifikationsniveaus im Produktionsbereich. So zeigt die empirische Analyse, daß der Anteil der Ungelernten in der Fertigung bei 10% lag, während ein Facharbeiteranteil von 41% zu beobachten ist, von denen wiederum ca. 82% eine Zusatz- oder Mehrfachqualifikation aufweisen (Abb. 6).

Bei den befragten Unternehmen lagen die Schwerpunkte der auf die Fertigungsmitarbeiter übertragenen Arbeitsaufgaben bei der Qualitätskontrolle, Rüst- und Instandhaltungstätigkeiten sowie Steuerungsaufgaben.

Die empirische Analyse zeigt, daß die Verlagerung fertigungsnaher indirekter Funktionen vorwiegend die Qualifikationsanforderungen an den Maschinenbediener verändert. So wurden ihm in 90% der Fälle Aufgaben der Qualitätskontrolle übertragen, während Rüst- und Transporttätigkeiten mit 78% und 70% einen geringeren Anteil haben (Abb. 7). In der Hälfte der Fälle ist er auch für die Instandhaltung seiner Anlagen zuständig. Eine untergeordnete Bedeutung haben Materialbereitstellung und Steuerungsaufgaben. Die Implementierung von selbststeuernden Regelkreisen und des Holprinzips führen zu einer Anreicherung von Materialbereitstellungstätigkeiten um Steuerungs- und Dispositionsfunktionen.

Die Übertragung von dispositiven Tätigkeiten auf Mitarbeiter bedeutet, daß diese Aufgaben übernehmen, die sich auf den gesamten Fertigungsprozeß beziehen und nicht nur auf die eigenen Arbeitsgänge oder auf die für die Bearbeitung notwendigen Arbeits- und Betriebsmittel sowie Informationen. Voraussetzungen hierfür sind eine entsprechende Eignung der Mitarbeiter und eine transparente Gestaltung der Produktionsstruktur.

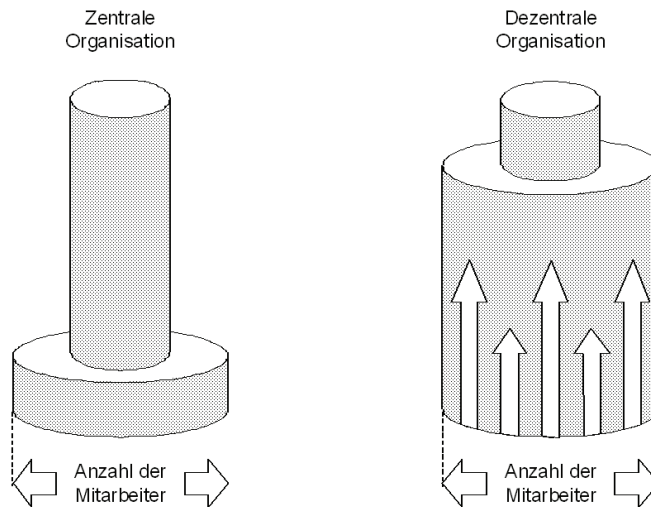


**Abb. 7:** Arbeitsverteilung Maschinenbediener

Die Einführung einer neuen Form der Arbeitsorganisation verlangt nach einer Umgestaltung des Arbeitssystems, wobei zum Teil veränderte Informations- und Entscheidungshilfsmittel bereitgestellt werden. Von den Mitarbeitern selbst wird hierbei eine breitere Einsatzmöglichkeit durch Job Rotation oder Job Enlargement erwartet.

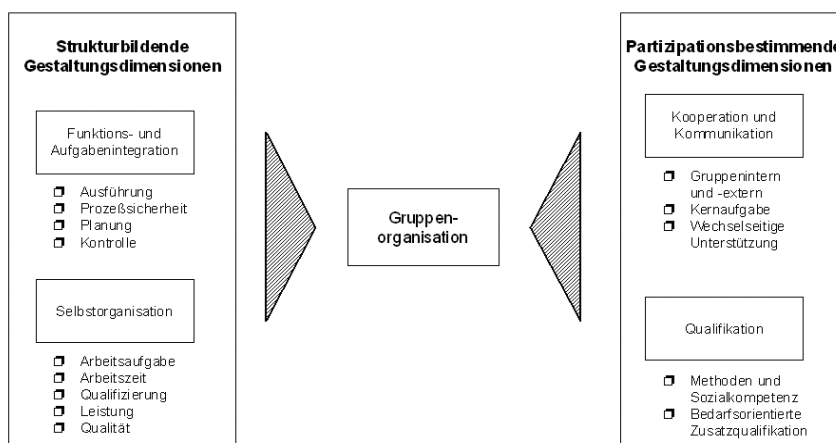
Verbunden mit der Transformation von Erfahrungen durch das Personal von einem Arbeitsplatz zum anderen wächst das Problembewußtsein für Nachbarbereiche. Die oft anzutreffende informatorische Isolation innerhalb der Belegschaft wird durchbrochen. Dadurch ist es möglich, im Rahmen einer flexiblen Organisation „humane Reserven“ effizienter zu mobilisieren. Das Erkennen von Rationalisierungsansätzen, produkt- oder prozeßbezogen, wie es systematisch durch die Wertanalyse betrieben wird, darf sich nicht auf den punktuellen Einsatz des Instrumentariums beschränken. Die Erfahrung zeigt, daß die Berücksichtigung und die Verwertung abgegebener Verbesserungsvorschläge schneller zu Lösungen führt und häufig erst auf Schwachstellen bzw. „Unwirtschaftlichkeiten“ aufmerksam macht. In diesem Zusammenhang erweist es sich als effizient, Organisationsformen zu schaffen, die es erlauben, Fehler frühzeitig zu erkennen. So bewirkt eine systematische Visualisierung mit Hilfe von Standard-Informationswänden, verbunden mit der Verpflichtung, Probleme zu veröffentlichen, daß die Vorgesetzten frühzeitig über vorhandene Probleme informiert werden. Darüber hinaus sind sie wegen der Publizität bestrebt, rasch eine Lösung der Probleme herbeizuführen. Konsequenzen einer Höherqualifizierung breiterer Mitarbeiterschichten zu verdeutlichen, werden in Abb. 8 zwei Organisationsmodelle ideal-typisch gegenübergestellt [22].

Im links dargestellten Organisationsmodell ist die Qualifizierung auf wenige Mitarbeiter begrenzt. Wenige sind für die Führung einer großen Anzahl von Mitarbeitern verantwortlich. Im Extremfall sind den Mitarbeitern ausschließlich manuelle Tätigkeiten übertragen. Demgegenüber wird in der rechts dargestellten Organisation einer Vielzahl von Mitarbeitern aufgrund ihrer Qualifizierung die Möglichkeit gegeben, sowohl ihre intellektuellen als auch ihre manuellen Fähigkeiten in den Wertschöpfungsprozeß einzubringen. Die Mitarbeiter können in hohem Maße selbständig arbeiten.



**Abb. 8:** Vergleich des Ausbildungsstandes in einer zentralen und dezentralen Organisation

Dem Werkstattführungspersonal wird durch die Aufgabengestaltung ein großer Teil dispositiver Aufgaben entzogen, der aber durch Aufgaben der Koordination, der Betreuung, Beratung und Schulung von Mitarbeitern kompensiert wird. Die Integration indirekter Funktionen in den Produktionsbereich bildet nicht nur den Ausgangspunkt für die Schaffung neuer Tätigkeitsbilder und Qualifikationsstrukturen, sondern auch einen Ansatzpunkt zur Veränderung der Arbeitsorganisation in Richtung Gruppenorganisation und Teamorientierung. Im Rahmen der Gruppenorganisation wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch mehrere Mitarbeiter erfüllt. Die Gruppenmitglieder erhalten eine ganzheitliche Arbeitsaufgabe zur Verantwortung sowie die Kompetenz, die Teilaufgaben des Systems selbständig zu verteilen und damit auch die Kontrolle über die Arbeitsabläufe zu übernehmen (Abb. 9).



**Abb. 9:** Konstruktive Dimensionen der Gruppenarbeit

Die Gruppenaufgaben weisen demnach zwei Dimensionen auf:

**1. Arbeitsorganisatorische Dimension:**

- Verantwortung für Qualitätssicherung, Instandhaltung und Material,
- Anlagenverantwortung,
- Leistungsverantwortung und -regulierung im Sinne der Vorgabenerfüllung hinsichtlich Menge, Qualität und Termin sowie
- Kostenverantwortung.

## 2. Personelle bzw. soziale Dimension:

- Vertretung der Gruppeninteressen,
- Fehlzeitenregelung,
- Personalrekrutierung/-ausleihungen
- Qualifizierung und
- Arbeitsplatzeinweisung.

Für eine effektive Einführung der Gruppenorganisation [23] sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Gestaltung einer möglichst gemeinsam durchführbaren Arbeitsaufgabe innerhalb eines inhaltlich abgegrenzten Tätigkeitsbereiches,
- die Gruppenstruktur wird im wesentlichen durch technische, räumliche, arbeitsorganisatorische und kommunikative Einflußgrößen bestimmt,
- Festlegung eines gemeinsamen und erweiterten Verantwortungs- und Kompetenzbereiches der Gruppe,
- Rückkopplung bezüglich der vereinbarten Ziele und Zielerreichungsgrade sowie gemeinsame Zielfestlegung,
- Kooperation, Koordination, Kreativitätspotential und Konfliktneigung spielen bei der Festlegung der Gruppengröße eine wichtige Rolle.
- Gruppengespräche zur Lösung organisatorischer, technischer und personeller Probleme sind vorzusehen,
- in der Personalbedarfsermittlung sind integrierte indirekte Funktionen zu berücksichtigen,
- geeignete Umfeldgestaltung,
- Informationsbereitstellung,
- Festlegung eines Gruppensprechers oder -koordinators,
- Gruppenarbeit muß den übergeordneten Zielen optimaler Betriebsmittelnutzungs- und Arbeitszeiten entsprechen sowie
- zur Sicherung und Erweiterung der Qualifikation sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vorzusehen.

Mit wachsender Bedeutung der Gruppenorganisation nehmen nicht nur funktionale Qualifikationsanforderungen und die damit verbundene Fachkompetenz zu, vielmehr gewinnen extrafunktionale Qualifikationsanforderungen eine zunehmende Bedeutung.

Extrafunktionale Qualifikationsanforderungen beziehen sich nicht unmittelbar auf den Tätigkeitsinhalt, sondern umfassen die Bereiche der Methodenkompetenz und Sozialkompetenz sowie Anforderungen hinsichtlich Lernfähigkeit und -bereitschaft. Die Bedeutung der Methodenkompetenz wächst mit steigender Autonomie, wobei die Mitglieder in die Lage versetzt werden sollen, die Komplexität von Problemen zu reduzieren, die wahren Problemursachen zu finden und Lösungswege systematisch aufzuzeigen sowie anderen Gruppenmitgliedern verständlich zu machen. Hierfür sind intensive Schulungen im Hinblick auf Visualisierungs-, Kreativitäts-, Problemlösungs- und Präsentationstechniken erforderlich. Daneben stellt die Gruppenorganisation gesteigerte Anforderungen im Hinblick auf die Sozialkompetenz. Hierzu bedarf es der Förderung gruppenorientierten Verhaltens sowie der Steigerung von Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit durch Workshops, Erfahrungsaustausch und Rollenspiele. Insgesamt kann die Erweiterung dieser Kompetenzen nicht per Anweisung erreicht werden, sondern durch

- eine kontinuierliche Verbreiterung der Wissensbasis,
- den Aufbau von Erfahrungswissen,
- die Förderung von Kommunikationsbeziehungen durch das Knüpfen von Netzwerken sowie
- durch lebenslanges Lernen.

Auf diese Weise wird Qualifizierung zum integralen Bestandteil einer Organisationsentwicklung [24].

Mit zunehmender Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung ändern sich die Anforderungen an die Entlohnungskonzepte [25]. Ziel der Gestaltung von Entlohnungssystemen ist es, zum einen die Leistungsbereitschaft („Wollen“) und zum anderen die Leistungsfähigkeit („Können“) der Mitarbeiter durch monetäre Anreize zu erhöhen. In Verbindung mit den einhergehenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation, die auf eine Erhöhung der Leistungsmöglichkeiten („Dürfen“) abzielen, kommt Entlohnungssystemen eine unterstützende Funktion, auch im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu. Wesentliche Bedeutung erlangen leistungsorientierte

Entgeltssysteme. Eine Berücksichtigung verschiedener Bezugsgrößen bei der Entgeltfindung ermöglichen kombinierte Prämienlohnkonzepte. Hierbei ist möglich zwischen der Prämienausgangsleistung und der Prämien—endleistung ein differenziertes Bonussystem zu installieren, das unterschiedlich gewichtete Komponenten wie Menge, Qualität, Flexibilität, Qualifikation oder erfüllte Zielvereinbarung zulässt. Solche Entlohnungskonzepte lassen sich entsprechend auf die Gruppenentlohnung übertragen. In Verbindung mit Gruppenarbeit besteht die Möglichkeit, als variablen Anteil der Lohnform eine zielorientierte Gruppenzulage zu vereinbaren, die sich an Zielen wie Anlagennutzung, Durchlaufzeitsenkung und kurzer Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter orientiert.

## Literatur

- 1 Funder, M.: Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation, Linz 2000
- 2 Wildemann, H.: Globalisierung, München 2000
- 3 Wildemann, H.: Strategien zur Marktführerschaft, Frankfurt 1998
- 4 Bierfelder, W.: Dynamik organisatorischer Änderung: Prozeßorganisation – Strukturelle Übergänge – Selbstorganisation, in WIST (1989) 12, S. 691 – 696
- 5 Bleicher, K.: Zukunftsperspektiven organisatorischer Entwicklung. Von strukturellen zu humanzentrierten Ansätzen, in ZfO 3/1990, S. 152 – 161
- 6 Wildemann, H.: Wertsteigerung von Unternehmen, München 2001
- 7 Vester, F.: Neuland des Denkens, München 1999
- 8 Gomez, P.; Probst, G.J.B.: Vernetztes Denken im Management, Bern 1987
- 9 Sloan, A.P.: My Years with General Motors, New York 1972
- 10 Hausschildt, J.: Verantwortung, in: Grochla, E. (Hrsg.): HWO, 3. Auflage
- 11 Bronner, R.: Verantwortung, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2503 – 2513
- 12 Wildemann, H.: Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 5. neubearbeitete Auflage, München 1998
- 13 Belasen, A.T.: Leading the learning organization, 2000
- 14 Homp, Ch.: Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, Wiesbaden 2000
- 15 Wildemann, H.: Value Creation: Ein Programm zur Wertsteigerung von Unternehmen, München 2002
- 16 Bühner, R.: Management-Holding: Ein Erfahrungsbericht, in: DBW 2/1991, S. 141 – 151
- 17 Bühner, R.: Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in ZfO 5/1990, S. 299 – 308
- 18 Wildemann, H.: Produktionscontrolling, 4. neubearbeitete Auflage, München 2002
- 19 Wildemann, H.: Fertigungsstrategien, 3. neubearbeitete Auflage, München 1997
- 20 Wildemann, H.: Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer, in: BAVC (Hrsg.): Perspektiven, Heidelberg 1999, S. 133 – 143
- 21 Wildemann, H.: Arbeitszeitmanagement – Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten, München 1995
- 22 Suzaki, K.: Die ungenutzten Potentiale, München 1994
- 23 Marchl, G.: Gruppenarbeit im lernenden Unternehmen, Bielefeld 2001
- 24 Arnold, R.; Schüßler, I.: Wandel der Lernkulturen, Darmstadt 1998
- 25 Bühner, R.: Entgelt: neue ziel- und qualifikationsbezogene Entgeltssysteme, München 1999

## Weitere Literatur

- Bierter, W.: Ressourcenproduktivität: Zentralisierung oder Dezentralisierung wirtschaftlicher Tätigkeiten?, Gelsenkirchen 1998
- Bühner, R.: Mitarbeiter mit Kennzahlen führen, 4. Auflage, Landsberg/Lech 2000
- Davidow, W.H.; Malone, M. S.: Das virtuelle Unternehmen, Frankfurt/New York 1997
- Gora, W.: Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen – Konsequenzen der Dezentralisierung, Köln 1997
- Kremin-Buch, B.: Lernende Organisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2000

- Prestoungrange, G.: The virtual learning organization, London u.a. 2000
- Senge, P.M.: The fifth discipline, New York u.a. 1999
- Stalk, G.; Hout, Th. M.: Zeitwettbewerb – Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt/ New York 1992
- Wildemann, H.: Lean Management in Unternehmen, 3. Auflage, München 1996
- Wildemann, H.: Entstörmangement, 2. Auflage, München 1995
- Wildemann, H.: Produktivitätsmanagement, 2. Auflage, München 1997
- Wildemann, H.: Komplexität: Vermeiden oder beherrschen lernen, in: Harvard Business Manager 6/99, S. 31 – 42
- Wildemann, H.: Vorsprung im globalen Wettbewerb durch flexible Personalstrukturen, München 1999
- Wildemann, H.: Wissensmanagement, München 2002