

Die interaktive Organisation – Methoden und Modelle für gesunde und produktive Arbeit im E-Business

Michael Uhlmann, Perry Jordan

Im Rahmen des Projektes INTERORG¹ werden Bedingungen, Einflussfaktoren und Steuerungsmechanismen untersucht, die es Unternehmen ermöglichen, geeignete Organisationsformen und Abläufe mit E-Business-Unterstützung zu entwickeln. Dabei gilt es Lösungen und Ansätze zum optimalen E-Business-Einsatz zu finden und zu gestalten sowie Wissen und Sichtweisen von Forschung und Praxis zusammenzuführen und zu bündeln. Eine wesentliche Zielstellung des Vorhabens ist die Entwicklung und Erprobung des Modells einer interaktiven Organisation, welches Elemente traditioneller und radikaler Organisationen in Verbindung mit einer optimalen E-Business-Unterstützung vereint. Zur Ermittlung der Ausgangssituation und von bestehenden Abhängigkeiten und Zusammenhängen wurden 153 Unternehmen aus den Regionen Sachsen, Thüringen und Berlin/ Brandenburg sowie Nordrhein-Westfalen untersucht.

Als Untersuchungsinstrument kam ein sechsseitiger standardisierter Fragebogen zum Einsatz, der im Rahmen von Pretests (in Interviewform) praktisch erprobt wurde. Der Fragebogen wurde vorzugsweise von Geschäftsführern bzw. von Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Organisation, Personal bzw. EDV im Rahmen eines Interviews oder selbständig beantwortet. Die Interviewform bot dabei den Vorteil, wertvolle Zusatzinformationen zu Rahmenbedingungen und Sichtweisen zu erlangen und bestimmte Fragen und mögliche Antworten zu erläutern. Die Auswertung konzentrierte sich auf die Betrachtungsfelder Unternehmen, Prozesse, Personal und Kooperation. Ein Schwerpunkt lag auf den mit dem Einsatz von E-Business-Technologien verfolgten Zielen und durch den Einsatz ausgelösten Veränderungen (vgl. Abbildung 1).

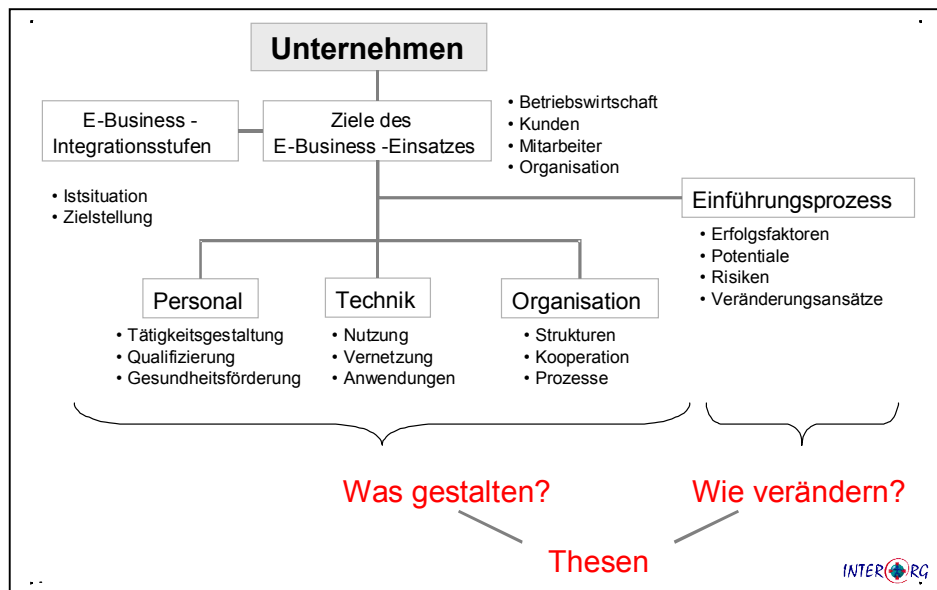


Abbildung 1: INTERORG-Untersuchungsansatz

Bei den befragten Unternehmen dominieren Finalproduzenten bzw. Anbieter von Komplettlösungen sowohl aus den Bereichen Produktion als auch Dienstleistung. 75% der Unternehmen beschäftigten weniger als fünfzig Mitarbeiter. Die Unternehmen befinden sich überwiegend in der Aufbauphase des E-Business-Einsatzes, einige Unternehmen sind allerdings bereits dabei, den bestehenden E-Business-Einsatz zu optimieren bzw. einen höheren E-Business-Integrationsgrad zu erreichen.

¹ Das Projekt wird unter dem Förderkennzeichen FKZ 01HT0106 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Die mit dem E-Business-Einsatz angestrebten Ziele bezüglich Wirtschaftlichkeitsverbesserung, Umsatzsteigerung sowie die Verbesserung der Kundenorientierung und der internen wie externen Zusammenarbeit wurden erst zum Teil erreicht und stehen auch weiterhin im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung. Die Angaben der Unternehmen zu Marktzugang, Geschäftsstrategie, Innovation in Produkten und Prozessen sowie Kooperation und die formulierten Ziele verdeutlichen besonders für produktions-orientierte Unternehmen einen hohen Handlungs- und Unterstützungsbedarf. Bezüglich der Aspekte Leistungsprozessinnovation, Kooperation, Personalentwicklung und Personalführung bestehen große Differenzen zwischen Anspruch und Realität. Mit dem E-Business-Einsatz gehen Veränderungen und Auswirkungen bezüglich der Strukturen, Arbeitsprozesse und Tätigkeiten (Qualifikationsanforderungen) einher, die zu rund einem Drittel als problematisch eingeschätzt werden. Die sich mit der Einführung von E-Business-Lösungen ergebenden Anforderungen werden häufig von den Unternehmen unterschätzt. Dies drückt sich unter anderem in einem sporadischen Verfolgen betrieblicher Ziele, in unklaren Einführungsstrategien und in einer unsystematischen Personalentwicklung aus. Durch die oft anzutreffende Orientierung auf Strukturveränderungen (z.B. Outsourcing) sind Veränderungsansätze häufig stark durch Kosten- und Rationalisierungsdruck geprägt. Daraus resultiert eine einseitige Fokussierung auf technisch-sachlogische Aspekte.

Nachfolgend werden kurz Ergebnisse der Faktorenanalyse eines morphologischen Bewertungsschemas des Fragebogens, welches bereits in anderen empirischen Untersuchungen^{2 3} Verwendung gefunden hat, dargestellt. Anhand der Faktorladungen konnten 3 Unternehmenstypen identifiziert werden, die wir entsprechend unseres Ansatzes⁴ als traditionelle Organisation (Typ A), flexible Organisation (Typ B) und innovative Organisation (Typ C) bezeichnet haben und deren zusammenhängende Merkmalsausprägungen logisch und konsistent erscheinen (vgl. Abbildung 2).

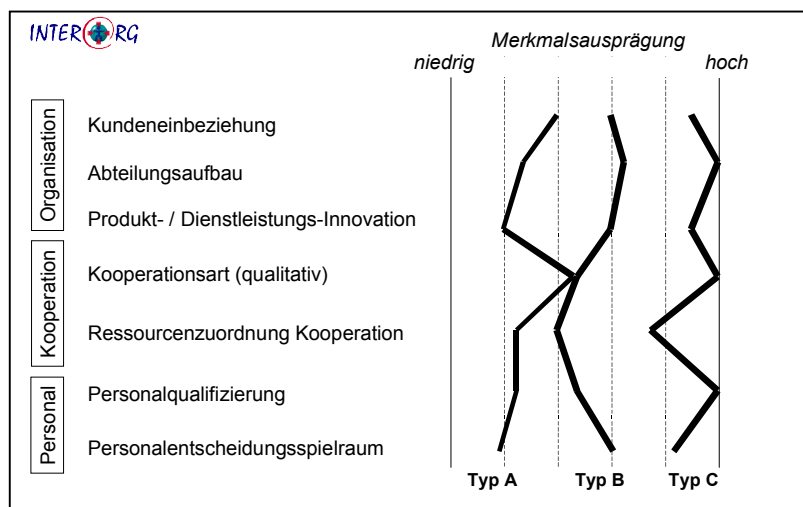


Abbildung 2: Vergleich der 3 Faktoren (Unternehmenstypen) in einer transformierten Darstellung: die Höhe der Merkmalsausprägung entspricht der Besetzung der Ordinalstufe des jeweiligen Merkmals entsprechend der Faktorladung im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Ordinalstufen des jeweiligen Merkmals)

Es zeigen sich aufeinander abgestimmte Muster von Organisations-, Kooperations- und Personalaspekten innerhalb einer bestimmten Unternehmenspolitik.

² Risch, W., Schrick, G. & Volkholz, V. (Hrsg.) (1999): Das erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen. Eschborn: RKW-Verlag. (RKW-Projekt Innovationsaudit)

³ Risch, W. (Hrsg.) (2001): Merkmalskatalog Kooperationsanbahnung. Schriftenreihe ATB. Chemnitz: Eigenverlag ATB. (BMBF-Projekt Virtuelle Kooperationsnetzwerke (ViKoDi), FKZ 01 HG 9927/ 2)

⁴ vgl. Projektansatz in www.inter-org.de

Unternehmenstyp A: Die traditionelle Organisation

Unternehmenstyp A fasst Unternehmen mit einem stark reaktiven Anpassungsverhalten auf Marktveränderungen zusammen. Das traditionelle Unternehmen ist stark arbeitsteilig organisiert und preferiert Einzelarbeit der Mitarbeiter in den Bereichen und Abteilungen. Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen finden kaum statt, die Orientierung liegt auf langfristig stabilen Leistungsangeboten. Dem angepasst erfolgt als Strategie der Personalqualifizierung vorwiegend die bedarfsorientierte Einstellung von Mitarbeitern, die über die benötigten fachlichen, sozialen und leistungsorientierten Kompetenzen bereits verfügen. Der Personalentscheidungsspielraum beschränkt sich auf sporadische Mitarbeiterinformationen zu Unternehmensinterna und ist damit nur gering ausgeprägt. Eine Zusammenfassung der entsprechenden Merkmalsausprägungen enthält Abbildung 3. Traditionelle Organisationen sind vor allem in einem stabilen Marktumfeld vorzufinden oder als Unternehmen mit großer Marktmacht.

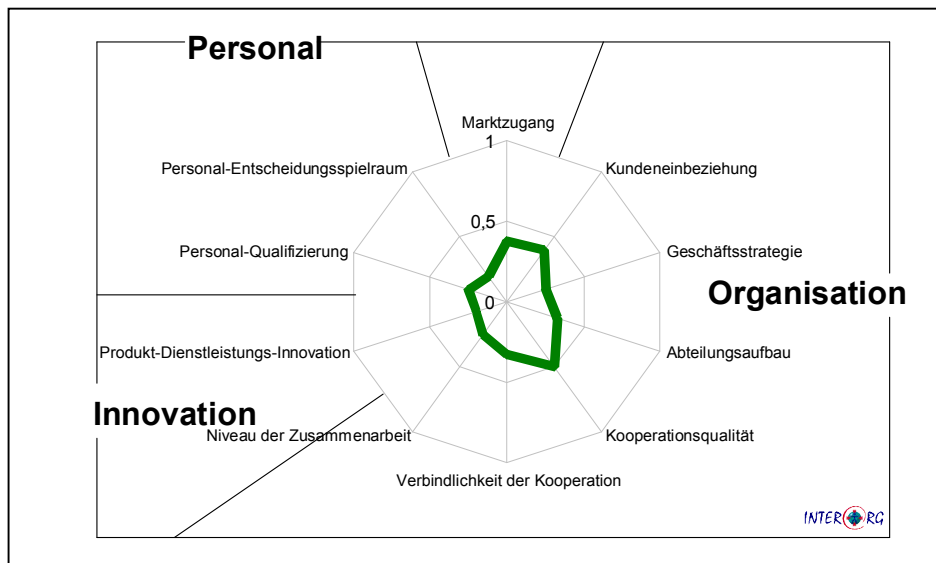


Abbildung 3: Charakteristik des traditionellen Unternehmens (Unternehmenstyp A)
(0 ... niedrige Merkmalsausprägung, 1... hohe Merkmalsausprägung)

Unternehmenstyp B: Die flexible Organisation

Unternehmenstyp B fasst Unternehmen mit einem relativ flexiblen Anpassungsverhalten auf Marktveränderungen zusammen. Das flexible Unternehmen verfügt über eine Linienorganisation mit Team- und Gruppenarbeit in einzelnen Abteilungen. Die Kundeneinbeziehung in den Leistungserstellungsprozess besitzt einen recht hohen Stellenwert und wird in Form der Kundenklassifizierung und Kundenbedarfsermittlung praktiziert. Innovationen der Leistungsprozesse sind gekennzeichnet durch eine kontinuierliche Leistungsprozessoptimierung zur Marktstabilisierung sowie durch die kontinuierliche Nutzung neuester FuE-Erkenntnisse. Produkt- und Dienstleistungsinnovationen werden durch Umsetzung neuester Produktideen durch die Übernahme und Kombination bekannter Konzepte erzeugt. Personale Aspekte besitzen gegenüber dem Unternehmenstyp A einen deutlich größeren Stellenwert. Die Strategie der Personalqualifizierung orientiert auf die gezielte Qualifizierung zur Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes der Mitarbeiter. Der Personal- und Entscheidungsspielraum ist ausgerichtet auf die Transparenz relevanter interner Unternehmensprozesse für die Mitarbeiter. Flexible Unternehmen sind vor allem als Nischenanbieter bzw. in einem sich relativ schnell veränderndem Marktfeld vorzufinden.

Unternehmenstyp C: Die innovative Organisation

Unternehmenstyp C fasst Unternehmen mit einem nahezu proaktiven Anpassungsverhalten auf Marktveränderungen zusammen. Innovative Unternehmen sind gekennzeichnet durch einen hohen Grad der Kundeneinbeziehung in den Leistungserstellungsprozess. Es erfolgt eine direkte Einbeziehung bzw. drauf aufbauend eine permanente kundenzentrierte Optimierung des gesamten Leistungsprozesses und der Angebote. Der Unternehmensaufbau wird durch Profit-Center und strategische Geschäftseinheiten bestimmt. Team- und Gruppenarbeit ist in allen Abteilungen vorherrschend. Die Kundenintegration wirkt also bis hin zu Strukturen und Abläufen. Leistungsprozessinnovationen sind von eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf diesem Gebiet geprägt. Bezogen auf die Produkt- und Dienstleistungsinnovationen wird die Entwicklung eigenständiger Leistungsangebote sowie die Konzipierung einer völlig neuartigen Dienstleistungserfahrung verfolgt. Die Personalqualifizierung ist auf die hohe Innovationsgeschwindigkeit in Prozessen sowie Leistungen ausgerichtet und gekennzeichnet durch langfristige Personalentwicklung über Selbstlernen in einem „lernenden Unternehmen“. Der Personalentscheidungsspielraum ist entsprechend hoch und durch die Schaffung eines gläsernen Unternehmens nach innen und außen sowie durch eigenverantwortliches Handeln mit Unternehmerbewusstsein geprägt. Eine Zusammenfassung der entsprechenden Merkmalsausprägungen enthält Abbildung 4. Innovative Unternehmen sind vor als kundenzentrierte Problemlöser mit einer starken Dienstleistungsorientierung in einem dynamischen Marktfeld vorzufinden.

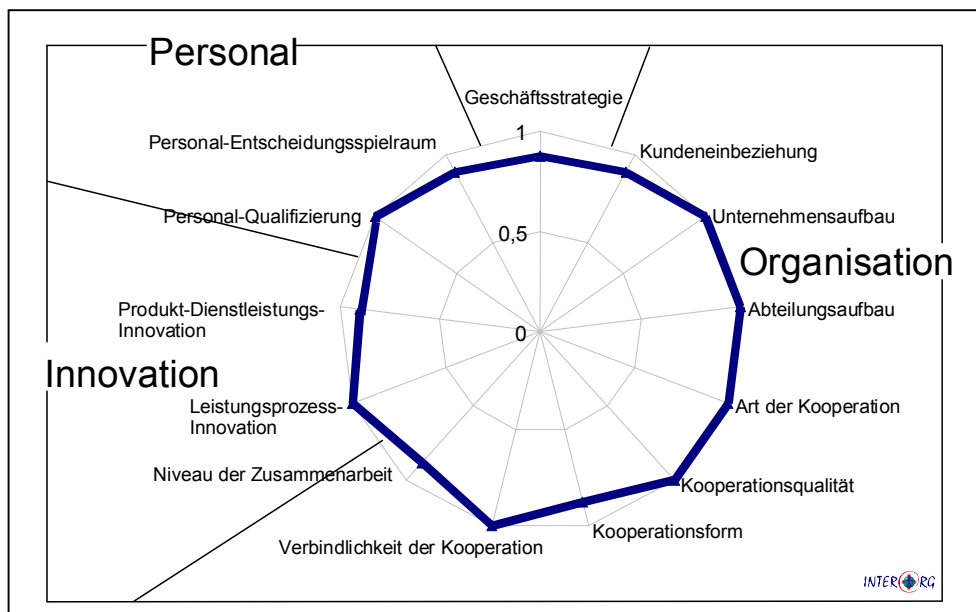


Abbildung 4: Charakteristik des innovativen Unternehmens (Unternehmenstyp C)
(0 ... niedrige Merkmalsausprägung, 1... hohe Merkmalsausprägung)

Aus den identifizierten Unternehmenstypen wurde auf Basis der bestimmenden Merkmale sowie theoretischer Überlegungen (Konstrukt der interaktiven Organisation⁵) eine Zuordnung der Typen in ein Innovationspotenzial-Organisation-Portfolio vorgenommen (Abbildung 5). Aus dieser Darstellung wird der Zusammenhang zwischen einem hohen Grad der kundenoptimierten Organisationsgestaltung und einem entsprechenden Innovationspotenzial deutlich, der empirisch damit zumindest für kleine und mittlere Unternehmen nachgewiesen werden konnte.

⁵ vgl. Projektansatz in www.inter-org.de

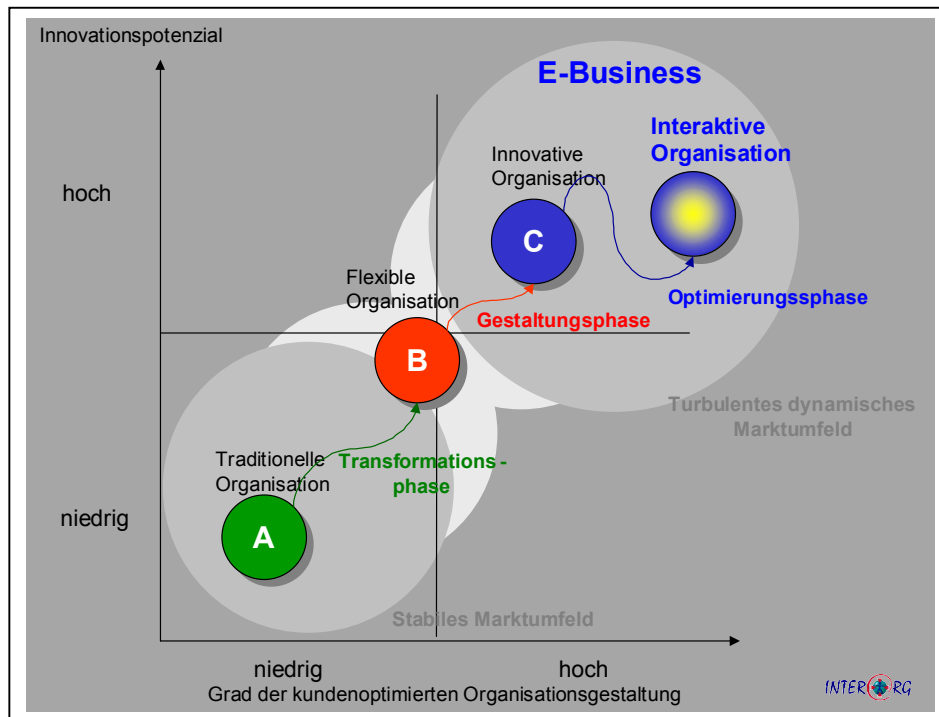


Abbildung 5: Intendierter Zusammenhang zwischen Organisationsgestaltung und Innovationspotenzial

In 16 Unternehmen wurden ergänzend Mitarbeiterbefragungen bei insgesamt 100 Mitarbeitern mit einem ebenfalls sechsseitigen standardisierter Fragebogen durchgeführt, die zu weiteren wesentlichen Erkenntnissen hinsichtlich Erfordernissen und Möglichkeiten zielführender Organisationsgestaltungs-, Personalentwicklungs- und E-Business-Einführungsprozesse führte. Beispielsweise sind Mitarbeitern folgende Aspekte bei der E-Business-Einführung wichtig (Rangreihe):

1. Einbeziehung der Mitarbeiter
2. Systematisches Vorgehen bei der Einführung
3. Schaffung einer hohen Transparenz
4. Entwicklung einer ganzheitlichen firmeninternen Strategie
5. intensive innerbetriebliche Kommunikation.

Die im Zusammenhang mit der Einführung bzw. der Nutzung von E-Business bestehenden Anforderungen (als ein Beispiel für Innovationsanforderungen) können nach den vorliegenden Ergebnissen besonders die Unternehmen gut bewältigen, die ihre Mitarbeiter als wichtigsten Leistungs- und Kompetenzträger ansehen und entsprechend fördern (wozu neben der Motivierung und Qualifizierung für Veränderungsprozesse auch die Gesundheitsförderung gehört), die über geordnete Strukturen, Abläufe und Informationsflüsse verfügen (Qualitätsmanagement als eine Voraussetzung), die mit anderen Unternehmen im Netzwerk kooperieren oder Erfahrungswissen austauschen und die in der Lage sind, sich trotz der vielfältigen Tagesaufgaben weiterreichende Ziele zu entwickeln und systematisch (!) umzusetzen.

Wie geht es weiter im Projekt INTERORG? Aus den Problemfeldern und aufgefundenen progressiven Lösungen werden Methoden und Modelle für gesunde und produktive Arbeit in Unternehmen mit Hilfe von E-Business-Technologien abgeleitet und in Feinalysen sowie begleiteten Gestaltungsprozessen bei Unternehmensprojektpartnern sowie in regelmäßigen Unternehmensworkshops erprobt und evaluiert.

Zu den Projektergebnissen wurde eine Buchreihe „Arbeit im E-Business“ aufgelegt. Teil 1 (*Organisation und Technikintegration*) erscheint im Dezember 2002 und Teil 2 (*Personal und Einführungsprozess*) im März 2003.

Weitere Informationen über das Projekt sind unter www.inter-org.de erhältlich.