

Organisationswissenschaftliche Konzepte im Umfeld der Automobilindustrie

Name: Bernd Kolberg

Studiengang: „Organization Studies“ Universität Hildesheim

Modulthema: Theorien des Organisierens

Dozent: Prof. Dr. Stephan Wolff

Datum: 08.05.2010

Copyright: Bernd Kolberg

INHALT

1	Einleitung	3
2	Organisation und Arbeitsumgebung.....	4
2.1	Die Organisation im Kurz-Profil	4
2.2	Das Arbeitsumfeld	4
3	Beobachten mit Metaphern	4
3.1	Erste theoretische Perspektive.....	5
3.2	Zweite theoretische Perspektive	7
4	Anwendung organisationswissenschaftlicher Konzepte	9
4.1	Lose Kopplung vs enge Kopplung	9
4.2	Evolutionstheoretische Perspektive	14
4.3	Lernende Organisation	18
5	Ausblick.....	20
6	Literaturverzeichnis	21

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die Prüfungsleistung des dritten Moduls „Grundlagen der Organisationsforschung“ des Weiterbildungs-Studiengangs „Organisation-Studies“ hervorgegangen aus den Themen der Vorlesung „Theorien des Organisierens“.

Um den größtmöglichen Nutzen für die Praxis und einen nachhaltigen Lernerfolg zu erzielen, bin ich der Aufgabenstellung gefolgt und habe des Weiteren die Studienarbeit in Bezug auf mein Tätigkeitsfeld in der Automobilindustrie gesetzt und wie folgt betitelt:

Organisationswissenschaftliche Konzepte im Umfeld der Automobilindustrie

In den folgenden Kapiteln der Arbeit möchte ich mein Tätigkeitsfeld bei FAIRMOBIL und auch das Umfeld vorstellen. Danach werde ich zwei theoretische Perspektiven auf das Unternehmen FAIRMOBIL, mit der Hilfe von Metaphern, erläutern. Es schließt sich die Anwendung von drei frei gewählten organisationswissenschaftlichen Konzepten auf die Organisation FAIRMOBIL an.

2 ORGANISATION UND ARBEITSUMGEBUNG

Zum Verständnis des Lesers und auch durch die Aufgabenstellung vorgegeben, ist es angebracht, die von mir ausgewählte Organisation und das Arbeitsumfeld kurz vorzustellen.

2.1 DIE ORGANISATION IM KURZ-PROFIL

Das amerikanische Unternehmen FAIRMOBIL ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. FAIRMOBIL entwickelt und produziert für alle namhaften Automobilhersteller und ist im Automobilbereich mit Antriebs-, Sicherheits-, Kontroll-Systemen, Elektro-/ Elektronik-Architektur und Unterhaltungs-Technologien vertreten.

Die Unternehmens-Tochter in der ich tätig bin, heißt „FAIRMOBIL Electronics GmbH“ und entwickelt und produziert im Automotivebereich Antennen- und Telematiksysteme, digitale TV-Empfänger, Navigations- und Radiogeräte als Erstausrüster mit ca. 1200 Mitarbeitern an den Standorten Nürnberg, BSD und Wuppertal. Die Produktionsstätten, die zum Geschäftsbereich gehören, sind in Braga (P), Szombathely (H) und BSD (D) angesiedelt.

2.2 DAS ARBEITSUMFELD

Ich bin bei FAIRMOBIL in BSD als Projektleiter tätig und arbeite mit einem Projektteam von ca. 60 Personen zusammen. Die Projektorganisation ist global aufgestellt und die Teams arbeiten an einer, von unseren Kunden BMW und DAIMLER beauftragten, Produkt-Entwicklung. Das Projektteam entwickelt bis zum Ende des Jahres 2013, rund um den Globus, an zehn verschiedenen FAIRMOBIL Standorten, an einer komplexen Produktpalette für die Automobilindustrie. Unterschiedliche Fachbereiche entwickeln weltweit die Software, Hardware und die Mechanik für mobile digitale Radio- und Fernsehempfangssysteme im Automobil, für fast alle Märkte und damit an einer entsprechenden Abdeckung der meisten digitalen Empfangs-Standards weltweit.

Entwickelt werden 26 verschiedene Produktvarianten mit unterschiedlichen elektrischen und mechanischen Eigenschaften. Die Software ist länderspezifisch an viele Standards anzupassen. Produziert wird in Deutschland und Mexiko. Die Komplexität der Kommunikations- und Führungsstruktur wird damit ersichtlich.

3 BEOBACHTEN MIT METAPHERN

Gesättigte Märkte, Produktions-Überkapazitäten, das kurzfristige Streben nach hohen Gewinnen und schlechtes Management, hat die Automobilbranche in eine schwierige

Situation gebracht. Der Preisdruck wurde in den 90er Jahren seitens der Automobilhersteller auf die Zulieferer massiv erhöht („Lopez Effekt“) und von diesen an deren Lieferanten auch weitergeben. Gleichzeitig wurden Einsparpotentiale und Qualitätssteigerungen gefordert, welches zu einem massiven Abbau und der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland geführt hat. Rabatte werden immer noch von einigen Automobilherstellern früh nach der Projektnominierung gefordert, manchmal auch erpresst. Partnerschaftliche, faire und langfristige Geschäftsbeziehungen sind seltener geworden. Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, dass es in vielen Unternehmen zu einer Verschlechterung der Unternehmenskultur gekommen ist. Die ethischen Grundprinzipien wirtschaftlichen Handelns in den Bereichen Humanität, Verantwortung und Solidarität sind in der Vergangenheit in der Automobilbranche oft vernachlässigt worden. Der Mensch steht immer häufiger mit seinen wertvollen Erfahrungen und seinem Wissen **nicht** mehr im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit.

Mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich die Lage in der Automobilbranche noch weiter zugespitzt. Aus dieser Unternehmenssituation, in der sich FAIRMOBIL zurzeit befindet, habe ich zwei Metaphern gefunden, anhand derer sich die Handlungs- und Sichtweise des Unternehmens gut beschreiben lässt.

3.1 ERSTE THEORETISCHE PERSPEKTIVE



„Der Kapitän fährt auf Sicht“

Es ist Winter und die derzeitige Temperatur unter dem Gefrierpunkt. Der große, **träge Ozeanriese FAIRMOBIL** befindet sich weit draußen auf offener See. Es herrscht **Sturm**. Ein **Gewitter** ist aufgezogen, gezackte **Blitze schlagen** fortwährend, unweit des Schiffes mit ohrenbetäubendem Lärm **ein** und entladen sich auf der Meeresoberfläche. Meterhohe Wellen krachen gegen den Bug. **Gegenwind** und extreme Windböen lassen den eisernen Kollos pausenlos schwanken. Die Gischt peitscht gegen die Fenster auf der Brücke. Starker

Nebel behindert die Sicht, alle Instrumente der modernen Navigation sind ausgefallen. Die **Kommunikationsanlagen**, um die Mannschaft über die Lage zu **informieren und zu führen**, ist durch den Ausfall eines Stromgenerators stark **eingeschränkt**. Der Kapitän und seine Offiziere stehen am Fenster auf der Brücke und versuchen das Schiff **auf Sicht zu steuern** und einen Zusammenprall mit einem Hindernis zu vermeiden. Das **Ziel des Schiffes**, in einer Woche den Panama Kanal zu durchfahren, ist aussichtslos und vom Kapitän verworfen worden. Der Wetterbericht verkündet **keine Wetterbesserung**. Der Kapitän und die Offiziere konzentrieren sich ausschließlich darauf **das Untergehen** des Schiffes zu **verhindern**.

Die gewählte Metapher beschreibt die Situation in der FAIRMOBIL sich seit gut 4 Jahren befindet. Ende 2009, kurz nach dem Schließen des „Chapter 11“ Verfahrens (amerikanisches Insolvenzrecht), etlichen Entlassungen, Produktionsschließungen und strukturellen-, organisatorischen Änderungen, hat sich die Lage noch nicht wesentlich verbessert und die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise hat das Unternehmen weiterhin fest im Griff.

Mit dem trägen Ozeanriesen ist der Großkonzern FAIRMOBIL gemeint. Mit seinen jetzt „nur“ noch 100.000 Mitarbeitern und etlichen Produktionsstätten überall auf der Welt, ist FAIRMOBIL ein Unternehmen, welches sich schon allein durch die Größe und der bestehenden organisatorischen Strukturen nur sehr schwer steuern lässt.

Sturm, Gewitter, Gegenwind beschreibt das wirtschaftliche Umfeld und die Herausforderungen in denen sich das Unternehmen sich zurzeit befindet. Von außen wirken massive Umsatzeinbußen, geringe Gewinnmargen, internationale Konkurrenz, starker Absatzeinbruch, schlechte Auftragslage und allgemeine Überkapazitäten. Weiterhin ist es schwer an Kredite zu kommen.

Die schlechten Nachrichten von Entlassungen und Budgetkürzungen sind die Blitze, die bei FAIRMOBIL in BSD in den vergangenen Monaten eingeschlagen sind. Kein Monat vergeht ohne Nachrichten, nach denen sich wieder neue Baustellen auftun, an denen dringend gearbeitet werden muss.

Nicht gelebte Prozesse, eine schlechte organisatorische Struktur und die anhaltende Weltwirtschaftskrise behindert bei FAIRMOBIL die Sicht nach vorne. Es werden nur noch kurzfristige Entscheidungen getroffen, weil niemand verlässlich und seriös abschätzen kann in welche Richtung sich der Markt und die Wirtschaft entwickeln wird. Planungen, sowie die Entwicklung von mittel- bis langfristigen Produkt- und Unternehmensstrategien, sind in weite Ferne gerückt. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitern Perspektivlosigkeit und mündet in eine sich ausweitende, unbefriedigende Unternehmenskultur

Mit dem Ausfall der Kommunikationsanlage ist gemeint, dass bei FAIRMOBIL Informationen nicht mehr an die Mitarbeiter weitergeleitet werden können. Rückmeldungen kommen nicht mehr oder nur langsam beim Management an. Die Führung der Organisation ist dadurch sehr eingeschränkt. Veränderungen erreichen nicht jeden Mitarbeiter. Anweisungen können nicht effizient an die Mannschaft gerichtet werden

Ziele, die das Unternehmen hat oder hatte, sind nicht mehr klar erkennbar, so dass das Schiff mehr oder weniger ziellos umherirrt. Die einzigen Ziele die noch erkennbar sind, sind Projektziele, die durch die Kunden vorgegeben werden und durch gewonnene Projekte aus der Vergangenheit stammen.

Das Management versucht durch extreme Sparmaßnahmen und Outsourcing von Mitarbeitern das Untergehen des Unternehmens zu verhindern.

Auch wenn die Metapher und meine Beschreibung der Situation bei DELPH die positiven Seiten des Unternehmens vernachlässigt, bildet sie doch in weiten Teilen, aus meiner Sicht , ein erkenntnisreiches Abbild der Organisation, wie sie sich mir aus meiner Perspektive zurzeit darstellt, ab.

3.2 ZWEITE THEORETISCHE PERSPEKTIVE



„Der Kapitän im Maschinenraum“

Der Kapitän steht mit seinen Offizieren auf der Brücke und steuert das Schiff in Richtung Grönland. Es ist Winter und kleine Eisberge ziehen vorbei. Das Radar muss ständig im Auge behalten werden, um größeren Eisbergen schon im Vorfeld auszuweichen. Die See ist ruhig, die Sicht einwandfrei und das Wetter gut. Seit Beginn der Überfahrt häufen sich allerdings die Störungs-Meldungen aus fast allen technischen Bereichen. Der erste Maschinist mit

langjähriger Borderfahrer meldet Unregelmäßigkeiten aus dem Maschinenraum. Der Öldruck fällt von Zeit zu Zeit unerklärlich ab und der Schub ist nicht mehr bei 100%. Der Senior-Bordingenieur meldet Spannungsschwankungen des Stromgenerators und den Ausfall einiger elektrischer Stromkreise, wie die der Kühlung für die Nahrungsmittel. Während der gesamten Überfahrt melden die Fachbereiche weitere Schwierigkeiten. Die Mannschaft ist sehr erfahren und arbeitet an der Fehlerabstellung. Die ersten Passagiere beschwerten sich. Weitere unerwartete Meldungen erreichen die Brücke. Die Duschen bleiben heute Morgen kalt. Der Druck auf den Kapitän wächst, das Telefon steht nicht mehr still, fast alle Passagiere sind aufgebracht, weil es zu merklichen Komforteinschränkungen gekommen ist. Auch die Reederei wird von einigen Passagieren informiert.

Entscheidungen müssen getroffen werden, deshalb beschließt der Kapitän die Dinge mit seinem Offizieren selber in die Hand zu nehmen. Der Kapitän arbeitet sich, soweit seine fachliche Kompetenz reicht, mit seinen Offizieren in fast alle Probleme ein. Der Schichtplan auf der Brücke wird strapaziert und es gibt Überstunden. Der Kapitän und die Offiziere stecken sich so tief in die Lösung der Probleme, dass die Fachexperten sich an Board ein angenehmes Leben machen. Sie werden so gut wie nicht mehr gefragt. Die Brücke ist oft verweist oder ist mit übermüdeten Offizieren besetzt. Der Kapitän wurde auf der Brücke schon seit Tagen nicht mehr gesehen. Der diensthabende 1. Offizier ist sehr müde, weil er in der Nacht mit dem Kapitän alle Ventile geölt hat. Der einzige Offizier auf der Brücke schläft ein. Das Schiff ist führerlos, nur die Automatik hält den Kurs. Ein großer Eisberg kommt auf das Schiff zu.....

Diese Metapher soll zeigen, dass das Management in Unternehmen in Krisenzeiten dazu neigt, sich tief in Fachdiskussionen einzumischen, obwohl erfahrene Experten zur Verfügung stehen und das Management selber über kein ausreichendes Fachwissen verfügt. Dabei entsteht die Gefahr, dass sich die eigentlichen Fachexperten zurückziehen und den Ranghöheren das Feld überlassen. Das höhere Management fällt Fachentscheidungen, die eigentlich besser den erfahrenden Experten überlassen werden sollten. Zeitgleich werden dabei die eigentlichen Pflichten vernachlässigt und das Unternehmen kann aus Zeit- und Organisationsgründen nicht mehr professionell geführt werden.

Wie auch in dem Buch „Das Unerwartete managen“ von Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) an vielen Stellen beschrieben ist, kommt es in Krisenzeiten häufig vor, dass das Management sich tief in die Arbeit der Fachexperten einmischt und dadurch Fehler entstehen.

In den vorherigen Kapiteln habe ich schon mehrfach erwähnt, dass zurzeit bei FAIRMOBIL während der Projektarbeit viele unerwartete Probleme auftreten. Experten werden nicht früh

genug angehört und Problem-Eskalationen vom Management nicht ernst genommen. Dadurch summieren sich im Laufe der Zeit immer mehr Probleme, die dann oft von den Kunden eskaliert werden müssen. Anstatt den Fachexperten die volle Verantwortung zu übertragen, versucht das Management selber die Probleme zu lösen. In der Praxis diskutieren dann hohe VW-Manager mit dem FAIRMOBIL-Management, in eilig angesetzten Besprechungen, z.B. über die Zusammensetzung von Lacksystemen, über Details in der Software und Hardware usw. Dies führt aus meiner Erfahrung dann häufig zu noch mehr Konfusion und unnötiger Arbeit. Vor allem aber zur Frustration der eigentlichen Experten. Der richtige Weg wäre es, den Respekt vor dem Expertenwissen zu wahren und eine weitgehende Auflösung der Hierarchie, zugunsten der fachlichen Kompetenz, anzustreben. Die Führungsrolle muss auf die Person verschoben werden, die, zur gegebenen Zeit in der Lage ist das Problem zu lösen. Das Management muss in diesem Fall alles dafür tun Hilfe zu stellen und die volle Unterstützung für den Experten sichern.

Ich habe die Metapher vom „Kapitän der im Maschinenraum die Ventile schmiert“ schon mehrfach Kollegen bei FAIRMOBIL erzählt, um auf meine Beobachtungen aufmerksam zu machen. Die Bestätigung der Metapher fand sich in den übereinstimmenden Aussagen in der Literatur bei Karl E. Weick (Weick & Sutcliffe, 2007). Nach dem Erzählen der Metapher erschien es mir jedes Mal so, dass der Zuhörer die beschriebene Situation schnell erfassen konnte und zum Verständnis beitrug.

4 ANWENDUNG ORGANISATIONSWISSENSCHAFTLICHER KONZEPTE

In den folgenden Unterkapiteln werden die drei von mir ausgewählten organisationswissenschaftlichen Konzepte, mit Hilfe der Literatur, erläutert und anschließend auf Probleme bzw. Sachverhalte in meinem persönlichen Arbeitsumfeld im Unternehmen FAIRMOBIL angewendet. Zum besseren Verständnis habe ich die Organisation und das Arbeitsumfeld bereits im Kapitel 2 beschrieben.

4.1 LOSE KOPPLUNG VS ENGE KOPPLUNG

Jede Organisation hat einen Zweck und gibt sich Regeln. Ohne die Existenz sich selbst gegebener Regeln oder einem Organisationszweck, würde man nicht von einer Organisation sprechen. Man stelle sich vor es gebe keine Regel, wie und wann sich Menschen der Organisation treffen oder kommunizieren, oder zu welchem Zweck die Organisation existiert, dann hätte die Organisation keine Sinn und es gebe sie nicht.

Das heißt, jede Organisation benötigt ein Minimum an Regeln und einen Zweck, um eine Organisation zu sein. Das Minimum wäre zum Beispiel die Definition des

Organisationszwecks und eine Vorstellung oder das verbreitete Wissen, dass Menschen der Organisation diesen Zweck oder Sinn verfolgen.

Als Beispiel für eine Organisation mit einem Minimum an Regeln könnte eine Gruppe von Menschen sein, die sich zur Aufgabe gemacht hat, jedes Jahr im Frühjahr, wenn die Laichzeit der Frösche beginnt und das Wetter entsprechend ist, sich ohne gezielte Verabredung zu einer bestimmten viel befahrenen Straße in einem Waldgebiet zu begeben, um dort Frösche sicher von einer Straßenseite zur anderen zu bringen. Für eine Person alleine wäre die Aufgabe, die vielen Frösche an wenigen Tagen im Jahr alle über die Straße zu bringen, nicht zu erfüllen, mit mehreren Menschen ist es möglich. Die Organisation kann sich durch Zufall gebildet haben und die Mitglieder erfüllen zusammen den Zweck, alle Frösche an bestimmten, wenigen Tagen im Jahr, sicher über eine bestimmte Straße, an einer bestimmten Stelle im Wald, zu bringen. Die Organisation hat einen Zweck und die einzige Regel, die existiert, gibt die Natur mit dem Zeitpunkt des Treffens an der Straße im Wald vor. Ähnlich gelagerte Wertevorstellungen, Tierliebe und, oder Umweltschutzgründe stiften den Sinn und sind die Motivation der Mitglieder der Organisation sich so zu verhalten.

In diesem Beispiel können wir ohne Übertreibung von einem lose gekoppelten System sprechen. Die einzige Regel, sich zu einem bestimmten Zeitpunkt zu treffen, um den Organisationszweck zu erfüllen, ist sogar nicht von einer Person oder einer Gruppe definiert worden, sondern entspringt aus den gleichen Erfahrungen der Mitglieder und wird durch die Abschätzung von Wetterlage, Temperatur, Luftfeuchtigkeit etc. von der Natur vorgegeben.

Aus der lose gekoppelten Organisation machen wir ein eng gekoppeltes System. Wir stellen uns vor wir geben den Naturschützern einen Namen und gründen den Verein „www.SaveTheFrogs e.V.“. Es wird eine Satzung erstellt, die Mitglieder bezahlen einen Beitrag und es werden Sponsoren eingebunden. Die Satzung definiert den Vereinszweck schriftlich, es wird ein Vorstand gewählt und Regeltermine der Sitzungen vereinbart.

Die Satzung bestimmt beispielhaft folgendes:

- 1. Es wird jedes Jahr ein Plan erstellt welches Vereinsmitglied an welchen Tag an welcher Stelle sich im Wald einzufinden hat und seinen Dienst aufnimmt*
- 2. Jeder Einsatz dauert solange, bis alle Frösche sicher über die Straße gesetzt worden sind. Ein vorheriger Abbruch der Übersetzaktion ist nicht möglich.*
- 3. Jedes Mitglied hat sich eine bestimmte Ausrüstung und Kleidung zu beschaffen, wie einen blauen gestreiften Eimer, weiße Gummistiefel und eine grüne wasserdichte Hose*
- 4. Jedes Mitglied muss eine Prüfung ablegen, um die artgerechte Übersetzung der Frösche zu gewährleisten. Ohne die erfolgreich abgeschlossene Prüfung darf kein Frosch angefasst werden.*
- 5. Jedes Mitglied fotografiert die Frösche und führt Protokoll über die Anzahl, Art, Geschlecht, Größe, Länge und Farbe der übersetzten Frösche, sowie die zu Zeit herrschende Wetterlage. Alle Daten müssen zeitnah in die Froschdatenbank eingegeben werden*
- 6. Die Anzahl der übersetzten Frösche bestimmt die Erfahrung der Mitglieder und wird mit Kleblätersymbolen an der Kleidung gekennzeichnet. Entscheidungen werden beim Einsatz*

entsprechend von den Personen getroffen, die die höchste Anzahl der Kleeblattsymbole offen an der Kleidung tragen.

7. *Bei Missachtung der Satzung erfolgt der Ausschluss aus dem Verein und es wird ein Verbot ausgesprochen niemals wieder ein Frosch über die Straße zu helfen*
8. *....und so weiter.*

Dieses fiktive und natürlich etwas überspitzte Beispiel soll zeigen, wie aus einer lose gekoppelten Organisation ein sehr eng gekoppeltes System geworden ist und verdeutlicht die Unterschiede. Beide Konzepte haben Vor- und Nachteile, der Organisationszweck wird in beiden Fällen wahrscheinlich erreicht, ohne an dieser Stelle zu bewerten, welches Konzept effizienter arbeitet. In jedem Unternehmen, Verein oder anderen Organisationen finden wir beides. Das Management und auch jedes Mitglied der Organisation selber muss sich die Frage stellen, in welchen Arbeitsbereichen ist welches Konzept, lose oder enge Kopplung, besser geeignet, um den Organisationszweck effizient zu erreichen. Oft gibt der Organisationszweck schon die dominierende Richtung der Kopplungsart vor. Es ist leicht einzusehen, dass die Wahl der Kopplung in einer Feuerwehroleitstelle und einen Behindertenwohnheim unterschiedlich sein muss, um den Zweck der jeweiligen Organisation effizient zu erfüllen. Trotz dessen werden beide Kopplungsarten in unterschiedlichen Ausprägungen in beiden Organisationen vorzufinden sein.

Aus meinem Arbeitsumfeld möchte ich ein Beispiel sehr enger Kopplung schildern, welches häufig zu Problemen führt.

Die Projektarbeit verlangt nach Werkzeugen, wie ein Projektplan mit definierten Aufgaben und festgelegten Meilensteinen. Um den Projektfortschritt aller Projekte bei FAIRMOBIL weltweit kontrollieren zu können, wurde ein einziger Standard-Projektplan eingeführt. Dieser beinhaltet ca. 1500 standardisierte Aufgaben und Meilensteine. Dieser Plan kann nur in einem geringen Maße verändert und auf das jeweilige Projekt angepasst werden. Der Plan wird in einer weltweit zugänglichen Datenbank gespeichert und wöchentlich, automatisiert analysiert und ausgewertet. Parameter wie „noch nicht angefangene Aufgaben (Late-Start)“, nicht erreichte Meilensteine oder „nicht abgeschlossene Aufgaben (Late-Finish)“ können so sehr einfach vom höheren Management in den USA ausgewertet und kontrolliert werden. In einem wöchentlich angesetzten Management Meeting muss der jeweilige Projektleiter sich zu den quantitativen Aussagen der Auswertung erklären.

Der Versuch, mit dieser Methode zu kontrollieren und das Projektteam eng zu koppeln, ist vollkommen fehlgeschlagen. Durch den bürokratischen Standardisierungsversuch und die Unterschätzung der Komplexität vieler verschiedener Produkte in einem sich sehr schnell ändernden hochtechnologischen Umfeld und änderungsfreudigen Kunden, wurde die enge Kopplung, allerdings erst nach 24 Monaten, wieder aufgegeben und die wöchentliche Kontrolle eingestellt. Der Versuch hat auf Seite des amerikanischen Managements, sowie

beim Projektteam viel wertvolle Zeit gekostet und war nicht zielführend. Diese Methode hat ein starres Gesamtsystem vorausgesetzt, welches nicht der Realität entsprach. Wie auch während der Vorlesung als Kehrseite enger Kopplung erörtert, bedeutet die enge Kopplung eben auch ein hohes Maß an Bindung und zeitlichen Aufwand – „Wer andere anzubinden sucht, bindet sich selbst (Aufsicht)“ (Quelle: Folie zur Vorlesung, Prof. Dr. S. Wolff).

Die Schlussfolgerung aus diesem Beispiel ergibt sich wie folgt: Die enge Kopplung ist mit hohem Kontrollaufwand verbunden und ist ineffizienter, je dynamischer und komplexer das Umfeld ist.

Aus der Projektarbeit möchte ich an einem positiven Beispiel die Koexistenz beider Kopplungsarten eines Projektes aufzeigen. In diesem Fall bedingen sich beide Kopplungsarten einander und halten dadurch das System stabil. Im Beispiel geht es um eine informelle, organisatorische Struktur, die sich im Laufe von ca. 6 Jahren entwickelt hat.

Es handelte sich um ein international arbeitendes Entwicklungsteam, welches für die Entwicklung der Software einer Autoradioeinheit verantwortlich ist. Das Team A mit Sitz in BSD hat die Projektverantwortung. Die organisatorische Struktur in Abbildung 1 unten zeigt grafisch, dass die im Ausland arbeitenden Projektteams enger gekoppelt sind als das Leitungsteam A. Die Projektleitung und der Kunde sind lose an das Projekt-Team gekoppelt.

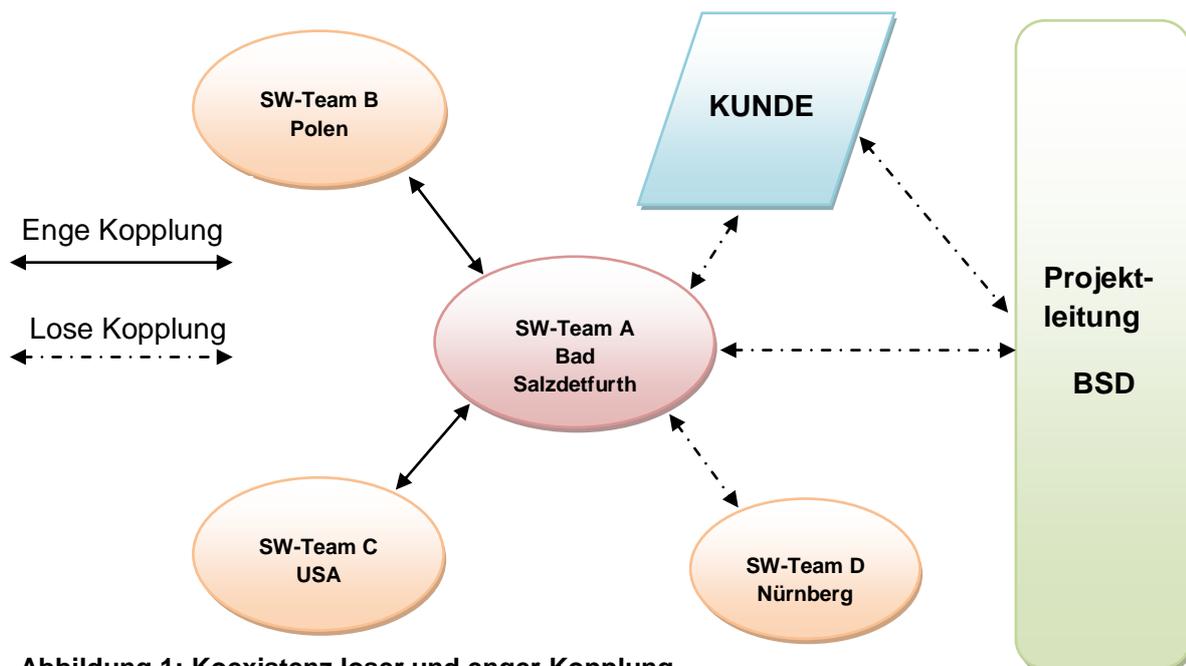


Abbildung 1: Koexistenz loser und enger Kopplung

In diesem Beispiel konnte die Steuerung und Kontrolle seitens der Projektleitung in den Hintergrund verlagert werden. Die Kontrolle wurde minimiert, die Verantwortung zum großen Teil auf das SW-Team A übertragen und die Projektleitertätigkeit wurde zur Begleitung. Die

Projektsteuerung funktionierte mit der Vorgabe von längerfristigen Zielen und wenigen Meilensteinen gut. Das SW-Team A übernahm die Eigenverantwortung für das Erreichen der Ziele. Im Team A, welches aus 5 Projektmitgliedern bestand, wurde die Führung fachlich gleichmäßig verteilt und wechselte gegeben Falls. Die Teams im Ausland wurden durch die genaue Definition von Arbeitspaketen und der engeren Setzung von Meilensteinen, die im wöchentlichen Turnus überprüft wurden, geführt und auch kontrolliert. Das Team in Nürnberg arbeitete, durch grobe Zielsetzungen, weitgehend selbstständig. So war es möglich, von Seiten des Kunden und der Projektleitung, mit relative wenig Aufwand sehr effizient die vorgegebenen Ziele zu erreichen und es war möglich sich gleichzeitig auf andere Bereiche zu konzentrieren.

Mit dem Hintergrund einer sich wandelnden Umwelt, die sich in vielen Bereichen zu immer höherer Komplexität und Dynamik entwickelt, habe ich als nächstes Konzept, passend zur Kopplung, das Konzept der „Evolutionstheoretischen Perspektive“ gewählt.

4.2 EVOLUTIONSTHEORETISCHE PERSPEKTIVE

An den Anfang des Unterkapitels stelle ich ein Zitat zum Management sich selbstorganisierender Systeme:

„Das Grundprinzip für richtiges und gutes, also kybernetisches Management heißt: Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren und evolvieren kann. Das ist das Funktionsgesetz der Natur, das sich in allen biologischen Systemen zeigt“ (Malik, 2006).

Am Beispiel der lose und eng gekoppelten „Frosch-Organisationen“ aus dem vorherigen Kapitel kann gut dargestellt werden was Fredmund Malik mit seinem Zitat aus seinem interessanten Buch „Führen, Leisten, Leben“ meint.

Sobald Veränderungen im Umfeld des Systems auftreten, ist es für beide Frosch-Organisationen unterschiedlich schwer auf diese Veränderungen zu reagieren. Um das zu verdeutlichen nehmen wir an, dass sich der Zeitpunkt der Laichwanderungen der Frösche, durch den beginnenden Klimawandel ändert und sich von Jahr zu Jahr unvorhersehbar verschiebt. Im Fall der lose gekoppelten Organisation wäre diese Veränderung kein Problem, da der Beginn der Froschübersetzungen nur von den Erfahrungen der Mitglieder und dem Wetter abhängen. Die Erfahrungen der Organisationsmitglieder wachsen mit den Veränderungen der Umweltbedingungen. Gleichzeitig lernen die Mitglieder der Organisation hinzu. Der Verein *www.SaveTheFrog* wird mehr Probleme mit der Bewältigung ihrer Aufgabe, durch die sich verändernde Umwelt, haben. Das Management des eng gekoppelten Systems schreibt durch die Satzung den Zeitpunkt des Arbeitseinsatzes, nach einem im Vorfeld erstellten Plan, vor. Dadurch ist die eng gekoppelte, unflexible Organisation nicht in der Lage auf die Veränderungen schnell zu reagieren und die meisten Frösche werden höchstwahrscheinlich nicht sicher ihr Ziel erreichen. Wenn die gemachten Erfahrungen nicht an die Vereinsführung weitergegeben werden und eine Änderung der Satzung nicht durchgeführt wird, kann der Vereinszweck nicht mehr erfüllt werden. Zusätzlich ist es für die Organisation schwer zu lernen und sich zu verbessern. Mitglieder werden die Organisation verlassen.

Was versteht man unter evolutionstheoretischer Perspektive, evolutionärem Management oder einem selbstregulierenden System? Die Antwort auf diese Frage ist sehr umfangreich und kann verständlicherweise in dieser Studienarbeit nur kurz angerissen werden.

Das Wort „Evolution“ weckt Assoziationen wie: Natur, Entwicklung des Menschen, Charles Darwin und seinen Beiträge zur Evolutionstheorie oder den letzten Diavortrag über die

Galapagos Inseln, nicht aber unbedingt an ein Management- oder organisationstheoretisches Konzept.

Nachgeschlagen im Fremdwörterlexikon findet sich folgendes zur „Evolution“ → „*kontinuierliche Entwicklung, allmähliche Fortentwicklung*“ (Langenscheidt).

Die Organisationsforschung geht davon aus, dass Organisationen im 21. Jahrhundert ähnlichen Entwicklungsprozessen ausgesetzt sind wie Organismen in der Natur. Die Organisation wird gesehen als ein komplexes, soziales Gebilde, in einer komplexen Umwelt, die nicht nur alle 2-3 Jahre gezwungen ist Umorganisationen vorzunehmen, sondern die in der Lage ist die äußeren Rahmenbedingungen kontinuierlich und aufmerksam zu reflektieren und flexibel auf die Veränderungen entsprechend zu reagieren.

Das Konzept der evolutionär geführten Organisation geht im Grundgedanken davon aus, dass sich wichtige Planungsparameter, wie z.B. Kosten, Produktspezifikation, Projektmeilensteine, Qualitätsansprüche etc. sich während Projektphasen stetig verändern und es keine stabile, darauf basierende Planung geben kann, die hinreichend genau die Zukunft abbildet. Das Konzept setzt auf ein weitgehend selbstorganisierendes System, indem Veränderungen schneller vollzogen werden können. Aus evolutionärer, organisatorischer Perspektive wird das System als Ganzes betrachtet und ist von einem langfristigen, nachhaltigen Denken geprägt, welches das Überleben des Unternehmens sicher stellen soll.

Veraltete Denkmuster, wie die Konzentration auf Gewinnmaximierung, geringe oder keine soziale Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber und die kurzfristige monetäre Befriedigung der Aktionäre ohne langfristige Strategien und Ziele, haben in diesem Konzept wenig Platz.

Für wichtig halte ich den Punkt, dass es sich bei diesem evolutionären Konzept nicht um ein idealisiertes, wissenschaftliches Konstrukt handelt, sondern es sich weitgehend um die Ergebnisse aus Untersuchungen von sehr erfolgreichen Unternehmen aus der Praxis handelt.

Weitergehend möchte ich für die Organisation, in der ich tätig bin und die ich im Kapitel 0 kurz beschrieben habe, prüfen, ob es in diesem Beispiel sinnvoll ist Strukturen und Räume zu schaffen, die die Selbstregulierung und Weiterentwicklung der Organisation begünstigt.

Im Beispiel entwickelt das Projektteam das Produkt in einem sehr dynamischen Umfeld. Die Anforderungen des Kunden, also Spezifikationen oder Lastenhefte, sind zu Projektbeginn nicht eindeutig und werden vom Kunden während der Projektlaufzeit sehr häufig verändert. Weiterhin ist das Produkt in den letzten Jahren immer komplexer geworden und die

Entwicklung kann nur noch gemeinsam in großen internationalen Teams erfolgreich durchgeführt werden. Die Teams müssen in der Lage sein schnell und flexible auf Veränderungen zu reagieren und sich entsprechend der Situation anzupassen. Die Notwendigkeit ist also gegeben, ein möglichst lose gekoppeltes und selbstregulierendes Projektteam, mit den entsprechenden Strukturen, aufzubauen.

Welches sind die Voraussetzungen dafür, dass sich Projektteams, aus evolutionärer Perspektive gesehen, entsprechend in diese Richtung hin entwickeln? Was muss das Management, die Organisation, was muss das Projektteam und jedes einzelne Projektmitglied dafür tun oder mitbringen, um diese Voraussetzungen zu schaffen. Im Weiteren werde ich aus meinen persönlichen Erfahrungen heraus beschreiben, welche Eigenschaften der Organisation das evolutionäre Konzept unterstützen.

Was muss die **Organisation und das Management** tun um das evolutionäre Konzept zu unterstützen:

Sinnstiftendes Management

- Das Produkt und die Projekte müssen für möglichst alle Projektmitglieder sinnstiftend sein. Produkte, deren sinnvoller Verwendungszweck schwer erkennbar ist, tragen nicht zur Selbstmotivation bei.

Strategisches Denken

- Anpassung des Produktportfolios hin zu umweltfreundlichen-, gemeinwohlorientierten Produkten, so dass die Mitarbeiter langfristige Perspektiven sehen und auch langfristig ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern
- Eindeutig definierte und klar kommunizierte Organisations-Strategien auf allen Ebenen (technisch, organisatorisch, personell etc.)

Human Resource Management

- Schaffung einer professionell arbeitenden Personalabteilung die den Mitarbeiter als das wertvollste Kapital der Organisation in den Mittelpunkt stellt
- Eine Personalauswahl von Mitarbeitern deren Profil das evolutionäre Konzept unterstützen
- Weiterentwicklung und Schulungen der Mitarbeiter entsprechend dem evolutionärem Konzept

Kopplung

- Voraussetzungen für ein lose gekoppeltes System in allen Bereichen schaffen in denen dies sinnvoll ist (siehe Kapitel 4.1)

Umgebung

- Schaffung einer fehlertoleranten und vertrauensvollen Atmosphäre
- Abschaffung von Privilegien für Manager

- Das Management ist angehalten sich selber zu entwickeln und Authentizität vorzuleben
- Abschaffung von unnötigen Hierarchiestufen
- Ausarbeitung und Bereitstellung eines Anreiz-Systems für das Projektteam oder dem einzelnen Mitarbeiter bei Erfolgen (Unternehmensbeteiligung etc.)
- Abgabe von Verantwortung an das Team, an den einzelnen Mitarbeiter soweit sinnvoll und möglich zur Förderung und Erreichung von hoher Eigenverantwortung
- Schaffung der materiellen Voraussetzungen für eine effiziente, kreative und damit positive Arbeitsumgebung
- Schaffung von Anerkennungssystemen bei der Erreichung von Zielen

Umgang mit Störungen

- Bereitstellung eines funktionierenden Eskalationsprozesses, der Probleme analysiert, dokumentiert und Lösungen bereitstellt

Führung durch Zielvorgaben

- Klar definierte und kommunizierte Unternehmens- und Projektziele
- Individuelle Ziele der Mitarbeiter müssen abgestimmt werden und wenn irgend möglich im Einklang mit den Unternehmenszielen sein

Welche Eigenschaften müssen die **Projektteammitglieder und das Team** entwickeln oder mitbringen um das evolutionäre Konzept zu unterstützen:

- Das Bewusstsein der Wichtigkeit von vertrauensvoller- und offener Kommunikation
- Offenheit zur Nutzung jeglicher Art und Möglichkeiten zur Kommunikation
- Hohe fachliche Kompetenz
- Pro-Aktivität und die Einstellung, wenn notwendig, in arbeitsfremden Bereichen mitzuhelfen
- Bereitschaft zur fortlaufenden Weiterbildung
- Überblick und Interesse am Gesamtprojekt (Systemsicht)
- Das Bestreben Eigenverantwortung übernehmen zu wollen
- Teamfähigkeit und Sozialkompetenz
- Hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein
- Stark kundenorientiertes denken
- Diplomatisch veranlagt – Kunden und Teammitgliedern gegenüber
- Zielorientiert
- Loyalität zum eigenen Unternehmen
- Persönliche positive Grundeinstellung
- Sensibilität für die Notwendigkeit von Eskalation bei Problemen

Diese Liste der Voraussetzungen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Trotzdem sollen die Vorschläge im Rahmen dieser Hausarbeit einen kleinen Einblick aus der Praxis geben und aufzeigen, wie vom Management und den Projektmitgliedern den komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit im Umfeld der Automobilindustrie, begegnet werden kann.

4.3 LERNENDE ORGANISATION

Wie schon im vorherigen Kapitel zur evolutionären Perspektive kurz erwähnt, erfordert die stetige Veränderung der Umwelt und die Komplexität der Probleme eine Unternehmenskultur, in der kontinuierliches Lernen gefördert und auch gefordert wird. Der Organisation ist bewusst und es steht im Mittelpunkt des Denkens, dass das Wissen der Mitarbeiter das größte Kapital ist und ständig weiterentwickelt werden muss. Bei den Mitarbeitern sollte die Bereitschaft zur Weiterentwicklung von fachlichen- und sozialen Kompetenzen stark ausgeprägt sein.

Eines der wichtigsten Instrumente für das Lernen des Individuums und der Organisation, ist die Reflexion. Die Reflexion und die Infragestellung des Gegebenen führen zur Erarbeitung von Handlungsalternativen, zu Entscheidungen und es vollzieht sich ein Lernprozess.

Die Selbstreflexion beginnt auf der eigenen persönlichen Ebene mit der Infragestellung des eigenen Handelns. Die Infragestellung der eigenen Person als Vorbild und das Eingestehen von Fehlern schafft Vertrauen und eine Kultur der Reflexion auch über Hierarchien hinweg.

Nach dem Buch von Otto Scharmer „Theorie U“ (Scharmer C. O., 2009), welches sich im Kapitel 3, mit den vier Ebenen des Lernens und der Veränderung befasst, spielt sich die Reflexion und das Lernen aus der Vergangenheit in den Ebenen 1 und 2 ab. Die meiste Zeit und die meisten Ressourcen werden in Organisationen auf diesen beiden Ebenen eingesetzt. Die Ebene 1 beschreibt die Handlung und das Reagieren auf ein Problem aus bestehenden Gewohnheiten und Routinen heraus, ein Lernprozess findet nicht statt. Die Ebene 2 beschreibt den durch ein Problem verursachten Veränderungsprozess von Strukturen und Prozessen. Die Ebene 3 geht noch ein Schritt weiter und es werden die Denkmuster, die den Prozessen und Strukturen als Basis dienen, reflektiert und gegebenenfalls versucht diese zu verändern. Auf den Ebenen 2 und 3 hat ein Lernprozess eingesetzt, der auf der Reflexion von Erfahrungen aus der Vergangenheit basiert. Zu diesen Ebenen gibt es in der Literatur viele Arbeiten in denen es darum geht was notwendig ist, damit Lernprozesse aufgebaute werden können.

Otto Scharmer geht in seinem Buch noch einen weiteren Schritt. Scharmer hat beobachtet, dass es schnelllebige und komplexe Herausforderungen gibt, die nicht durch die Reflexion von Erfahrungen aus der Vergangenheit gelöst werden können und schlägt vor, auch das in der Situation verborgene Zukunftspotential wahrzunehmen und in den Veränderungsprozess mit einzubinden.

„Diesen Prozess, von einer im Entstehen begriffenen Zukunft aus zu lernen, habe ich *Presencing* genannt, weil er mit einer bestimmten Art von Aufmerksamkeit und Erfahrung im gegenwärtigen Moment zusammenhängt“ (Scharmer C. O., 2009 (S. 73-74)).

Auf das „Presencing“ geht Scharmer in seinem Buch sehr intensiv und detailliert ein. Ich empfehle jedem Interessierten sich mit der Philosophie Scharmers zu beschäftigen. Aufgrund des Umfangs kann ich verständlicherweise in dieser Hausarbeit nicht näher auf die weiteren Untersuchungen Scharmers und der Theorie U eingehen.

Bei FAIRMOBIL gibt es zu den Ebenen 2 und 3 den „Lessons Learned“ Prozess am Ende des Projektes. In diesem Prozessschritt finden Konferenzen sämtlicher Fachbereiche und auch fächerübergreifend statt, sowie zu Reflexion und Dokumentation der positiven und negativen Ereignisse. Meine Kritik an dem FAIRMOBIL Prozess ist, dass die Reflexionen aus der Vergangenheit erst spät und nicht kontinuierlich während der Projektlaufzeit statt finden. Die Weitergabe, Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse, die für das organisationale Lernen sehr wichtig wären, ist nicht optimal gelöst (es gibt z.B. keine Wissensdatenbank oder ähnliches).

Im Weiteren möchte ich noch kurz die Rahmenbedingungen bei FAIRMOBIL ansprechen, die notwendig sind und zur Förderung des Organisationalen-Lernens beitragen.

Notwendige Rahmenbedingungen:

- Einstellungen der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen fördern (Verbesserung der Unternehmenskultur)
- Gesunde Art des Umgangs mit Fehlern schaffen (Fehlerkultur)
- Anbieten von Fort- und Weiterbildungen zur freien Wahl
- Mitarbeiter Entwicklungsgespräche einführen und die Weiterbildung planen, kontrollieren und Rückmeldung holen
- Möglichkeiten zum Mentoring für jeden MA anbieten
- Hospitier-Möglichkeiten beim Kunden und Zulieferer fördern, um vor Ort zu lernen
- Voraussetzungen schaffen, das Wissen von Fremdfirmen (Consultants) „abzusaugen“ z.B. durch Einstellung von MA die Expertenwissen übernehmen können und dabei lernen
- Eine Unternehmenskultur schaffen, die die Selbstreflexion fördert
- Vortragsreihen auf freiwilliger Basis für Interessierte installieren
- Räume und Möglichkeiten schaffen, in denen Wissen ausgetauscht werden kann
- Möglichkeiten zur Team Reflexion schaffen, moderieren und fördern

5 AUSBLICK

Die in dieser Studienarbeit angesprochenen Themen und die Beschäftigung mit der Theorie des Organisierens, haben mir einige neue Erkenntnisse gebracht und ich konnte Erfahrungen aus meiner Praxis mit der Theorie in Zusammenhang bringen.

Die Beschäftigung mit diesem Thema in der Vorlesung, dem Literaturstudium und dem Schreiben der Studienarbeit, wird für mich einen nachhaltigen Lerneffekt zur Folge haben und ich kann die gewonnenen Erkenntnisse mit in die Praxis meiner Projektleitertätigkeit übernehmen.

Giesen, 08.05.2010

Bernd Kolberg

6 LITERATURVERZEICHNIS

Langenscheidt. (kein Datum). *Langenscheidt Fremdwörterbuch*. Abgerufen am 21. 02 2009 von <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>

Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt/Main: Campus.

Reader. (kein Datum). *Theorien des Organisierens*.

Scharmer, C. O. (2009 (S. 73-74)). Theorie U von der Zukunft her führen. In *Kapitel 3: Die vier Ebenen des Lernens und der Veränderung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Das unerwartete managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.