

als Qualifikationen für höherwertige Aufgaben des Leitungspersonals in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt werden. Was im stationären Bereich also als besondere Qualifikation des mittleren Managements zu gelten scheint, bekommt mit der Veränderung des Einsatzfeldes einen ganz neuen Stellenwert und wird zur regulären Qualifikation für sämtliche Berufsangehörigen. Darüber hinaus ist zu vermuten, daß die hier aufgezeigten Anforderungsbereiche und Qualifikationstypen nicht berufsspezifisch, sondern berufsübergreifend für alle im ambulanten Bereich eingesetzten Berufe an Bedeutung gewinnen. Für die Gesundheitsberufe wird damit zunehmend eine Verlagerung nicht nur der Einsatzorte (statt primär in stationären Einrichtungen werden die Einrichtungen der ambulanten Versorgung zunehmen) feststellbar, sondern auch eine Verlagerung der Qualifikationsschwerpunkte: ehemals extrafunktionale Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Organisationsfähigkeit, die Fähigkeit zum Umgang mit Patienten und Kollegen sowie zur Anleitung anderer, erhalten nun zunehmend einen zentralen beruflichen Stellenwert für alle Berufsangehörigen mit unterschiedlichsten beruflichen Vorqualifikationen.

Anmerkungen

- [1] Projekt 4.046 „Qualifikationsanforderungen und Fortbildungsangebote für Beschäftigte in ambulanten gesundheits- und sozialpflegerischen Diensten“.
- [2] Diese Entwicklung geht mit der international feststellbaren Forderung nach Stärkung der Primärversorgung einher. Vgl. hierzu: Ergebnisse der OECD-Fachtagung 1979. In: Kahlke, W., u.a.: Neue Wege der Ausbildung für ein Gesundheitswesen im Wandel, München – Wien – Baltimore 1980; vgl. ferner: BMFT, BMA, BMJFG (Hrsg.): Forschung und Entwicklung im Dienste der Gesundheit. Programm der Bundesregierung 1983–1986. Bonn 1983, S. 47.
- [3] Deutscher Bundestag: Drucksache 10/1943: Unterrichtung durch die Bundesregierung, Bericht der Bundesregierung zu Fragen der Pflegebedürftigkeit. Bonn, 5.9.1984, S. 6.
- [4] BMJFG, Modellprogramm „Ambulante Dienste für Pflegebedürftige“. Bonn, 7.5.1984 (Pressemitteilung Nr. 65). MAGS, Modellversuch „Ambulante psychiatrische Versorgung durch Sozialstationen“. Düsseldorf o.D. (1984).
- [5] Dahme, H.-J., u. a.: Die Neuorganisation der ambulanten Sozial- und Gesundheitspflege. Bielefeld 1980, S. 21 f.
- [6] Bündelung ambulanter pflegerischer Dienste wird nach Dahme u. a. allerdings auf die Zusammensetzung der Trägerschaft – Einzelträgerschaft oder Zusammenschluß mehrerer Organisationen – bezogen; vgl. ebenda, S. 36.
- [7] Ebenda, S. 41.
- [8] Vgl. Meifort, B., Paulini, H.: Analyse beruflicher Bildungsinhalte und Anforderungsstrukturen bei ausgewählten nichtärztlichen Gesundheitsberufen. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1984 (Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 76).
- [9] Kohlheyer, G.: Ausbildungsplatzangebot und Ausbildungsverhalten bei freien Berufen. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung im Jahre 1978. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1980 (Materialien und statistische Analysen zur beruflichen Bildung. Heft 17). Bau, H.: Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisse in den nichtärztlichen Gesundheitsberufen. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1983 (Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 63).
- [10] Vgl.: Meifort, B., Paulini, H.: „Analyse ...“, a.a.O.

Rolf Hohmann / Nicolas Sokianos

Entwicklung der Humanressourcen als Folge und Voraussetzung struktureller Veränderungen der industriellen Logistik im Unternehmen

Einleitung

Die derzeitige Situation der produzierenden Unternehmungen in den Ländern der hochindustrialisierten westlichen Welt ist gekennzeichnet durch rapide zunehmenden Konkurrenzdruck aufgrund von kontinuierlich „enger“ werdenden (Welt-)Märkten, hohe Technologie und erhöhten Kostendruck; teilweise mit dem Ergebnis, daß die Existenz mehrerer Unternehmungen, ja sogar ganzer Branchen, ernsthaft gefährdet ist.

Angesichts dieser Situation sind Entscheidungsträger in den betroffenen Betrieben gezwungen, bestehende technisch-organisatorische Abläufe zu straffen mit den Zielen

- die Kosten zu senken,
- die Flexibilität zu erhöhen,
- die Qualität zu sichern,
- die Produktinnovation zu beschleunigen,

um dadurch das Betriebsergebnis zu verbessern und die Existenz der Unternehmung zu sichern.

Da einerseits in den Vorräten erhebliche Finanzmittel gebunden sind, andererseits für den Materialfluß vom Lieferanten durch das Unternehmen hindurch bis hin zum Kunden beträchtliche Kosten aufgewendet werden, ist eine rationellere Gestaltung der Materialplanung und Steuerung, eine wirksamere Logistik notwendig. Erfolgversprechende Versuche sind u. a. in Japan gelaufen, wo ein logistisches System – genannt KANBAN – realisiert worden ist.

Bei der Implementierung integrierter, EDV-gestützter, logistischer Funktionen und Abläufe muß berücksichtigt werden, daß es sich hierbei nicht um rein (produktions-)technische, sondern um sozio-ökonomisch-technische Systeme mit einem sehr hohen Innovationsbedarf handelt. Entscheidend für die Umsetzung dieser sozialen und organisatorischen Innovation ist die Einbeziehung und Vorbereitung der Mitarbeiter, also unternehmens- und bildungspolitische Maßnahmen.

1 Trends der industriellen Logistik

Logistische Fragestellungen gewinnen in der Wirtschaft immer mehr an Bedeutung, nicht zuletzt durch die Diskussion um KANBAN und „just in time production“. [1] Gleichwohl ist das Verständnis über die systematischen Grundlagen der Logistik noch lückenhaft und elektizistisch, daher ist es auch nicht verwunderlich, wenn am Beispiel von KANBAN Detailfragen diskutiert und Suboptimierungen angestrebt, dabei aber die Humanressourcen völlig übersehen werden.

Hier wird die Auffassung vertreten, daß es sich bei Logistik in Unternehmungen um eine Querschnittsfunktion handelt, welche – ähnlich der Finanzierung – die gesamten Unternehmensbereiche umfaßt.

„Der Mensch ist dabei, das planend-kreative Element logistischer Systeme, der sich bei der Gestaltung logistischer Systeme geeigneter Planungsmethoden und -mittel bedient“. [2]

Relativ neu an dieser Logistik-Auffassung ist das systematische, informationsunterstützte Denken, welches sich vom intuitiven Denken der Industriepioniere unterscheidet; Logistik ist weder Materialfluß noch Transport, sondern beruht auf konsequent durchgeführtem Materialmanagement zur Senkung der Kapazitätskosten, damit es seine Eigenschaft, als Strategieelement zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens beizutragen, voll erfüllen kann. Betriebswirtschaftliche Funktionen werden durch die Logistik nicht ersetzt; durch die Koordination des Input an Produktionsfaktoren über das **gesamte Unternehmen** können synergetische Effekte zum Wohl des Unternehmens realisiert werden. Logistik wird damit zur Klammer, die das Unternehmen zusammenhält!

„Im Rahmen der Eingliederung der Logistik in die Organisation (des Unternehmens) ist es (. . .) von Wichtigkeit, daß die Mitarbeiter logistisch denken, d. h., daß jeder einzelne Mitarbeiter entsprechend seiner Funktion im Gesamtunternehmen tätig wird, um die Unternehmensziele zu erfüllen“. [3]

Mitarbeiter, die die logistischen Unternehmensziele realisieren und sichern, müssen sich dadurch auszeichnen, daß sie zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen fällen; die richtige Entscheidung wurde dann gefällt, wenn Aufgaben im Rahmen der Kompetenz durchgeführt und Informationen, die nicht in den Rahmen der Kompetenz fallen, an die dafür zuständigen (Fach-)Instanzen weitergeleitet wurden.

Daß hier noch viel zu tun bleibt, liegt auf der Hand, war doch gerade die Logistik „. . . Sammelbecken sehr unterschiedlich vorgebildeter Mitarbeiter“ [4] und sind die Ansätze einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung, die sich den neuen Anforderungen stellen, in deutschen Unternehmen noch unvollkommen entwickelt. [5]

Gerade die Logistik wird für das betriebliche Geschehen und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmungen verstärkt an Bedeutung gewinnen, wozu folgende Trends beitragen:

- Eine gute Lieferfähigkeit mit kurzen Lieferzeiten und einer entsprechenden Termintreue werden immer mehr zur Voraussetzung für die Behauptung auf den stark umkämpften Märkten.
- Die hohen Anforderungen von der Kundenseite können nur durch eine verbesserte Flexibilität der Produktion bei noch besserer Qualität der Produkte erfüllt werden.
- Gleichzeitig verschlechtern sich die Möglichkeiten zu kurzfristigen Kapazitätsanpassungen durch Qualifikationsdefizite im Personalbereich sowie durch den Einsatz unflexibler Produktionsanlagen.
- Aus wirtschaftlicher Sicht müssen verstärkt die Bestände an Material und Erzeugnissen sowie die Auftragsabwicklungs- und Fertigungskosten niedrig gehalten werden.
- Die Forderung nach verstärkter Produktinnovation übt zunehmenden Druck in Hinblick auf eine „soziale Innovation“ in der Unternehmung aus.

Die hier genannten Ziele stehen in Konkurrenz zueinander und lassen sich nur durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise logistisch lösen, bei der die Human-Ressource die entscheidende Rolle spielt – dies auch und gerade dann, wenn beispielsweise fahrerlose Flurförderzeuge (von einem Rechner geführt) in einem komplexen und weiträumigen System von Arbeitsstationen den Werkstücktransport erledigen können [6] oder beim Einsatz von Robotern und flexiblen Fertigungssystemen.

Doch immer, wenn es um Entwicklung von Human-Ressourcen und um neue Organisationsformen geht, geraten Manager und Unternehmer über kurz oder lang in eine Krise: stets müssen sie erkennen, daß die Realisierung derartiger Vorhaben sich schwieriger gestaltet, als sie sich das vorgestellt haben.

Wer glaubt, derartige Vorhaben anlaufen lassen zu können wie einen rein technischen Produktionsprozeß und erwartet, die Mitarbeiter würden den auszufüllenden Freiraum schon zum Vorteil des Unternehmens nutzen, wird oft bitter enttäuscht.

Führungskräfte tun sich offenkundig schwer, wenn sie ihre eigentliche Aufgabe erfüllen wollen: Mitarbeiter im Unternehmen so anzuleiten, daß diese die ihnen gestellten Aufgaben selbständig erfüllen und ihren Beitrag zur Unternehmenssicherung leisten. Doch Verständnis für menschliches Verhalten wurde Unternehmern und Managern nicht beigebracht, weder in der Schule/Universität noch in Management-Seminaren; dort werden sie über Führung, Kooperation und Partizipation in einer Art und Weise aufgeklärt, als ginge es um Grundlagen der Kostenrechnung; statt Einsichten in die Motive menschlichen Handelns lernen sie allenfalls goldene Regeln für das Führungshandbuch. Gruppendynamische Lehrmethoden, die Teilnehmer durch aktive Mitarbeit zu neuen Erkenntnissen führen und ihnen auch eigenes Fehlverhalten bewußt machen, werden in Management-Seminaren – obwohl bekannt – nicht eingesetzt.

Doch Lösungen für Führungsprobleme lassen sich kaum anders begreifbar machen. Einsichten in soziale Zusammenhänge sind im üblichen Sinn weder lehrbar noch lernbar – sie sind nur insoweit zu vermitteln wie es gelingt, im Menschen die Bedingungen zu schaffen, unter denen er in eigenem Bemühen zur Einsicht findet.

Die besondere Eigenart einsichtigen Denkens hatte bereits Sokrates entdeckt: er wußte seine Gesprächspartner durch Fragen und Denkanstöße so zu beeinflussen, daß sie von selbst zu Erkenntnissen gelangten, die sie in Form eines Lehrsatzes nie gewonnen hätten. Leider fand die sokratische Lehrmethode, die sogenannte Mäeutik, keinen Eingang in die Pädagogik – mit den fatalen Folgen auch für die Management-Seminare.

Führungswissen in Führungsverhalten umzusetzen, ist ein langwieriger und teilweise schmerzhafter Prozeß, der nur gemeinsam mit den Mitarbeitern durchgestanden werden kann; und auch nur dann, wenn die Unternehmer und Manager begreifen, daß sie selbst Bestandteil des sozialen Systems sind, das sie verändern wollen – sich also mitverändern müssen –, nur wenn ein solcher gemeinsamer Lern- und Reifeprozess zu einem Klima des Vertrauens führt, haben derartig tiefgreifende Veränderungen zur Neuorientierung des Material-Managements eine reale Chance.

2 Betriebliches Personalmanagement

Der Erfolg eines Unternehmens wird in hohem Maße von der Qualität der personalpolitischen Entscheidungen geprägt; nur mit Hilfe von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern können die Anforderungen der kommenden Jahre als Chance angenommen werden. Denn der technisch-organisatorische Wandel wird nicht vordergründig über „intelligente“ Elektronik-Technologien oder technizistische Logistik-Konzepte zu bewältigen sein, sondern nur über die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozeß der Veränderung bei gleichzeitiger „Höherqualifizierung“ [7]; dies gilt für Fach- als auch für die Führungskräfte in dem Unternehmen. Zugleich muß sich auch die derzeitige Ausbildungspraxis den neuen Anforderungen stellen; ausschließlich die Anpassung der Ausbildungsinhalte an immer wieder neue Technologien, Verfahren usw. kann die geforderten Qualifikationen nicht immer sicherstellen, zumal selbständiges, umsichtiges Handeln, planmäßiges, systematisches Vorgehen, Fähigkeiten und Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung und zum Arbeiten im Team als gleichbedeutende – neben der Vermittlung von berufsfachlichen Fertigkeiten und Kenntnissen – und wesentliche Bestandteile der Qualifikation angesehen werden. [8]

Darüber hinaus sind die Bildungspolitik von Staat, Bund und Ländern sowie von den verschiedenen Verbänden aufgerufen, ihre derzeitige Praxis in der „Entwicklung“ von Berufsbildern zu überdenken; eine öffentlich-rechtliche Bildungspolitik, die von der Vordiskussion über die Beschlußphase bis zur Einrichtung neuer Berufsbilder fünf bis fünfzehn Jahre [9] benötigt, kann keine Initiativrolle bei der Gestaltung des sozio-technischen Wandels übernehmen.

Berufsbilder, die zum Teil in den 30er und 40er Jahren entwickelt worden sind, entsprechen nicht mehr der betrieblichen Realität; teilweise entsprechen auch die Grenzlinien zwischen den Ausbildungsberufen nicht mehr der sozio-technischen Entwicklung. Beides verlangt Antworten, die die Struktur der Berufe und ihre gegenseitige Zuordnung und Abgrenzung berühren. In einigen Fällen bieten hier Neuordnungen eine Chance [10]; in anderen Fällen wird der „(...) phasenweise diskutierte Ingenieur-, Facharbeiter- oder Wartungs- und Servicepersonalmangel zurückverwiesen (...) an die potentiellen Innovatoren und ihre Personalplanung“. [11]

2.1 Aus- und Weiterbildung

Wir verstehen unter Personalmanagement in Unternehmen primär die

- Ausbildung,
- Weiterbildung respektive Fachtraining,
- Managemententwicklung;

hierbei geht es kurz gesagt um die Ausbildung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Ziel, das Überleben und quantitative/qualitative Wachstum der Unternehmung sicherzustellen. [12]

Vor einigen Jahrzehnten konnten die ausgebildeten Mitarbeiter und Führungskräfte in den Unternehmen noch annehmen, daß ihre einmal erworbenen Qualifikationen für das ganze Berufsleben ausreichen; heute veraltet jedoch das anerlernte Wissen und erprobtes Können immer schneller; der zunehmende sozio-technische Wandel bedingt Änderungen in den Anforderungen eines Arbeitsplatzes, wodurch sich auch neue Schwerpunkte in den Erwartungen und Ansprüchen von Mitarbeitern und Führungskräften durch die Unternehmen ergeben.

Die Arbeitnehmer müssen sich diesem Veränderungsprozeß stellen; von ihnen wird erwartet, daß sie

- sich auf neue Tätigkeiten respektive Anforderungen einstellen,
- den Wandel der Arbeitsbedingungen akzeptieren und aktiv unterstützen,
- in ihrer beruflichen Situation beweglicher werden, um sich so auf neue Situationen einstellen zu können.

„Im Vordergrund stehen immer mehr Leitworte wie „live-long-learning“ oder „education permanente“. Zusätzlich nehmen die Aufgaben, die eine stärkere Zusammenarbeit erfordern, ständig zu. Von den einzelnen Individuen einer Organisation wird eine erhöhte Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit und Bereitschaft erwartet. Der Wandel der Arbeitswelt bedingt aber neben Entwicklungen der Qualifikation auch Änderungen im Verhalten der Mitarbeiter“. [13]

In der Bundesrepublik Deutschland ist das Personalmanagement in den letzten Jahren mehr und mehr in den Vordergrund getreten; es ist jedoch keineswegs Selbstverständlichkeit geworden und besitzt in der Unternehmenspolitik nicht den Stellenwert wie z. B. das Rechnungswesen. Gleichwohl wird sich ein zukunftsorientiertes Personalmanagement den Herausforderungen der Zeit stellen müssen, wenn die Schlüsselprobleme unserer Zeit, nämlich sinnerfüllte Arbeit für die Individuen und höhere Effektivität für die Unternehmen, gelöst werden sollen.

Im Kontext des oben genannten Bedeutungswandels im Materialmanagement bedeutet dies für die betriebliche **Ausbildung**:

- konsequente bildungspolitische Aktivitäten auf dem Gebiet der Entwicklung neuer Berufsbilder, die den betrieblichen Erfordernissen gerecht werden, wie z. B. Steuerer, Disponent, Planer [14];
- vorbildliche Vermittlung von den der gültigen Ausbildungsordnung entsprechenden Inhalten in bestehenden Ausbildungsberufen bei gleichzeitiger Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die nicht ausreichend in der Ausbildungsordnung vorgesehen, aber unbedingt erforderlich sind, z. B. EDV [15];

- didaktisch/methodisch ausgefeilte Unterweisungsformen, die unterschiedliche Lernvoraussetzungen, Leistungsniveaus, Lernverhaltensmerkmale usw. zu berücksichtigen erlauben und zugleich Selbständigkeit und Kooperationsfähigkeit fördern. [16]

Jedoch nicht nur die Ausbildung junger Menschen ist Aufgabe des Personalmanagements, sondern auch die Weiterbildung der tätigen Mitarbeiter; hierzu gehören das Fachtraining und die Managemententwicklung. Für das Fachtraining bedeutet dies am Beispiel des Materialmanagements:

- teilnehmerorientierte und praxisrelevante Seminare zu Lager-technik, EDV, Lagerhilfsmittel unter Verwendung von Übungsgeräten [17];
- adressatengerechte Fach-Seminare zu Unternehmen und Umfeld, zu angewandten Systemen, Produktionsplanung- und Steuerung usw., ferner zu Verfahren, Methoden, Arbeitstechniken wie Optimierungs-, Prognosetechniken, Statistik, ABC-Analyse usw.;
- offene Seminare, die personen- und problemorientiert Eigenschaften und Verhaltensweisen wie Kontaktfähigkeit, Aufgeschlossenheit, Kooperationsfähigkeit, Verhandlungsführung thematisieren und damit
 - fachliche,
 - methodische und
 - soziale Kompetenz
 sinnvoll miteinander verknüpfen. [18]

Soll die fachliche Weiterbildung der Erhöhung des allgemeinen Bildungsniveaus, Förderung der fachlichen Qualifikation, Schaffung selbständig handelnder Mitarbeiter usw. dienen, so muß sie sich einer Didaktik und Methodik bedienen, die sich an Praxisnähe, an konkreten Arbeitsplatzproblemen, an unbürokratischer und flexibler Vorgehensweise orientiert; hierbei sollte das Lernen an konkreten Gegenständen, an akuten Problemen und durch die Praxis wegen der hohen Transferqualität im Vordergrund stehen. [19]

Personalmanagement ist nicht nur Aus- und Weiterbildung respektive Fachtraining, sondern auch **Managemententwicklung**. „Unter Management Development sind alle Aktivitäten einer Unternehmensleitung zu verstehen, die darauf gerichtet sind, die Qualität der Führungsgruppe des Unternehmens kontinuierlich den aktuellen Anforderungen anzupassen, auf zukünftige Aufgaben hin vorausschauend zu entwickeln und in Übereinstimmung mit der Unternehmensplanung eine ausreichende Anzahl von zukünftigen Führungskräften für das Unternehmen zu gewinnen“. [20]

Allerdings gibt es hier verstärkt Akzentverschiebungen; wurde früher unter Managemententwicklung oftmals nur Personalentwicklung für Führungskräfte, also Aufstiegs-Fortbildung, verstanden, so wird zukünftig die **Anpassungs-Fortbildung** einen anderen Stellenwert besitzen. [21] Denn gerade auch die Einbeziehung der Führungskräfte in den sozio-technischen Wandel und seine aktive Bewältigung wird aufgrund der Komplexität gesellschaftlicher Veränderungen und ihrer Auswirkungen auf die Unternehmen immer wichtiger, ohne daß damit zugleich Aufstiegschancen für den einzelnen verknüpft sein müssen.

Im Kontext des „neuen“ Materialmanagements bedeutet dies, daß die Führungskräfte der Unternehmen – bis hin zu den Vorständen – den Bedeutungswandel der Logistik mittragen müssen. Hierzu reicht es nicht aus, sie mit Kompetenzen auszustatten, um die Logistik-Konzepte durchzusetzen; vielmehr kommt es darauf an, die Managementarbeit selbst zu verändern: nicht mit selbstherrlicher Anordnung, Planung und Entscheidung, sondern mit der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungs- und Entscheidungsprozeß, mit partizipativer Führung, sind die Logistik-Konzepte zu realisieren.

Sowohl für die Ausbildung als auch für die Weiterbildung und Managementschulung hat es sich gezeigt, daß es nicht genügt, den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Führungskraft zu

schulen oder zu trainieren, wenn sein Arbeitsfeld, in dem er das Gelernte anwenden soll, unverändert bleibt; dies gilt insbesondere für die die Unternehmen durchziehenden Aufgaben der Logistik. Es ist von daher nur folgerichtig, die ganze Gruppe, die Abteilung, den ganzen Betrieb zu „trainieren“, und zwar nicht nur partiell, etwa im Hinblick auf eine bestimmte fachliche Fähigkeit, sondern umfassend, also im Hinblick auf eine höhere Arbeits-Effektivität, auf eine bessere Zusammenarbeit und geordnete Arbeitsabläufe usw. Die Schulungsarbeit verändert sich, sie wird zu einer betriebsumfassenden Lernstrategie; die Unternehmung entwickelt sich zum „lernenden System“.

Es ist dies um so erforderlicher, da der Bedeutungswandel des Materialmanagements auch Organisationsveränderungen nach sich ziehen wird, bei denen es nicht genügt, Arbeitsabläufe als IST-Aufnahme aufzunehmen oder Organisationspläne zu zeichnen.

Organisationsstrukturen und -veränderungen müssen von den Mitarbeitern, die von diesen Regelungen und Veränderungen betroffen sind, auch akzeptiert werden, was sie nur effizient tun, wenn sie in den Veränderungsprozeß selbst aktiv einbezogen werden. [22]

2.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist (für uns) eine Strategie, ein neuer Weg – über das Personalmanagement hinaus – zur Entwicklung von Organisationen (z. B. eines Unternehmens) mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt.

„Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“. [23]

Aus dieser Sichtweise wird auch die Kritik der Organisationsentwicklung an der Aus- und Weiterbildung sowie an der Managemententwicklung verständlicher, versuchen diese doch im wesentlichen Veränderungen in Gang zu bringen, indem das Wissen und die Fertigkeiten von ausgewählten Mitarbeitern und/oder Führungskräften entwickelt werden. Die organisatorischen Strukturen und Abläufe, in denen sich diese tagtäglich bewegen und durch die ihr Verhalten sehr stark geprägt wird, werden nicht berücksichtigt, geschweige denn verändert.

Wie kommt es, daß Fragen des organisatorischen Wandels heute so bedeutsam sind und allgemein stärker diskutiert werden?

„In wirtschaftlich ruhigen Zeiten, als der Markt noch aufnahmefähig war, wurden betriebliche Schwachstellen und Konflikte, früher vielleicht auch weniger gewichtig als heute, auf dem Hintergrund eines guten Betriebsergebnisses leichter verkraftet. Heute, wo mit allen Mitteln um Marktanteile gekämpft wird, die Technologie rasch fortschreitet und auch die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen sich verändert haben, wird der Druck der Umwelt auf die Unternehmung so stark, daß der Vollzug oder Nichtvollzug von Veränderungen zur Existenzfrage wird“. [24]

Insbesondere die Veränderungen der Umwelt wie

- neue wissenschaftliche Erkenntnisse,
- technischer Fortschritt,
- Veränderungen des Marktes,
- verschärfter Wettbewerb,
- knappe Rohstoffe und Energie,
- kürzere Lebensdauer von Produkten,
- verbesserte Informationsverarbeitung,
- neue Gesetze und Verordnungen,
- veränderte menschliche Bedürfnisse usw.

bedingen eine Organisation, die anpassungs- und wandlungsfähig ist. Tatsächlich sind Organisationen jedoch gekennzeichnet durch Merkmale wie

- eindeutige, unverrückbare Machtverteilung,
- hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung,
- relativ autoritative Führung,

- starkes hierarchisches Denken,
- stark zentralisierte Planung und Kontrolle,
- begrenzte Kompetenzen auf mittleren und unteren Ebenen usw.,

woraus sich eine Reihe von Schwächen ergeben (z. B. mangelnde Zielorientierung, ungenügende Information der Mitarbeiter, Zersplitterung der Leistungen, zerstörerisches Konkurrenzdenken, Entscheidungsschwierigkeiten, mangelnde Flexibilität usw.). [25]

Die Organisations- und Managementtheorien haben zwar immer wieder den oben genannten Auswirkungen Rechnung zu tragen versucht und sich ständig weiterentwickelt [26], gleichwohl hat sich die Idee des geplanten organisatorischen Wandels unter Mitbeziehung der in den Organisationen arbeitenden Menschen in der Praxis noch nicht vollständig durchgesetzt und stößt teilweise auf Widerstände. [27]

Dennoch: unternehmenspolitische Probleme werden mehr und mehr mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu lösen versucht wie

- andere Strategien (z. B. Gemeinkosten-Wertanalyse oder verstärkte Rationalisierung) versagen,
- herkömmliches Personalmanagement an die eigenen Grenzen stößt und
- klassische „Management by – Rezepte“ obsolet werden.

Für die Einführung oder für die Entstehung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in einem Unternehmen gibt es allerdings kein bestimmtes Schema; die Ausgangssituationen, die jeweiligen Problemstellungen und die Motivation der Beteiligten, die eine Weiterentwicklung ihrer Organisation ermöglichen, sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst.

Im Kontext des Bedeutungswandels des Materialmanagements scheinen unseres Erachtens die Chancen für die Einführung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme sehr hoch zu sein, ja sie liegt geradezu auf der Hand, muß doch die Veränderung von allen betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften aktiv getragen werden.

3 Schlußfolgerungen

Die automatisierten fahrerlosen Transport-Systeme, Handhabungsgeräte, Roboter sowie die elektronisch gesteuerten Fertigungsmaschinen werden zukünftig verstärkt mit einer „Logistischen Intelligenz“ verdrahtet; die Integration dieser Systeme zu „Flexiblen Betriebseinheiten“ bis hin zu komplexen Unternehmensbereichen erfordert unterschiedliche Netzstrukturen zur Kanalisierung von Kommunikationsströmen, die in analoger Form bei lokalen Informationsnetzwerken bestehen und einen Zusammenschluß beliebiger Komponenten und Peripheriegeräten ermöglichen. Für diese „Intelligenten Betriebssysteme“ ist eine Philosophie erforderlich, die den Schwerpunkt des Mensch-Maschine-Systems in Richtung des Menschen verlagert [28] und damit folgende (gravierende) Fehler zu vermeiden hilft:

- kaum Berücksichtigung der Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie bei der Einführung neuer Technologien und Systeme,
- weitgehende Verständnislosigkeit für diese Problemkreise im Management, insbesondere in der mittelständischen Industrie,
- weiterhin blindes, traditionelles Vertrauen in die Technik, ohne zu bedenken, daß Menschen sie nutzen und effizient machen müssen,
- ein manchmal bis zum Fanatismus ausgeprägter Hang zu technisch-organisatorischer und (pseudo-)wirtschaftlicher Perfektion,
- Mangel an Aufklärung, Schulung und gewollter Mitarbeit der Betroffenen,
- Vernachlässigung der motivations- und verhaltenspsychologischen Grundsätze. [29]

Gingen Bildungspolitiker und auch Personalmanager früher davon aus, daß sich durch Gestaltung von Organisations- und Arbeits-

strukturen schon bestimmte Qualifizierungschancen für Mitarbeiter eröffnen ließen, so muß man heute davon ausgehen, daß es vor allem der Prozeß der Beteiligung an der Organisationsstruktur- und Arbeitsplatzgestaltung selber ist, der Qualifizierungschancen eröffnet. [30] Dies gilt insbesondere dann, wenn innovative Lösungen in der industriellen Logistik angestrebt werden, d. h. wenn die Produktionsbereiche in den Unternehmen logistikorientiert und damit die Unternehmen durchgängig prozeßorientiert entwickeln und gestalten. [31]

Anmerkungen

- [1] Vgl.: Management/Lagerhaltung: Heilige Kühe schlachten. In: Manager Magazin, 10/84, S. 178.
Nakane, J.; Hall, R. W.: Kanban-Produktion ohne Zwischenlager. In: Harvard-Manager, 2/84, S. 46 ff.
Report: Viele Strategien führen zum Erfolg. In: Logistik heute, Heft 10/1984, S. 10; ferner
Materialversorgung bei BMW nach dem just-in-time-Versorgungsprinzip. Eines der größten Logistik-Projekte von Automobilindustrie und Spedition. In: Blick durch die Wirtschaft der FAZ v. 24.02.85; Beschaffungs-Logistik. Mutiger Schritt in die Zukunft. In: Logistik heute Heft 1/2, 1985, S. 28 f.
- [2] Kortschak, B. H.: Logistik. In: Harvard-Manager, 3/1983, S. 60.
- [3] Ebenda, S. 62.
- [4] Gesellschaft für Fertigungssteuerung und Materialwirtschaft e.V. (Hrsg.): Berufliche Zukunft in der Fertigungssteuerung und Materialwirtschaft. Stuttgart 1983, S. 1.
- [5] Vgl.: Figge, H., Kern, M.: Konzeptionen der Personalentwicklung. Anspruch, Wirklichkeit, Perspektiven. Frankfurt/M., Bern 1982.
- [6] Hierbei setzen sich immer mehr die induktionsgesteuerten, elektrisch angetriebenen, schienenlosen Wagen (Carrier) durch, deren optimale Einsatzkoordinierung und Wegführung beim Rechner liegt. Vgl. z. B. Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München 1984.
- [7] Vgl. hierzu: Hohmann, R.; Weyrich, K. D.: Neue Technologien – Anforderungen an eine zukunftsorientierte betriebliche Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 13. Jg. (1984), Heft 5, S. 174 ff; dies.: Neue Technologien und berufliche Weiterbildung. Aspekte einer Neuorientierung beruflicher Weiterbildung für Büro und Verwaltung. In: ZBW, Heft 8/1984, S. 687 ff.
- [8] Vgl. hierzu: Kröll, W., u. a.: Mehr Selbständigkeit und Teamarbeit in der Berufsausbildung. Selbststeuerung von Lernprozessen in der Ausbildungspraxis der Ford-Werke AG. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1984 (Modellversuche zur beruflichen Bildung. Heft 18).
- [9] Vgl.: Staudt, E.: Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel. In: zfo, Heft 7/1984, S. 395 ff.
- [10] Exemplarisch dazu Geer, R.; Bartel, G.: Zur Neuordnung der Metallberufe Köln 1984 (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft, Nr. 101).
- [11] Staudt, E.: Die Führungsrolle . . .“, a.a.O., S. 396.
- [12] Vgl. den Report: Viele Strategien führen zum Erfolg. In: Logistik heute Heft 10/1984, S. 10 ff. sowie das Interview zwischen Gänsler, W. K., und Stabenau, H.: Logistiker brauchen Kompetenzen. In: Logistik heute, Heft 12/1984, S. 27 ff.
- [13] Figge, H.; Kern, M.: „Konzeptionen der Personalentwicklung . . .“, a.a.O., S. 11.
- [14] Gesellschaft für Fertigungssteuerung und Materialwirtschaft e.V. (Hrsg.): Berufliche Zukunft . . . a.a.O., S. 7 ff.
- [15] Gerade die reibungslose Anwendung der EDV innerhalb der betrieblichen Logistik setzt voraus, daß sowohl die Ausbildungsordnungen als auch die Berufsschulen im Unterricht diese „Schlüsseltechnologie“ weit stärker als bisher berücksichtigen!
- [16] Vgl.: Kröll, W., u. a.: „Mehr Selbständigkeit und Teamarbeit . . .“, a.a.O., Fischer, H.-P., u. a.: Projektorientierte Fachbildung im Berufsfeld Metall. Ein Gestaltungsansatz der Lernorganisation im Werk Gaggenau der Daimler Benz AG. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1982 (Modellversuche zur beruflichen Bildung. Heft 9).
- [17] Vgl. z. B. DEKRA: Weiterbildung von Lagerarbeitern. Das moderne Logistik-Zentrum. O. O., O. J.
- [18] Vgl. Gesellschaft für Fertigungssteuerung und Materialwirtschaft e.V. (Hrsg.): „Berufliche Zukunft . . .“, a.a.O., S. 16.
- [19] Vgl.: Hohmann, R.; Weyrich, K. D.: Neue Technologien. Anforderungen an eine zukunftsorientierte betriebliche Weiterbildung, a.a.O., S. 176.
- [20] Oster, D.: Management Development. Sonderdruck aus Management-Enzyklopädie, Bd. 4, S. 1, zit. nach Figge, H.; Kern, M.: Konzeptionen der Personalentwicklung, a.a.O., S. 47 f.; damit verändert sich selbstverständlich auch die Rolle des Meisters, der an „relativer Autonomie“ verlieren wird. Siehe hierzu exemplarisch Mickler, O.: Ende der Meisterwirtschaft? Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb. In: Baethge, M.; Eßbach, W. (Hrsg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen. Frankfurt/M., New York 1983, S. 331 ff.
- [21] Vgl.: Heidack, C.: Zukunft-Kongreß setzt Akzente. Zahlreiche Denkanstöße zur beruflichen Weiterbildung. Beilage der Süddeutschen Zeitung Nr. 45 vom 22.02.85, S. 40; siehe auch ders.: Weiterbildung von Widersprüchen entrümpeln. In: Congress & Seminar 2/1985, S. 20 ff.
- [22] Vgl. u. a.: Becker, H.; Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart 1984; Becker, H.: Drei gangbare und gängige Wege führen zur OE. Unternehmensspezifische Ansatzpunkte, Bedingungen und Auswirkungen von Organisations-Entwicklung. In: Congress & Seminar 1/1985, S. 35 ff.
- [23] Ebenda, S. 2; vgl. auch Wohlgemuth, A. C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Stuttgart 1982; Decker, F.: Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz. Neue Ansätze und erprobte berufspädagogische Programme. München 1985.
- [24] Becker, H.; Langosch, I.: „Produktivität . . .“, a.a.O., S. 6.
- [25] Ebenda, S. 7 f.
- [26] Vgl. ebenda, S. 107 ff.; siehe auch Peters, T. J.; Watermann, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg 1983, S. 121 ff.
- [27] Vgl.: Treude, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Praxismodelle aus der Bundesrepublik Deutschland. Hamburg 1981, S. 7; siehe auch Gebert, D.: Organisationsentwicklung – Kritische Bestandsaufnahme und zukünftige Entwicklung. In: Schuler, H.; Stehle, W. (Hrsg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart 1985, S. 73 ff.; Schulz-Wimmer, H.: Organisationsentwicklung. In: Harvard-Manager, Heft 2/1983, S. 32 ff.
- [28] Vgl.: Bahke, E.: Von lernenden Systemen lernen. Synergetische Modelle zur Planung und Steuerung hochkomplexer Unternehmensbereiche. In: Logistik. Heft 5/1984, S. 69 ff.
- [29] Piazolo, P. H.: Bildungspolitische Leitlinien – Förderung moderner Technologien in der Berufsbildung. In: Aluminium-Zentrale (Hrsg.): Innovation und Berufsbildung. Referate und Diskussionen der Veranstaltung vom 08.05.84, Düsseldorf o. J., S. 2.
- [30] Vgl.: Baitsch, C.; Frei, F.: Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit. Bern, Stuttgart, Wien 1980.
- [31] Vgl.: Pawellek, G.: Die logistikorientierte Produktion und Verteilung. In: Lagertechnik '85, S. 6 ff.; Seidel, N.: Produktionslogistik – heute und morgen. In: io Management – Zeitschrift, Heft 54/1985, S. 256 ff.; Worker/manager program boots productivity at Nissan. In: modern materials handling. March 1985, S. 66 ff.

Anschriften und Autoren dieses Heftes

Dr. Hans Beyrle / Hubert Palecek; Kolping-Bildungswerk, Landesverband Bayern e.V., Adolf-Kolping-Straße 1, 8000 München 2

Thomas Clauß / Helga Foster / Günter Kühn / Dr. Werner Markert / Barbara Meifort / Ernst Ross / Dr. Edgar Sauter / Dr. Herbert Tilch / Dr. Rudolf Werner; Bundesinstitut für Berufsbildung, Fehrbelliner Platz 3, 1000 Berlin 31

Dr. Rolf Dobischat; Fernuniversität Gesamthochschule, Postfach 940, 5800 Hagen

Prof. Dr. Uwe Grau; Institut für Psychologie der Christian-Albrechts-Universität, Olshausenstraße 40/60, 2300 Kiel

Klaus-Dieter Hahn; Altmühlstraße 34, 2850 Bremerhaven

Rolf Hohmann; BMW AG, Petuelring 130, BMW-Haus, Postfach 40 02 40, 8000 München 40

Hans-Joachim Scheller; Hansastraße 30, 2300 Kiel

Dr. Nicolas Sokianos; BMW AG, Sparte Motorrad, Am Juliierturm 14–38, 1000 Berlin 20