

Mehr als nur Lippenbekenntnisse - iPOT makes the difference

Eric Scherer, scherer@i2s-consulting.com

Mal ehrlich ...

Innovation tut Not. Nur durch Produkt- und Prozessinnovationen ist es der deutschsprachigen Industrie heute noch möglich, sich auf dem Weltmarkt zu behaupten. Sicher nicht viel mehr, als eine Binsenweisheit. Doch ein Blick in die Praxis ist ernüchternd - immer weniger scheinen Unternehmen in der Lage zu sein, rechtzeitig und marktgerecht neue Produkte auf den Markt zu bringen. Bleibt die Frage, ob uns nun doch die Ideen ausgegangen sind. Blick man etwas tiefer, muss man ernüchtert feststellen, dass uns weniger die Ideen fehlen - wir schaffen es einfach nicht mehr, unsere Produktinnovationsprozesse so zu organisieren, dass aus Ideen auch Produkte werden.

Was uns bewegt

Sicher, dass wissen wir, die vielzitierte „Dynamik der Marktbedingungen“ sorgt rundum für Kopfweg. Aber nicht nur die Marktbedingungen haben sich geändert. Im Zeitalter wo Internet und Mobilfunk beinahe in jedem Haushalt zu finden sind, ändern sich auch die Organisationen, in denen wir arbeiten. Bevor man sich nun fragt, wie man seine eigene Organisation optimieren soll, ist es notwendig, sich verstärkt mit den prägenden Trends unserer Arbeitswelt zu beschäftigen:

- **Netzwerke** werden zunehmend zum Standard im Bereich der Unternehmensorganisation. Die klassischen Unternehmensgrenzen verschwinden und werden durch immer kürzere Verbünde ersetzt.
- **Projektarbeit** als normale Form der Arbeitsorganisation gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die traditionelle Linienorganisation hat in der Vergangenheit eine einfache Sinngebung und Identitätsbildung ermöglicht. Diese Aufgabe muss in der Projektorganisation mittels einer Handlungsperspektive gelöst werden.
- Der „**Cappucino-Worker**“, der - ausgestattet mit einem Angebot an persönlicher Qualifikation und Leistungsangeboten - für eine bestimmte Zeit in Rahmen eines Projektes mitarbeitet und anschliessend mit einem neuen Projekt auch einen neuen Arbeitgeber findet, wird zunehmend zur Realität. Die Aufgabe der langfristigen Personalentwicklung wird durch eine kurzfristige Integrationsaufgabe ersetzt.
- Das Konzept des **Live-long-learning** wird immer mehr zur Leitlinie für Individuen als auch Unternehmen. Ein Stillstand ist hier nicht mehr möglich.

Die beschriebenen Trends lassen sich in vielen Unternehmensbereichen beobachten. Doch gerade in den Produktentwicklungsbereichen von Unternehmen sind sie besonders augenscheinlich. Hier ist der individuelle Mensch die zentrale Produktionsressource, die es zielorientiert und nachhaltig in den Wertschöpfungsprozess einzubringen gilt.

Kopfarbeit erfordert iPOT

Die Rolle des mit Intelligenz und Flexibilität ausgestatteten Mitarbeiters ist im Bereich der Produkt- und Prozessentwicklung im deutschsprachigen Raum ausser Zweifel. Frägt man sich, wie auf diesen Umstand in Management von Unternehmen eingegangen wird, erntet man schnell ein bedauerndes Schulterzucken, einzig der Verweis auf die viel beschworenen „Soft Skills“ ist immer wieder zu hören. Die Kapitulation, die sich hier immer wieder und tagtäglich vollzieht, ist ebenso eklatant als auch charakteristisch. Sobald etwas so unscharf ist, wie das menschliche Wesen, kommt man mit dem bekannten Handwerkszeug der Organisationsgestaltung nicht mehr zu recht. Zu Unrecht, den schon seit Taylors Zeiten beschäftigen sich Forscher und Praktiker mit dem Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation. Lag der Schwerpunkt sowohl in der Forschung als der Praxis über bald ein halbes Jahrzehnt im Bereich der Produktionsarbeit, so vollzieht sich hier eine sichtbare Weiterentwicklung: Mit dem iPOT-Konzept (engl. für „Integrated people organisation and technology“) wird heute versucht, auch jene Unternehmensbereiche innovativer zu gestalten, die eigentlich selbst innovativ sein sollten. Nur wer rund um ein (informations-)technisches System auch die Ablauf- und Arbeitsorganisation gestaltet, wird eine ganzheitliche und damit auch aus sich selbst heraus entwicklungsfähige Organisation schaffen.

Mut zur Offenheit

Leider stehen einem Unternehmen hier die in der Regel praktizierten Management- und Controlling-Philosophien im Wege. Prinzipiell kann man zwei Ansätze unterscheiden, nach denen Organisationen geführt und gestaltet werden können:

- **“Alles unter Kontrolle ...”**
Der herkömmliche, “tayloristische” Ansatz komplexe Probleme zu lösen besteht darin, den Problemumfang über eine Funktions- und Arbeitsteilung zu reduzieren und zu versuchen, “alles unter Kontrolle zu haben”. Der Glaube, die Probleme durch Automatisierung, Computereinsatz und eine straffe Führung in den Griff zu bekommen, erweist sich jedoch als trügerisch. Ebenso problematisch ist es, Funktionen, deren Kosten “ausser Kontrolle” geraten sind, etwa einen viel zu teuren Werkzeugbau, einfach “outzusourcen” und so das Problem quasi “wegzudefinieren”.
- **“Kreativ und kompetent”**
Innovativen Konzepten liegt ein anderer Ansatz zugrunde: keine straffe Kontrolle sondern eine Steigerung der Kompetenz im Umgang mit Problemen und eine Innovation, die von allen Mitarbeitern ausgeht: die kompetente Unternehmung. Dabei rückt das eigene Wissen und Können eines Unternehmens in den Mittelpunkt. Dieses wird vor allem durch die eigenen Mitarbeiter (ja! alle Mitarbeiter) getragen, die in einem kommunikativen, innovativen und veränderungsfreudigen Umfeld zusammen arbeiten. Durch funktionale Integration, Dezentralisierung und

Eigenverantwortung entsteht eine flexible Organisation, die die Dynamik des Abnehmer- und Zuliefermarktes und die ständige Weiterentwicklung der zur Verfügung stehenden Technologien unmittelbar und von innen heraus zu bewältigen versucht.

Organisatorische Innovation als Kernkompetenz

Organisatorische Innovation setzt voraus, dass ein Unternehmen veränderungsfähig ist. Nicht zuletzt ist der Anlass jeder Reorganisation die Tatsache, dass die bestehende Organisation für die sich stellenden Probleme nicht mehr geeignet ist. Oder, um es anders auszudrücken, die Organisation kann sich nicht mehr von sich aus und ohne grössere Bemühungen an die veränderten Marktanforderungen anpassen. Veränderungsfähigkeit an sich wird zu einer strategischen Eigenschaft des Unternehmens. Damit sich ein Unternehmen seine Veränderungsfähigkeit über eine zeitlich begrenzte Reorganisation hinaus bewahren kann, ist es sinnvoll, sich auch aus dem Tagesgeschäft heraus kontinuierlich zu verändern und zu verbessern. Lösungen, Organisationen und Konzepte dürfen nicht als unveränderbarer Zustand wahrgenommen werden, sondern unterliegen einer ständigen Beobachtung, Erfolgskontrolle und Verbesserung. Die Aufgabe der organisatorischen Innovation wird dabei von allen Mitarbeitern eines Unternehmens wahrgenommen. Nur so kann vermieden werden, dass die Lösungen von gestern nicht zu den Problemen von heute werden.

Was, bitte, heisst iPOT?

Das Konzept der integrierten Betrachtung von Mensch, Technik und Organisation bei der Analyse und Gestaltung von Prozessen geht auf die Arbeiten von Taylor zurück. Bereits in den ersten Jahren des vergangenen Jahrhunderts versuchte Taylor durch eine kombinierte Betrachtung von technischen Abläufen und menschlichen Verhaltensweisen gezielt Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Auch wenn man den sogenannten Taylorismus wegen des Prinzips der Arbeits- und Funktionsteilung heute gerne verteufelt - zu Taylor's Zeiten war das Prinzip der integrierten Betrachtung genauso revolutionär wie erfolgreich. In den 50er Jahren wurde von Emery am Londoner Tavistock-Institut das Konzept weiterentwickelt und soziotechnischer Systemansatz getauft. Schon damals wurde in England und Indien Gruppenarbeit nach noch heute modernen Prinzipien weiterentwickelt. In der Folge kam es in den 70er und 80er Jahren zu zahlreichen staatlich geförderten Programmen. In Deutschland sind hier HdA (Humanisierung der Arbeitswelt) und AuT (Arbeit und Technik) zu nennen. In der Schweiz war das Thema so wichtig, dass der Schweizer Bundesrat im Jahr 1989 den iPOT-Ansatz (in der Schweiz MTO genannt) sogar zum Bestandteil einer offiziellen Bundesratsbotschaft machte und ein grosses, nationales Innovationsprogramm für den Mittelstand unter diesem Titel inszenierte. Seither hat sich vieles getan und unter dem Titel „iPOT“ beschäftigt sich der ewf europe mit dem Transfer und der Weiterentwicklung der Ansätze im Bereich des Engineering.

Für Sie gelesen: Ein paar heisse Literaturtipps

Wenn man sich mit dem iPOT-Konzept beschäftigen möchte, kann die Lektüre eines solchen Artikels kaum ausreichend sein. Daher hier ein paar Literaturtipps zum schmökern, nachdenken und umsetzen:

- Zurück zu den Anfängen - hier ist eine kritische Lektüre zum Leben und Wirken von F.W. Taylor sicher einmal sinnvoll. Eine Abhandlung mit vielen „Aha“-Effekten finden sie bei:
Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus - Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Reihe Mensch - Technik - Organisation, Bd. 24. Auflage 1999, vdf Verlag, Zürich. € 24.90. ISBN 3-7281-2521-0
- Eine spannende Lektüre findet man mit dem Buch von Randall, C.B.: The Folklore of Management. Wiley Management Classics Series. Hier werden die Innovationsstrukturen des modernen Managements durchleuchtet. Noch aus den Zeiten vor Dilbert und dennoch ein Muss.
- Einen vollständigen Einblick in das Feld der Organisationsgestaltung nach dem iPOT-Prinzip findet man bei Frei, Felix et al: Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. 2. , überarbeitete und erweiterte Auflage 1996, vdf Verlag Zürich. € 37.40 (D)
- Einen Blick über die Grenzen bietet: Picot, Arnold, et al.: Die grenzenlose Unternehmung. 2001. Gabler Verlag. Euro 37.00,