

BETRIEBLICHE BILDUNG

Band 8, Organisationslernen konkret,

Geißler,H.; Behrmann,D.; Krahmann-Baumann,B. (Hrsg.)

Buchauszug

Kulturelle und organisatorische Ausgangssituation (von Taylor)

1. Aufgabenspezialisierung

2. Einheitliche Arbeitsmethode

3. Alles umfassende Richtlinien

4. Keine doppelte Funktionen

5. Strikte Trennung von Anweisen und Ausführen

**Europäisches Management 1990
durch
umfangreichen europäischen
Neugestaltungsprozeß:**

HCWS (High Commitment Work System)



Innerbetrieblicher Kulturwandel

Der HCWS - Prozess

Das Modell als Modellfabrik:

1. Struktur
2. MitarbeiterInnen
3. Informationen/Entscheidungen
4. Entlohnung und Anerkennung
5. Aufgaben
6. Produktionsteams

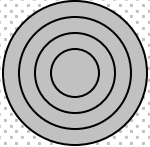
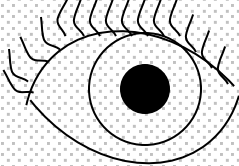
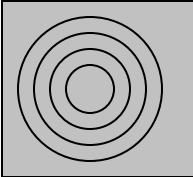
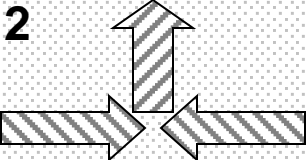
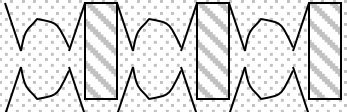
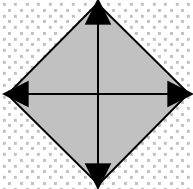
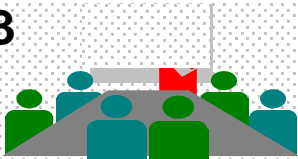
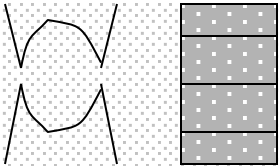
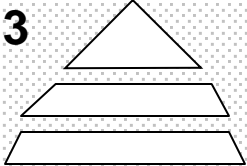
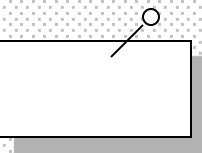
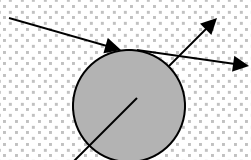
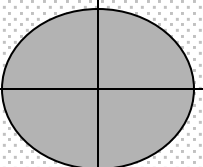
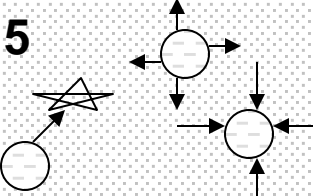
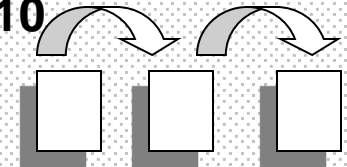
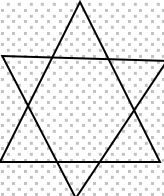
„Self Managing Work“-Teams (SMWTs):

**Mehrfachqualifizierung (Multiskilling), Selbstmanagement
und Verantwortung für die eigene Aufgabe**

Teamtrainings

- **Selbstbeobachtung**
- **Die persönliche Entwicklung mit der Leistungsverbesserung verbinden**
- **Das Systemdenken**
- **Das „Große Ganze“ sehen**

Symbolische Visualisierung der „Culture Change“ Werkzeuge

1 	6 	11 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Systemisches Denken 2. Harmonisierungsprozeß 3. Rollen in Team- besprechungen 4. Grundsaterklärung 5. Charakteristische Verhaltensweisen 6. Selbstbeobachtung 7. Wertsteigerungsprozeß 8. Produkteigenschaften 9. Aufgabenkreis 10. Zweckstruktur 11. Zweckformat 12. Entwicklungsraute 13. Motivhierarchie 14. Arbeitsdimensionen 15. Planungspentaeder
2 	7 	12 	
3 	8 	13 	
4 	9 	14 	
5 	10 	15 	

Aufbau eine Sekundärorganisation

Eine grundlegende organisatorische und kulturelle Umgestaltung eines Unternehmens wird eine Integration des Kulturwandelprozesses genannt.

Lernen wird institutionalisiert!

Es entsteht neben der Primärorganisation, die für die Erstellung der betrieblichen Leistung verantwortlich ist, eine Sekundärorganisation, die den Kulturwandel einleitet und begleitet. Gemeinsames Ziel ist eine ständige Verbesserung der innerbetrieblichen Leistung.








Subsysteme

Subsystem	Hauptaufgaben Sekundärorg.	Zusammensetzung Funktion-Primärorg.	Regelmäßige Teamarbeit
Steuerungsteam	<p>⇒ Entscheidungsaufgabe in Grundsatzfragen (Abbruch, Strategieänderung.</p> <p>⇒ Gestaltungsaufgabe in Vorbereitungsphase (Erstellung der Primärorganisation.</p>	<p><u>Betrieb:</u> Geschäftsführer Leiter Produktion Leiter Service Leiter Einkauf HCWS-Manager</p> <p><u>Personalabteilung:</u> Geschäftsführer Leiter Personalabtlg. Leiter Weiterbildung</p>	1/Quartal oder bei Bedarf
Leadership-Team	<p>⇒ Entscheidungsaufgabe zur Umsetzung der Strategie</p> <p>⇒ Ständige Prozeßkontrolle und -steuerung</p> <p>⇒ Ständige Ausrichtung der Bereiche Service HF, KF und ZF.</p>	<p><u>Betrieb:</u> Leiter Produktion Leiter Service Leiter Einkauf HCWS-Manager FFM-HF FFM-KF FFM-ZF</p> <p><u>Personalabteilung:</u> Leiter Personalabtlg.</p>	2/Monat oder bei Bedarf
HCWS-Manager	<p>⇒ Planungs-, Organisations- u. Koordinationsaufgabe bzgl. Des Gesamtprozesses</p> <p>⇒ Ständige Beratung aller Subsysteme</p> <p>⇒ Entscheidungsvorbereitung bzgl. Strategie u. Konzept für Steuerung- u. LS-Team</p> <p>⇒ Entscheidungsaufgabe zur Umsetzung der einzelnen Strategiestufen</p>	HCWS-Manager	
Ressourceteam	<p>⇒ Umsetzung der Strategie auf operativer Ebene</p> <p>⇒ Prozeßsteuerung und -analyse</p> <p>⇒ Prozeßpromotion in Gruppenarbeit</p>	<p><u>Betrieb:</u> Ingenieur (Planung und Organisation) Ingenieur (Verfahrenstechnik)</p> <p><u>Personalabteilung:</u> Leiter Weiterbildung</p>	1/Woche oder bei Bedarf
Kernteam	<p>⇒ Durchführung des Kulturwandels im gesamten Betriebsbereich (Werkzeuge erlernen, anwenden u. vermitteln)</p>	Funktions - und Hierarchieübergreifendes Team einer FF	1/Woche oder bei Bedarf

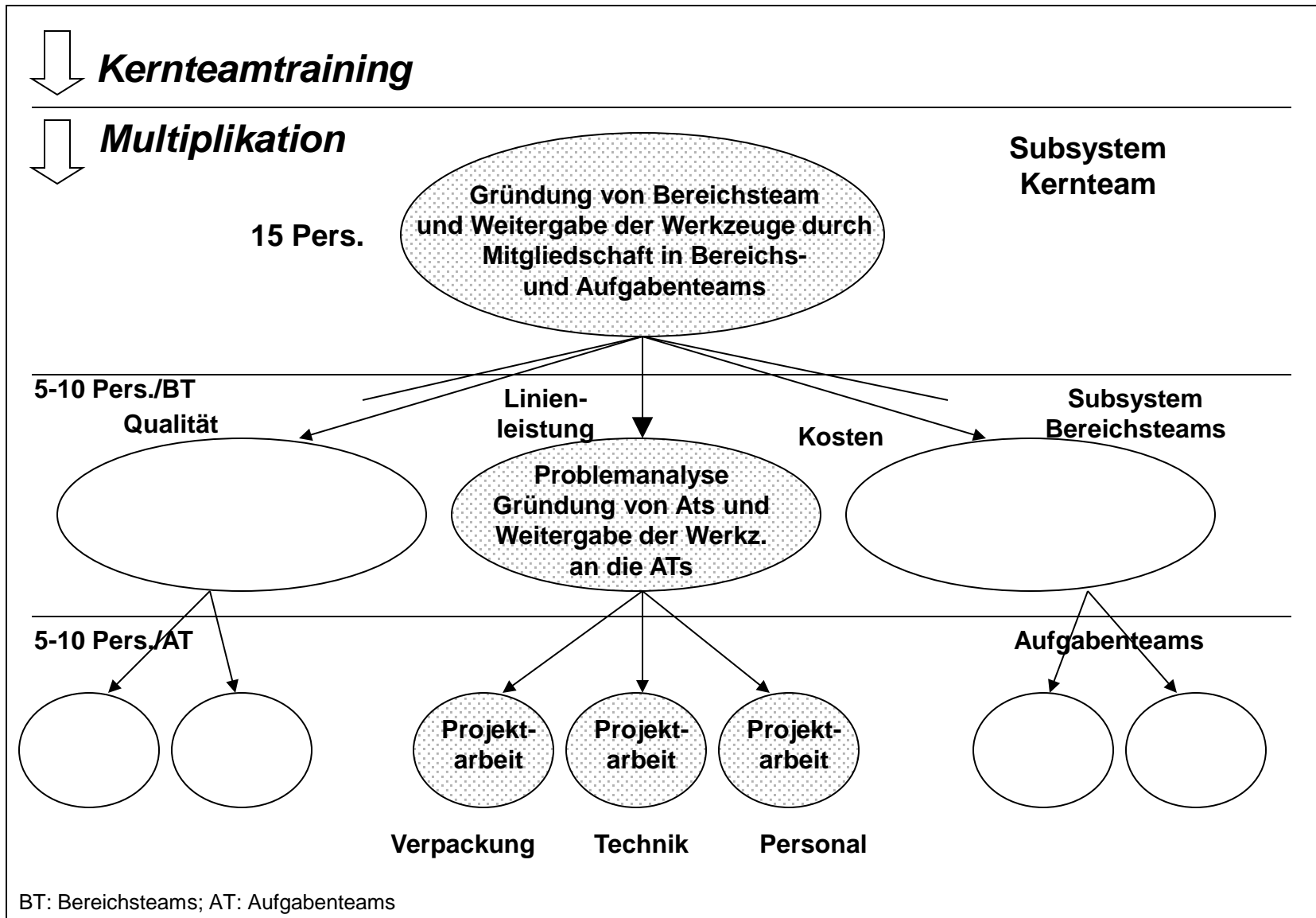
FFM: Focus Factory Manager;

Multiplikationsphase des Kulturwandels

Das Konzept

-  **Qualität**
-  **„Efficiency“**
-  **Kosten**
-  **Mitarbeiterentwicklung**
-  **Information**
-  **Sicherheit/Umwelt**
-  **Materialfluß/Disposition**

HCWS : Das Multiplikationskonzept des CC-Ansatzes

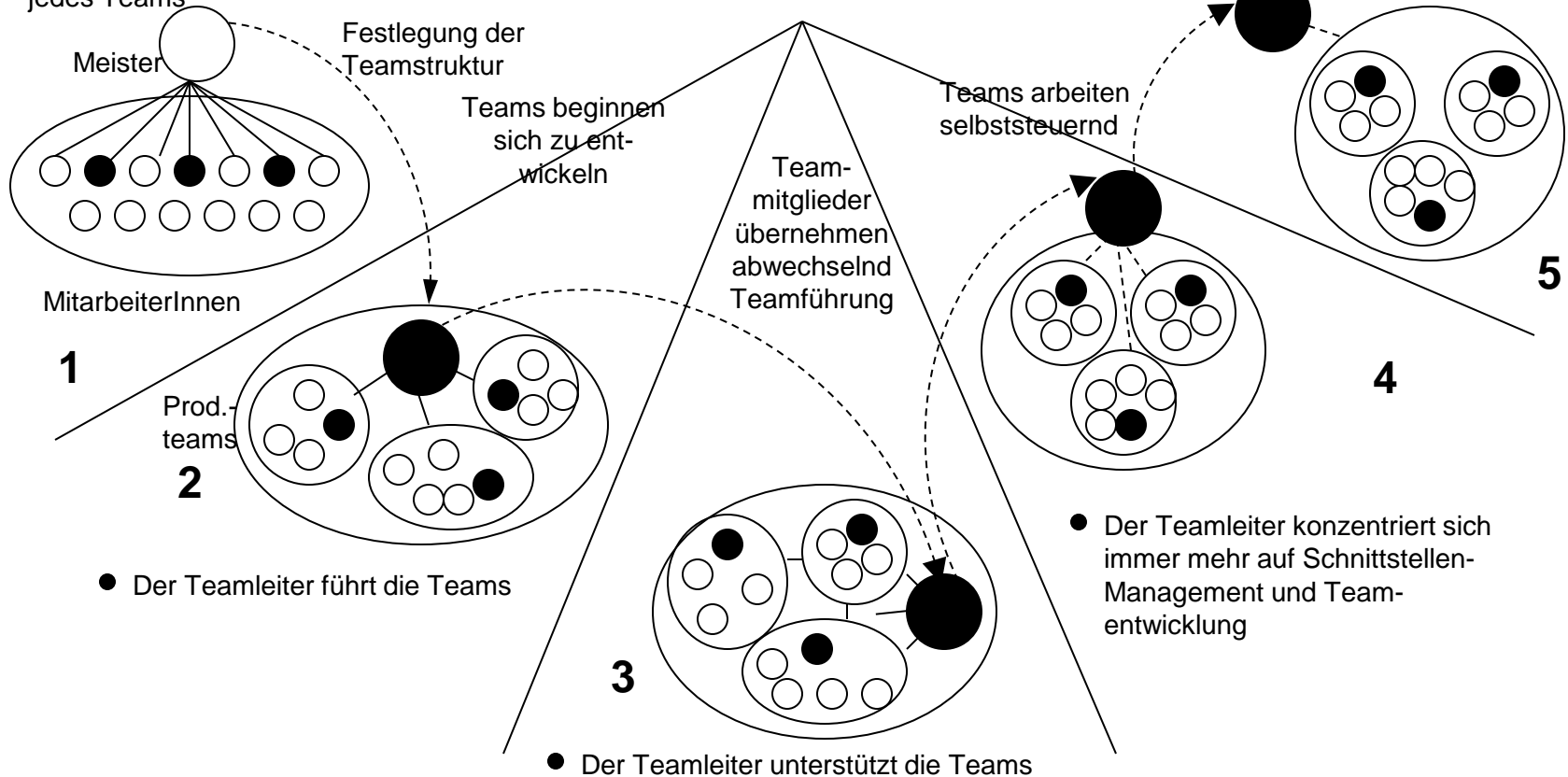


Teamentwicklung

- Der FFm legt zusammen mit dem Support-Team die Teamstruktur fest
- Der Meister wird Teamleiter und ist für mehrere Teams verantwortlich
- Der Teamleiter bestimmt den Teamkoordinator jedes Teams

Entwicklung der
Produkt.-Teams
durch den Teamleiter

- Die Hauptaufgabe des Teamleiters ist die Entwicklung der Teams und der Teammitglieder



Ergebnisse

Entwicklung dreidimensional messen:

1. Die Stimmungsanalyse

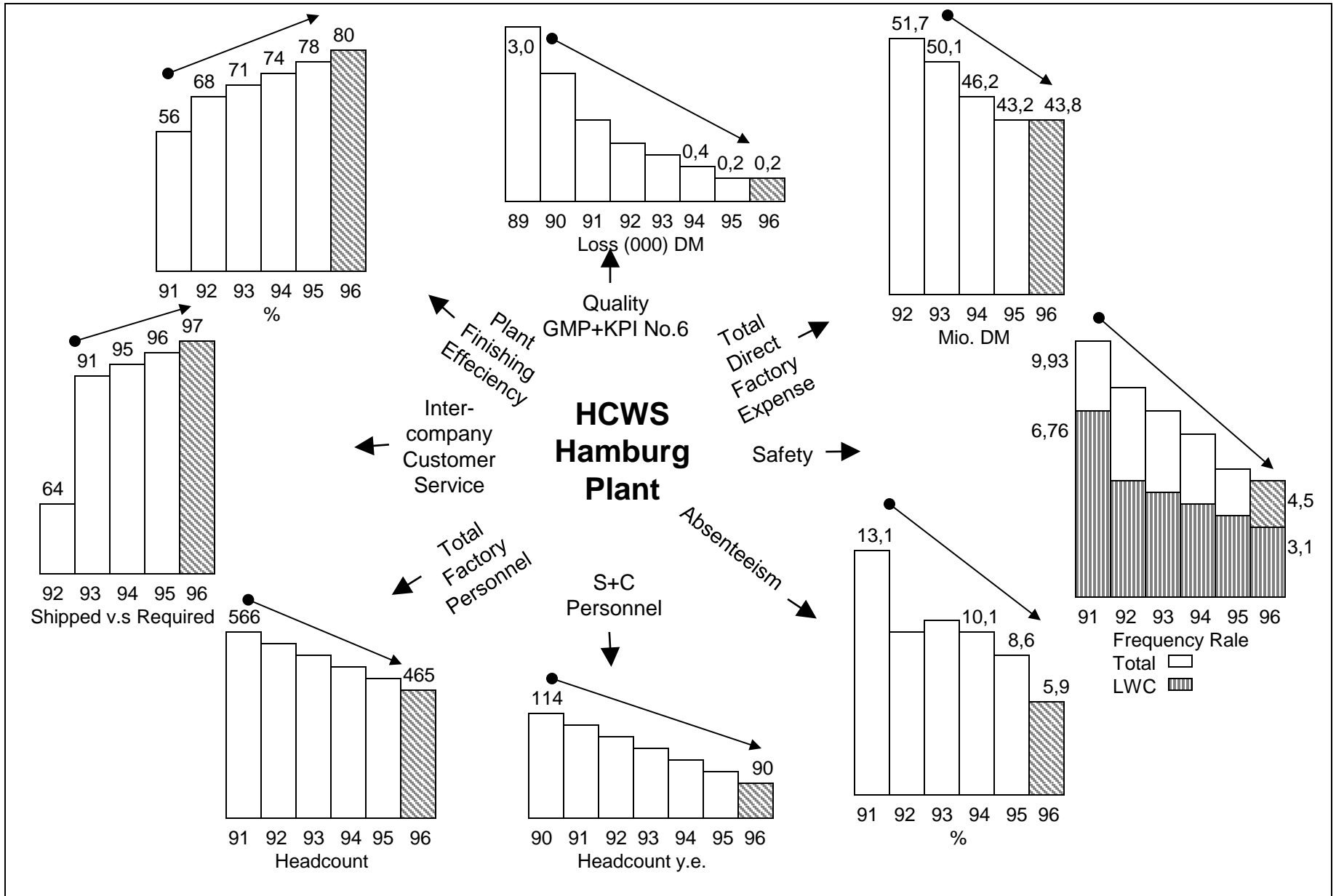
2. Die 10er Bewertungsskala

3. Die HCWS-Leistungsindikatoren

Insgesamt können folgende Learnings aus dem HCWS Prozeß gewonnen werden:

- ➡ **Ausdauer über Jahre**
- ➡ **Vertrauen des Managements in den Prozess**
- ➡ **Führungskräfte müssen Vorbild und Promotor sein**
- ➡ **Perspektiven für das mittlere Management aufzeigen**
- ➡ **Gemeinsame Vision entwickeln**
- ➡ **Vertrauen in sich selbst**
- ➡ **Den Weg der kleinen Schritte**
- ➡ **Angst vor Neuem**
- ➡ **Ganzheitlicher Ansatz**
- ➡ **Bereitstellen von Ressourcen**
- ➡ **Spiel - Denk - Räume schaffen**

Hamburg Plant



Zur Lernenden Organisation durch institutionales Lernen

