

## Worum es bei Integrunt geht

**Neue Organisationskonzepte** spielen heute im Wirtschaftsleben eine erhebliche Rolle. Dezentralisierung, Produkt-, Prozess- und Kundenorientierung sind wichtige Stichworte. Eine Reihe von Innovationen, die vor allem auf verstärkte Selbsttätigkeit und Partizipation der Mitarbeiter zielen, sind entwickelt und erprobt worden: Gruppenarbeit, TQM, KVP und vieles andere mehr. Wenn derartige innovative Konzepte nicht den beabsichtigten Erfolg bringen, liegt es nahe, nach Schuldigen zu suchen: das Verhalten der Arbeitskräfte, die ungeklärten Schnittstellen usw.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass oft nur Einzelmodule „eingeführt“ und über technische Schnittstellen (z.B. Datenbanken) verknüpft werden. Einzelne Zielgrößen können so durchaus verbessert werden. Aber wenn die Bausteine nicht aufeinander abgestimmt sind und die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens dabei nicht ausreichend berücksichtigt werden, bleibt es ungewiss, wie der Gesamterfolg aussieht. Eine echte **organisatorische Integration** ist erforderlich, um die Möglichkeiten innovativer Organisationskonzepte voll auszuschöpfen.

Wie ist diese Integration zu erreichen? Häufig wird ein übergreifendes Konzept angestrebt, das die einzelnen Innovationen und Teilkonzepte einbindet. Das können Wissensmanagementsysteme, Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme o.Ä. sein, die tendenziell ganze Unternehmen und Unternehmensnetzwerke einbeziehen. Ein gemeinsames Merkmal solcher Konzepte ist die Integration von „oben“.

Ein anderes Modell, das mehr Flexibilität bietet und kontinuierliche technische und organisatorische Innovationen begünstigt, ist die **Integration von unten** – Integrunt.

Es geht darum, dass die wechselseitige Integration der organisatorischen Innovationen zur **Sache der Mitarbeiter selbst** wird. Diese Leistung wird nicht getrennt vom Arbeitsprozess erbracht, nicht als ein externes System den konkreten Tätigkeiten übergestülpt. Die Abstimmung geschieht **in den laufenden Prozessen selbst**. So korrespondiert diese Form der Integration mit dem Bild einer **dynamischen Organisation, die sich je nach Bedarf eigene Strukturen schafft**.

## Ziele von Integrunt

Es sind vor allem die Mitarbeiter „vor Ort“, aber auch die unteren und mittleren Ebenen des Managements, die hier gefordert sind. Sie erkennen die Ansatzpunkte für eine Integration der vorhandenen Organisationsmodule wie beispielsweise Kanban, Synchroner Produktentwicklung, Reverse Marketing, Absatzgesteuerte Produktion oder Just-in-Time und verknüpfen diese miteinander, passen sie an und modifizieren sie gegebenenfalls. Weil das situationsbezogen und im Zuge der laufenden Arbeit geschieht, ist eine wechselseitige arbeitsplatz-, gruppen- und abteilungsübergreifende Abstimmung nötig.

Dafür werden **neuartige Verfahren der Koordination und Integration** auf den unteren Ebenen gebraucht, die das besondere (Erfahrungs-)Wissen der Mitarbeiter nutzen. Das Verbundprojekt Integrunt zielt darauf ab, solche Verfahren zu **entwickeln und praktisch zu erproben**.

**Sechs Felder** haben sich als bedeutsam erwiesen. Sie sind so zu gestalten, dass eine Integration von unten gelingen kann und eine entsprechende Unternehmenskultur gefördert wird:

- Organisation des Informellen
- Veränderung formeller Strukturen
- Kompetenzen und Erfahrungstransfer (Mentoring)
- Managementstrategien
- Informatisierung
- Promotoren/Monitoring

In **sechs Unternehmen**, davon 4 KMU, werden diese Felder bearbeitet. Jedes Unternehmen nimmt sich ein Kernfeld vor und arbeitet an einem anderen mit. Die Ergebnisse werden zusammengeführt und ausgewertet. Hier kommen dem Projekt die langjährigen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten von Universität Augsburg und ISF München zum erfahrungsgeliteten Handeln und Lernen zugute. Schließlich wird die bedeutsame Frage nach der Übertragbarkeit gestellt: Welche Verfahren und Ideen kann man auch in anderen Unternehmen nutzbringend anwenden?

## Zu erwartende Ergebnisse

### Für die **Unternehmen**

Die Unternehmen erreichen eine organisatorische Integration bei hoher Flexibilität, die eine schnelle Anpassung an veränderte Marktanforderungen erlaubt. Laufende Prozessoptimierungen im Sinne einer lernenden Organisation werden ermöglicht. Die Stärken des Unternehmens, etwa vorhandene „gute Drähte“ und Erfahrungen, funktionierende informelle Abstimmungen und Absprachen, können bewahrt und erweitert werden.

### Für das **Management**

Das Management wird von Koordinationsaufgaben entlastet und gewinnt Raum und Zeit für seine strategischen Kernfunktionen. Im Zuge der Integration von unten besteht die Aufgabe des Managements vor allem darin, Impulse für Innovationen zu geben, Konzepte auszuwählen und notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen.

### Für die **Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter erweitern ihre Kompetenzen. Sie werden zu selbstständigen Innovierern, Organisierern und Integrierern, und zwar nicht in einem künstlich hergestellten Raum, sondern im Zuge ihrer alltäglichen Arbeit. Ihre Kenntnisse und Erfahrungen kommen besser zur Geltung. Das wirkt nicht nur befriedigend und motivierend, sondern auch stressvermeidend. Denn unintegrierte und nicht praxismgerechte Teilinnovationen führen häufig zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen und damit zu erheblichen Belastungen.

### Für **Dritte**

Die im Verbund entwickelten Prinzipien und Leitsätze, Verfahren und Methoden sollen für Dritte nutzbar gemacht werden. Durch die heterogene Zusammensetzung der am Verbund beteiligten Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse auf unterschiedliche industrielle Anwendergruppen und Industriesegmente übertragbar sind. Unterstützung leisten dabei ein assoziierter Industriekreis sowie weitere Unternehmensverbände. Die gemeinsamen Forschungsergebnisse werden der Allgemeinheit in Vorträgen, Publikationen und auf der Internetseite [www.integrunt.de](http://www.integrunt.de) zur Verfügung gestellt.

Organisation des Informellen

Veränderung formeller Strukturen

Kompetenzen und Erfahrungstransfer  
(Mentoring)

Managementstrategien

Informatisierung

Promotoren/Monitoring

## Industriepartner



**ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH**  
Marktrechwitz  
[www.abm-antriebe.de](http://www.abm-antriebe.de)



**Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG**  
Quickborn  
[www.ebau-rubach.de](http://www.ebau-rubach.de)



**ept GmbH & Co. KG**  
Peiting  
[www.ept.de](http://www.ept.de)



**Glomb GmbH & Co. KG**  
Pinneberg  
[www.glomb-pinneberg.de](http://www.glomb-pinneberg.de)



**Lust Antriebstechnik GmbH**  
Lahnau  
[www.lust-antriebstechnik.de](http://www.lust-antriebstechnik.de)



**REFLEXA-Werke Albrecht GmbH**  
Rettenbach  
[www.reflexa.de](http://www.reflexa.de)

## Forschungspartner

Begleitung der betrieblichen Vorhaben



**Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. – ISF München**  
[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

Gesamtprojektkoordination und übergreifende  
Konzeptentwicklung



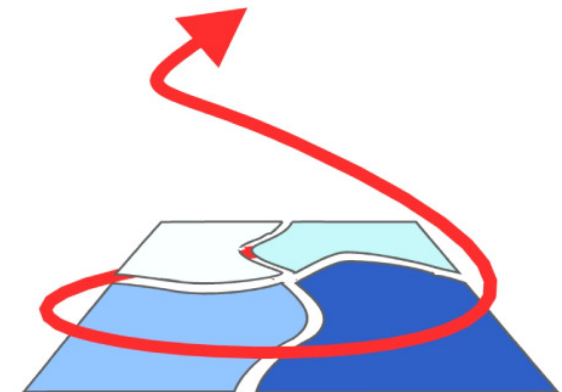
**Extraordinariat für Sozioökonomie  
der Arbeits- und Berufswelt,  
Universität Augsburg**  
<http://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio4>

## Kontakt

**Prof. Dr. Fritz Böhle**  
Tel. 0821/598-4094; Fax 0821/598-4352  
[fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de](mailto:fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de)

**Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt  
Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät**  
Universität Augsburg, 86135 Augsburg

Eine neue Herausforderung  
**INTEGRUNT**  
für die industrielle Produktion



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA), Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), betreut.



GEFÖRDERT VOM

**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**



**Projektträger**  
Forschungszentrum  
Karlsruhe (PTKA)