

# Die Information im modernen Unternehmen

Ein Beitrag von Helmuth Gienke

[Thema des Monats April 2007](#)

Der Information kommt in einem modernen Betrieb eine höhere Bedeutung zu, als in bisherigen Produktionsstrukturen. Wenn die Mitarbeiter selbst entscheiden sollen, müssen sie ausreichende Kriterien für die Beurteilung der Alternativen haben. Wenn sie verändern sollen, um den Betrieb den Anforderungen des Marktes besser anzupassen, müssen sie Ziele vermittelt bekommen und selbst Ziele definieren, dazu ist Information über das Umfeld und die eigenen Möglichkeiten erforderlich. Wenn Prozeßketten optimiert werden sollen, ist Information über die Tätigkeiten und Probleme der benachbarten Betriebsteile erforderlich. Wenn funktionale Strukturen des Produktes verbessert werden sollen, ist Information über die Anforderungen und Möglichkeiten erforderlich. Wenn der konstruktive Aufbau des Produktes verbessert werden soll, sind darüber hinaus Informationen über Möglichkeiten der Produktion und Marktbewertung der Funktionen erforderlich.

Der Spruch: "Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß" zeigt zwei Probleme des Informationsaustausches auf, einerseits den Widerstand, Informationen weiterzugeben, andererseits das Dilemma, aus der Fülle der Informationen die relevanten zu selektieren. Auf beiden Gebieten müssen Verbesserungen erreicht werden, um alle Ressourcen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

Im straff geführten tayloristischen Betrieb der Vergangenheit war es ausreichend, dem Mitarbeiter die Tätigkeiten zu beschreiben, die er aufzuführen hat. Weitere Informationen hätten ihn zu einem Verhalten bewegt, daß von dem geplanten Prozeß abweicht und möglicherweise, weil die Information prinzipiell lückenhaft ist, zu fehlerhaftem, nachteiligem Handeln geführt. Aus diesem Grunde wird in der tayloristischen Betriebsstruktur Information sehr restriktiv behandelt. Das kommt auch dem normalen Verhalten des Menschen entgegen, der in Wettbewerbssituationen bestrebt ist, seinen Wissensvorsprung zu erhalten und auszubauen. Ein Schwerpunkt der Ebene Information muß also sein, diese Barrieren im menschlichen Verhalten zu durchbrechen.

Die herkömmliche Gruppenarbeit definiert die Art der Verrichtung nur grob und überläßt es der Gruppe, sie zu gestalten, hat aber darüber hinaus eine Informationsphilosophie, die sich nicht wesentlich von der in tayloristischen Betrieben unterscheidet. Die Folge ist, daß die Gruppe sich gegen das Umfeld abkapselt und weitgehend ein schlecht integriertes Eigenleben führt. Damit ist eine optimale Gestaltung der Prozeßketten und des Produktes nicht möglich und ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil des Betriebes vorgegeben.

Das wesentliche Element aller modernen Produktionsphilosophien ist die Fähigkeit zur Veränderung. In der natürlichen Entwicklung der Lebewesen führen Veränderungen meist zu negativen Ergebnissen, die durch die Prozeßdauer und die Menge der Individuen kompensiert werden und im Ergebnis zu komplexeren und fähigeren Wesen führten. Für die Volkswirtschaft ist ein derartiges Vorgehen nicht akzeptabel, da nicht nur ethische Gesichtspunkte (die Würde des Mitarbeiters als ein vom Unternehmen

beeinflusstes Individuum) und wirtschaftliche Aspekte, nämlich die Vernichtung von Ressourcen bei Untergang eines Unternehmens, eine Rolle spielen, sondern die Anzahl der Items (Betriebe) und die wesentlich kürzere Zeitdauer der Entwicklung einer derartigen Verschwendung verbieten. Veränderungen müssen also zielgerichtet durchgeführt werden und schon in kleinen Schritten auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft werden. Diese Restriktionen führen nicht immer zum Optimum, wie an der Ablösung der jahrzehntlang als optimal angesehenen tayloristischen Philosophie zu erkennen ist, aber innerhalb der machbaren Verfahren ist dieses Vorgehen sicherlich optimal. Voraussetzung für eine zielgerichtete Veränderungsbereitschaft bei dem einzelnen Mitarbeiter ist, daß er mit den angestrebten Zielen vertraut ist und sie akzeptiert. Außerdem muß er über die erforderliche Autonomie verfügen, die Auswirkungen auf das Umfeld erkennen können und die Möglichkeit zur ständigen Überprüfung der Ergebnisse seiner Aktionen haben.

Im modernen Unternehmen werden Ziele vereinbart und quantifiziert, wobei die Rahmenbedingungen vom übergeordneten Team gegeben werden, dessen Bestandteil das aktuelle Team ist. Im Gegensatz dazu sind in der Lean Production grob umrissene Unternehmensziele definiert, wie Verbesserung der Kundenzufriedenheit, bessere Qualität des Produktes und der Verfahren usw., wobei Quantifizierungen selten sind. Aus diesem Unterschied ergibt sich der Unterschied der Kommunikationsgrundsätze. Die Lean Production setzt auf transparente Abläufe und klare Schnittstellen und erwartet, daß dadurch die Kommunikation zwischen den Bereichen verbessert wird. Durch die unternehmensweit definierten Ziele und die in Japan ausgeprägte Bereitschaft zur Kooperation werden diese Ansätze verstärkt. Durch das paternalistische Leitbild des Vorgesetzten wird auch die Kommunikation zwischen den Führungsebenen gefördert. Dieses Kommunikationsverhalten ist weitgehend unpräzise und situationsbedingt, wobei formale Absprachen meist vermieden werden.

Im Gegensatz dazu ist das moderne Unternehmen zielorientiert geführt und die einzelnen Teams werden nach quantifizierbaren Maßstäben beurteilt. Das moderne Unternehmen setzt auf variable, aber für den jeweiligen Zeitpunkt klare Vereinbarungen über die Schnittstellen zwischen den Teams, die im Dialog ausgearbeitet werden und bei Bedarf ebenfalls im Dialog modifiziert werden. Die systemimmanente Veränderungskultur muß als Gegengewicht gegen das Beharrungsvermögen solcher Absprachen eingesetzt werden. Mit der modernen Struktur der Selbstähnlichkeit werden mittels der übergeordneten Teams diese Kommunikationsgrundsätze bis zum Gesamtunternehmen durchgezogen. Durch teamübergreifende Ziele wird die Kommunikation zwischen benachbarten Teams gefördert.

Beiden Systemen gemeinsam ist die Visualisierung. Das moderne Unternehmen hat aufgrund der klaren, quantifizierten Ziele dabei eine wesentlich formalistischere Struktur der Informationsbereitstellung, während die Lean Production ihren Schwerpunkt in informellen Darstellungen hat. Die Visualisierung aller Prozesse und Ausnahmen hat fast kultischen Charakter, bis zum Kreis, in den sich ein unbeschäftigter Mitarbeiter stellt, um zu demonstrieren, daß er nichts zu tun hat. Im Gegensatz dazu werden die Prozesse exakt vorgegeben und präzise dokumentiert. Plakative Gestaltung der Information und der Unternehmensziele als Mittel zur ständigen Beeinflussung sind ein kennzeichnendes Element der Lean Production.

Das moderne Unternehmen dagegen setzt auf gezielte Information über die Auftragsbefriedigung, die Zielvereinbarungen und den Stand der Zielerfüllung. Zielorientierte Kennzahlen sind die Basis der Information. Diese Daten werden öffentlich ausgestellt, um den Informationsaustausch zu fördern.

Aufgrund der informellen Informationsgrundsätze besteht trotz aller Technikneigung in Japan geringe Neigung in der Lean Production progressive Informationsmittel einzusetzen. Papier als Informationsträger hat einen hohen Stellenwert. Als Anekdote sei

erwähnt, daß mit der Einführung der Kan Ban Steuerung in Deutschland schnell auch die Forderung nach Rechnerunterstützung kam. Die Forderung nach präziser Information und exakter Kennzahlen dagegen bedingt die Unterstützung durch moderne Datenerfassungs- und -verarbeitungsmethoden.

Zusammengefaßt ergibt sich, daß der Informationsfluß in der klassischen Gruppenarbeit nicht gesondert ausgeprägt ist, die Lean Production auf Information durch Appelle setzt, während das moderne Unternehmen bestrebt ist, mit exakten, zeitnah bereitgestellten Informationen zu arbeiten.