



Arthur Primus

Integration, mehr als nur Vision?

Zum Thema „Integrationsbestrebungen im Management“

Dipl.-Ing. Dr. techn., Jg. 1972

1991–1997 Studium Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau an der TU Graz;

1998 Traineeprogramm bei Semperit Technische Produkte – Wimpassing;

1999 Konzeptentwickler im COC Philips – Klagenfurt;

seit 10/1999 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe Industriebetriebslehre und Innovationsforschung

Der Ruf nach Integration zählt, nicht zuletzt seitdem im schweizerischen St. Gallen das „Konzept Integriertes Management“¹ entworfen wurde, zum visionären Grundgedanken auf vielen Führungsebenen. Ganzheitliches, integratives Denken und Handeln wird immer wieder als der Weg zur Reduktion von Komplexität und zur Abschöpfung von Synergiepotenzialen gesehen. Doch welche Eckpunkte kennzeichnen diesen Weg der Integration? Welche Meilensteine können definiert und wo konkrete Ansatzpunkte innerhalb der eigenen Unternehmung gefunden werden?

Durch Zusammenführung von Teilen des Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagements gelang es, diese visionären Ambitionen unter dem Begriff „Generic Management“ in eine handhabbare Form zu fassen. Der hier gewählte Weg erscheint als logisch nachvollziehbar, denn die Zusammenführung durch Normung systematisierter Teilmanagementsysteme ist ein erster Schritt auf an dieser Stelle trivial anmutendem Terrain.

Die Frage, die jedoch nach wie vor als weitgehend unbeantwortet gilt, ist, ob die Integration operativ auch in andere Teilbereiche des Managements übertragen werden kann. Wenn ja – welcher Weg ist dabei zu wählen? Bei diesen Fragen angelangt, wird man erkennen, dass das Terrain der Integration eher als nicht trivial anzusehen ist und noch kein vollständig vorgezeichneter Weg für einen Transfer in die Praxis existiert. Besonders die Soziale Systemtheorie warnt davor, Integration ausschließlich als Chance zu sehen. Gefahrenpotenziale verbergen sich vor allem im Bereich der Vernachlässigung der durch Integration ausgelösten Interventionen auf sozio-kultureller Ebene der betroffenen Unternehmung.

Einen pragmatischen Ansatzpunkt zur Integration könnte die Prozessorientierung bieten, welche ja – im Sinne der Protagonisten dieses Themas, Hammer und Champy² – unter anderem zur Kombination, Eliminierung und Parallelisierung von Teilschritten innerhalb und zwischen relevanten Prozessen führen soll. Über eine prozessartige Gestaltung von Teilmanagementsysteme

men könnte diese Vorgehensweise in einem ersten Ansatz genutzt werden, wie es auch durch aktuelle Versionen des internationalen Normenwerkes gefordert wird.

Aufgegriffen wurde der Umstand, dass sowohl Prozess- als auch Generic Management (neben Wissens- und Projektmanagement) Integrationsbestrebungen im Management unterstützen, bereits im Grazer Modell für Industrielles Management³, wo diese Managementmodule in einer so genannten „Integrationszone“ zu finden sind. Die große Herausforderung bleibt aber nach wie vor eine einheitliche und pragmatisch nutzbare Gestaltung der Integrationszone für die Praxis.

¹ Vgl.: Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/New York 1999

² Vgl.: Hammer, M.; Champy, C.: Reengineering the corporation, New York 2001

³ Vgl.: Wohinz, J.W.: Das Grazer Modell für Industrielles Management, Graz 2000
INDUSCRIPT, Auflage 2001/02, TU Graz