

FRAKTALE

ORGANISATIONSFORM ZUR HANDHABARMACHUNG DER STEIGENDEN KOMPLEXITÄT

Dirk Röllinghoff
Produktionsleiter Motorenfertigung
Vorwerk Elektrowerke
Wuppertal, 31/08/2017

AGENDA

1. Die Elektrowerke
2. Ausgangsbasis (Organisation heute)
3. Fraktale
4. Motivationen
5. Organisation für Fraktale
6. Leadership style

Produkte und Dienstleistungen



Thermomix



Kobold



JAFRA Cosmetics



Lux Asia Pacific



Twercs



akf-Gruppe



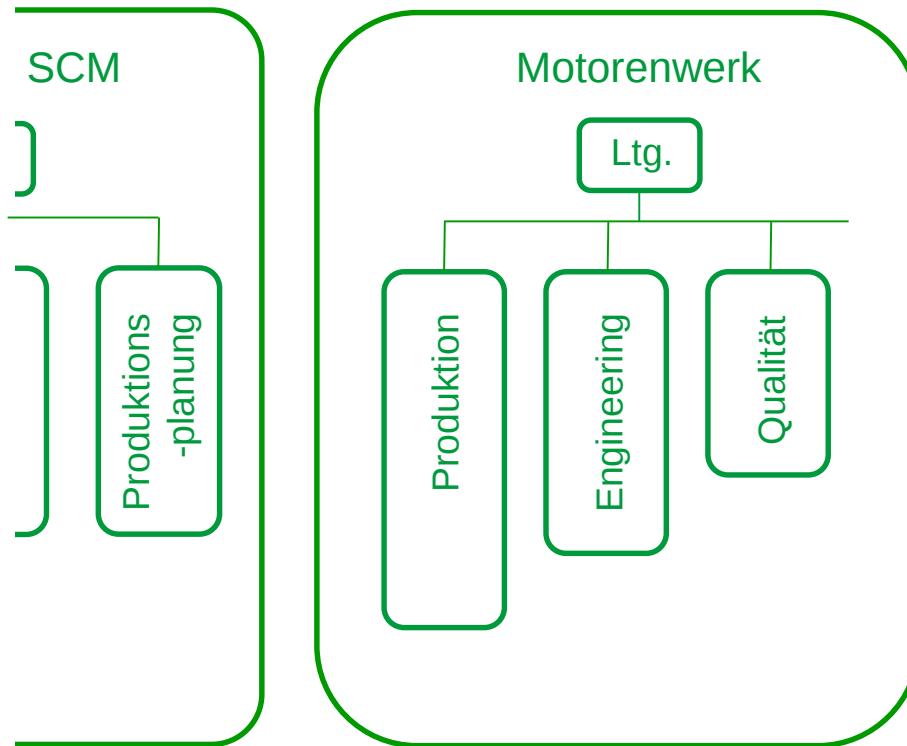
Vorwerk flooring



**Vorwerk Direct Selling
Ventures**

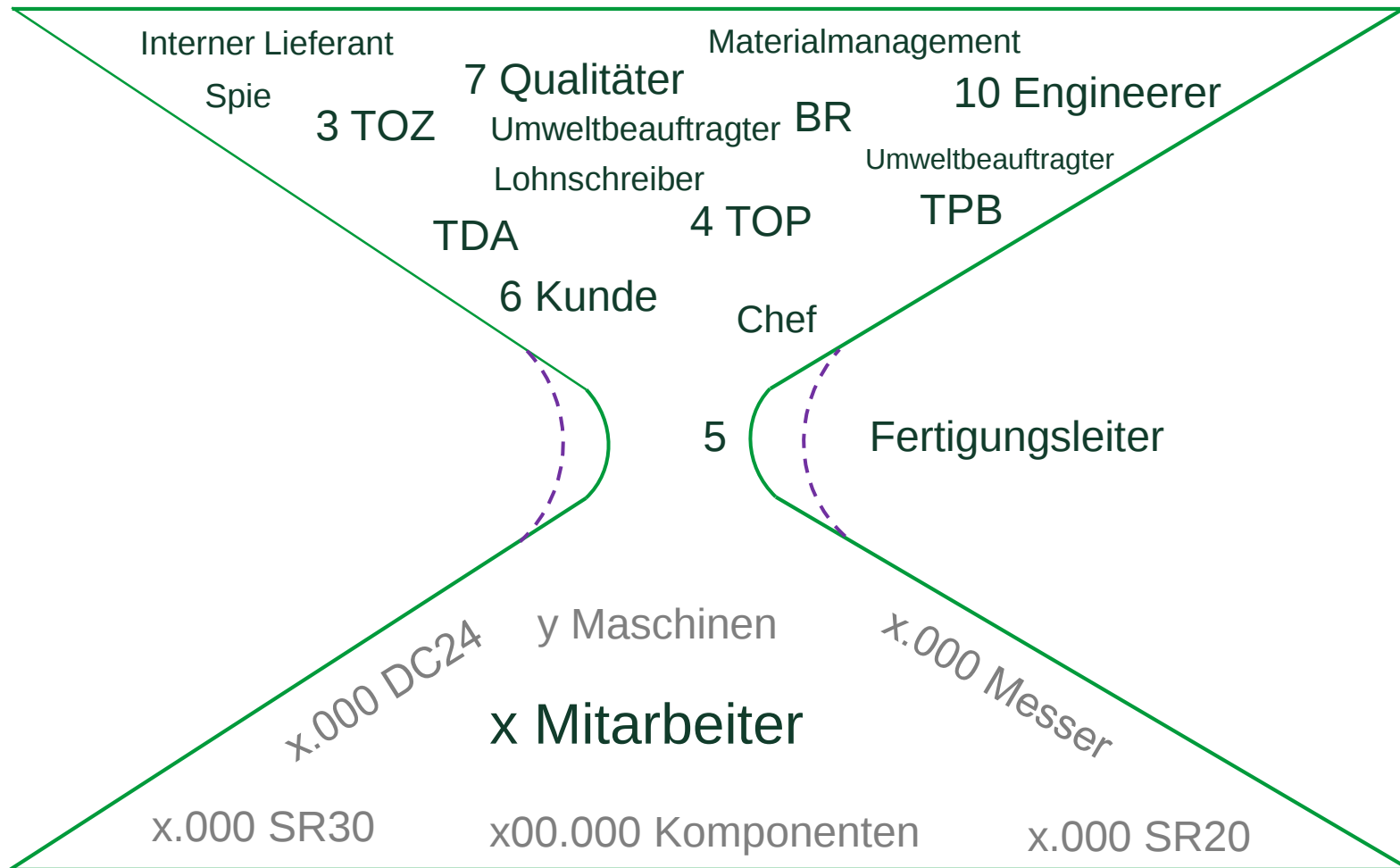
2. Ausgangsbasis

Funktionale Organisation



Die Organisation folgt den verschiedenen Disziplinen, die es zur Herstellung der Produkte braucht. Die Idee ist die **Stärkung der Disziplin** durch kurze Wege und gemeinsame Regeln und Abläufe. Der stärkste Bezug für den Einzelnen ist die eigene Abteilung und der eigene Prozess. **Optimiert** wird der eigene Prozess und die eigene **Abteilung**.

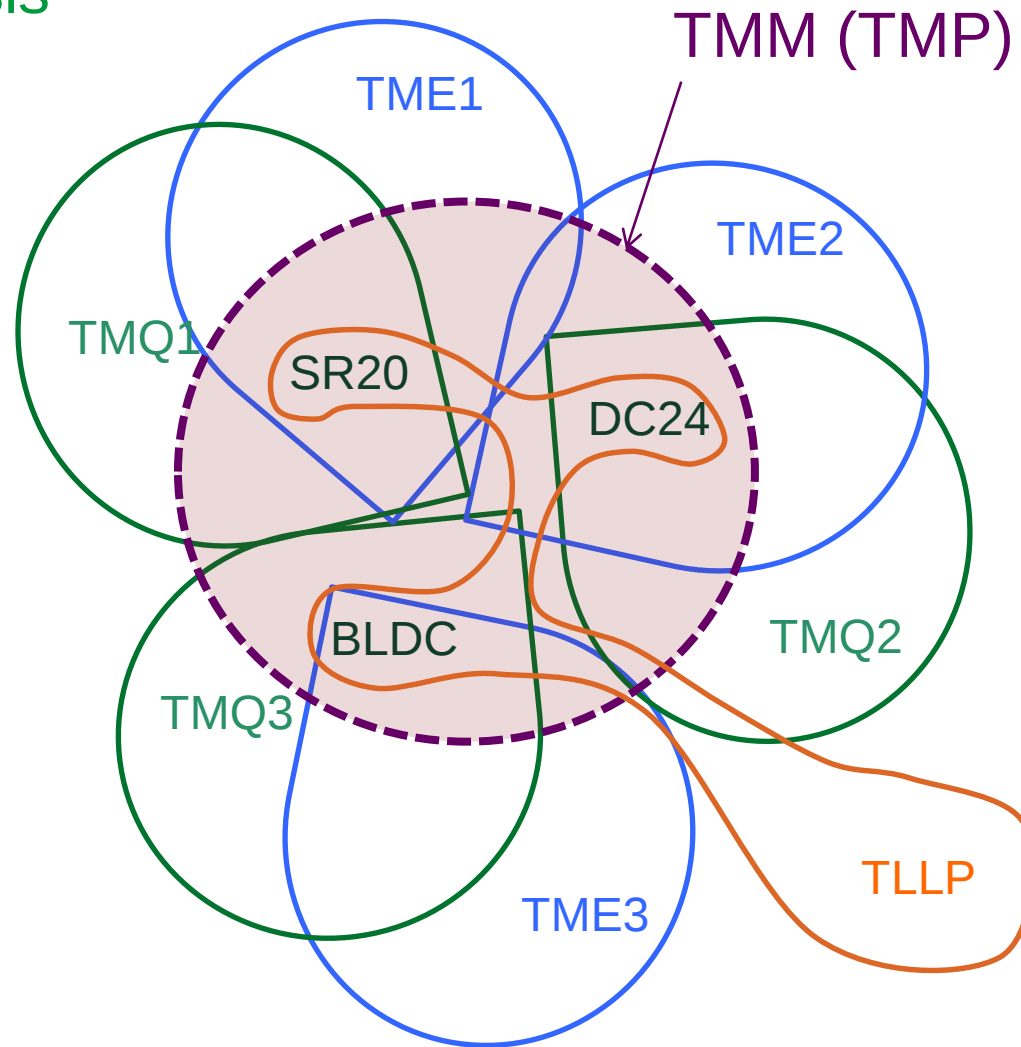
2. Ausgangsbasis: Informationsfluss in die Fertigung



2. Ausgangsbasis

Verantwortungs- aufteilung

- Viele Beteiligte
- Viele Schnittstellen
- Nur partielle Überlappungen



2. Ausgangsbasis: Schnittstellen

Schnittstellen sind Arbeit

- Schnittstellen müssen **gepflegt** und mit Informationen versorgt werden.
- Schnittstellen müssen **definiert** und beschrieben werden.
- Viele Schnittstellen bedeuten **viele** Informationspartner.
- **Desto mehr Schnittstellen, desto geringer die Informationsdichte.**
- **Desto geringer die Informationsdichte, desto weniger Wissen/Kennntnis vom anderen.**
- **Weniger Wissen bedeutet auch weniger Qualität.**

Fraktale können die Anzahl der Schnittstellen deutlich reduzieren!

- Der Blick richtet sich auf einen gemeinsamen Bereich und somit auch auf die gleichen Themen.

3. Fraktale:

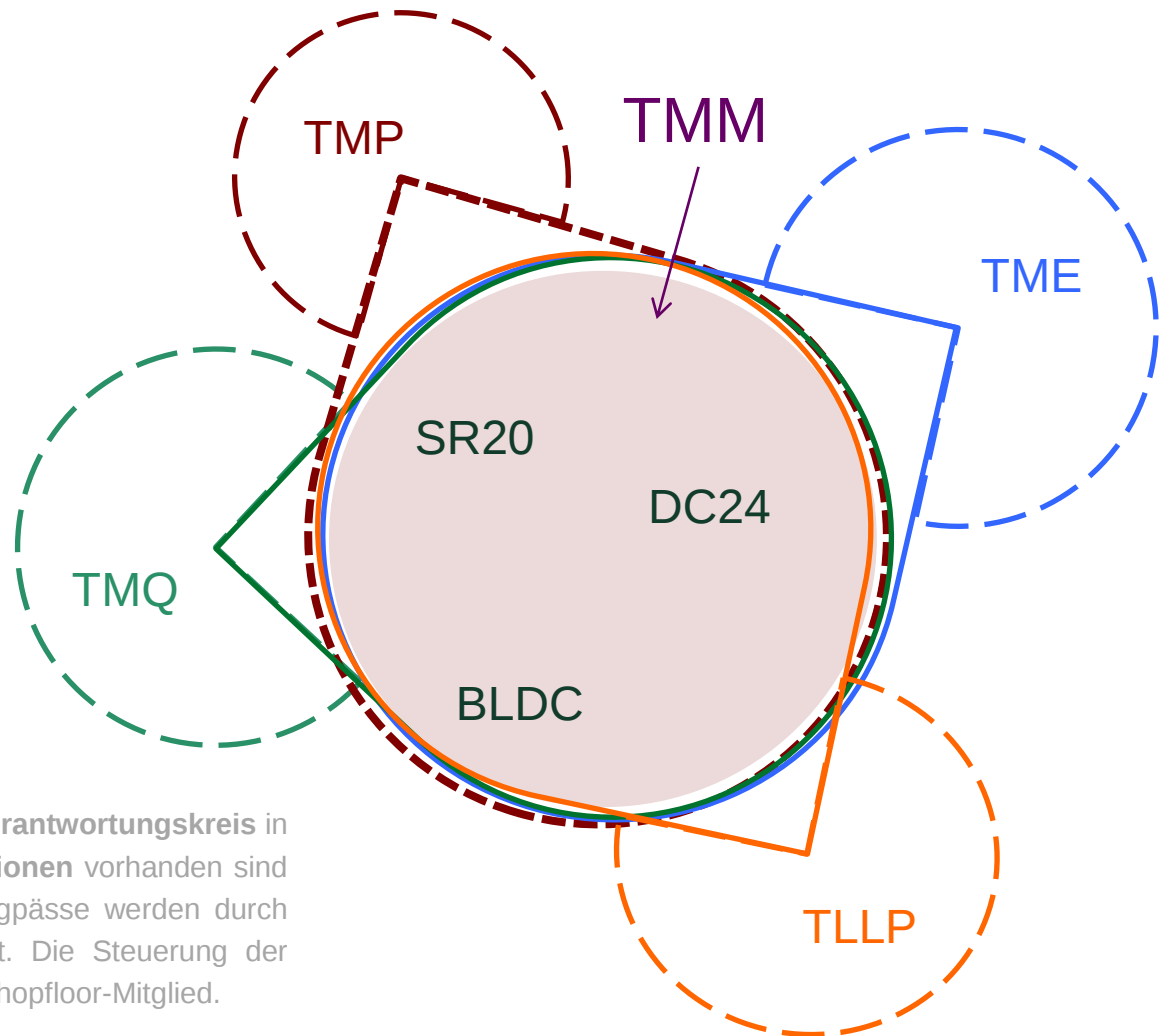
Verantwortungsaufteilung.

- Weniger Beteiligte
- Weniger Schnittstellen
- Große Überlappung

Reduzierung der Schnittstellen.

Mitarbeiter schauen auf das **gleiche Arbeits- /Aufgabengebiet**.

Es entsteht ein **gemeinsamer** Wirk- u. **Verantwortungskreis** in dem **gemeinsame/einheitliche Informationen** vorhanden sind und ausgetauscht werden. Kapazitätsengpässe werden durch die verschiedenen **Fach-Büros** gedeckt. Die Steuerung der Zusatzkapazität läuft über das jeweilige Shopfloor-Mitglied.



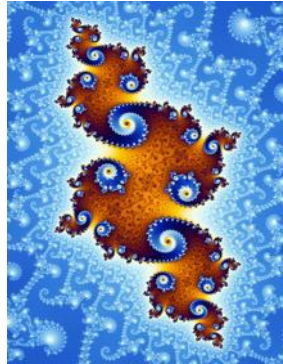
Die Teammitglieder agieren aus dem Fraktal heraus ... und nicht aus der Abteilung in das Fraktal hinein!

3. Fraktale:

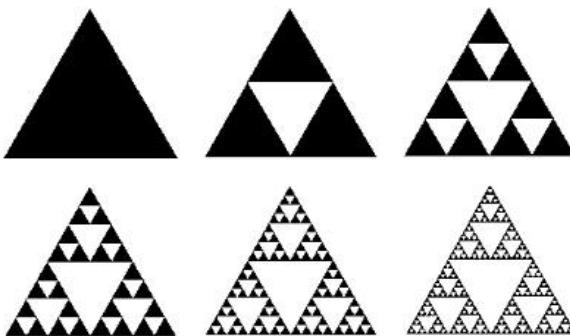
Beispiele zu Fraktalen:



Schneekristall



Mandelbrotmenge



Konstruktion
Sierpinski-
Dreieck

„Fraktal ist ein vom Mathematiker Benoît Mandelbrot 1975 geprägter Begriff (lateinisch fractus ‚gebrochen‘, von lateinisch **frangere, (in Stücke zer-),brechen‘**), der bestimmte natürliche oder künstliche Gebilde oder geometrische Muster bezeichnet. Sie weisen zudem einen **hohen Grad von Selbstähnlichkeit** auf. Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein **Objekt aus mehreren verkleinerten Kopien seiner selbst besteht**.“

„(Quelle : <http://wikipedia.org/wiki/Fraktal>)“

Hans J. Warnecke (Prof. für industrielle Fertigung an der UNI Stuttgart) verwendet den Begriff in seinem 1995 erschienen Buch „AUFBRUCH ZUM FRAKTALEN UNTERNEHMEN“ zur Beschreibung von **dezentralen, sich selbst organisierende Strukturen** in Unternehmen, die sich wie Fraktale zum Ganzen verhalten.

„Das Modell bedient sich natürlicher Systeme als Vorbild. Die Fabrik besteht aus **dezentralen Strukturen** mit kleinen **Regelkreisen** für die intensive Kommunikation zwischen den Subsystemen der Fabrik. Die Fraktale sind nach Warneckes Verständnis **autonome, dynamische und selbstähnliche Gebilde**, die nach dem Prinzip der Selbstorganisation und Selbstoptimierung als eigenständige Unternehmenseinheiten agieren. Sie wirken an ihrer Entstehung, Veränderung und Auflösung aktiv mit und **richten ihre Ziele** an den **generellen Unternehmenszielen** aus.“

„(Quelle: <http://wikipedia.org/wiki/Fraktal-Fabrik>)“

2. Fraktale

Fraktale bilden für ihre Member einen gemeinsamen und überschaubaren Verantwortungskreis.

Im Wesen sind Fraktale eigenständige Einheiten. Ihre Kern ist Selbständigkeit. Diese Selbständigkeit braucht es, um ihre Wirkung bzgl. der Komplexitätsreduzierung voll zu entfalten.

Das bedingt aber eben auch, die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Funktionen und Ressourcen an Board zu haben.

Es braucht aber auch eine andere Art der umgebenden Organisation und Führung.

Organisation: Shopfloor-Teams berichten gemeinsam an die nächste Ebene.

Führung: „Gute Führung ermöglicht anderen Erfolgreich zu sein“

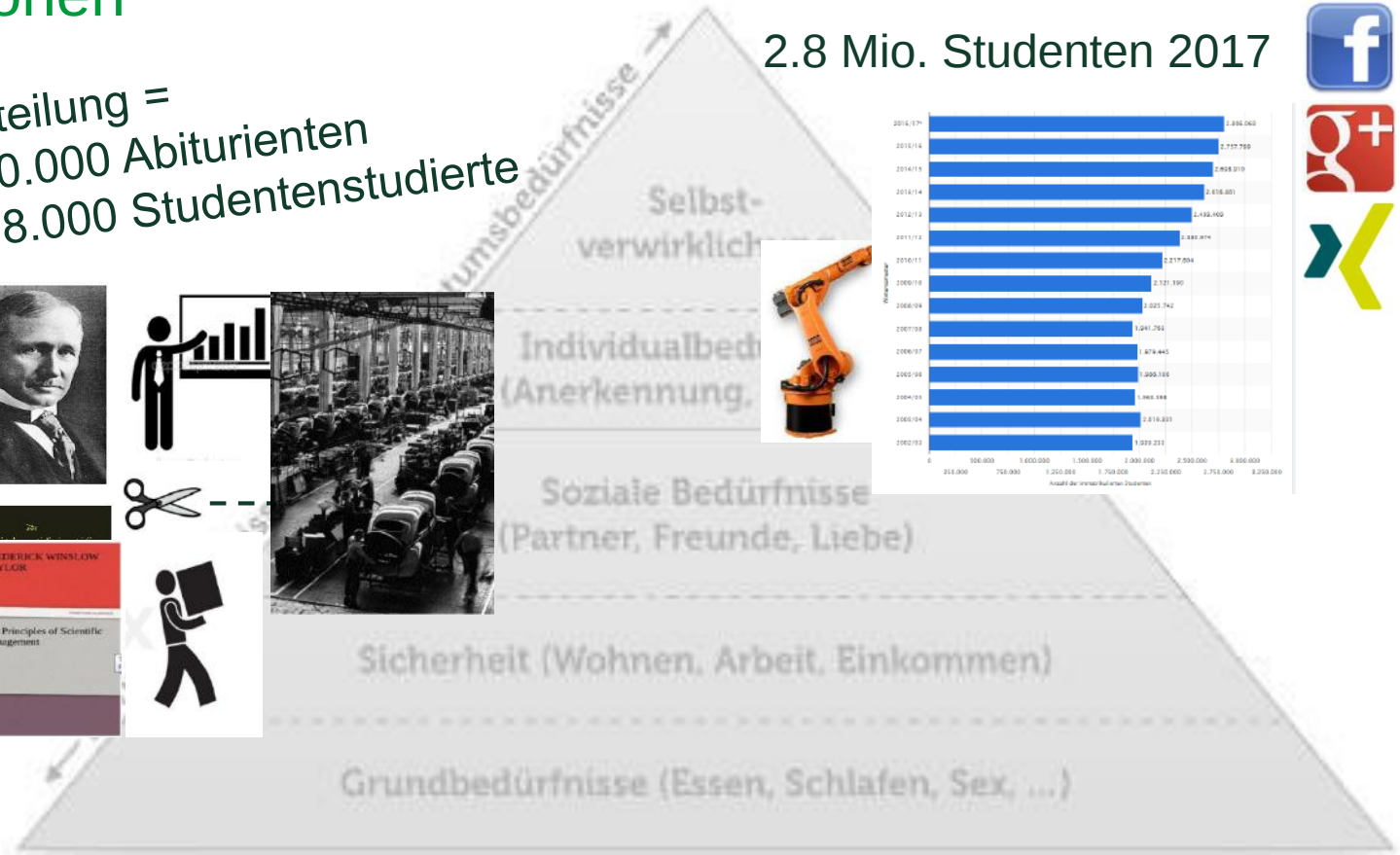
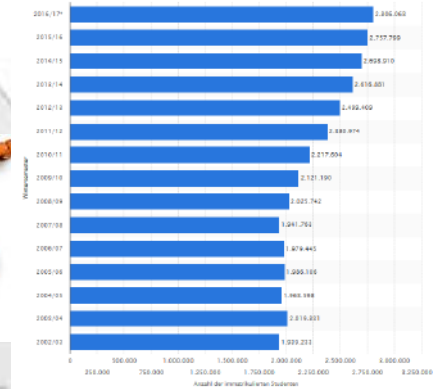
Wir werden uns mehr mit dem Rollenverständnis der Fraktal-Mitglieder auseinandersetzen müssen. Der Einfluss jeden einzelnen wird in dieser dezentraleren Organisationsform größer, da er nicht mehr in der bisherigen Form durch die Abteilungsmeinung eingegrenzt wird. Die Meinung der Einzelnen wird stärker und muss stärker werden, denn mehr Eigenständigkeit ist der Schlüssel zum Erfolg der Fraktale.

In der Werkskommunikation stellen die Abteilungen nicht mehr den bisherigen Grad an Filtration dar. Durch die Fraktal-Berichtserstattung gibt es ein einheitlicheres und umfassenderes Bild für die nächste Hierarchie-Ebene (In unserem Fall das Leitungsteam). Die Berichte werden ausgewogener.

4. Motivationen

Bildungsverteilung =
180.000 Abiturienten
18.000 Studentenstudierte

2.8 Mio. Studenten 2017



Industrialisierung

Massen-Fertigung

Automatisierung

Info-Zeitalter

1800

2000

Leadership für Fraktale

Feedback als ein zentrales
Element für den Fortschritt
der Organisation!

Stärkung der
Fachkompetenz!

Stärkung der
Sozialkompetenz!

Watch your people!
Ives Morieux

Führen vor Ort!

Stärkung der
Selbstständigkeit!

Stärkung des
Einzelnen in
seiner Wirkung für
das Fraktal!

Aufbau von
Kompetenz,
wie die
Gruppen
funktionieren
und warum!

Führung/Coaching ist
DIE AUFGABE
der Führungskräfte!

Ständiges
Training!

Führung von
Führungskräften heißt
sehen lehren!