Felix Frei
Margrit Hugentobler
Andreas Alioth
Werner Duell
Luzian Ruch

Die kompetente Organisation

Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative

SCHÄFFER POESCHEL
vdf

Felix Frei
Margrit Hugentobler
Andreas Alioth
Werner Duell
Luzian Ruch

Die kompetente Organisation

Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Die kompetente Organisation

Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative

Felix Frei, Margrit Hugentobler, Andreas Alioth, Werner Duell, & Luzian Ruch

2., überarbeitete und erweiterte Auflage: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 1996

ISBN 3 7281 2235 8

(1. Auflage: Zürich / vdf & Stuttgart / Schäffer-Poeschel © 1993)

Die amerikanische Ausgabe „Work Design for the Competent Organization" von Felix Frei, Margrit Hugentobler, Susan Schurman, Werner Duell und Andreas Alioth erschien im Frühjahr 1993 bei Greenwood Press, Quorum Books.

Felix Frei, Dr. phil. AOC AG Zürich

Margrit Hugentobler, M.S.W., Ph. D., ETH Zürich;
DenkBar AG für Bildung und Beratung Zürich

Andreas Alioth, Dr. oec., AOC AG Zürich

Werner Duell, Dipl.-Psych., AOC GmbH Berlin

Luzion Ruch, lic. phil., AOC Partner AG Bern

AOC

ist eine dezentral organisierte Beratergruppe mit der AOC AG in Zürich und den Tochtergesellschaften AOC GmbH in Berlin und AOC Partner AG in Bern.

Schwerpunkte der AOC-Unternehmensberatung sind
- Arbeitsgestaltung
- Organisationsentwicklung
- Coaching von Führungsprozessen

Andreas Alioth, Werner Duell, Felix Frei und Luzian Ruch sind die Partner von AOC.

Kontaktadresse:

AOC AG, Culmannstrasse 43, CH-8006 Zürich

Tel. 01 / 363 17 88, Fax O1 / 361 31 18

www.aoctoolbox.com

Inhalt

	Vorwort zur 2. Auflage	VII
	Vorwort zur 1. Auflage	XI
	Einleitung	1
TEIL I	*ARBEIT IN EINEM SICH VERÄNDERNDEN UMFELD*	
1.	Arbeit und Kompetenzentwicklung	13
2.	Gestaltungskonzepte im historischen Kontext	33
3.	Veränderte Rahmenbedingungen und strategische Interventionsfelder	59
4.	Neue Produktionskonzepte und Arbeitsformen	81
TEIL II	*QUALIFIZIERENDE ARBEITSGESTALTUNG*	
5.	Prozeßgestaltung	129
6.	Soziotechnische Systemgestaltung	149
TEIL III	*FALLSTUDIEN: ENTWICKLUNG EINER KOMPETENTEN ORGANISATION*	
7.	Alcatel STR: Ein “Bottom-up”-Ansatz	177
8.	Swissair: Ein “Top-down”-Ansatz	201

9.	Tetra Pak: Ein organisationsdiagnostischer Ansatz	225
10.	Continental: Ein “Quick-shot”-Ansatz	239
11.	BAGE: Ein variantenorientierter Ansatz	255

TEIL IV *METHODEN DER VERÄNDERUNG*

12.	Analyse technischer und organisatorischer Innovationen	283
13.	Beteiligungsmethoden	293

TEIL V *SPEZIELLE PROBLEME*

14.	Die Rolle der Gewerkschaften bei qualifizierender Arbeitsgestaltung *(Andreas Drinkuth und Ralf Krügel)*	327
15.	Die veränderte Rolle der Meister	339
16.	Lohn und Lernen	349

ANHANG

A.1	Interessenmatrix	373
A.2	Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)	375
A.3	Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)	376
A.4	Arbeitsbewertungsfragebogen	385
A.5	Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit	387
	Personenregister	391
	Sachregister	395

NACHTRAG ZUR 2. AUFLAGE

	Business Reengineering	401

ÜBER DIE AUTORIN UND DIE AUTOREN 417

Vorwort zur 2. Auflage

Wer sich in den letzten Jahren in bezug auf Managementkonzepte zur Gestaltung von Arbeit und Organisation auf dem laufenden halten wollte, tat gut daran, über ein ausgezeichnetes Namensgedächtnis zu verfügen: "Total Quality Management", "Computer Integrated Manufacturing (CIM)", "Fraktale Fabrik", "Lernende Organisation", "JIT (just-in-time)", "Partizipation", "Organisationsentwicklung", "Qualifizierende Arbeitsgestaltung", "Soziotechnische Systemgestaltung", "Lean Management", "Chaos-Management", "Toyotismus", "Time-to-market", "Teilautonome Gruppen", "Teamarbeit", "New Public Management", "Quality Circles", "Empowerment", "Flexibilisierung", "Kernkompetenzen", "Customer focus", "Time Based Management", "Simultaneous Engineering", "Wertschöpfungsorientierung", "Workflow Management", "Flache Hierarchien", "Dezentralisierung", "Vertikalisierung", "Prozeßorientierung", "Personalentwicklung", "Rationalisierung", "Kanban", "Muda", "Kaizen", "Gatsitaiki", "Leadership", "Business Transformation", "Reframing", "Restructuring", "Revitalizing", "Renewing", "Business Reengineering", "Kompetente Organisation"…

Gibt es so viel Neues unter der Sonne? Verbirgt sich unter jedem Schlagwort dasselbe? Löst das eine Konzept das andere ab, oder ergänzen sie sich? Sind das alles nur Moden, mit denen vor allem die Unternehmensberater Geld verdienen?

Ein kleines bißchen "ja" müßte bei jeder dieser Fragen in einer ehrlichen Antwort mitschwingen. Aber nicht nur. Gewiß ist, daß die Unternehmensführung in den industrialisierten Ländern in einem so rasanten Umbruch steckt, daß die davon betroffenen Menschen und sozialen Systeme vielfach kaum mehr mitzuhalten

vermögen. Daß ein solcher Prozeß nicht gezielt, geordnet und geradlinig verläuft, verwundert nicht. Daß er vielmehr gekennzeichnet ist durch teilweise chaotisch und planlos anmutende Versuche, "die" beste Lösung mal auf dem einen, dann wieder auf dem gegenteiligen Weg zu finden, ist verständlich. Vielleicht liegt der einzige Fehler in all diesem Bemühen darin, daß – wie schon im Taylorismus – überhaupt (und möglichst schnell) "die" beste Lösung und "der eine" beste Weg gesucht werden.

Der Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die technologische Entwicklung haben so sehr an Tempo zugenommen (vom Internet beispielsweise war beim Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches noch kaum die Rede, heute scheint sich fast alles darum zu drehen …), daß darin nur noch ein dynamisches und auch für kürzeste Zeit kein statisches Gleichgewicht mehr denkbar ist. Die ständige Bewegung *ist* die Lösung.

Organisationale "Bewegung" bedeutet aber nicht ein beliebiges Hin und Her – ohne Rücksicht auf Verluste. Gerade der *Prozeß* einer organisationalen Veränderung kann professioneller und weniger professionell gestaltet werden. Und die Prinzipien, die es dabei zu beachten gilt, haben sich deutlich weniger geändert als alles andere.

Das ist der Grund, weshalb wir drei Jahre nach dem Erscheinen dieses Buches eine zweite, (fast) unveränderte Auflage veröffentlichen. Die hier als "Qualifizierende Arbeitsgestaltung" dargestellten Prinzipien der Entwicklung einer *kompetenten Organisation* haben sich, gerade in turbulenten Zeiten, bewährt. Sie können und sollen helfen, den organisationalen Wandel nicht auf dem Buckel der Betroffenen, sondern mit den Köpfen und Herzen der Beteiligten erfolgreich zu bewältigen.

Eines der eingangs erwähnten Schlagworte betrifft aber gerade diesen fundamentalen Grundsatz unseres Gestaltungskonzepts, die Beteiligung der Betroffenen: das *Business Reengineering*.

Wir haben uns deshalb entschlossen, für diese zweite Auflage einen *Nachtrag* zu schreiben, der das Verhältnis von Qualifizierender Arbeitsgestaltung und Business Reengineering – beide propagieren Prozeßorientierung und kritisieren die funktionale Organisation – klärt und aufzeigt, wie wir Business Reengineering-Projekte in unserer Beratung methodisch angehen. Aus Gründen des "Lean Management" und im Interesse einer kurzen "Time-to-market" haben wir darauf verzichtet, diesen Nachtrag formal zu integrieren: er ist schlicht als zusätzlicher Bund am Ende dieses Buchs "angehängt" und als eigenständiges Kapitel zu

lesen. Verzichtet haben wir auch darauf, die in den letzten drei Jahren zum Thema Business Reengineering erschienene Literatur zu besprechen und die feinen und weniger feinen Unterschiede zwischen den vertretenen Konzepten gleichen Namens herauszuarbeiten: *diese* Darstellung wäre beim Erscheinen sicherlich schon wieder überholt. Zudem wollen wir das Thema auch nicht überbewerten und – wie das jüngste Werk von Michael Hammer[1] – in ein "Reengineering, jetzt und für immer" verfallen.

Eine Randbemerkung sei abschließend noch erlaubt: immer wieder erleben wir, daß sich am Wirtschaftsleben interessierte Fachleute, aber auch Laien und Studierende an dem "Schlagwortzirkus" stören, den wir einleitend nur sehr unvollständig zitiert haben. Das ist verständlich. Dennoch sollte man nicht allzu streng darüber urteilen. Wir glauben, daß solche Schlagworte psychologisch eine ganz wesentliche Bedeutung haben: sie gestatten, sogar grundsätzliche Aspekte einer – auch der eigenen – Organisation in Frage zu stellen, ohne gleich als Nestbeschmutzer zu gelten. Sie erlauben es, Gedankenprozesse und Diskussionen in Gang zu bringen, aus denen Entwicklung resultieren kann. Soziale Veränderung ist eben etwas, das nicht einfach nur der Vernunft folgt. Management ist vielfach weniger eine Frage der Rationalität als eine Frage des Vertrauens, der Überzeugung und des mikropolitischen Geschicks. Es könnte sein, daß auch die aufgeklärte Wirtschaft ihre "Voodoo"-Begriffe braucht, denn manchmal ist ganz schön viel Zauberei gefragt, wenn das Wunder erfolgreichen organisationalen Wandels gelingen soll.

Für seinen "Customer focus", der eine schnelle Veröffentlichung der zweiten Auflage ermöglichte, danken wir Chester Romanutti vom vdf ganz herzlich.

Zürich, im Januar 1996

Felix Frei
Margrit Hugentobler
Andreas Alioth
Werner Duell
Luzian Ruch

Anmerkung

1 Für die deutsche Ausgabe siehe: Michael Hammer und Steven A. Stanton, *Die Reengineering Revolution* (Frankfurt/M.: Campus, 1995), p. 310.

Vorwort zur 1. Auflage

Was brauchen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft dringlicher als *kompetente Organisationen* – mit *kompetenten Menschen,* die sie hervorbringen?

Mit unserem Buch wollen wir zeigen, wie menschliche Arbeit und Kompetenz zusammenhängen, in welchem veränderten Umfeld Unternehmen heute und künftig ihre Kompetenz erweisen müssen und was konkret zu tun ist auf dem Weg zu einer kompetenten Organisation.

Dieses Buch hat eine lange Vorgeschichte. 1978 führte Felix Frei – damals mit Christof Baitsch – am Institut für Arbeitspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich die Vorstudie zu einem größeren Forschungsprojekt über "Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit" durch. Das Projekt, das im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT, Projektträger "Humanisierung des Arbeitslebens") von 1980 bis 1985 realisiert wurde, untersuchte die Frage, wie denn Arbeit zu gestalten sei, damit eine Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten in der und durch die Arbeitstätigkeit selbst möglich würde. Außer den oben genannten Wissenschaftlern arbeiteten in diesem Projekt Andreas Alioth, Werner Duell, Reto Casanova und Eberhard Ulich, der Leiter des Instituts, mit.

Die Frage nach einer – wie wir es damals nannten – *arbeitsimmanenten Qualifizierung* war nicht trivial in einer Zeit, wo in Frage stand, ob sich Unternehmen, die wirtschaftlich sein wollten, "menschliche Arbeitsbedingungen" überhaupt leisten konnten. Heute, bald in der Mitte der neunziger Jahre, steht fest, daß die Förderung und Nutzung der menschlichen Potentiale in der Arbeit nicht nur die Wirtschaftlichkeit nicht beeinträchtigt, son-

dern in vielem überhaupt erst ermöglicht. Das "Erfolgsrezept" von Unternehmen – egal welcher Größe – besteht heute in flexiblen, schnell anpassungsfähigen, überschaubaren und schlanken Einheiten. Im Falle erfolgreicher Großunternehmen wird dies über radikale operative Dezentralisierung erreicht, die mit finanzmäßig zentralisierter Stärke verbunden wird. Davon, wie operativ erfolgreiche Einheiten mit *kompetenter Organisation* geschaffen werden, handelt dieses Buch.

Ein Produkt des damaligen Forschungsprojektes war ein für Praktiker geschriebener *"Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung"*, der 1986 erschien.[1] Bereits 1984 war die damalige Forschergruppe in Kontakt gekommen mit Margrit Hugentobler, einer gebürtigen Schweizerin, die seit einigen Jahren in Ann Arbor, USA, lebte und an der University of Michigan arbeitete. Mit ihr entstand die Idee, den Leitfaden ins Englische zu übersetzen und in den USA zu publizieren. Margrit Hugentobler und ihre Kollegin Susan Schurman vom Labor Studies Center in Ann Arbor sollten das Buch übersetzen respektive auf amerikanische Verhältnisse adaptieren. Die zweite Hälfte der achtziger Jahre war aber von einem so ungeheuer schnellen Wandel vor allem bezüglich der technologischen Entwicklung und veränderter Märkte gekennzeichnet, daß dieses aus dem Geist der ausgehenden siebziger Jahre geborene Buch in bloßer Übersetzung schon beim Erscheinen völlig veraltet gewesen wäre. Die Notwendigkeit, mit den veränderten Rahmenbedingungen Schritt zu halten, führte zu einer totalen Neukonzeption des Buches. Im Frühjahr 1993 ist das Buch *"Work Design for the Competent Organization"* in den USA erschienen.[2] Was lag nun näher, als sehr rasch eine "Rückübersetzung" ins Deutsche mit einigen notwendigen "Europäisierungen" zu machen? Das Ergebnis liegt hier vor. Zu den Europäisierungen gehören auch zwei weitere Fallbeispiele, deren eines nun auch unseren Kollegen Luzian Ruch zu der Autorengruppe führte.

Beim Schreiben dieses Buches hat uns die Überzeugung geleitet, daß Arbeit mehr sein kann und mehr sein muß als Geld verdienen. Die Möglichkeit, in der Arbeit gemeinsam mit anderen Kompetenz zu entwickeln, scheint uns eine wesentliche Voraussetzung für die Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter. Dieselbe Möglichkeit ist aber gleichzeitig die Voraussetzung für Organisationen, ihre Ziele auch unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen zu erreichen. Denn eine kompetente Organisation kann nur auf einem Ensemble kompetenter Individuen aufgebaut werden. Wir wünschen uns, mit diesem Buch einen

Beitrag zur Stärkung von Organisationen leisten zu können, die ihre Kompetenz nicht auf dem Rücken autoritätsgläubiger Individuen, sondern mit dem Geist und den Händen kompetenter Menschen aufbauen. Solche Organisationen lassen sich leicht daran erkennen, daß sie stets noch kompetenter werden wollen.

Dank

Zunächst danken wir den vielen "unsichtbaren" Helfern: all den Arbeiterinnen und Arbeitern, den Angestellten und Managern sowie den Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, mit denen wir im Laufe der letzten Jahre in unterschiedlichsten Kontexten zusammenarbeiten durften. Sie waren, auch wenn sie das meist gar nicht wußten, unsere wichtigsten Lehrmeister in der Kunst der Entwicklung einer kompetenten Organisation. Vor allem haben wir von ihnen gelernt, daß kein außenstehender Berater diese Aufgabe alleine bewältigen kann, bestenfalls kann er der Gehilfe sein, wenn die Lehrmeister selber am Werk sind. Denn jede Organisation muß *ihre* Kompetenz entwickeln, auch wenn sie dabei das Rad scheinbar wieder neu erfindet.

Wir danken auch vielen Fachkolleginnen und Fachkollegen, allen voran Susan Schurman, von der wir bei der Arbeit an der amerikanischen Version viel lernen konnten. Wir danken Ken Mericle, dessen Originalbeitrag aus unserem amerikanischen Buch wir im vorliegenden 16. Kapitel freizügig mitverarbeitet haben. Besonders danken wir Christof Baitsch und Eberhard Ulich, deren Mitwirken in den Anfängen unserer Arbeit auch hier unverkennbar bleibt. Christof Baitsch hat eine erste Version dieses Buches kritisch gelesen. Sein Feedback hat uns sehr geholfen. Ein Dankeschön auch an Alcatel STR, Swissair, Tetra Pak, Continental und das Bundesamt für geistiges Eigentum, die uns die Veröffentlichung der Fallstudien gestattet haben. Thomas Moll und Paul Truniger von der Swissair danken wir für ihr kommentierendes Gespräch über die Fallstudie, das wir in diesem Band abdrucken durften.

Wir danken außerdem ganz herzlich Andreas Drinkuth von der IG Metall und Ralf Krügel vom Berliner Institut Mensch-Umwelt-Technik für ihren Beitrag zu diesem Buch: es scheint uns wichtig, daß auch die Gewerkschaften auf dem Weg zu kompetenten Organisationen eine aktive Rolle spielen. Daß sich Martin Posth, Vorstandsmitglied der Volkswagen AG, spontan bereit

erklärt hat, ein Geleitwort zu unserem Buch zu schreiben, hat uns ganz besonders gefreut – einen herzlichen Dank auch ihm!

Für die kompetente verlegerische Betreuung und die angenehme Zusammenarbeit danken wir schließlich Kerstin Gellusch und Chester Romanutti ganz herzlich.

Anmerkungen

1 Werner Duell und Felix Frei unter Mitarbeit von Andreas Alioth, Christof Baitsch und Eberhard Ulich, *Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung* (Köln: TÜV-Rheinland, 1986). Vgl. auch Werner Duell und Felix Frei, *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen: Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (Frankfurt/M.: Campus, 1986).

2 Felix Frei, Margrit Hugentobler, Susan Schurman, Werner Duell und Andreas Alioth, *Work Design for the Competent Organization* (Westport, Conn.: Greenwood Press, Quorum Books, 1993).

Einleitung

Nach der Erfindung der Dampfmaschine im letzten Jahrhundert, die die Industrielle Revolution in Europa einleitete, haben in diesem Jahrhundert die Vereinigten Staaten die Pionierrolle für Innovationen im Bereich der Produktionsgestaltung und Betriebsführung übernommen. Das in der "neuen Welt" entstandene Massenproduktionskonzept hat sich als Grundlage der Produktionsgestaltung mit den entsprechenden Organisationsstrukturen auch in den meisten Betrieben Europas durchgesetzt. Auch Aspekte der *Human Relations*-Bewegung und moderne Prinzipien der Personal- und Betriebsführung sind in den vergangenen Jahrzehnten weitgehend aus den Vereinigten Staaten importiert worden. In den achtziger Jahren hat sich die Aufmerksamkeit bezüglich Innovationen in der Produktionsgestaltung hingegen zunehmend der neuen Wirtschaftsmacht Japan zugewandt. Der weltweite Erfolg japanischer Produkte, verknüpft mit den unter dem Begriff der "schlanken Produktion"[1] zusammengefaßten Prinzipien der Produktentwicklung und Produktionsgestaltung ist in Europa ebenfalls zu einem wichtigen Thema geworden. Doch obwohl oder gerade weil die amerikanische Wirtschaft mit tiefgreifenden Problemen kämpft, lohnt es sich aus europäischer Perspektive, die gegenwärtig in den USA stattfindende Diskussion über diese Probleme zu streifen, da sie wichtige Aspekte aufzeigt, deren Relevanz für die Zukunft europäischer Unternehmen ebenso zunehmend sichtbar wird.

Der sinkende Marktanteil amerikanischer Produkte zuhause wie im Ausland, Qualitätsprobleme und steigende Arbeitslosenzahlen haben in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahren zu einem eigentlichen Alarmzustand hinsichtlich der langfristigen

Zukunftsperspektiven des amerikanischen Produktionssektors geführt. Hochkarätige wissenschaftliche Expertengruppen wie die "MIT (Massachusetts Institute of Technology) Commission on Industrial Productivity" und zahllose von der Regierung eingesetzte Kommissionen wurden mit der Untersuchung des Problems und der Entwicklung von Empfehlungen beauftragt. Und obwohl sich die empfohlenen Rezepte im Detail leicht unterscheiden, sind sich die vielfältigen Studien und Kommissionsberichte in einem Hauptaspekt von zentraler Bedeutung einig: die bessere Entwicklung und Ausnützung beruflicher Qualifikationen der Beschäftigten bilden das Fundament für eine umfassende Strategie der Neugestaltung der amerikanischen Wirtschaft und Industrie.[2]

Der häufig zitierte Bericht der MIT Commission zum Beispiel betont die Notwendigkeit andauernder Weiterbildung und Schulung der Beschäftigten sowie die Wichtigkeit alternativer Managementkonzepte und Organisationsstrukturen, die auf den Einsatz und die optimale Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten der Beschäftigten ausgerichtet sind.[3] Die wahrscheinlich umfassendste Empfehlung zur Transformation der amerikanischen Industrie in "leistungseffiziente Arbeits- und Lernsysteme" stammt vom ehemaligen amerikanischen Arbeitsminister Ray Marshall. Er kritisiert die in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahren vorherrschende Strategie, die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit durch eine Niedriglohnstrategie wiederherzustellen, was zu einer Abwärtsspirale des volkswirtschaftlichen Lebensstandards im Gefolge von sinkenden Einkommen, steigender Arbeitslosigkeit und reduzierten Steuereinnahmen führt. Im Vergleich dazu, so Marshall, verfolgen die erfolgreichsten Konkurrenten in Europa und Japan eine Hochlohnstrategie, die den Lebensstandard aufrechterhält und gleichzeitig die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit fördert. Das Kernstück dieser Strategie sieht Marshall in einer koordinierten Zusammenarbeit des öffentlichen und privaten Sektors bezüglich Investitionsmaßnahmen, die die Entwicklung von Qualifikationen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten zum Ziel haben.[4] Ähnlich argumentiert auch der neue Arbeitsminister der Clinton-Regierung, Robert Reich, der auf die zentrale Bedeutung der Erhaltung wertschaffender und qualifizierter Arbeitsplätze hinweist, wenn ein weiteres Auseinanderklaffen zwischen der auf dem Export von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer aufbauenden Profitabilität multinationaler Unternehmen und der langfristigen Prosperität der nationalen Wirtschaft verhindert werden soll.[5]

Inzwischen machen sich nicht nur die Amerikaner über die Zukunft ihrer Wirtschaft Sorgen. Auch in den europäischen Industrieländern hat sich die Situation innerhalb kurzer Zeit drastisch verschlechtert. Reagiert wird mit Rationalisierungsmaßnahmen, meistens in Form von Arbeitsplatzreduktionen und unter dem Schlagwort der "schlanken Produktion" angekündigten Organisationsveränderungen vielfältiger Art. Und mit dem Ruf nach Effizienzsteigerung, Kostensenkung und vermehrter Durchlässigkeit der Märkte wird zunehmend die Forderung nach staatlicher Deregulierung der Wirtschaft verknüpft. Wenig diskutiert wird dabei die Tatsache, daß sich die japanische Wirtschaft und Industrie – auf deren Produktionskonzept der Begriff der schlanken Produktion basiert – ebenfalls in Schwierigkeiten befindet.

Dem trotz Rezession weitverbreiteten Mangel an Fachkräften in verschiedenen Bereichen stehen all jene Erwachsenen und Jugendlichen gegenüber, die auf die rasch wechselnden Anforderungen sich verändernder Märkte, neuer Technologien und flexibler Produktionskonzepte schlecht vorbereitet sind. Die Mehrheit der Beschäftigten, aus der sich die Arbeitskräfte der nächsten zwei bis drei Jahrzehnte zusammensetzen werden, hat ihre Ausbildung abgeschlossen und befindet sich bereits im Arbeitsprozeß. Und ein großer Teil dieser Beschäftigten arbeitet an Arbeitsplätzen, die den Einsatz ihrer gegenwärtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten weder verlangen noch ermöglichen und noch weniger dazu beitragen, diese weiterzuentwickeln. Die mit dem Massenproduktionssystem verknüpften Arbeitsgestaltungsprinzipien schränken die Möglichkeiten der Beschäftigten (und auch vieler Manager) ein, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einzusetzen.[6] Wenn diese Möglichkeiten nicht vorhanden sind, besteht wenig Grund und Motivation, in die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu investieren. Das vorliegende Buch geht davon aus, daß eine umfassende Strategie der Qualifikationsentwicklung der Beschäftigten – zusätzlich zu Investitionen im Schulungs-, Aus- und Weiterbildungsbereich – eine grundlegende Veränderung bestehender Arbeitsgestaltungsprinzipien beinhalten muß. *Der Arbeitsplatz selbst muß zum Ort des Lernens und der fortdauernden Kompetenzentwicklung werden*. Wie dieses Ziel angegangen werden kann, ist ein zentrales Thema, dem sich die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft – das sind die mit einer *kompetenten Organisation* – stellen müssen.

Das Paradox organisatorischer Veränderung

Die oft zusammenhanglosen und bruchstückhaften Bemühungen von Organisationen, sich neuen Herausforderungen und einer veränderten Umwelt anzupassen, widerspiegeln die paradoxe Natur des Veränderungsprozesses selbst. Diese Schwierigkeit hat Kurt Lewin, einer der herausragenden Sozialwissenschaftler dieses Jahrhunderts und Mitbegründer der "human resource development" Bewegung treffend beschrieben. Auf die Notwendigkeit einer neuen Wissenschaft der menschlichen Entwicklung hinweisend, verglich Lewin ein solches Unterfangen mit dem Bau eines neuen Straßennetzes in einem unbekannten Kontinent: "Die Eroberung eines neuen Kontinents und mehr noch die Entwicklung einer neuen Wissenschaft sieht sich einem eigenartigen Paradox gegenüber. Um die richtigen Vorabklärungen durchführen zu können, müssen bereits Material und Werkzeuge transportiert werden, und dieser Transport bedingt die mehr oder weniger gleiche Straße, deren Konstruktion vom Ergebnis der Vorabklärungen abhängt. Mit anderen Worten, um herauszufinden, was man wissen möchte, muß man auf die eine oder andere Weise bereits eine Vorstellung davon haben."[7]

Wir sind der Ansicht, daß Betriebe, Gewerkschaften, Beschäftigte und weitere am wirtschaftlichen und sozialen Wohlbefinden einer Nation interessierte Kreise mit genau diesem Dilemma konfrontiert sind. Die Durchführung der als notwendig betrachteten Veränderungen setzt voraus, daß uns das dazu benötigte Wissen und die entsprechenden Vorgehensweisen bereits zur Verfügung stehen. Wäre dies jedoch der Fall, dann hätten sich die Probleme, die wir mit Veränderungen lösen wollen, gar nicht erst entwikkelt. Wie können wir dieses Dilemma auflösen? Wie können wir – noch immer im alten Organisationsparadigma eingebettet – neue Strukturen und Prozesse und neue Formen der Arbeitsorganisation gestalten? Das vorliegende Buch stellt den Versuch dar, Wegweiser in Richtung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses aufzustellen.

Qualifizierende Arbeitsgestaltung: Eine Theorie der Veränderung

Im Jahr 1978 kommentierten Ivar Berg, Marcia und Michael Freedman an der New Yorker Columbia Universität den eher bescheidenen Erfolg der sogenannten Arbeitsreformexperimente

der Siebzigerjahre. Im Gegensatz zum weitverbreiteten Glauben, daß Arbeitsplatzreformen die Unzufriedenheit der Beschäftigten reduzieren und gleichzeitig die Arbeitsmotivation und Leistung erhöhen würden, fanden die Wissenschaftler kaum Bestätigung für diese Annahme.[8] Stattdessen wiesen sie auf das grundsätzliche Problem hin, dem sich die Befürworter solcher Reformen gegenüber sehen. Nach der Ansicht von Berg, Freedman und Freedman haben die meisten der diesbezüglichen Experimente ihre Wurzeln in der Tradition der *Human Relations*-Bewegung (vgl. dazu Kapitel 2) und deren Vorstellungen von Arbeitsgestaltung und menschlicher Entwicklung: Die Einführung von Reformen beschränke sich dabei auf den Mikrobereich von Arbeitsgruppen und Produktionsabteilungen. Dieser Ansatz vernachlässige das Machtgefälle zwischen Management und Beschäftigten ebenso wie übergeordnete Aspekte des Makrokontexts des Betriebs, des jeweiligen Industriesektors oder des nationalen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfelds – Aspekte, die jedoch die Management- und Gewerkschaftsstrategien stark beeinflußten.

In der theoretischen Ausrichtung unseres Buchs versuchen wir eine praktische Synthese solcher Mikro- und Makroaspekte. Die Synthese ist im Konzept der *qualifizierenden Arbeitsgestaltung* enthalten. Dieser Begriff bezeichnet einen systemischen Prozeß der Entwicklung menschlichen Potentials oder der menschlichen Persönlichkeit, in dem wichtige menschliche Aktivitäten und Erfahrungen in einer Art und Weise *gestaltet* werden, die einen lebenslangen Prozeß des Lernens und der Kompetenzentwicklung fördert. In dieser Definition bezieht sich der Begriff der Qualifizierung nicht nur auf den Arbeitsplatz, sondern ist auch für das Ausbildungssystem und andere wichtige Bereiche des sozialen und politischen Lebens von Bedeutung. Er trägt auch der Verknüpfung des Mikrobereichs von Arbeits- und Familienleben mit dem größeren sozialen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld Rechnung, das normalerweise außerhalb des individuellen Einflußbereichs liegt.

Der Entscheid, Arbeitsgestaltung als strategischen Ansatzpunkt für Kompetenzentwicklung zu sehen, gründet auf der einfachen Tatsache, daß die meisten Erwachsenen täglich den größeren Teil ihrer Zeit "an der Arbeit" verbringen. Die Arbeitstätigkeit spielt deshalb eine zentrale Rolle in der menschlichen Entwicklung. Vor diesem Hintergrund bedeutet der Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung, daß Arbeitsaufgaben so gestaltet werden sollten, daß sie die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen fördern und zu einer höheren Qualifikation führen.

Qualifizierende Arbeitsgestaltung bedeutet deshalb mehr als die Erreichung eines formalen Ausbildungsabschlusses oder eines beruflichen Fähigkeitsausweises. Der Begriff bezieht sich vielmehr auf die Entwicklung der *generellen Kompetenz* eines Individuums, d.h. auf die Weiterentwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Einstellungen, Bedürfnissen, Werten und Zielen. Kompetenz ist nicht nur für die unmittelbare Ausführung von Arbeitstätigkeiten von Bedeutung, sondern kann auch für die Problemlösung in anderen Lebensbereichen kreativ eingesetzt werden. Diese "Überschußkompetenz", d.h. Qualifikationen, die über die für die Arbeitsausführung unmittelbar notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgehen, stellt nicht nur eine wichtige Quelle der Kreativität und Entwicklung für den Betrieb dar, sondern beeinflußt auch andere Bereiche sozialer Interaktionen (z.B. als Ehepartner, Elternteil oder Mitglied des Gemeinwesens) und bildet einen nicht unwichtigen Beitrag zum besseren wirtschaftlichen, politischen und sozialen Funktionieren des Gemeinwesens und gar der Gesellschaft als ganzer.

Diese Sicht ist einerseits optimistisch und gleichzeitig realistisch im Hinblick auf ihre Annahmen bezüglich des Potentials menschlicher Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten. Wir behaupten nicht, daß jeder Mensch ein potentieller Einstein sei – unser Ansatz beruht vielmehr auf der Erkenntnis, daß Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen ausgestattet sind. Gerade weil Menschen verschieden sind, müssen sie gleichwertigen Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten haben. Erst die Förderung der eigenen und einzigartigen Talente – in einer Umgebung, die Lern- und Anwendungsmöglichkeiten bietet – ermöglicht die Entwicklung von kompetenten Individuen, Gruppen und Organisationen.

Kompetente Organisationen

Das Konzept qualifizierender Arbeitsgestaltung kann nicht losgelöst von den Strukturen und Prozessen der Organisation oder des Unternehmens insgesamt betrachtet werden. Eine auf Qualifizierung ausgerichtete, langfristig erfolgreiche Arbeitsneugestaltung bedingt eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Dabei genügt es nicht, mit Schlagwörtern wie Kundennähe, Qualitätsbewußtsein, Flexibilität, Innovationsbereitschaft usw. durchsetzte Unternehmensleitbilder zu entwickeln, die der neuen Organisationskultur Ausdruck geben sollen. Viel-

mehr verstehen wir unter Kultur alle Techniken und Technologien, Organisationsformen sowie Wert- und Normensysteme, die über Lernprozesse kollektiv vermittelt werden, d.h. das System, das das erfolgreiche Überleben der Organisation angesichts der spezifischen Herausforderungen der natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Umwelt gewährleisten soll.[9] Wenn qualifizierende Arbeitsgestaltungsprojekte die sozialen Interaktionen und Entscheidungsprozesse dort, wo Produkte hergestellt oder Dienstleistungen tatsächlich erbracht werden, nachhaltig verändern sollen, müssen die traditionellen Entscheidungsprozesse und Arbeitsorganisationsstrukturen auf all diesen Ebenen der Organisation hinterfragt werden.

An wen richtet sich dieses Buch?

Wir möchten mit diesem Buch eine vielfältige Leserschaft erreichen. Es ist einerseits als konzeptioneller Leitfaden und andererseits als praktisches Hilfsmittel zur Planung und Durchführung von qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozessen gedacht. Es richtet sich an Personen in betrieblichen Entscheidungsfunktionen, Planer/innen, Vorgesetzte und Berater/innen, die der Überzeugung sind, daß eine sinnvolle Mitbeteiligung der Beschäftigten mehr beinhaltet als etwa ein Verbesserungsvorschlagswesen oder eine wöchentliche Problembesprechungssitzung. Unser Ziel ist es, diejenigen Verantwortlichen anzusprechen, die sich für eine Entwicklung von Betrieben und Organisationen einsetzen, die den Bedürfnissen aller beteiligten Interessengruppen Rechnung tragen möchten, indem sie den zentralen Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitstätigkeit und der Qualität des Produkts oder der Dienstleistung in den Mittelpunkt stellen.

Wir möchten auch Verantwortliche in Gewerkschaften und Betriebsräten ansprechen, die erkannt haben, daß Verhandlungen über Arbeitsbedingungen die Gestaltung qualifizierender Arbeitsaufgaben einschließen müssen, wenn langfristige Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet und die beruflichen Zukunftsperspektiven der Beschäftigten verbessert werden sollen. Und schließlich hoffen wir, daß dieses Buch von Beschäftigten selbst in verschiedenen Berufszweigen und Organisationen gelesen und benutzt wird, zur Mitbeteiligung motiviert und dazu beiträgt, vorgeschlagene Partizipationsprojekte und deren Möglichkeiten und Grenzen beurteilen zu können. Kurz – dies ist kein Buch für jene, die nach einfachen Lösungen für komplexe Probleme oder nach Koch-

buchrezepten zur Arbeitsplatzgestaltung suchen. Vielmehr richtet es sich an Leser und Leserinnen, die bereit sind, Neues zu lernen und durch ihr Verständnis und ihre Beteiligung an einem kollektiven Veränderungsprozeß zur eigenen Kompetenzentwicklung beizutragen.

Unser Ziel, eine derart breite Leserschaft zu erreichen, gründet nicht auf der naiven Annahme, daß alle Gruppen und Personen in einem Betrieb dieselben Ziele verfolgen. Wir setzen auch nicht die Auflösung gegensätzlicher Interessen im Bereich von Verteilungskonflikten voraus, die nach wie vor am besten durch kollektive Vertragsverhandlungen oder auf der politischen Ebene angegangen werden. Wir glauben jedoch, daß das hier vorgeschlagene Modell der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und Mitbeteiligung zum zukünftigen wirtschaftlichen und psychologischen Wohlergehen der Beschäftigten beitragen kann und gleichzeitig die Effizienz und Konkurrenzfähigkeit der Betriebe und Organisationen stärkt, in denen die meisten von uns einen großen Teil unseres Lebens verbringen.

Das Buch ist in fünf Teile gegliedert. *Teil I* stellt das Modell qualifizierender Arbeitsgestaltung in einen theoretischen und historischen Zusammenhang und zeigt auf, welche Rolle diesem Ansatz im modernen Betrieb im Hinblick auf die Anforderungen einer globalen Wirtschaft zukommt. Im *1. Kapitel* beschreiben wir den Zusammenhang von Arbeit und Kompetenzentwicklung. Dieses Kapitel richtet sich vor allem an diejenigen Leserinnen und Leser, die an den theoretischen Vorstellungen und Zusammenhängen, die unserem Ansatz zugrundeliegen, interessiert sind. Das *2. Kapitel* beinhaltet einen kurzen historischen Überblick über die verschiedenen Konzeptionen der Arbeitsgestaltung, die sich – geprägt vom jeweiligen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfeld sowie von unterschiedlichen Menschenbildern – im Laufe dieses Jahrhunderts entwickelten und veränderten. Darauf folgt im *3. Kapitel* eine Beschreibung der Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen im Hinblick auf neue Marktanforderungen, raschen technologischen Wandel und sich ändernde demographische Merkmale und Wertvorstellungen der Beschäftigten. Im *4. Kapitel* diskutieren wir das Konzept der *lean production* und vergleichen drei Beispiele neuer Produktionskonzepte im Automobilherstellungssektor und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile aus der Perspektive qualifizierender Arbeitsgestaltung.

Teil II befaßt sich mit zwei Hauptaspekten qualifizierender Arbeitsgestaltung: Das *5. Kapitel* behandelt die Prozeßgestaltung und beschreibt ein Veränderungsmodell sozialer Systeme. Zudem wird auf einige Grundprinzipien hingewiesen, die für die erfolgreiche Planung und Durchführung eines qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozesses von zentraler Bedeutung sind. Das *6. Kapitel* stellt das Konzept soziotechnischer Systemgestaltung vor und beinhaltet eine Zusammenfassung der wichtigsten Bedingungen und strukturellen Merkmale, die die verknüpfte Optimierung von technischen und sozialen Systemen fördern und die Grundlage für gruppenorientierte Selbstregulation und kompetente Problemlösung bilden.

In *Teil III* erläutern wir anhand von fünf *Fallbeispielen* aus dem Produktions-, dem Dienstleistungssektor und der öffentlichen Verwaltung die praktische Anwendung des Konzepts der qualifizierenden Arbeitsgestaltung. Die Beispiele zeigen, daß – obwohl jedem Projekt die gleichen Prinzipien zugrundeliegen – der Ansatz der partizipativen Selbstgestaltung zu unterschiedlichen Prozessen und Strukturen führt, je nach individueller Geschichte, Merkmalen und Zielsetzungen der jeweiligen Organisation.

Teil IV enthält eine Auswahl praktischer Hilfsmittel oder Vorgehensweisen, die bei der Vorbereitung und Durchführung einer qualifizierenden Arbeitsgestaltung eingesetzt werden können. Das *12. Kapitel* zeigt, wie eine Analyse von geplanten oder sich bereits in der Durchführung befindenden organisatorischen und technischen Innovationen dazu benützt werden kann, sinnvolle Möglichkeiten der Beschäftigtenbeteiligung und Einflußnahme in der Arbeitsgestaltung aufzuzeigen und zu nutzen. Die im *13. Kapitel* dargestellten konkreten Beteiligungsmethoden bieten der vor allem anwendungsorientierten Leserschaft in der Praxis bewährte "Werkzeuge" zur Durchführung von qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprojekten.

Teil V befaßt sich mit einer Reihe spezieller Probleme, die nicht selten außer acht gelassen werden, für den Erfolg eines qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozesses jedoch von großer Wichtigkeit sind. Das *14. Kapitel* ist der Rolle der Gewerkschaften und Betriebsräte im Zusammenhang mit qualifizierender Arbeitsgestaltung gewidmet. Eine auf Qualifizierung und erweiterten Handlungsspielraum ausgerichtete gruppenorientierte Arbeitsorganisation bedingt auch eine Neugestaltung der traditionellen Meisterrolle. *Kapitel 15* zeigt die Wichtigkeit auf, Meister und andere Vorgesetzte direkt am Veränderungsprozeß zu beteili-

gen, und beschreibt die Merkmale einer durch neue Verantwortungsbereiche und befriedigendere Arbeitsaufgaben gekennzeichneten Meisterrolle. Wenn der vermehrte Einsatz der Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten der Beschäftigten auf erhöhte Qualität und Flexibilität ausgerichtete betriebliche Veränderungsprozesse unterstützen soll, müssen auch bestehende Lohnsysteme neu überdacht werden. Im *16. Kapitel* werden Entlohnungsansätze beschrieben, die eine gruppenorientierte, auf Qualifizierung ausgerichtete Arbeitsorganisation unterstützen.

Im *Anhang* finden sich praktische Instrumente und Fragebogen, die der methodischen Unterstützung dienen – auf dem Weg zur kompetenten Organisation.

Anmerkungen

1 Eine ausführliche Diskussion des Konzepts der sogenannten *lean production* oder "schlanken Produktion" findet sich im 4. Kapitel.

2 *Recrafting America,* Chicago Tribune series (3.-8. November, 1991). Der Begriff "recrafting" beschreibt den Prozeß der Umstellung des amerikanischen Produktionssektors auf das Zeitalter nach der reinen Massenproduktion.

3 Michael L. Dertouzos, Richard K. Lester und Robert M. Solow, The MIT Commission on Industrial Productivity, *Made in America: Regaining the Productive Edge* (Cambridge, Mass., The MIT Press, 1989).

4 Ray Marshall war Arbeitsminister der Carter-Regierung. Seine Vorschläge zur Entwicklung von leistungseffizienten Unternehmen entstammen einem anläßlich der Konferenz "High Performance Work and Learning Systems" gehaltenen Referat, Washington, D.C. 26.-27. September, 1991. Für die amerikanische Version unseres Buches *("Work Design for the Competent Organization")* hat Ray Marshall das Geleitwort geschrieben.

5 Robert B. Reich, "Corporation and Nation", *The Atlantic Monthly* (Mai 1988), pp. 76-81.

6 W.J. Abernathy, K.B. Clark und A.M. Kantrow, *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America* (New York: Basic Books, 1983).

7 Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row, 1951), p. 3. (Übersetzung durch die Verf.)

8 Ivar Berg, Marcia Freedman und Michael Freedman, *Managers and Work Reform: A Limited Engagement* (New York: Free Press, 1978).

9 V. Tobler Müller, *Vom Kulturkonflikt zur Konfliktkultur – Seiltanz ohne Netz*. Verein CH 701 (Hrsg.), Zürich: ProjekTATelier, 1992, pp. 7-35.

Teil I

Arbeit in einem sich verändernden Umfeld

1. Arbeit und Kompetenzentwicklung

Was verstehen wir unter Kompetenzentwicklung?

Bis vor kurzem wurde gemeinhin angenommen, daß der Prozeß menschlichen Lernens und menschlicher Entwicklung vor allem zwischen Geburt und frühem Erwachsenenalter stattfindet. Aus dieser Perspektive wird das Potential eines Menschen, seine Fähigkeiten und Talente zu entwickeln, vor allem als durch primär biologische Faktoren bestimmt gesehen. Ist dieser Mensch dann erst einmal erwachsen, so ist der Entwicklungsprozeß weitgehend abgeschlossen und nur wenig Veränderung in Persönlichkeit, Lebensstil oder generellen Fähigkeiten wird erwartet.[1]

Diesem Buch liegt jedoch eine andere Vorstellung von menschlichem Entwicklungspotential zugrunde. Unserer Ansicht nach ist menschliche Entwicklung ein *lebenslanger Prozeß*, in dessen Verlauf sich Ansichten, Einstellungen und Werte wandeln und Menschen neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten entwickeln können, falls sie im Verfolgen ihrer verschiedenen Lebensziele und Interessen mit neuen Erfahrungen und Herausforderungen konfrontiert werden. Wird diese Entwicklung nicht durch bestimmte Verletzungen oder organische Krankheiten verunmöglicht, so kennzeichnet dieser Prozeß den gesamten Verlauf des menschlichen Lebens.

Diese Vorstellung menschlicher Entwicklung bedeutet, daß die Umgebung, in denen Menschen ihr Leben verbringen, und die

Art der Erfahrungen, die sie in dieser Umgebung machen können, von zentraler Bedeutung sind. Umgebung und Lebensbedingungen variieren stark bezüglich der Aktivitäten, Möglichkeiten, Ressourcen und Belohnungen, die dem einzelnen Menschen für das Erhalten und Weiterentwickeln seines Potentials zur Verfügung stehen.[2] Insbesondere kann die berufliche Arbeit in Organisationen eine Herausforderung darstellen, neue Dinge zu lernen und neue Kompetenzen zu entwickeln.

Unter *Kompetenz* verstehen wir die Möglichkeit eines Individuums, in Abhängigkeit von seinen Lebensbedingungen seine kognitiven, sozialen und verhaltensmäßigen Fähigkeiten so zu organisieren und einzusetzen, daß es seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann.[3]

In diesem Sinne verstanden bedeutet Kompetenz nicht einfach ein bestimmtes Wissen oder Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch hat oder eben nicht hat. Andere Aspekte wie *Ziele, Bedürfnisse, Werte* und *Einstellungen* beeinflussen die Art und Weise, wie ein Mensch seine persönlichen Ressourcen zur Lösung von Problemen und im Umgang mit den Herausforderungen des Lebens einsetzt. Kompetenzen *charakterisieren* somit, *wie* Handlungsspielräume erkannt und genutzt werden. Das Kompetenzniveau eines jeden Individuums hat sich auf unterschiedliche Art und in unterschiedlichem Ausmaß entwickelt. Grundsätzlich besteht zu jedem Zeitpunkt des Lebens die Möglichkeit, die Kompetenz weiterzuentwickeln. Unter *Entwicklung* verstehen wir eine "dauerhafte Veränderung in der Art und Weise, in der ein Mensch (oder eine Gruppe von Menschen) seine Umgebung wahrnimmt und damit umgeht".[4] Dies kann auf vielfältige Weise geschehen, z.B. indem ein Mensch sich weitgehend an seine Umgebung anpaßt oder versucht, diese Umgebung zu verändern.

Unser Begriff von lebenslanger Kompetenzentwicklung beinhaltet auch die Annahme, daß Menschen zu verantwortlicher, selbst regulierter Tätigkeit ebenso wie zu kreativer und spontaner Ausdrucksmöglichkeit fähig sind. Wir nennen diese Annahme das *Autonomieprinzip*[5]. Das Autonomieprinzip ist deshalb wichtig, weil es der Tatsache Rechnung trägt, daß, obwohl der Umwelt eine wichtige Rolle in der Kompetenzentwicklung zukommt, die Menschen selbst aktiv handelnde Wesen und nicht einfach das Produkt ihrer Umwelt sind. Menschen *reagieren* also nicht nur auf äußere Reize, sondern sie setzen sich grundsätzlich *aktiv*, d.h. aufgrund einer eigenen Intention mit der Umwelt auseinander. Sie haben das Potential, ihr Leben aktiv zu gestalten und auch zu ändern.

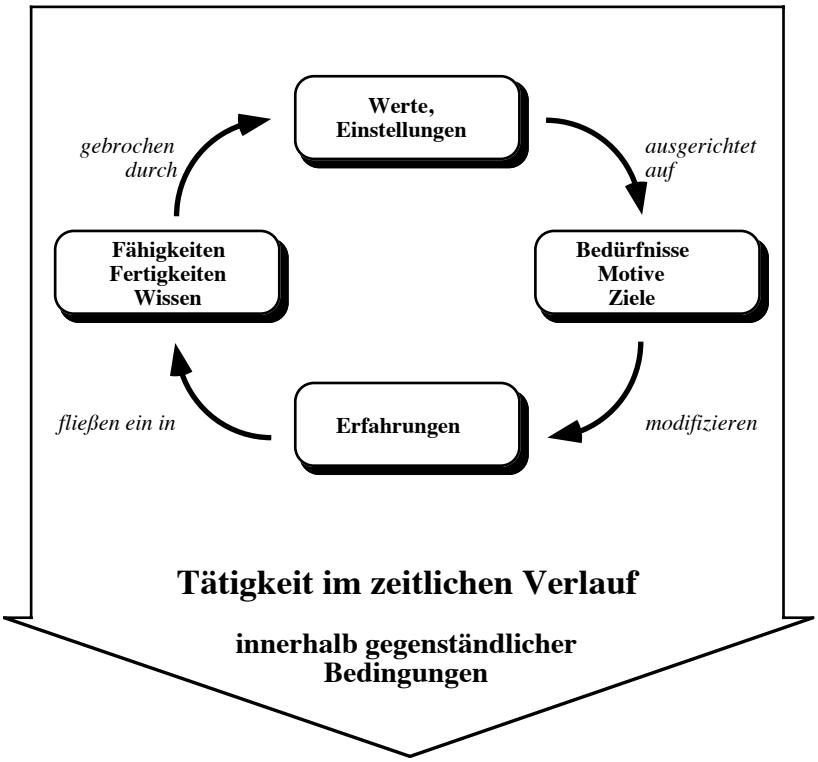
Im Vordergrund unseres Interesses steht hier menschliche Arbeit in Organisationen. Wenn wir – in diesem Bereich – die Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung fördern wollen, brauchen wir ein *Modell* oder eine *theoretische Vorstellung* darüber, wie der Kompetenzentwicklungsprozeß funktioniert. Ein solches Modell muß einerseits Aussagen über die Entwicklung einer Person, Gruppe oder Organisation enthalten und andererseits die Eigenschaften der Umgebung, in der sich diese befinden, miteinbeziehen.

Wenn sich dieses Buch nun ausschließlich mit der *Arbeitswelt* befaßt, heißt das aber nicht, daß andere Lebensbereiche als unwichtig erachtet werden – im Gegenteil. Der Einsatz in Lebensbereichen, wie der Familie, der Gemeinde oder andere Aktivitäten bieten weitere Möglichkeiten, Wissen und Fähigkeiten einzusetzen und neue Kompetenzen zu entwickeln. Für berufstätige Erwachsene hingegen bestimmt die Arbeitstätigkeit, wieviel Zeit, Energie und weitere Ressourcen für Aktivitäten in anderen Lebensbereichen zur Verfügung stehen. Viele Menschen verbringen nicht nur mehr und mehr Zeit im Arbeitsprozeß, das *Ergebnis* der Arbeit beeinflußt auch das Leben außerhalb in einem starken Maß: Arbeitszeiten wirken sich aus auf das Familienleben; die Entlohnung für unsere Arbeit bestimmt weitgehend, in welcher Nachbarschaft wir leben, welche Wohnung wir mieten bzw. welches Haus wir kaufen können, was wir unseren Kindern bieten und für andere Lebensbedürfnisse auszugeben vermögen.

Im weiteren beeinflussen die Merkmale und Inhalte unserer Arbeitstätigkeit auch unsere Freizeitgestaltung, die Kontakte, die wir pflegen, sowie die Werte und Zielvorstellungen, mit denen wir unsere Kinder erziehen.[6] Wichtiger noch: mehr und mehr Untersuchungen weisen darauf hin, daß die Art und Weise, wie unsere Arbeitstätigkeit gestaltet ist, sich auf unsere geistige und körperliche Gesundheit und unser Wohlbefinden insgesamt auswirkt.[7] Bestimmte Arbeitsgestaltungsprinzipien stehen in Bezug zu verschiedenen Gesundheits- und Lebensstilmustern sowie zu Befunden wie z.B. Depression, Herzinfarktrisiko oder Suchtverhalten. Zwei Aspekte der Arbeitsgestaltung – nämlich die Möglichkeit kontinuierlicher Lernerfahrungen und die Gelegenheit zu selbst gesteuerter Tätigkeit – stehen mit besserer geistiger und physischer Gesundheit in Beziehung. So überrascht es auch nicht, daß diese beiden Gestaltungsaspekte mit erhöhter Produktivität, Qualität und anderen Maßstäben betrieblicher Effizienz in Verbindung stehen. Die nachfolgende Beschreibung unseres Modells

des Kompetenzentwicklungsprozesses hilft uns verstehen, warum dies so ist.[8]

Abbildung 1.1 Kompetenz als das Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen



Der Prozeß der Kompetenzentwicklung

Abbildung 1.1 zeigt den kontinuierlichen Prozeß der Kompetenzentwicklung als Resultat des Zusammenspiels verschiedener Faktoren, die die Art und Weise, in der ein Mensch die an ihn gestellten Herausforderungen zu meistern sucht, beeinflussen.[9] Zie-

le und Bedürfnisse motivieren zu Handlungen, die wiederum zu bestimmten Erfahrungen führen. Durch das Lernen aus solchen Erfahrungen entwickelt ein Individuum Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Erfahrungen produzieren jedoch auch Werte und Einstellungen, die die Ziele und Interessen einer Person wiederum mitbestimmen. Dieser Lern- und Entwicklungsprozeß zieht sich durch das ganze menschliche Leben, er ist jedoch nicht einfach ein Reifeprozeß, der sozusagen "automatisch" abläuft. Stattdessen hängt dieser Entwicklungsprozeß von zwei Vorbedingungen ab, die wir a) als die *Möglichkeit* und b) als die *Bereitschaft* zur Kompetenzentwicklung bezeichnen wollen.

Die Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung

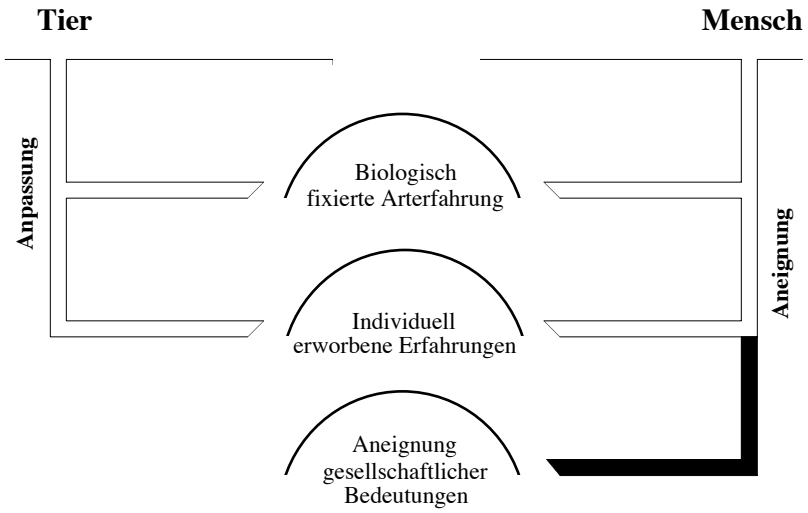
In einem ersten Schritt müssen wir uns mit den potentiellen Ressourcen, die ein menschliches Wesen als Mitglied einer bestimmten Spezies, Kultur, Gemeinschaft, Familie usw. zur Verfügung hat, befassen. Abbildung 1.2 zeigt, daß menschliches Verhalten – ähnlich dem Verhalten von Tieren – auf biologischen Eigenschaften einerseits und Erfahrungen andererseits beruht. Während die biologischen Gegebenheiten *genetischer Natur* sind, sind Erfahrungen das Resultat von *Lernprozessen*. Im Gegensatz zu den Tieren verfügt der Mensch jedoch noch über eine dritte Ressource, die ihm hilft, das Leben zu meistern: *die Aneignung von gesellschaftlichen Bedeutungen*.[10]

Die Aneignung gesellschaftlicher Bedeutungen bezieht sich auf den Prozeß, mittels dessen ein Individuum sich die Vielfalt der Erfahrungen und "Dinge" zu eigen macht, die eine Gesellschaft im Laufe ihrer Geschichte hervorgebracht hat. Diese "Dinge" umfassen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie auch Ideen, Werte, Normen und Ideologien. Ein wichtiger Teil dieser gesellschaftlichen Aspekte sind auch die Mittel und Technologien (z.B. Werkzeuge), die eine Gesellschaft entwickelt hat, um die Lebensqualität ihrer Mitglieder zu verbessern.

Ein Kind zum Beispiel muß zuerst die Möglichkeit haben, etwas im wahrsten Sinne des Wortes "zu greifen" bevor es in der Lage ist "zu begreifen" oder zu verstehen, was dieses Ding "ist". Als Erwachsene sind wir nicht immer auf diese sensomotorischen Erfahrungen angewiesen, das heißt, wir müssen nicht alles "berühren" oder "anfassen", um seine Bedeutung zu verstehen. Die unmittelbar direkte Erfahrung bleibt jedoch ein wichtiges Lernelement während unseres ganzen Lebens, und wir können ohne diese direkte Erfahrung nur auskommen, wenn unsere Kompe-

tenz eine Entwicklungsstufe erreicht hat, die uns die Aneignung neuer Bedeutungen auf rein kognitiver Ebene erlaubt. Dabei ist zu beachten, daß der Mensch ein in sich zusammenhängendes System von Bedeutungen vorfindet. "Damit wird die Tatsache, ob er eine Bedeutung beherrscht oder nicht, inwieweit er sie sich aneignet und was sie für ihn, für seine Persönlichkeit darstellt, zur eigentlichen psychologischen Tatsache seines Lebens".[11]

Abbildung 1.2 Aneignung – die spezifisch menschliche Art, das Leben zu meistern



Was bedeuten diese Prozesse nun für die Möglichkeit der Kompetenzentwicklung? Sie bedeuten, einfach gesagt, daß zur Kompetenzentwicklung mehr als nur Lernfähigkeit nötig ist. Wir brauchen *Gelegenheiten,* um uns die wichtigen Bedeutungen unserer gesellschaftlichen Umwelt aneignen und deren Beherrschung erproben zu können.

Die Organisationen, in denen wir arbeiten, können uns beispielsweise solche Gelegenheiten bieten. Die Fähigkeit zu lernen ist uns von Geburt an gegeben. Die Möglichkeit der Aneignung von gesellschaftlichen Bedeutungen hängt aber davon ab, wie der Zugang zu diesen Bedeutungen unter den Individuen und Grup-

pen einer jeweiligen Gesellschaft geregelt ist. In den meisten Gesellschaften ist die Berufszugehörigkeit ein wichtiger Faktor, der den Zugang zu den kulturellen Bedeutungen regelt. Da Arbeitstätigkeit von großer sozialer Bedeutung ist und einen sehr großen Teil der uns zur Verfügung stehenden Zeit in Anspruch nimmt, ist es sehr wichtig, ob unsere *Arbeitstätigkeit selbst* diese Art von Freiraum und Stimulation beinhaltet.

Die Dialektik von Möglichkeit und Bereitschaft

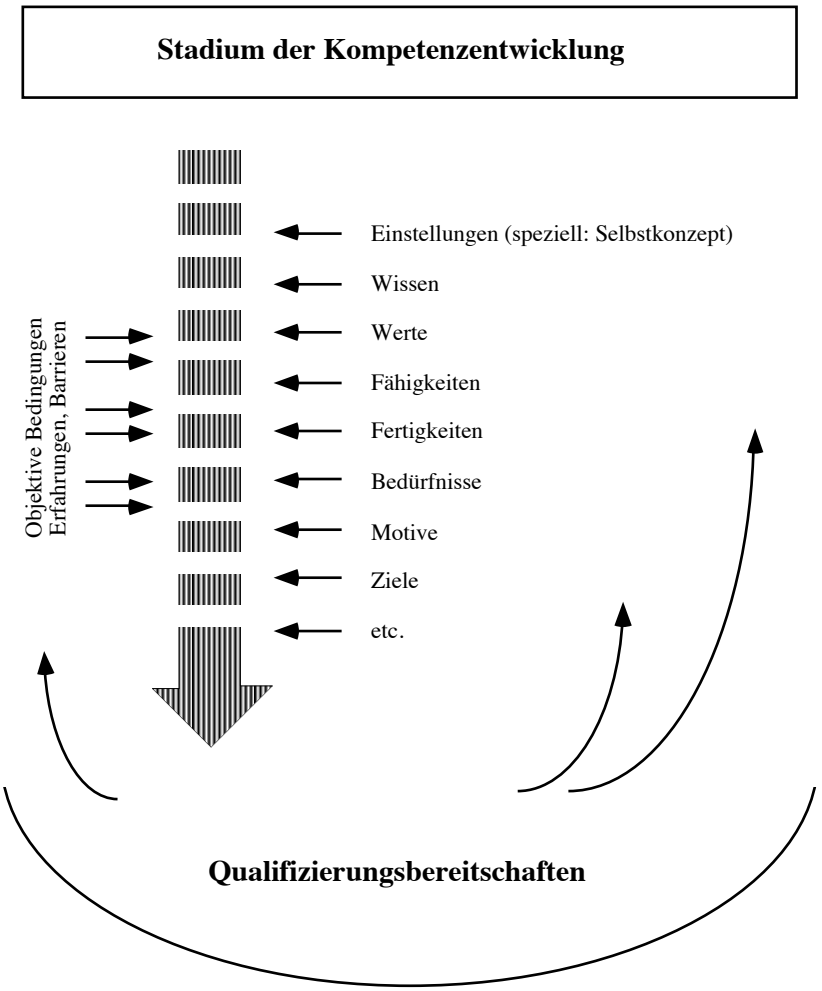
Freiraum und Stimulation sind notwendige, jedoch nicht hinreichende Vorbedingungen zur Kompetenzentwicklung. Eine weitere wichtige Grundbedingung ist die *Bereitschaft* oder *Empfänglichkeit* eines Individuums gegenüber den nachstehend beschriebenen Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung. Zuerst müssen wir uns allerdings der Dialektik der Beziehung zwischen der *Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung* und der *Kompetenzentwicklung selbst* zuwenden. Diese Beziehung scheint vor allem durch das Matthäusprinzip gekennzeichnet: "Wer hat, dem wird gegeben."[12] Mit anderen Worten, je mehr Gelegenheit ein Mensch hatte, seine Kompetenzen zu entwickeln, desto eher werden sich ihm Möglichkeiten eröffnen, seine Kompetenzen weiterzuentwickeln. Es ist sehr wichtig, diese Tatsache im Auge zu behalten, wenn es darum geht zu verstehen, warum ein bestimmtes Individuum oder eine Gruppe von Menschen neuen Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung gegenüber offen oder eben nicht offen ist. So werden sich Menschen, die in ihrem Arbeitsleben sehr wenig Gelegenheiten zur Kompetenzentwicklung hatten, durch plötzliche neue Gelegenheiten und an sie gestellte Erwartungen möglicherweise überfordert fühlen und deshalb ablehnend reagieren. Veränderungen und neue Anforderungen können auch als Bedrohung gegenüber bestehenden Macht- und Einflußverhältnissen empfunden werden, die den Zugang zu Wissensbereichen, Fähigkeiten und Belohnungen ermöglichten oder einschränkten. Wir werden uns diesem Konflikt später zuwenden.

Die Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung

Wenn – wie wir hier vorschlagen – Kompetenzentwicklung zum Ziel hat, die Fähigkeit eines Individuums zu selbst gesteuerter, eigenverantwortlicher Handlung zu stärken, dann kann dies nicht von außen her bewirkt oder gar verordnet werden. Kompetenzentwicklung muß vom Individuum selbst gewollt und geschätzt werden. Abbildung 1.3 weist jedoch darauf hin, daß die

Entwicklung der subjektiven Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung stark von der Kompetenzentwicklungsstufe, die ein Individuum bereits erreicht hat, abhängig ist.[13]

Abbildung 1.3 Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung



Die in Abbildung 1.3 dargestellte individuelle Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung ist eine Vereinfachung. Es ist falsch anzunehmen, daß so etwas wie *eine* generelle Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung in einem bestimmten Menschen existiert.

Aufgrund früherer Lebenserfahrungen in verschiedenen Bereichen neigen Individuen viel eher dazu, sehr *unterschiedliche Bereitschaften* gegenüber verschiedenen Möglichkeiten zu entwikkeln. So kann es sein, daß eine Person aufgrund früherer Erfolgserlebnisse zum Beispiel offen dafür ist, innerhalb einer sozialen Institution Verantwortung zu übernehmen, während dieselbe Person gegenüber neuen Handlungsspielräumen am Arbeitsplatz kein Interesse zeigt, vielleicht aufgrund einer früheren Erfahrung, daß etwa der Besuch eines empfohlenen Weiterbildungskurses nichts Positives brachte. Je nach der individuellen Perspektive verschiedener Menschen – ihrem Maß an Selbstvertrauen oder ihrem Wissen, ihren Erfahrungen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten und vor allem aufgrund ihrer Wertvorstellungen, Bedürfnisse und Ziele – werden einzelne Individuen Kompetenzentwicklung als mehr oder weniger möglich und/oder wichtig betrachten.

In bezug auf die Frage, wie Arbeit gestaltet werden kann, damit sie zur Kompetenzentwicklung beiträgt, bedeutet die dialektische Beziehung zwischen der Bereitschaft und der gegenwärtigen Stufe der Kompetenzentwicklung folgendes: Um für die Förderung der *Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung empfänglich zu sein,* müssen Individuen bereits einen bestimmten Kompetenzgrad erreicht haben, d.h. sie müssen Stimulation und Handlungsspielraum in einem Bereich erfahren, der für sie von Interesse und für sie bewältigbar ist. Dies ist vielfach der unmittelbare Arbeitsbereich. Aus diesem Grund ist jede Form von *Beteiligung an einer Veränderung der Arbeit* eine notwendige Voraussetzung zur weiteren Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz.

Die Doppelhelix

Mit Hilfe des Bildes einer Doppelhelix können wir nun zeigen, wie sich der Prozeß der Kompetenzentwicklung vollzieht. Die Doppelhelix bezeichnet ein Prozeßmodell der Kompetenzentwicklung, das auf die *zwingende Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen* hinweist. Für die Entwicklung von Kompetenzen genügt es nämlich nicht, daß sich etwas "im Kopf" bewegt. Es braucht überdies noch Veränderungen im sozialen System, d.h. in den sozialen Beziehungen zu anderen und

in den Kommunikations- und Kooperationsmustern zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems. Ohne diese Veränderungen besteht wenig Möglichkeit, einerseits neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und andererseits neue Handlungsmuster und Kompetenzen in die Tat umzusetzen; neu erworbenes Wissen und Fähigkeiten bleiben demzufolge ungenutzt.

Die Schwierigkeit, diese Notwendigkeit einer Verschränkung von individuellen und systemischen Veränderungen zu verstehen, rührt daher, daß wir es gewohnt sind, zwischen dem Individuum und seiner Umgebung eine klare Trennung zu machen. Für eine analytische Betrachtung kommen wir natürlich um diese Trennung nicht umhin, aber substantiell betrachtet ist sie eigentlich unzulässig, denn die Bestimmung des einen ohne Bezug auf das andere ist ebensowenig möglich wie die Bestimmung einer Figur ohne ihre Abhebung vom Hintergrund.

Trotzdem müssen auch wir hier analytisch eine entsprechende vorläufige Trennung vornehmen. Wir unterscheiden im folgenden zwischen *individuellen Lernprozessen* und *systemischen Veränderungsprozessen* und untersuchen dann deren Zusammenspiel in dem Prozeß, den wir Kompetenzentwicklung nennen.

Individuelle Lernprozesse

Lernen besteht nicht nur aus der "Anhäufung" neuen Wissens oder dem Üben von Fertigkeiten und Fähigkeiten. Vielmehr beinhaltet es die qualitative Veränderung von kognitiven Strukturen, unserer Fähigkeit und Flexibilität, auf Probleme und Möglichkeiten mit verschiedenen Problemlösungs- und Denkweisen zu reagieren. Dieses qualitative Lernen erfolgt normalerweise im Zusammenspiel von drei Prozessen. Diese werden in der Lernpsychologie als Wachstum, Differenzierung und Integration bezeichnet. In einiger Vereinfachung können wir diese Prozesse alltagssprachlich wie folgt umschreiben und konkretisieren:

- *Wachstum*
  - Neue Erfahrungen machen
  - In neue Situationen kommen
  - Neue Aufgaben übernehmen
  - Sich neuen Bedingungen gegenübersehen
- *Differenzierung*
  - Bekannte Dinge in neuem Licht sehen
  - Subtile Unterschiede wahrnehmen
  - Neue Eigenschaften an einer Person oder einer Sache entdecken
  - Bekannte Dinge neu beurteilen

- *Integration*
  - Grundlegende Ähnlichkeiten aufdecken in Menschen, Ereignissen oder Bedingungen, die oberflächlich betrachtet unterschiedlich aussehen
  - Zusammenhänge erkennen
  - Verschiedene Aspekte eines Problems gleichzeitig in Betracht ziehen
  - Ganzheitlich denken

WDI-Schleifen

Natürlich finden solche Prozesse letztlich immer im Austausch mit der sozialen oder physischen Umwelt statt, aber faktisch werden sie "im Kopf" vollzogen und haben nicht in jedem Falle eine unmittelbare Auswirkung auf das Verhalten.

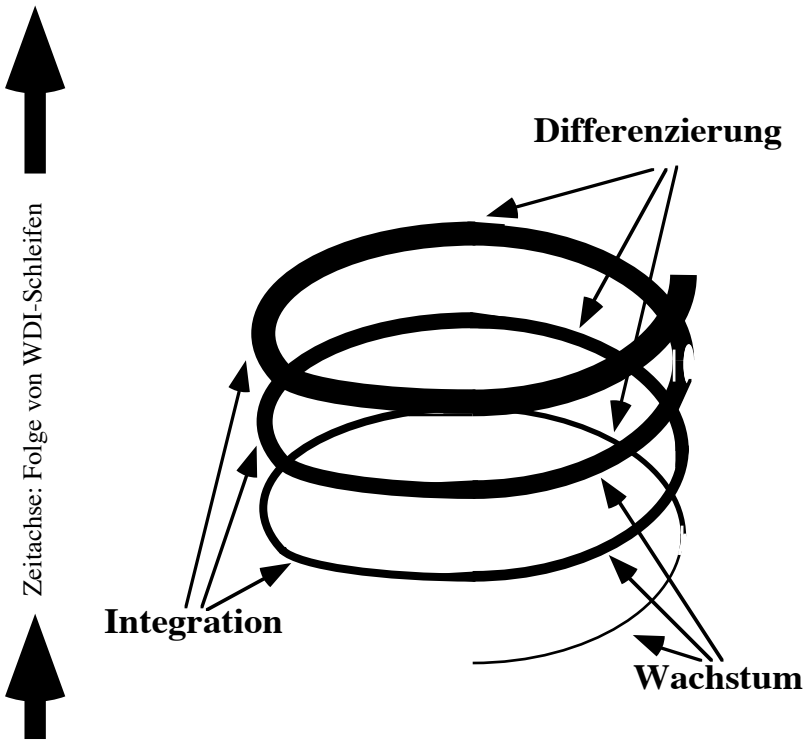
Mit den Prozessen Wachstum, Differenzierung und Integration – die wir im folgenden als WDI abkürzen – ist noch nichts darüber ausgesagt, was ein Individuum lernt, ob dies in seinem Interesse ist oder nicht und ob es seine Persönlichkeitsentwicklung fördert oder nicht.

WDI-Prozesse laufen nicht in jedem Falle bewußt ab. Sie ereignen sich fast ständig in unserer Auseinandersetzung mit Problemen, mit Gegenständen, mit Menschen – mit der Welt schlechthin. Manchmal machen wir uns dann etwas davon bewußt (oder jemand anderes macht es uns bewußt!), und dann realisieren wir, daß wir etwas gelernt haben.

Man sollte sich auch nicht vorstellen, ein Mensch sei zu irgendeinem Zeitpunkt entweder in einer W-, einer D- oder einer I-Phase. Das menschliche Gehirn kann mancherlei parallel verarbeiten, und deshalb können unter Umständen verschiedene dieser Phasen nebeneinander existieren. Je nach dem thematischen Feld des Lernens kann man sich überdies auf ganz unterschiedlichen Stufen des Lernfortschritts befinden.

Wir können aber davon ausgehen, daß Lernprozesse im Prinzip in einer mehr oder weniger geordneten Abfolge von W-, D-, und I-Phasen stattfinden, wobei im Normalfall viele solche WDI-Schleifen hintereinander erfolgen dürften. Auf griechisch bezeichnet man eine solche nach oben laufende "Wendel" als Helix. Abbildung 1.4 versucht, die Helix solcher individueller – oder wie wir auch sagen *innerer* – Lernprozesse graphisch zu veranschaulichen.

Abbildung 1.4 Die innere Helix: Individuelle Lernprozesse



Bereits mehrmals haben wir darauf hingewiesen, daß diese individuellen Lernprozesse nicht isoliert von der Umwelt zu verstehen sind, sondern letztlich *nur* in ständiger Auseinandersetzung mit dieser erfolgen können. Dem sozialen Teil unserer Umwelt, den anderen Menschen also, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da wir uns mit ihnen in Kommunikation und Kooperation auseinandersetzen und von ihnen Feedback erhalten können. Zumindest von einem Teil von ihnen – jenen Menschen, die für uns besonders wichtig sind – brauchen wir mit der Zeit eine gewisse Zustimmung; ansonsten würde es uns schwer fallen, das "Resultat" unserer individuellen Lernprozesse auf Dauer aufrechtzuerhalten und unser Verhalten danach auszurichten.

Aus diesem Grund müssen wir uns nun mit sozialen Systemen – insbesondere Organisationen – und ihrer Veränderung beschäftigen.

Systemische Veränderungsprozesse

Wenn wir von sozialen Systemen sprechen, dann haben wir nicht mehr wie bisher bloß *ein* Individuum, sondern immer *mehrere* im Blickfeld, wobei uns hier noch nicht zu interessieren braucht, welche Individuen wir jeweils als *ein* soziales System zusammenfassen wollen. In den Köpfen all dieser Individuen laufen mehr oder weniger ständig irgendwelche WDI-Schleifen ab. Bei der Betrachtung eines sozialen *Systems* interessiert uns jedoch mehr als bloß die Summe dieser individuellen "Lernereignisse". Was uns interessiert, ist das *Zusammenspiel* der Lernschleifen der Individuen in einem sozialen System.

Um diesen Prozeß zu verstehen, nehmen wir das bekannte sozialpsychologische Modell von Kurt Lewin zu Hilfe. Dieses Modell systemischer Veränderung ist in Kapitel 5 eingehender beschrieben. Um die Beziehung zwischen individuellen und systemischen Lernprozessen darzustellen, genügt hier die folgende Übersicht über die *drei Phasen: Auftauen, Verändern* und *Konsolidieren*.

- Die Phase des *Auftauens* wird oft durch ein Ereignis oder einen Zustand ausgelöst, der ein Gefühl der Unzufriedenheit mit bestehenden Verhaltensmustern oder Situationen hervorruft und so den Anstoß zur Veränderung gibt. In dieser Phase ist für ein soziales System charakteristisch, daß sich die WDI-Schleifen von zunehmend mehr seiner Individuen inhaltlich in eine ähnliche Richtung bewegen. Viele beginnen sich gedanklich auf etwas Neues einzustellen; sie halten in wesentlichen Belangen anderes für vorstellbar als in ihrem sozialen System noch für "normal" gilt. Sie erkennen bei sich (aber auch bei anderen) erste Veränderungsmotive. Und sie beginnen die Angst abzubauen, die sie vielleicht hatten, als sie noch ganz allein in diese Richtung dachten. Aber: Sie alle denken bereits anders, während sie noch wie gewohnt handeln! Die Veränderung des Denkens braucht Zeit und Kommunikation mit anderen. Zudem besteht keine Garantie, daß andere zu denselben Schlüssen gelangen bezüglich dessen, was geändert und wie dabei vorgegangen werden soll. Die Meinungen laufen möglicherweise stark auseinander, und Konflikte können entstehen auf der Suche nach neuen Verhaltensmustern und Strukturen. Dieser Prozeß ist mit viel Unsicherheit verbunden, denn wie sollte man wissen, ob die anderen unter einer neuen Idee tatsächlich dasselbe verstehen wie man selbst.

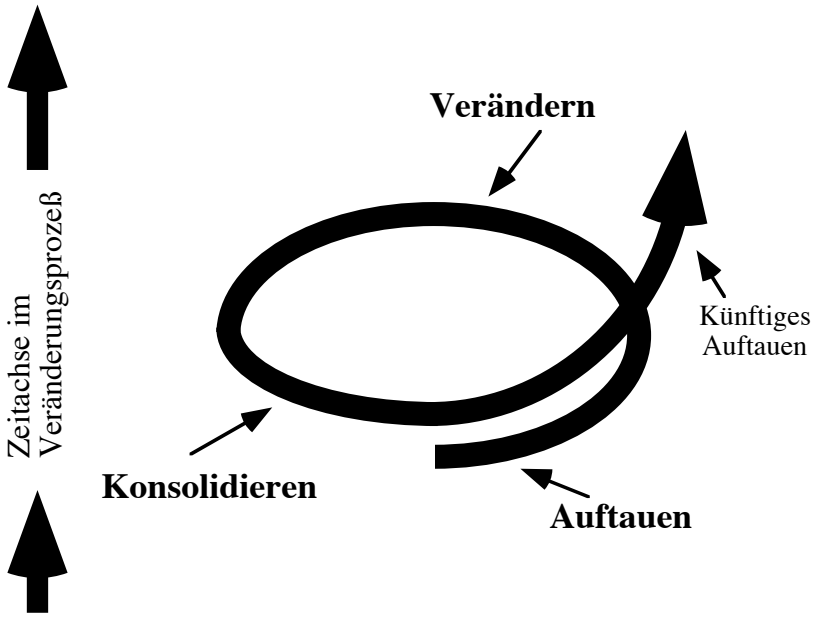
- In der Phase des *Veränderns* ist dann für ein soziales System charakteristisch, daß sich nun auch *Verhalten* ändert. Dieser Begriff ist hier im weitesten Sinne zu verstehen: Konkret werden in den Arbeitssystemen, die uns ja primär interessieren, Maßnahmen ergriffen; es können beispielsweise neue Arbeitsformen, veränderte Handlungsspielräume, neue Führungsmodelle oder neue Technologien usw. eingeführt werden. Dies bedingt jedoch wiederum, daß bei allen Individuen vielfältige *WDI-Schleifen* in Gang kommen. Denn nur so ist es möglich, die erforderlichen individuellen Lernprozesse gezielt zu koordinieren und damit sicherzustellen, daß alle Individuen ihr Verhalten in die gleiche Richtung verändern. Vieles in diesem Prozeß dürfte notwendigerweise sehr bewußt ablaufen, denn die zwischenmenschliche Kommunikation macht ja eine gewisse bewußte Reflexion unabdingbar. Dies ist auch die Phase der intensivsten Lernprozesse, in der die Betroffenen sich aktiv mit neuen Tätigkeiten auseinandersetzen.
- In der Phase des *Konsolidierens* ist für ein soziales System charakteristisch, daß der Grad der bewußten Reflexion des eigenen Verhaltens und der eigenen Lernprozesse (nur in bezug auf dieses neue Verhalten!) wieder abnimmt. Das neue Verhalten verliert den Charakter des Neuen, es wird normal. Man beginnt, das "Gute" am Neuen zu erkennen und sogar zu genießen. Man kann annehmen, daß in dieser Phase eher "weniger" individuelle WDI-Schleifen erforderlich sind. Das für die Zielerreichung des sozialen Systems erforderliche Verhalten spielt sich ein, und die noch ablaufenden WDI-Schleifen beziehen sich entweder auf andere Inhalte oder aber auf das gegenseitige Einspielen und langfristige Sichern der neuen Kommunikations- und Kooperationsmuster (was übrigens eine ganze Reihe individueller Lernprozesse erforderlich macht). Dieser scheinbar ruhige, von Lewin als "quasi-stationär" bezeichnete Gleichgewichtszustand dauert solange an, bis veränderte Umstände innerhalb oder außerhalb des Systems ein erneutes *Auftauen* in Gang bringen.

Die relative "Trägheit" sozialer Systeme bringt es mit sich, daß die Abfolge eines solchen Dreischritts von *Auftauen, Verändern* und *Konsolidieren* in größeren Zeiträumen stattfindet. Ob es sich dabei im einzelnen um Wochen, Monate oder Jahre handelt, spielt hier keine wesentliche Rolle. Sicher ist nur, daß diese

systemischen Veränderungsprozesse in der Regel langsamer ablaufen als die individuellen Lernprozesse. Bildlich ausgedrückt umfassen oder enthalten die ersteren die letzteren.

Wiederum können wir nun auf das Bild der schneckenförmigen Spirale, also der Helix, zurückgreifen und die Abfolge von systemischen Veränderungsprozessen in Abbildung 1.5 veranschaulichen.

Abbildung 1.5 Die äußere Helix: Systemische Veränderungsprozesse

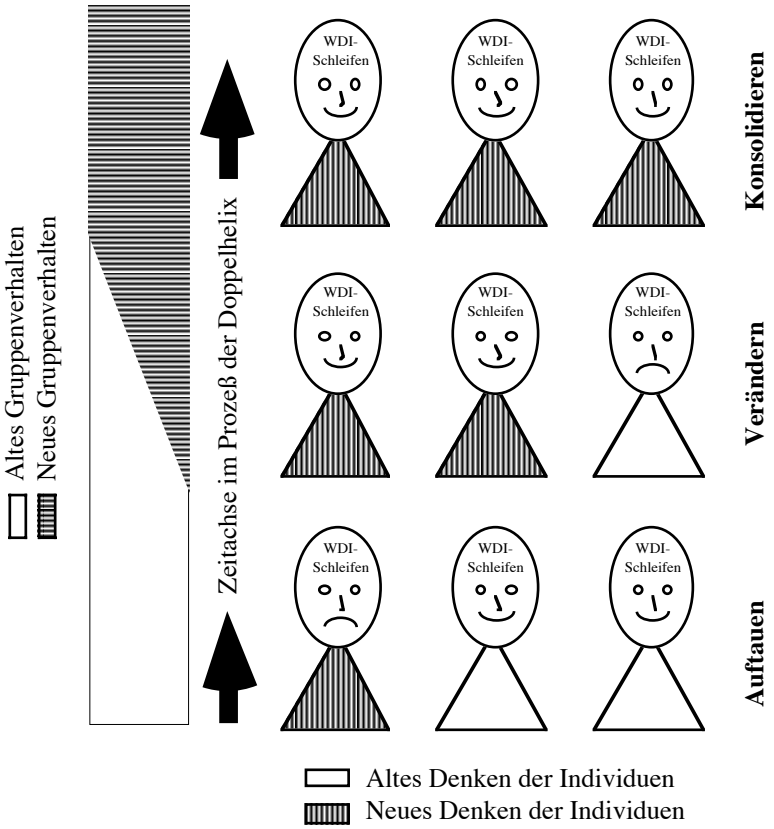


Die Doppelhelix: Der Prozeß der Kompetenzentwicklung

Wir beziehen unsere Betrachtung (in analytischer Vereinfachung) nun wiederum auf *ein Individuum* und können so zeigen, was den Prozeß der Kompetenzentwicklung bei einem Individu-

um qualitativ über seine individuellen Lernprozesse hinaushebt: Es ist das *Zusammenspiel* der inneren und der äußeren Helix in einer weitgehend übereinstimmenden Richtung, die im Interesse dieses Individuums steht. Diesen Prozeß des Zusammenspiels von individuellen Lernprozessen (innere Helix) und systemischen Veränderungsprozessen (äußere Helix) bezeichnen wir als die *Doppelhelix der Kompetenzentwicklung*. Abbildung 1.6 veranschaulicht dieses Zusammenspiel.

Abbildung 1.6 Die Doppelhelix: Der Prozeß der Kompetenzentwicklung



Im Unterschied zu gewissen Lerntheorien, bei denen sich immer wieder die Frage nach der verhaltensmäßigen Umsetzung des "Gelernten" stellt, geht aus dem Modell der Doppelhelix hervor, daß sich für uns diese Frage im Falle der Kompetenzentwicklung nicht oder zumindest anders stellt. Denn wir sehen nun, daß wir Ansprüche an neue Verhaltensweisen (beziehen sie sich nun auf ein Arbeits-, ein Zusammenarbeits-, ein Führungs- oder ein politisches Verhalten) weder einseitig an die Individuen stellen dürfen, noch einseitig an die sozialen Systeme, deren Mitglieder sie sind. Kompetenzentwicklung verlangt die gleichzeitige Veränderung beider Ebenen. Nur dann kann sich auch das Verhalten nachhaltig verändern. Dann jedoch *wird* es sich auch verändern.

Damit wird zudem deutlich, daß die Theorie der Doppelhelix der Kompetenzentwicklung (wie auch die darin referenzierte Lerntheorie und die sozialpsychologische Theorie Lewins) je nach Bedarf als deskriptive Theorie aufzufassen ist oder aber als Interventionstheorie gezielt für die Durchführung von Qualifizierungsprojekten genutzt werden kann.

Partizipation als Mittel zur Kompetenzentwicklung

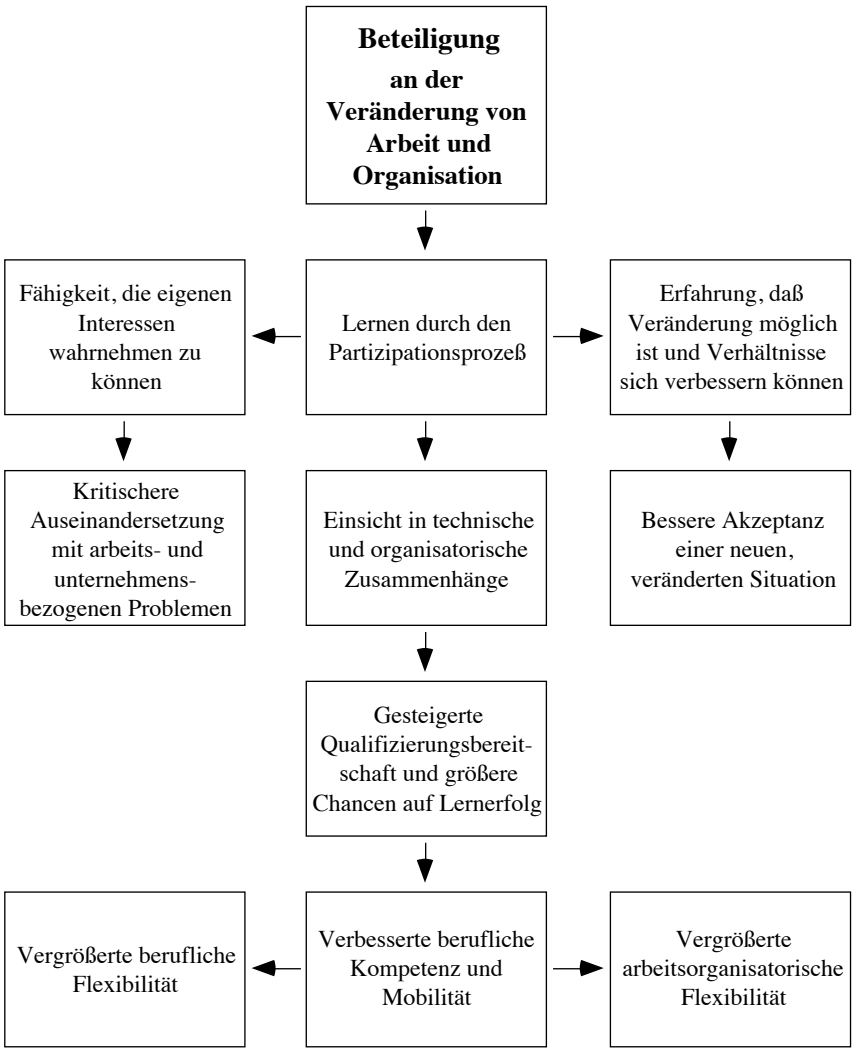
Die Notwendigkeit gleichzeitiger Veränderungsprozesse weist auf die zentrale Bedeutung der aktiven Mitbeteiligung der Betroffenen hin, wenn Arbeitsgestaltung Lern- und Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten beinhalten soll. *Die direkte Beteiligung am Gestaltungs- oder Veränderungsprozeß ist das primäre Mittel,* wodurch sich die Betroffenen für weitere Entwicklungsmöglichkeiten öffnen. Direkte Mitbeteiligung erlaubt den Betroffenen auch, Einfluß zu nehmen auf die Ergebnisse von Gestaltungs- und Veränderungsprozessen, was andererseits sicherstellt, daß die geplanten Veränderungen ihren grundsätzlichen Interessen und Zielen nicht zuwiderlaufen.

Abbildung 1.7 zeigt, auf welche Weise die Mitbeteiligung der Betroffenen die Ergebnisse von Kompetenzentwicklungs- und organisationalen Veränderungsprozessen beeinflußt. Die Möglichkeit, an der Neugestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit direkt teilzunehmen, fördert das Verständnis und den Einfluß in bezug auf die neuen Arbeitsanforderungen. Durch Mitgestaltung ihrer eigenen Arbeit erhalten die Betroffenen Einsicht in die technischen und organisationalen Zusammenhänge, die ihre eigenen Arbeitsaktivitäten mit denen anderer verknüpfen. Durch die Reflexion und Diskussion ihrer eigenen Ziele und Bedürfnisse im Aus-

tausch mit Arbeitskollegen und -kolleginnen entwickelt sich Verständnis für die Ziele und Interessen anderer in unterschiedlichen Positionen und Arbeitsbereichen. Die mit der Durchführung von erfolgreichen Veränderungen der eigenen Arbeitssituation gemachten Erfahrungen verstärken positive Erwartungen, daß Veränderungen und Verbesserungen möglich und machbar sind. Diese Erfahrungen führen ihrerseits zur Bereitschaft, sich zu überlegen, welche weiteren Veränderungen zu zusätzlichen Verbesserungen führen könnten. Dies kann auch das Interesse der Beteiligten fördern, neue Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, vor allem, wenn sie wissen, daß es auch Gelegenheiten geben wird, Neugelerntes zur weiteren Verbesserung der Arbeitssituation anwenden zu können.

Im nächsten Kapitel werden wir die geschichtliche Entwicklung und die Veränderungen von Arbeitsgestaltungskonzepten im Laufe der letzten 150 Jahre aufzeigen. Wir wollen damit verdeutlichen, warum Arbeit heute meist in einer ganz bestimmten Art und Weise gestaltet wird – und warum dies auch anders werden könnte.

Abbildung 1.7 Beteiligung der Betroffenen und Kompetenzentwicklung



Anmerkungen

1 Ein guter Überblick über unterschiedliche Einschätzungen der menschlichen Potentiale findet sich bei M. Perlmutter und E. Hall, *Adult Development and Aging* (New York: Wiley, 1985).

2 Ebenda. Wir denken, daß die hier auch von uns vertretene Ansicht über die menschliche Entwicklung heute wissenschaftliches Allgemeingut darstellt.

3 Dies ist eine Definition in Anlehnung an Albert Bandura, zitiert in R. J. Sternberg und J. Kolligian Jr., *Competence Considered* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1990). Da eine – positiv zu bewertende – Kompetenzentwicklung aber nicht in einem "moralfreien" Raum stattfinden kann, gehen wir normativ davon aus, daß diese individuellen Wünsche, Ziele und Interessen sich – wenigstens grundsätzlich – im Einklang befinden müssen mit den gesellschaftlichen Werten und Normen.

4 U. Bronfenbrenner, *The Ecology of Human Development* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1979), p. 3. (Übersetzung durch die Verf.)

5 Unsere Auffassung von Autonomie basiert auf mehreren, durchaus ähnlichen Konzepten über menschliche Entwicklung. Vgl. etwa Howard Goldstein, *Social Learning and Change* (New York und London: Tavistock Publications, 1984) oder T. Tomaszewsky, *Tätigkeit und Bewußtsein* (Weinheim: Beltz, 1978).

6 Langzeitstudien über den Zusammenhang zwischen Merkmalen der Arbeit, Persönlichkeitsmerkmalen und Intelligenz finden sich bei M. Kohn und C. Schooler, Job Conditions and Personality, *American Journal of Sociology* (87, 1982), pp. 1257-1286; oder M. Kohn und C. Schooler, The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A longitudinal Assessment, *American Journal of Sociology* (84, 1978), pp. 24-52. Außerdem: Robert Karasek und Toeres Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (New York: Basic Books, 1990).

7 Karasek und Theorell, *Healthy Work*.

8 Eine ausführliche Darstellung und Herleitung dieses Modells von Kompetenzentwicklung findet sich bei Felix Frei, Werner Duell und Christof Baitsch, *Arbeit und Kompetenzentwicklung* (Bern: Huber, 1984).

9 Ebenda, p. 31.

10 Ebenda, p. 42.

11 A.N. Leontjew, *Probleme der Entwicklung des Psychischen* (Frankfurt/M.: Athenäum Fischer Taschenbuch, 1973), p. 220.

12 Matthäus 13:12.

13 Frei, Duell und Baitsch, *Arbeit und Kompetenzentwicklung*, p. 98.

2. Gestaltungskonzepte im historischen Kontext

Qualifizierende Arbeitsgestaltung bedeutet zunächst ein *Neuüberdenken der Vorstellungen von Organisation, Koordination und Kontrolle,* die die Produktionsarbeit von den Anfängen der Industrialisierung bis hin zu den ausgeklügelten Methoden von Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung oder *scientific management* kennzeichneten. Wer die Arbeitsverhältnisse der Gegenwart verstehen will, muß wissen, woher sie stammen und wie sie entstanden sind. Erst dann zeigt sich auch, wo der Versuch ihrer Weiterentwicklung und Veränderung erfolgreich ansetzen kann. Die in diesem Kapitel zusammengefaßte Darstellung der geschichtlichen Entwicklung von Konzepten der Arbeitsgestaltung hat überdies den Vorteil zu zeigen, daß nichts an den heutigen Verhältnissen einfach selbstverständlich, und das will immer auch heißen unveränderlich, ist.

Wirtschaftliche, politische, soziale und technologische Entwicklungen sowie sich damit verändernde Menschenbilder beeinflußten das Entstehen der Prinzipien der Betriebsführung, der Koordination und der Produktionsprozesse, die das heutige Unternehmen kennzeichnen. Unsere Darstellung wird schematisch fünf verschiedene "Gestaltungsepochen" unterscheiden, die in der Tabelle 2.1 zusammengefaßt dargestellt sind und im anschließenden Text ausführlicher beschrieben werden. Obwohl wir hier die geschichtliche Entwicklung unterschiedlicher Arbeitsgestaltungskonzepte in chronologischer Abfolge darstellen, heißt dies nicht, daß ein Konzept einfach im Lauf der Zeit durch ein anderes abgelöst wurde. Denn wenn auch der Taylorismus unter diesem Na-

men heute nicht mehr "bewußt" praktiziert wird, so lebt er dennoch weiter, indem viele seiner Prinzipien mit dem Konzept von Arbeitsorganisation vielerorts praktisch identisch geworden sind, sei es in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, im Schulsystem, das unsere Kinder durchlaufen, oder in der Bildung von Erwachsenen an der Universität. Die im sogenannten Massenproduktionskonzept umgesetzten Prinzipien des Taylorismus wie auch die nachfolgende *Human Relations* und *Job Enrichment Bewegung* hatten ihren Ursprung in den USA, beeinflußten dann jedoch auch die Betriebsführung und Arbeitsorganisation in Europa entscheidend. Deshalb befassen wir uns im folgenden auch mit den wirtschaftlichen, politischen und sozialen Entwicklungen, die die Geschichte der Vereinigten Staaten im Lauf der letzten zweihundert Jahre kennzeichneten.

Der Kampf um Disziplin und Arbeitsmotivation zu Beginn der Industrialisierung

Während des 18. und 19. Jahrhunderts kämpften die frühen europäischen Industriepioniere darum, ihren Arbeitern einen gewissen Grad an Disziplin beizubringen, der die Intensivierung der Produktion, zu deren Zweck die ersten Fabriken erbaut wurden, ermöglichen würde. Der Arbeitsrhythmus der Landarbeiter oder Heimarbeitsweber und -spinner wechselte zwischen Zeiten intensiver Anstrengung und Muße. Um einen kontinuierlichen Arbeitseinsatz zu erreichen, mußte diese mehr auf Überleben als auf Leistung ausgerichtete Mentalität der frühen Industriearbeiter bekämpft werden. In ihrem Bemühen, sich gegen die harten körperlichen Anforderungen der frühen Industriearbeit zu schützen, schwankten die Arbeiter zwischen Arbeitseinsatz einerseits und Rebellion gegen Disziplin und Einschränkung ihrer Bewegungsfreiheit andererseits. Eine Kombination von ausgeklügelten Strafen und Drohungen wurde angewendet, um die Ambivalenz der Beschäftigten zu überwinden und ihren Strategien, sich vor Erschöpfung zu schützen und den Produktionsausstoß zu beschränken, entgegenzuwirken.

So fehlt es nicht an historischen Beschreibungen, die ein farbiges Bild der Schwierigkeiten der Unternehmer und ihrer Manager zeichnen, den Beschäftigen eine Arbeitsweise "anzugewöhnen", die eine effizientere Nutzung des in neue Maschinen investierten Kapitals erlauben würde.

Tabelle 2.1 Überblick: Gestaltungskonzepte und Menschenbilder in ihrem geschichtlichen Zusammenhang

Historischer Kontext	**Gestaltungskonzept**	**Gestaltungsprinzipien**	**Menschenbilder**	**Funktion des Menschen · Betriebsführungsansatz**
Industrielle Revolution	**"Driving" Methode**	Schwerpunkt auf Technik, Produktion und Produktionssteigerung	Der Mensch als eigennütziges Individuum, das sich der Kontrolle von außen widersetzt	Menschliche Anstrengung als der Technik untergeordnete Hilfsfunktion · Betriebsführung durch Drohung und Einschüchterung
Gütertransport (Eisenbahn)/ Beginn der Massenproduktion	**Taylorismus / Wissenschaftliche Betriebsführung Fordismus**	Wissenschaftliche Arbeitsanalyse; Trennung von Planungs- und Ausführungsfunktionen; Fragmentierung der Arbeitsinhalte	Der Mensch als ökonomisches Wesen	Menschliche Anstrengung als der Technik untergeordnete Hilfsfunktion · Betriebsführung durch Systemkoordination und Kontrolle
Nach-Depressionszeit	**Human Relations**	Unveränderte Arbeitsorganisation; Einführung von Personal-abteilungsfunktionen, um psychologische Bedürfnisse zu erfüllen	Der Mensch als soziales Wesen	Menschliche Anstrengung als der Technik untergeordnete Hilfsfunktion · Schwergewicht auf dem sozialen Klima, um die Arbeitsmotivation zu stärken
Marktexpansion Arbeiterunzufriedenheit	**Job Enrichment**	Delegation; "management by objectives"; Erweiterung der Arbeitsinhalte	Der Mensch als auf Selbstverwirklichung ausgerichtetes Wesen	Selbstmotivation durch Verantwortung für die Arbeitsausführung · Theorie Y
Globale Wirtschaft Qualitätsorientierung Wertveränderung	**Soziotechnische Systeme**	Verknüpfte Optimierung des technischen und sozialen Teilsystems; teilautonome Arbeitsgruppen	Der Mensch als aktiv lernendes Wesen, das nach persönlicher und Kompetenzentwicklung strebt	Selbstregulierung in der Arbeitsgruppe · Koordinationsfunktionen; Teamentwicklung

> Ein Schiffsbauer in einer der New Yorker Werften beschreibt den typischen Arbeitstag folgendermaßen: Kekse und Kuchen am frühen Morgen und wiederum am späten Nachmittag, um elf Uhr einen "Ausflug" zum "Groghändler", um Whiskey zu kaufen, ein großes Mittagessen um halb vier, ein Besuch des Süssigkeitenhändlers um fünf, und – zur Beendigung des Arbeitstages – Nachtessen bei Sonnenuntergang.[1]

Eine andere Beschreibung stammt von Josiah Tucker, der sich über die ins Fabrikleben transplantierten Heimweber in England beklagt:

> Sie halten es überhaupt nicht für ein Verbrechen, möglichst hohe Löhne zu erhalten und dabei so wenig wie möglich dafür zu tun – zu lügen, zu betrügen oder sich allerlei Untaten einfallen zu lassen, solange diese gegen den Unternehmer gerichtet sind, den sie als ihren gemeinsamen Feind betrachten und dem sie nichts schulden... Ihr einziges Glück besteht darin, sich zu betrinken und sich die Zeit mit so wenig Denken als möglich zu vertreiben.[2]

Amerikanische Industriepioniere hatten es noch schwerer als ihre europäischen Kollegen. Die frühe industrielle Arbeiterklasse entstand erst kurz vor und nach der Zeit des amerikanischen Unabhängigkeitskampfes. Die kulturellen Wertvorstellungen der neuen Republik sahen den Menschen als von Eigeninteresse und dem Streben nach Macht über andere motiviert. Diese vorherrschende Ansicht wurde von Samuel Adams in seiner Bemerkung zusammengefaßt, "daß Ehrgeiz und Machthungrigkeit außerhalb des Gesetzes ... die dominierenden Leidenschaften im Herzen der meisten Menschen sind".[3] Der "Demokratische Republikanismus" betrachtete wirtschaftliche Unabhängigkeit und politische Freiheit von Anfang an als miteinander verknüpft.[4]

Die bekannten Aussagen der Gründungsväter, wie diejenige von Thomas Jefferson, daß "Abhängigkeit zu Unterwürfigkeit führt und den Keim der Tugend erstickt" – oder Alexander Hamiltons Warnung: "Gib einem Menschen Macht über meine Existenz, und er hat Anspruch auf meine Wertvorstellungen und mein Denken" – wurden von der Arbeiterschaft benützt, zuerst um ihre politische Freiheit zu erhalten und dann, um gegen die mit dem Wachstum des Industriekapitalismus und der Lohnabhängigkeit verbundenen wirtschaftlichen Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten zu kämpfen. Die amerikanische Arbeiterschaft des ausgehenden 19. Jahrhunderts setzte Lohnabhängigkeit mit

dem Verlust politischer Unabhängigkeit und persönlicher Freiheit gleich und widersetzte sich dieser Entwicklung auf vielfältige Art und Weise.

Trotz der Verbreitung der als *driving method* bekannten Methode – einer Kombination von kämpferisch autoritärem Vorgesetztenverhalten und physischer Einschüchterung – blieb die Einstellung zur Arbeit im frühen 20. Jahrhundert ein bedeutendes Problem für die Unternehmer. Einer Untersuchung zufolge wechselten zwischen 1905 und 1917 eine Mehrzahl der Industriearbeiter ihren Arbeitsplatz mindestens einmal alle drei Jahre. Im Jahre 1912 zum Beispiel lag die Fluktuationsrate in den New Yorker Textilproduktionswerkstätten bei 232 Prozent, in vielen Fabriken in Detroit im Jahr 1916 bei 252 Prozent. Ein diesbezüglicher Rekord wurde mit 370 Prozent in der Autofabrik von Henry Ford im Jahr 1913 erreicht.[5]

Kontrolle über die handwerklichen Facharbeiter zu erreichen, stellte ein weiteres Problem für das Industrieunternehmen dar. Das in der Ausübung des Handwerks integrierte Wissen und die Fertigkeiten unterschieden diese Arbeiter von den ungelernten Hilfskräften. Während die Handwerker einerseits die Ausgelassenheit, Trinkgewohnheiten und die Versuche vieler Hilfsarbeiter, ihrer Arbeit zu entfliehen, verachteten, nutzten sie ihrerseits ihre "funktionale Autonomie"[6] und die Abhängigkeit der Unternehmer von ihrem Können dahingehend aus, ihre Anstrengungen zu begrenzen oder sich den erwarteten Leistungsrichtlinien und der Disziplin zu widersetzen.

Die Entstehung des modernen Unternehmens

Um die Entwicklung der heute noch vorherrschenden Formen der Arbeitsorganisation verständlich zu machen, wenden wir uns einem kurzen geschichtlichen Überblick der Entstehung des modernen Produktionsbetriebs zu.[7] Die heutzutage charakteristische Betriebsstrukturierung in mehrere voneinander klar getrennte Funktionseinheiten, die von einer Hierarchie von Managern geführt werden, ist zu Ende des 19. Jahrhunderts entstanden. Denn erst als die für das 19. Jahrhundert typischen, von Familien und Investoren kontrollierten Unternehmen an Größe und Vielfalt zunahmen, erfolgte vermehrt die Trennung von Firmenbesitz und Betriebsführung.

Technologische Innovationen, Bevölkerungswachstum und sich ausdehnende Märkte waren zentrale Aspekte, die zur Kom-

plexität und rasanten Beschleunigung des Produktions- und Verteilungsprozesses beitrugen. Die Massenverteilung entwickelte sich jedoch vor der Massenproduktion. Die ersten modernen amerikanischen Unternehmen waren die Eisenbahn- und die Telegraphenfirmen der fünfziger und sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Die Koordination des Verkehrsflusses und die Sicherheit der Passagiere verlangten komplexe administrative Prozeduren und organisatorische Innovationen. Die Revolution in der Massenproduktion erfolgte verzögert, weil dafür neue Technologien und Produktionsverfahren notwendig waren. Während die Entwicklung der Massenverteilung deshalb vor allem auf organisatorischen Innovationen beruhte, wurde der Durchbruch zur Massenproduktion erst mit der Entwicklung und dem Einsatz von effizienteren Maschinen und qualitativ besseren Rohmaterialien im Zusammenspiel mit intensivierter Energienutzung erzielt. Der Einsatz von kontinuierlichen Fertigungsprozeßsystemen, die die Produktion automatisierten, führte zu einer beträchtlichen Steigerung des pro Arbeiter erzielten Outputs. Diese neuen Systeme verbreiteten sich erstmals um 1880 in der Tabak-, Raffinierie- und Branntweinbrennereiindustrie. Der metallverarbeitende Sektor sah sich einer größeren Herausforderung gegenüber, da er von verschiedenen Rohmaterialien abhängig war und sich mit unterschiedlichen Teilproduktionsprozessen wie dem Herstellen von Gießformen und der Fertigung komplexerer Produkte wie Schußwaffen, Kochherde, Näh- und Schreibmaschinen usw. befassen mußte. Während die Innovationsbemühungen in diesem Sektor sich vorerst vor allem mit der Perfektionierung der Technologie befaßten, führte die langwährende Depression nach 1870 zu einem Absinken der Nachfrage. Die dadurch entstandene Überkapazität stärkte das Interesse an organisatorischen Innovationen zur Steigerung der Effizienz und Produktivität.

Die Pioniere der modernen Betriebsführung im Transportwesen waren Ingenieure mit Erfahrung im Bau von Eisenbahnstrekken und Brücken. Gleicherweise hatten auch die wichtigsten Organisations- und Betriebsführungsinnovationen im Produktionssektor ihren Ursprung in der Amerikanischen Vereinigung der Mechanischen Ingenieure (American Society of Mechanical Engineers; ASME). Anläßlich des Mitgliedertreffens im Jahr 1886 lenkte eine Reihe der Präsentationen den Schwerpunkt des Interesses weg von der Technik hin zu Kosten- und Kapitalberechnungsmethoden und zu Problemen der Betriebskoordination und -kontrolle.

Obwohl ziemlich komplexe Systeme der internen Kostenberechnung und -kontrolle vorgeschlagen und auch in vielen Betrieben eingeführt wurden, zeigten sich sehr bald Schwierigkeiten mit diesen Berechnungssystemen. Das fehlende Interesse der Meister am Ausfüllen dieser Formulare war eines der Hauptprobleme. In der Folge entwickelte eine Anzahl von Betrieben in der Metallbranche einen Gewinnbeteiligungsplan, der den Beschäftigten und ihren Meistern höhere Bezahlung für Produktionssteigerungen gewährte. An der ASME-Tagung im Jahr 1889 beschrieb Henry Towne, der Direktor eines Betriebs der Metallindustrie, einen Kostenreduktionsplan, der die durch verbesserte Maschinen und Fabrikanlagen, effizientere Produktionsplanung und vermehrte Ausnutzung von Maschinen- und Produktionsmaterial erreichten Gewinne gleichermaßen zwischen Betrieb und Beschäftigten aufteilen würde. Dieses und ähnliche, weit verbreitete Systeme wurden von *Frederick Winslow Taylor* von der Midvale Steel Company kritisiert. Taylor wies darauf hin, daß die Kosten und die aus Kostenreduktion resultierenden Ersparnisse nicht, wie es üblich war, auf in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen beruhen sollten. Stattdessen sollten die Produktionsziele und die dafür benötigte Zeit durch Arbeitstätigkeitsanalysen wissenschaftlich bestimmt werden. Durch ein Belohnungs- respektive Bestrafungssystem sollte denjenigen Arbeitern, die die nach wissenschaftlichen Kriterien festgelegten Stückzahlen nicht erreichten, der Lohn gekürzt werden, während andere Arbeiter, die diese Produktionsquoten überschritten, einen zusätzlichen Bonus erhalten sollten.[8] Aufgrund seiner Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung wurde Taylor bald zum bekanntesten Experten in Sachen industrieller Betriebsführung.

Doch Frederick Taylor befaßte sich mit weit mehr als der Festlegung von Produktionsquoten. Er war überzeugt, daß die Funktion des Meisters, der Schlüsselfigur im traditionellen Produktionsbetrieb, nicht durch ein Individuum allein kompetent ausgeführt werden konnte. Stattdessen sollten diese Funktionen nach "wissenschaftlichen" Grundsätzen unterteilt und in eine Planungsabteilung verlegt werden. Der Betrieb als Ganzen sollte, basierend auf verschiedenen, im Detail spezifizierten Funktionen, organisiert und geführt werden. Taylors Vorschläge zur extremen Spezialisierung stellten sich jedoch für viele Betriebe als unrealisierbar heraus. Auch seine Betonung der Wichtigkeit der individuellen Arbeitstätigkeit, die den Einbezug des Betriebs als ganzes vernachlässigte, gab Anlaß zur Kritik. Dennoch wurden viele der

von ihm vorgeschlagenen Prinzipien in die Struktur und Organisation des modernen amerikanischen Unternehmens integriert.

Taylorismus

Obwohl Frederick Taylor als der "Begründer" der wissenschaftlichen Betriebsführung oder des *scientific management* gilt, waren seine Ideen nicht unbedingt neu. Nach Ansicht von Historikern setzte sich Taylor zum Ziel,

> ... Ideen miteinander in Verbindung zu bringen und zu einem Ganzen zusammenzufügen, die in Großbritannien und den Vereinigten Staaten schon im Verlauf des 19. Jahrhunderts entstanden waren und an Einfluß gewonnen hatten. Er gab also einer Reihe unzusammenhängender Initiativen und Experimente, eine Philosophie und einen Namen.[9]

Taylors Ziel war es, eine rationalere und auch humanere Betriebsführung zu erreichen. Und obwohl die Gewerkschaftsführer seiner Zeit ihn der Ausbeutung von Arbeitskräften anklagten, entsetzte sich Taylor nicht nur über ineffiziente Arbeitsmethoden, sondern wollte auch das Problem der langen, erschöpfenden Arbeitszeiten und der Meister, die sich vielerorts wie kleine Diktatoren aufführten, angehen. Taylor war überzeugt, daß die von den Vorgesetzten angewandte "driving"-Methode wenig erfolgreich war im Umgang mit Arbeitern, die die subtilen Formen des passiven Widerstands beherrschten. Aufgrund seiner ausgezeichneten Beobachtungsgabe und seiner eigenen früheren Erfahrungen als gelernter Handwerker wußte er sehr wohl, daß jeder Arbeiter seine Aufgaben auf seine eigene Art und Weise anging und jeder auch seine eigenen Tricks und Schliche anwandte, um sich die Arbeit zu erleichtern.

Daraus zog Taylor den einleuchtenden Schluß, daß es nicht tausend verschiedene Wege gleichzeitig geben könne, um eine Arbeit optimal zu erledigen. Im weiteren schränke die Abhängigkeit von den Fertigkeiten und dem Wissen der Arbeiter – vor allem im Fall der gelernten Handwerker – die Kontrolle der Betriebsleitung über die Produktionseffizienz ein. So schrieb Taylor:

> Die Vorgesetzten sind sich sehr wohl bewußt ... daß die Mitglieder der zwanzig oder dreißig verschiedenen Handwerksbereiche, die ih-

> nen unterstellt sind, über ein großes Maß an Wissen verfügen, wovon vieles den Vorgesetzten nicht zugänglich ist. Die Vorgesetzten sind die Meister und Produktionsleiter, die ihrerseits erstklassige Arbeiter in ihrem Handwerk waren. Und dennoch ist diesen Vorgesetzten klar – mehr als jedem anderen – daß ihr eigenes Wissen und ihre Fähigkeiten hinter dem kollektiven Wissen und den Fertigkeiten der Arbeiter, die ihnen unterstehen, weit zurückliegen.[10]

Es ging also nach Taylor darum, den Arbeiter bei der Erledigung seiner Arbeit genau zu beobachten, um so das "unsichtbare" Wissen, das die Arbeitsausführung kennzeichnete, sichtbar und erklärbar zu machen. Durch intensive Studien sollte zunächst der "eine beste Weg" zur Erledigung einer Arbeit herausgefunden werden, um ihn dann allen Arbeitern als detaillierte Anweisung vorzugeben. Taylor ging in seinen Anweisungen so weit, daß er auch im Detail vorschrieb, wann ein Arbeiter sich hinzusetzen und sich auszuruhen hatte, damit er seine Kräfte so lange wie möglich erhalten konnte.

Taylors Erfolg mit dieser Methode war bei seinen eigenen Versuchen durchschlagend. Es gelang ihm, die Leistung eines Arbeiters beim Verladen von Roheisenbarren von rund 12.5 Tonnen am Tag auf über 47 Tonnen pro Tag zu steigern – und zwar ohne daß dieser Arbeiter deswegen müder geworden wäre. Außerdem war der Arbeiter zufriedener als vorher, denn er bekam nun einen deutlich höheren Lohn. Indem diese neue Methode der Arbeitsorganisation die Erfahrungen, Fertigkeiten und das Wissen der Arbeiter weniger wichtig machte, erhöhte sie die Kontrolle der Betriebsführung über den Arbeitsprozeß. Da die Art der Arbeitsausführung genau festgelegt war, konnten Arbeiter nun nach Belieben ausgewechselt werden, und das Arbeitsergebnis war weniger von der Motivation oder den Fertigkeiten des einzelnen Individuums abhängig.

Im Zentrum des Taylorismus stehen im wesentlichen die folgenden fünf Gestaltungsprinzipien:[11]

1. *Übertrage die Verantwortung für die Arbeitsorganisation vom Arbeiter auf den Manager;* dazu bedarf es der Trennung von Denken und Tun; die einen Menschen sind geeignet, über beste Arbeitsmethoden nachzudenken, andere sind geeignet, die Arbeit nach strikten Anweisungen auszuführen.
2. *Wende wissenschaftliche Methoden an*, um durch die analytische Zergliederung der Arbeit den einen besten Weg zur Ausführung dieser Arbeit zu finden. *Beschreibe ganz genau*, wie die Arbeit zu erledigen ist.

3. *Wähle die richtige Person aus*, um sie die Arbeit dann genau wie vorgeschrieben ausführen zu lassen.
4. *Schule* den Arbeiter in der vorgeschriebenen Arbeitsweise.
5. *Kontrolliere* die Arbeitsausführung, um sicherzustellen, daß die vorgeschriebenen Arbeitsschritte eingehalten und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

Durch die Anwendung dieser fünf Prinzipen wurde eine Arbeitsstruktur geschaffen, die es dem Arbeiter verunmöglichen sollte, die Arbeit nach eigenem Gutdünken zu erledigen, und ihn stattdessen zwang, sie in der vorgeschriebenen richtigen Art und Weise auszuführen.

Eine eigentliche Breitenwirkung erfuhr der Taylorismus jedoch erst, als *Henry Ford* in seinen Automobilfabriken mit geradezu dramatischen Erfolgen das Fließband einführte, das er 1913 bei den Großmetzgereien in Chicago gesehen hatte. Durch die Verbindung der mechanisierten Fließbandtechnologie mit Taylors Prinzipien der Arbeitsorganisation war somit das Fundament der modernen Massenproduktion geschaffen, das die handwerklichen Produktionsstrukturen der Vergangenheit ablöste. Dieses Konzept, auch *Fordismus* genannt, basierte auf mechanisierten und stark aufgegliederten Arbeitsschritten, kombiniert mit der Festlegung und Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit und des Produktionsoutputs durch Vorgesetzte. Mit diesem System wurden die Leitplanken für die Arbeitsleistung so eng gesetzt, daß es für den einzelnen keinerlei Spielräume mehr gab; er konnte nicht anders, als den – vermeintlich – "richtigen" Weg zu gehen. Dem Menschen verblieb nur eine Restfunktion. Die Funktion der Führung wurde in dieser Konzeption durch die Technik oder das Arbeitssystem (Taktvorgabe etc.) selbst übernommen. Dies entsprach Henry Fords Philosophie: "Unsere Organisation ist so bis ins einzelne durchgeführt und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander ein, daß es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen."[12]

Hinter der Konzeption des Taylorismus steht ein Menschenbild, wonach alle Arbeiterinnen und Arbeiter vorwiegend daran interessiert sind, möglichst viel Geld zu verdienen und dafür so wenig als möglich zu leisten. Durch die Organisation der Arbeit mittels detailliertester Vorschriften und strenger Kontrolle wurde dem Menschen lediglich die Funktion des berühmten Rädchens in der Maschinerie zugeschrieben. Das Organisationsverständnis

des Taylorismus kann mit dem Bild einer *Maschine* beschrieben werden.

Taylor war davon überzeugt, daß die Übertragung von Kontrolle und Koordination des Arbeitsprozesses auf die Vorgesetztenebene eine wichtige Voraussetzung darstellte, um Effizienz und Produktionsqualität zu gewährleisten.[13] Gleichzeitig sah er jedoch – wie übrigens auch viele seiner damaligen Ingenieurkollegen – die Bemühungen der Arbeiter, ihren Arbeitsaufwand zu beschränken als rationales, im Interesse der Arbeiter liegendes Verhalten. Dieses Verhalten war also nicht ein Arbeiter-, sondern ein Managementproblem. Er glaubte, daß konfliktreiche Beziehungen zwischen Arbeitern und Vorgesetzten nicht unumgänglich waren und daß Produktivitätssteigerungen und Kostenersparnisse sich in höheren Löhnen niederschlagen sollten. Er schlug deshalb vor, daß die Gewinne, die sich aus der Einführung der von ihm vorgeschlagenen Arbeitsmethoden ergaben, in Form eines Stücklohnes mit den Arbeitern geteilt werden sollten. Doch Taylors Vorschlägen zuwiderlaufend intensivierten viele Betriebe die Arbeitsgeschwindigkeit und erhöhten die erwarteten Stückzahlen, sobald die Arbeiter gelernt hatten, die ursprünglich vorgeschriebenen Produktionsquoten zu erreichen, ohne die Arbeiter am Gewinn zu beteiligen.

Im allgemeinen zeigten die Arbeiter wenig Enthusiasmus gegenüber dieser neuen Form von Arbeitsorganisation, obwohl die Anwendung von Taylors Methoden in manchen Fällen die körperliche Belastung und Erschöpfung bei der Arbeitsausführung reduzierte. Der Widerstand gegenüber dieser neuen, durch die Technik vorbestimmten Arbeitsgestaltung zeigte sich wohl am deutlichsten in den Fluktuationsraten in Henry Fords berühmter Fabrik in Highland Park, einem Vorort der Stadt Detroit: um eine durchschnittliche Belegschaft von 14'000 Beschäftigten halten zu können, mußte Ford im Jahre 1913 rund 52'000 Arbeiter einstellen. Um dem beinahe unlösbaren Problem dieser dramatischen Fluktuationsraten beizukommen, verdoppelte Ford im folgenden Jahr den Tageslohn auf die damals unerhörte Summe von fünf Dollar.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß das auf dem Fordismus basierende Produktionssystem äußerst erfolgreich war in einer wirtschaftlichen Situation, in der das Produktionsvolumen und der Stückpreis die Schlüssel zum Markterfolg darstellten. So bewies Henry Ford auf eindrückliche Weise, daß der Unternehmenserfolg in einem Produzentenmarkt von der Fähigkeit abhing, das Produktionsvolumen bei gleichbleibenden oder sinkenden

Preisen zu steigern. Dies gelang mittels einer weitestgehenden Standardisierung des Produkts einerseits und einer durchgreifenden Mechanisierung der Produktion andererseits. So sank der Preis für das beliebte Ford Modell T von 780 Dollar um 1910 auf nur noch 360 Dollar kurz vor dem ersten Weltkrieg.[14]

Tabelle 2.2 Voraussetzungen und Grenzen des Taylorismus

Taylorismus funktioniert, wenn ...

- die Arbeitsaufgaben sehr einfach und klar definiert sind;
- die Marktanforderungen stabil und die produzierten Güter oder Dienstleistungen auf dem Markt gefragt sind;
- ein Produkt oder eine Dienstleistung so lange wie möglich unverändert produziert werden soll;
- manuelle Präzision wichtig ist;
- die Beschäftigten folgsam sind und sich genau wie vorgeschrieben verhalten.

Die Grenzen des Taylorismus werden offensichtlich, wenn ein Unternehmen ...

- große Schwierigkeiten hat, sich veränderten Umständen anzupassen;
- geneigt ist, eine überproportionale und nicht hinterfragte Bürokratie zu entwickeln;
- in seiner Flexibilität eingeschränkt ist; wenn die Organisationsmitglieder von den Zielen und Richtlinien der Organisation abzuweichen beginnen und ihre eigenen Interessen verfolgen; und wenn
- die unterste Betriebsebene durch eine hohe Anzahl monotoner und belastender Arbeitstätigkeiten gekennzeichnet ist.

Das Wachstum und die wirtschaftlichen Erfolge der fordistischen, nach Taylors Prinzipien gestalteten Massenproduktion führten zur Etablierung dieses Produktionsansatzes im Laufe der

folgenden Jahrzehnte in den Vereinigten Staaten wie auch in Europa. Und bis vor vielleicht zwanzig Jahren war es durchaus die verbreitete – auch heute ist es noch eine gelegentliche – Auffassung, daß die genannten zwei Strategien von Ford mit der Industrieproduktion schlechthin identisch seien respektive sein müßten. Wir betonen diese Erfolge, denn: um aus dem Taylorismus die richtigen Lehren ziehen zu können, ist es wesentlich, ihn nicht etwa als geschichtlichen Irrtum abzutun, sondern in seinen damaligen Erfolgen ernstzunehmen. Und tatsächlich ist es so, daß der Taylorismus manchmal heute noch "funktioniert", wenn die entsprechenden Bedingungen wie zu Fords Zeiten gegeben sind. Andererseits werden die begrenzten Möglichkeiten dieser Produktions- und Arbeitskonzeption und die daraus resultierenden Schwierigkeiten in einem sich stetig verändernden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld zunehmend offensichtlich (vgl. Tabelle 2.2).[15]

Die "Human Relations"-Bewegung

Trotz der Erfolge gab es von Anfang an erhebliche Zweifel am und Widerstände gegen den Taylorismus. Immerhin gelang es den amerikanischen Gewerkschaften, in einem Kongreßhearing zu erreichen, daß in den staatlichen Betrieben die Benutzung der Stoppuhr – das Instrument und Symbol der tayloristischen Arbeitsstudien – verboten wurde! Weitere Zweifel an der alleinseligmachenden Gültigkeit des Taylorismus kamen auf, als eine Gruppe von Sozialwissenschaftlern um *Elton Mayo* in den zwanziger und dreißiger Jahren detaillierte, zunächst durchaus tayloristisch angelegte Studien über den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Produktivität unternahmen.

Eine dieser Studien in der Hawthorne Elektrizitätsgesellschaft wurde besonders berühmt. Ziel des Projekts war es, die Auswirkungen verbesserter Beleuchtung auf die Produktivität zu erfassen. Auf das Kürzeste gerafft, verliefen diese Experimente wie folgt: Die Wissenschaftler verbesserten die Beleuchtung; die Leistung der untersuchten Gruppe von Arbeiterinnen stieg an. Die Wissenschaftler verbesserten die Beleuchtung noch weiter; die Leistung der Frauen stieg wieder. Als sich das Ganze mehrmals wiederholt hatte, machten die Wissenschaftler das Umkehrexperiment: Sie verschlechterten also schrittweise die Beleuchtung, doch die Leistung der Frauen – stieg wiederum an, was die ursprüngliche Hypothese der Forscher widerlegte. Elton Mayo, der

leitende Wissenschaftler in diesem Experiment, und seine Mitarbeiter interpretierten diese Befunde so: Nicht die Beleuchtung hatte die Leistung der Frauen beeinflußt, sondern die Zuwendung, die ihnen durch die öffentliche Beachtung als Versuchsgruppe und durch die besondere Betreuung durch eine Reihe von Wissenschaftlern zuteil geworden war. Dieses Phänomen wird heute als Hawthorne-Effekt bezeichnet. Es stand am Anfang einer Entwicklung, die sich als Abkehr vom Taylorismus verstand. Man bezeichnet sie als *"Human Relations"-Bewegung*. Sie sah den Menschen nicht mehr wie Taylor als ein rein ökonomisches, sondern primär als ein soziales Wesen. Folgerichtig stand dahinter auch nicht mehr die Idee der Organisation als einer Maschine, sondern eher als *Familie*.

Während diese Veränderung des Menschenbildes und des Organisationsverständnisses nicht zu einer Infragestellung von tayloristisch organisierten Arbeitsstrukturen führte, verschob sich das Interesse auf Aspekte der Arbeitsumgebung und der Personalführung. Die Entwicklung der Human Relations-Bewegung war somit auch Ausdruck einer veränderten wirtschaftlichen Situation in den USA. Zwar dominierte noch immer der Produzentenmarkt, aber die Erfolge der Industrialisierung hatten – nicht zuletzt mit Hilfe des Taylorismus – den allgemeinen Wohlstand soweit angehoben, daß für den einzelnen nicht mehr bloß der Stundenlohn im Vordergrund seiner Bedürfnisse stehen mußte. Man konnte es sich, mit anderen Worten, überhaupt erst leisten, ein soziales Wesen zu sein beziehungsweise "höhere" als nur materielle Ansprüche zu entwickeln.

Die Human Relations-Philosophie unterstützte auch die Stärkung der Managementautorität, die in der Zeit der Depression stark erschüttert worden war. Mayo hielt das Prinzip der Zielerreichung mittels zentralisierter Autorität grundsätzlich für unbestritten. Seiner Ansicht nach sollte die Autorität der Manager jedoch nicht auf Zwang und Kontrolle, sondern auf ihrer wissensmäßigen Überlegenheit beruhen. Eine sorgfältige, wissenschaftliche Ausbildung würde es den Managern erlauben, ihre eigenen Gefühle auszuklammern und das notwendige Wissen über die Organisation von Kooperation und die technischen Fähigkeiten für die Sicherstellung des ordnungsgemäßen Funktionierens des Betriebs zu erwerben.[16] Im Gegensatz zum *scientific management,* das Arbeiterwissen und -fertigkeiten systematisiert und den Arbeitern enteignet hatte, sollten Vorgesetzte nun dahingehend geschult werden, die "Psycho-Logik der Arbeiter in einer Art und Weise zu verstehen, wie es diesen selbst nicht möglich war".[17]

Mittels solch rationaler und "logischer" Kommunikation könnten die Vorgesetzten das einheitliche Befehlsprinzip unterstützen, indem sie den Ansichten und Anliegen der Beschäftigten ihre Aufmerksamkeit schenkten und diese gleichzeitig besser über das Funktionieren des Betriebs informieren würden.[18] Der Arbeitsprozeß selbst wurde jedoch weiterhin von den Prinzipien des *scientific management* dominiert, der wenig oder keinen Einfluß der Beschäftigten auf die Gestaltung ihrer Arbeit zuließ. Im Gegenteil, die Ansicht, daß Vorgesetzte die "Hüter speziellen Wissens" seien, allein fähig, Informationen und ihre Bedeutung für die Koordination, Administration und Gewinnsteigerung zu verstehen, beinhaltete auch die Verantwortung, Besitztumsrechte zu schützen, da den Arbeitern nicht zugetraut werden konnte, in einer Weise zu handeln, die das Wohlergehen der Firma fördern würde.[19]

Das Gestaltungsprinzip der Human Relations-Bewegung stellte dementsprechend die Pflege des Betriebsklimas in den Vordergrund: Man ging von der Überlegung aus, daß Menschen dann motiviert arbeiten, wenn sie sich wohl fühlen, und dies nur dann der Fall ist, wenn sie in schöner Umgebung und angenehmen sozialen Beziehungen tätig sein können. Die äußere Gestaltung der Arbeit sollte nicht mehr kanalisierend wirken, sondern nur als Bedingung, innerhalb derer Leistung gedeihen konnte. Das Ziel neu eingerichteter Personalabteilungen war es nun, die Arbeitseffizienz durch Kommunikation und Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen zu erhöhen.

Job Enrichment

Nach dem zweiten Weltkrieg war die Wirtschaft durch wachsende Märkte, Produkte-Diversifikation und einen stetig steigenden Lebensstandard der Bevölkerung gekennzeichnet. In den sechziger Jahren zeichnete sich jedoch ein Abbröckeln der reinen Produzentenmärkte ab, weil die Ansprüche der Konsumenten wichtiger und deren Berücksichtigung mitunter konkurrenzentscheidend wurden. Gleichzeitig wurde wegen der kapitalintensiveren Produktion im Zuge der Mechanisierung die Qualifikation der Beschäftigten bedeutsamer, denn zu wenig gut qualifizierte Mitarbeiter hätten die teuren Anlagen durch Fehlbedienung beschädigen können – mit erheblichen finanziellen Folgen. Auf dem Hintergrund einer stetig expandierenden Wirtschaft, eines knappen Arbeitsmarktes, sozialer Unruhen und des Entstehens

von post-materiellen Werten ließen sich gut qualifizierte Beschäftigte jedoch nicht mehr jeden Handgriff vorschreiben, sondern wollten und konnten selber Verantwortung übernehmen. Außerdem wollte man Fluktuations- und Fehlzeitenziffern reduzieren, denn es war billiger, eine motivierte und qualifizierte Stammbelegschaft zu behalten als immer wieder neue Kräfte anlernen zu müssen. Um diese Stammbelegschaft aber behalten zu können, mußte man sie als erwachsene Menschen ernst nehmen und dementsprechend mit Eigenverantwortung ausstatten. Die Zahl der Absenzen und Fluktuationen war jedoch hoch – vor allem in der Autoindustrie, dem Inbegriff von Taylorismus und Fordismus –, und die weitverbreitete Arbeitsunlust, als "blue collar worker blues" bezeichnet, wurde zu einem vieldiskutierten Thema.

Vor diesem Hintergrund lancierte der amerikanische Psychologe *Frederick Herzberg* in den fünfziger Jahren eine breit angelegte Untersuchung, in der er die von ihm Befragten bat, jene Situationen in ihrem Arbeitsalltag zu schildern, in denen sie sich kürzlich ganz besonders zufrieden respektive unzufrieden gefühlt hatten. Aufgrund seiner Befunde entwickelte Herzberg die sogenannte "Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit".[20] Diese Theorie geht davon aus, daß es zwei verschiedene Faktoren sind, welche Menschen in ihrer Arbeit zufrieden oder unzufrieden machen: Faktoren wie Lohn oder äußere Arbeitsbedingungen, aber auch die Verhaltensweisen des Chefs und das Klima im Betrieb vermögen zwar – im negativen Fall – Arbeitsunzufriedenheit zu bewirken. Wenn sie aber so sind, daß man daran nichts auszusetzen hat, dann ist das zwar in Ordnung, bewirkt aber noch keine besondere Zufriedenheit. Echte Arbeitszufriedenheit kommt nämlich – so Herzberg – durch ganz andere Bedingungen zustande. Die von ihm Befragten schilderten als besonders zufriedenstellend vor allem Situationen, in denen sie sich durch eine Aufgabe herausgefordert gefühlt hatten, wo sie zeigen konnten, was in ihnen steckte, wo sie einen Auftrag sozusagen als ihr "Baby" behandeln konnten usw. – kurz: Situationen, bei denen ein interessanter und ganzheitlicher Arbeitsinhalt im Vordergrund stand.

Herzberg sah in seinen Ergebnissen eine Bestätigung der Theorie, die zuvor ein weiterer amerikanischer Psychologe, nämlich *Abraham Maslow*, über die menschlichen Bedürfnisse entwickelt hatte. Laut Maslow kann man im wesentlichen fünf Gruppen von menschlichen Bedürfnissen unterscheiden, nämlich: die elementaren physiologischen Bedürfnisse wie Hunger und

Durst, die Bedürfnisse nach Sicherheit und Unversehrtheit, die sozialen Bedürfnisse, nämlich akzeptiert und geliebt zu werden, die sogenannten Ego-Bedürfnisse nach Achtung und Wertschätzung und schließlich das sogenannte Wachstumsbedürfnis, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Entscheidend – wenn auch in dieser reinen Form nicht unbestritten – an der Theorie Maslows ist nun, daß diese Bedürfnisse als Pyramide angeordnet sind: Nur wer die ersten Bedürfnisse ausreichend befriedigt habe, könne die zweiten entwickeln und erst danach die dritten und so fort. Zu Herzbergs Theorie paßte diese Vorstellung deshalb, weil man unterstellen konnte, daß in den industrialisierten Ländern die allermeisten Menschen genügend zu essen hatten, an Leib und Leben nicht bedroht waren, eine gewisse soziale Anerkennung gefunden wie auch ihre elementarsten Ego-Bedürfnisse befriedigt hatten und deshalb sozusagen reif waren für das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und damit für eine Motivation durch den Arbeitsinhalt selbst.

Das war die Zeit der Gestaltungskonzepte von *Job Rotation, Job Enlargement* und vor allem *Job Enrichment*, denn Herzberg hatte bezüglich des bloßen Arbeitsplatzwechsels und der bloßen Aufgabenerweiterung zu Recht angemerkt, daß Null plus Null ebenso wie Null mal Null immer noch Null ergäbe und es deshalb unumgänglich sei, Aufgaben im eigentlichen Sinne zu bereichern. Damit war gemeint, daß jemand in seiner Arbeit nicht nur auszuführen, sondern ebenfalls zu planen, vorzubereiten und zu kontrollieren habe. Es ging um nicht weniger als um die Aufhebung der Trennung von Denken und Tun. Damit war konzeptionell ein Bruch mit dem Taylorismus, aber auch mit der Human Relations-Bewegung, die "nur" die sozialen Beziehungen im Betrieb und die äußeren Arbeitsbedingungen in Betracht zog, eingeleitet. Zum ersten Mal wurde dem Menschen nicht bloß eine Restfunktion, sondern auch Durchführungsverantwortung zugestanden. Er sollte nicht mehr durch Technik und/oder irgendwelche Motivationssysteme fremdgesteuert werden, sondern er sollte sich selbst regulieren, Eigenverantwortung übernehmen und sich für seine Arbeit wirklich interessieren können.

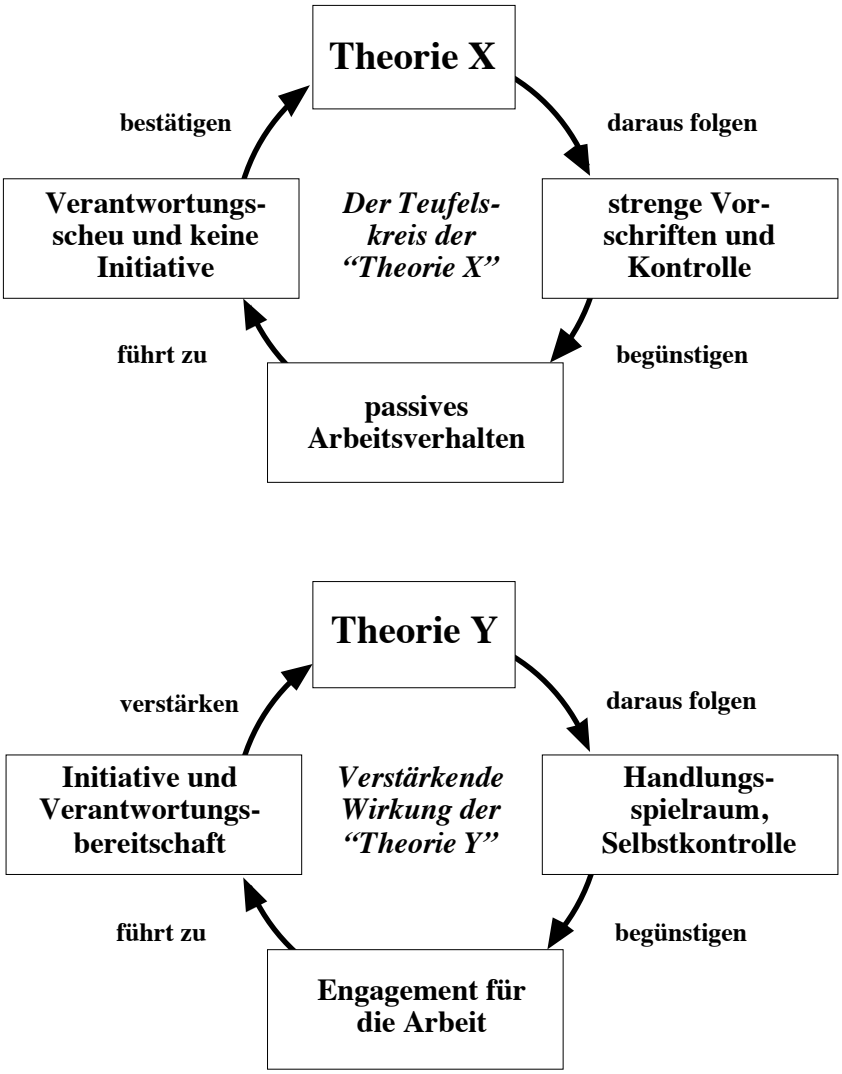
Damit wurden erstmals Konzepte der Arbeitsgestaltung realisiert, die eine echte Personalentwicklung beinhalteten. Die Konzeption beruhte erstens auf der Propagierung eines Menschenbildes, das Entwicklung nicht nur für möglich hielt, sondern gleichsam der menschlichen Natur überhaupt zuschrieb, und zweitens auf der Ableitung daraus, Handlungsspielräume zu schaffen und Eigenverantwortlichkeit zu ermöglichen. Obwohl dieser Ansatz

die Rolle des Menschen am Arbeitsplatz neu definierte und die traditionelle Managementphilosophie ernsthaft in Frage stellte, blieb er stark auf das Individuum ausgerichtet. Die Angemessenheit von Organisationsstrukturen und Produktionsformen selbst wurde nicht ernsthaft hinterfragt.

Diese neuen Konzepte machten jedoch eine neue Form von Management, Koordination und Kontrolle notwendig, die auf der Bereitschaft der Beschäftigten beruhte, zur Zielerreichung des Betriebs beizutragen. Was aber würde die Beschäftigten zur Kooperation bewegen vor dem Hintergrund der Managementvorstellung, daß Arbeiter unfähig sind, Verantwortung zu übernehmen? Die Lösung dieses Dilemmas bot *Douglas McGregor*[21] mit seinem "Theorie Y"-Managementstil, den er der "Theorie X" – dem vorherrschenden, vom *scientific management* geprägten Ansatz – gegenüberstellte. McGregor erkannte, daß die vorherrschenden Menschenbilder und die entsprechende tayloristische Arbeitsorganisation im neuen wirtschaftlichen Kontext nicht mehr funktional waren, teils deshalb, weil Facharbeit schwer zu überwachen ist und weil der Theorie X-Managementstil zu Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern führt. Aufgabe der Betriebsführung war es, die Interessen der Organisation mit denjenigen der Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Wenn die Bezahlung angemessen ist, so glaubte McGregor, werden andere Dinge wie Fairneß, Anerkennung und die Möglichkeit, einen sinnvollen Beitrag zu leisten, wichtiger für die Beschäftigten. Doch nur wenn sie erleben, daß sie durch diesen Beitrag auch selbst etwas gewinnen, sind sie dazu motiviert, auch ohne äußere Kontrolle einen aktiven Beitrag zu leisten. McGregor war überzeugt, daß Arbeiterwiderstand seine Wurzeln in Produktionsmethoden hatte, über die die Beschäftigten nicht informiert, geschweige denn konsultiert wurden. Die Theorie Y basierte auf einer Reihe von alternativen Annahmen bezüglich menschlichen Verhaltens, die die Entwicklung gemeinsamer Ziele von Management und Beschäftigten ermöglichen würde.

Indem er die Theorie X der Theorie Y gegenüberstellte, wies McGregor auf die sich selbst erfüllenden Prophezeiungen hin, zu denen unterschiedliche Annahmen über menschliches Verhalten führen (Abbildung 2.1).

Abbildung 2.1 Unterschiedliche Menschenbilder und ihre Auswirkungen



Wenn ich als Vorgesetzter zum Beispiel denke, die Menschen seien grundsätzlich faul und verantwortungsscheu – wenn ich also ein Menschenbild X habe –, dann werde ich folgendes tun: ich werde diese Menschen zur Arbeit zu zwingen versuchen, sie mit allen Tricks kontrollieren und überwachen, sie nichts selber entscheiden lassen und nur durch Geld und Prämien zur Leistung

anzutreiben versuchen. Der Effekt wird sein, daß diese Menschen keinerlei Interesse für ihre Arbeit aufbringen, nur noch ans Geld denken, versuchen, meine Kontrollen zu umgehen usw. Mit anderen Worten, sie werden sich genau so verhalten, wie ich es aufgrund meines Menschenbildes erwarte. Damit sehe ich mich darin bestätigt, und ich verstärke meine Vorschriften und Kontrollen usw. – kurz: der Teufelskreis schließt sich. Wenn ich umgekehrt ein Menschenbild Y habe, den Menschen also etwas zutraue und glaube, daß sie Verantwortung nur scheuen, wenn sie schlechte Erfahrungen gemacht haben, dann werde ich sie entsprechend behandeln. Indem ich ihnen aber allmählich Verantwortung gebe, lernen sie, sie zu übernehmen und daran Freude zu bekommen. So wird auch hier mein Menschenbild bestätigt.

Soziotechnische Systeme

Schon vor der amerikanischen Job Enrichment Bewegung gab es in Europa eine zweite Entwicklungslinie mit einem aufgabenorientierten Ansatz. Sie entwickelte sich – ausgehend von Studien des *Tavistock Institute for Human Relations* in London – in den Vierzigerjahren im britischen Bergbau. Anlaß war unter anderem der seit der Mechanisierung im Bergbau sich epidemisch ausbreitende Alkoholismus in den Bergbaudörfern. Stagnierende Produktivität, Gewerkschaftskonflikte und hohe Fluktuation kennzeichneten die für den Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg kritische Industrie der Kohlenproduktion. Der Schwerpunkt der von den Wissenschaftlern des Tavistock Instituts unternommenen Untersuchungen war die Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitern, Gewerkschaften und Unternehmern und die Verbreitung von innovativen Arbeits- und Organisationsformen. Ziel war es, die Produktivität ohne große finanzielle Investitionen zu steigern. Vor diesem Hintergrund führte die beinahe zufällige Entdeckung einer neuen Methode der Arbeitsorganisation im Kohlenabbau in einer Grube in South Yorkshire zur Formulierung von Organisationsprinzipien, die die Grundlage des soziotechnischen Systemansatzes darstellen.

Die Arbeitsorganisation in der neuen Haighmoor Grube bestand aus einer Anzahl relativ autonomer Arbeitsgruppen, die sich in verschiedenen Rollen und Schichten abwechselten und ihre Arbeit mit einem Minimum an Supervision erledigten. Kooperation zwischen den Arbeitsgruppen und persönlicher Einsatz waren offensichtlich. Die Fehlzeiten waren gering, Unfälle selten,

und die Produktivität war hoch. Die Bergwerksarbeiter hatten eine Form der Arbeitsorganisation entwickelt, die auf früheren, vor der Mechanisierung üblichen Praktiken basierte. Damals hatten kleine Gruppen den ganzen Arbeitszyklus in eigener Verantwortung ausgeführt. Diese Arbeitsformen waren mit der zunehmenden Mechanisierung im Zusammenhang mit der Einführung der "longwall"-Methode verschwunden. Diese Methode beinhaltete großangelegte Abbauverfahren und hatte dazu geführt, daß die Mitglieder von Arbeitergruppen von beträchtlicher Größe in fragmentierten Arbeitstätigkeiten jeweils nur für einen bestimmten Arbeitsschritt zuständig waren. Im Gegensatz zu früher waren die unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten mit Statusunterschieden verbunden. Dies verschärfte die Konflikte zwischen den Gruppen, die durch Schwankungen und Störungen im Arbeitsablauf entstanden. Koordination und Arbeitskontrolle waren den Vorgesetzten unterstellt, die oft vor Einschüchterungstaktiken nicht zurückschreckten. Im Gegensatz dazu hatten die Arbeiter in der Haighmoor Grube einen Weg gefunden, auf einer höheren Stufe der Mechanisierung den verlorenen Gruppenzusammenhalt und die Selbstregulation wiederherzustellen und Einfluß auszuüben auf Entscheidungen, die die Organisation ihrer Arbeit betrafen.[22]

Trist und *Bamforth* stellten fest, daß bei der Einführung der neuen Technologie *(longwall mining)* deren Konsequenzen auf die soziale Organisation nicht berücksichtigt worden waren; eine traditionelle Arbeitskultur wurde zerstört, ohne daß die entsprechenden Bedingungen für ein neues soziales Gleichgewicht geschaffen wurden. Die beiden Wissenschaftler konnten zeigen, daß die psychologischen und sozialen Probleme, die sich durch die technische Umstellung ergaben, in Beziehung zu den Bedingungen der neuen Technologie und deren Anwendung standen.[23]

Eric Trist und seine Kollegen *Fred Emery, Phil Herbst* und später *Einar Thorsrud* begannen damit, betriebliche wie auch andere Organisationen als soziotechnische Systeme zu begreifen. Das Konzept soziotechnischer Systeme beruht auf der Einsicht, daß Organisationen wie auch ihre Teile als Systeme – und zwar als offene Systeme, die mit der Umwelt in einem Austauschprozeß stehen – zu verstehen sind. Weiter geht dieses Konzept davon aus, daß ein solches System aus zwei Teilsystemen besteht, nämlich aus einem sozialen und einem technischen. Wichtig wird diese zunächst simple Einsicht dann, wenn man begreift, daß das soziale und das technische Teilsystem je nach unterschiedlichen Spielregeln funktionieren und deshalb auch nicht nach den gleichen Prinzipien gestaltet werden können. Und schließlich konn-

ten die "Erfinder" der soziotechnischen Systemgestaltung nachweisen, daß man ein System nicht optimieren kann, wenn man ein optimales soziales und ein optimales technisches System addiert, sondern daß nur eine sogenannte verknüpfte Optimierung von sozialem und technischem System zu einer Gesamtoptimierung führt. (In Kapitel 6 erläutern wir diese Gestaltungskonzeption genauer, da sie für uns besonders wichtig ist.)

Das Gestaltungsprinzip für soziotechnische Systeme setzte aber nicht bloß wie bei Herzberg auf die Bereicherung individueller Arbeitstätigkeiten, sondern auf das Konzept von teilautonomer Gruppenarbeit. Dies hat verschiedene Gründe. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, daß die verknüpfte Optimierung von sozialem und technischem Teilsystem nur möglich ist, wenn man zur Gestaltung eine relativ unabhängige Einheit herausgreift, denn sonst kann dieser kein Spielraum zur Selbstregulation gegeben werden. Das gilt für einen einzelnen Arbeitsplatz häufig nicht, mit zunehmender Technisierung sogar immer weniger. Das optimale Funktionieren von offenen, sich ständig verändernden Systemen setzt voraus, daß die zur Kontrolle der Arbeit verschiedener organisatorischer Teilsysteme notwendigen Ressourcen und Kompetenzen den Mitgliedern dieser Teilsysteme zur Verfügung stehen. Motivation durch Arbeitsorientierung anstatt externer Kontrolle wird in relativ unabhängig funktionierenden Teilsystemen, die Spielraum für die Selbstregulierung der Arbeitsgruppen zulassen, gefördert.

Ein zweiter wichtiger Grund liegt darin, daß das Menschenbild hinter dem Konzept soziotechnischer Systeme die Menschen nicht nur als Individuen für entwicklungsfähig hält, sondern sich vor allem auf die Entwicklung sozialer (wie auch fachlicher) Kompetenzen im Rahmen von Kooperation und Kommunikation mit anderen abstützt. Gleichzeitig geht dieses Menschenbild im Unterschied zu Maslow und Herzberg von der einfachen Überzeugung aus, daß Menschen verschieden sind und die einzelnen Menschen nicht zu jeder Zeit dieselben Bedürfnisse haben. Also muß man Spielraum dafür lassen, daß Menschen in einer Arbeitsstruktur verschiedene Bedürfnisse befriedigen und zudem neue Bedürfnisse entwickeln können.

Mit einer derartigen Gestaltungskonzeption sind natürlich ganz andere Prinzipien der Arbeitsorganisation verbunden als diejenigen einer tayloristischen Arbeitsorganisation und der Pflege der Human Relations: Es geht hier darum, Dispositionsspielräume zu schaffen sowie Mittel und Kompetenzen dafür bereitzustellen, daß Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in

der Lage sind, eine Aufgabe nach vorgegebenen Fristen und Maßstäben, im übrigen aber nach eigenen Plänen und Absprachen – nach dem Prinzip der Selbststeuerung –, zu erfüllen. Da gibt es keinen taylorschen "einen besten Weg" mehr, sondern es gibt bewußt den Spielraum, der unterschiedliche Wege für unterschiedliche Menschen als gleichermaßen optimal akzeptiert. Das hier vorherrschende Verständnis von Organisation entspricht dem Bild eines *Organismus:* Zwar gibt es unterschiedliche und unterschiedlich funktionierende "Organe" mit ihrer je eigenen Aufgabe, aber dennoch sind alle Organe aufeinander angewiesen und funktionieren nur im Zusammenspiel mit allen anderen im ganzen Organismus.

Vereinzelte Experimente in soziotechnischer Systemgestaltung wurden in den fünfziger und sechziger Jahren in Großbritannien, Indien, Australien sowie den Vereinigten Staaten durchgeführt.[24] Trotz der vielversprechenden Erfolge dieser Versuche bezüglich Produktivitätssteigerung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Einsatz und Interesse der Beteiligten verhinderte eine Reihe von Faktoren die Verbreitung dieses Ansatzes. In traditionelle, teils konfliktive Arbeiter-Unternehmerbeziehungen eingebettete starre Arbeitstätigkeitsbeschreibungen und das Zögern von Organisationsverantwortlichen, Kontrolle über die Arbeitsorganisation abzugeben, wirkten dem neuen Ansatz entgegen. Zudem bot die Hochkonjunktur der sechziger Jahre wenig Anlaß zur Veränderung. Der Durchbruch kam erst mit dem norwegischen *Industrial Democracy* (Industrie-Demokratisierung) Projekt. Ein Rückstand in der Modernisierung der norwegischen Industrie verlangsamte das wirtschaftliche Wachstum im Vergleich zu den skandinavischen Nachbarländern. Diese Schwierigkeit, zusammen mit dem Ruf der Gewerkschaften nach Arbeitermitbeteiligung und Mitbestimmung, führten zu einer Reihe von soziotechnischen Experimenten, die sich über längere Zeit halten und entwickeln konnten.[25] Die Verbreitung dieses Ansatzes in größerem Rahmen erfolgte jedoch erst anfangs der Siebzigerjahre in Schweden.[26] Eine junge Generation von gut ausgebildeten und gut bezahlten Beschäftigten signalisierte ihre fehlende Bereitschaft, sich weiterhin an langweilige und monotone Arbeitsplätze gebunden zu fühlen. Hohe Fehlzeiten und Fluktuationsraten wurden zu einem ernsten Problem. Bis zum Jahre 1973 waren in verschiedenen Bereichen der schwedischen Wirtschaft zwischen 500 und 1'000 soziotechnische Arbeitsorganisationsprojekte von unterschiedlicher Art und unterschiedlichem Ausmaß eingeführt worden. Einmal mehr führte die Kombination von wirtschaftlichen Herausforderungen

und sich ändernden sozialen Werten zur Infragestellung bestehender Arbeitsgestaltungs- und Organisationsformen.

Die gegenwärtigen Veränderungen in Europa hin zu einem gemeinsamen Markt mit verstärkter Konkurrenz werden auch für europäische Produktions- und Dienstleistungsbetriebe einen neuen Hintergrund darstellen, vor dem die Organisationsformen des letzten Jahrhunderts kaum mehr erfolgreich sein werden. Im nächsten Kapitel gehen wir näher auf diese veränderten Rahmenbedingungen ein.

Unsere Tour d'horizon durch die Entwicklung der verschiedenen Konzeptionen zur Gestaltung von Arbeit und Organisationen in diesem Jahrhundert, durch die damit verbundenen Menschenbilder und die wirtschaftlichen und sozialen Hintergründe hat folgendes gezeigt: Es werden durch Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie immer sie angelegt sind, faktisch Rahmensetzungen vorgenommen und Leitplanken enger oder weiter gesetzt, welche die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitunter ganz verbauen bzw. nur eng begrenzt zulassen oder aber diese sehr bewußt fördern und zum Ausgangspunkt der Betriebsorganisation überhaupt machen. Die Konsequenz daraus ist eben so einfach wie dramatisch: Durch die Strukturen und Prozesse unserer Arbeits- und Organisationsgestaltung schaffen wir uns unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. "Personalentwicklung" findet somit statt, sei sie geplant oder nicht, verlaufe sie positiv oder negativ: Ist eine Organisation starr und bürokratisch, werden ihre Mitglieder auch so; bewegt sich nichts in einer Organisation, so wird sich auch nichts bei den Leuten bewegen; setzen wir hingegen auf Dynamik und Flexibilität in der Organisation, so werden sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese Richtung entwickeln. Natürlich ist das Ganze so etwas schwarz-weiß gezeichnet, aber der Grundmechanismus, den wir skizziert haben, funktioniert genau so.

Unser Streifzug macht aber auch deutlich, daß – obwohl sich ändernde Formen der Arbeits- und Organisationsgestaltung Veränderungen in der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umgebung widerspiegeln – eine neu entstehende Gestaltungskonzeption die vorherige keineswegs einfach abgelöst hat, sondern daß uns Aspekte aller fünf hier beschriebenen Konzeptionen in der Gegenwart noch begegnen.

Anmerkungen

1 E.P. Thompson, *The Making of the English Working Class* (London: 1963). Und: Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power* (New York: Basic Books, 1988). (Übersetzung durch die Verf.)

2 Alfred P. Wadsworth und Julia Mann, *The Cotton Trade and Industrial Lancashire 1600-1780* (Manchester: Manchester University Press, 1931), p. 16. (Übersetzung durch die Verf.)

3 Zitiert nach B. Bailyn, *The Ideological Origins of the American Revolution* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967), p. 60. (Übersetzung durch die Verf.)

4 Merrill unterscheidet zwischen dem "Demokratischen Republikanismus" des revolutionären Amerika der "Mittelklassen" und dem durch die bessergestellten Landbesitzer vertretenen klassischen Republikanismus. Vgl. Michael Merrill, The Anticapitalist Origins of the United States. *Review XIII* 4, (Herbst 1990), pp. 465-497.

5 Daniel Rodgers, *The Work Ethic in Industrial America: 1850-1920* (Chicago: University of Chicago Press, 1978).

6 David Montgomery, *Workers' Control in America, Studies in the History of Work, Technology and Labor Struggles* (Cambridge: Cambridge University Press, 1979).

7 Die Darstellung in diesem Kapitel beruht im wesentlichen auf der hervorragenden historischen Analyse der Entwicklung des modernen Unternehmens von Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

8 Ebenda, p. 275.

9 Lyndall Urwick und E.F.L. Brech, *The Making of Scientific Management,* 3 vols., (London, 1945, 1946, 1948), vol. I, p. 17. (Übersetzung durch die Verf.)

10 Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (New York and London, 1947), p. 32. (Übersetzung durch die Verf.)

11 Gareth Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986), p. 30. (Übersetzung durch die Verf.)

12 Henry Ford, *Mein Leben und Werk* (Leipzig: Paul List Verlag, 1923), p. 129.

13 Dieses tayloristische Prinzip der strengen Kontrolle von Menschen durch Menschen wurde vom Fordismus durch eine möglichst systemische Kontrolle ersetzt: diese übernahm die Maschine oder das Fließband durch eine feste Bindung (siehe weiter unten).

14 David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986).

15 Vgl. Morgan, *Images of Organization*, p. 34.

16 Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1945), pp. 120-122.

17 Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*, p. 234. (Übersetzung durch die Verf.)

18 Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry* (Berkeley: University of California Press, 1974).

19 Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*, p. 235.

20 Frederick Herzberg, Bernard Mausner und Barbara Bloch-Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley & Sons, 1959).

21 Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

22 Eric Trist, G.W. Higgin, H. Murray und A.B. Pollock, *Organizational Choice* (London: Tavistock, 1963).

23 Eric Trist und K.W. Bamforth, "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting", *Human Relations* (4, 1951), p. 3-38.

24 Eine gute Darstellung der ersten Experimente mit soziotechnischen Systemen findet sich bei Eric Trist, "The Evolution of Socio-Technical Systems", Ontario Quality of Working Life Centre: *Issues in the Quality of Working Life*, No. 2 (Juni 1981).

25 Frederick Emery und Einar Thorsrud, *Democracy at Work* (Leiden: Martinus Nijhoff, 1976).

26 Stefan Agurén und Jan Edgren, *New Factories* (Stockholm: Swedish Employers' Confederation, 1980).

3. Veränderte Rahmenbedingungen und strategische Interventionsfelder

Das wirtschaftliche, soziale und politische Betriebsumfeld ist heute durch schnell aufeinanderfolgende, kurz- und langfristige Veränderungen gekennzeichnet. Doch selbst ohne den Europäischen Binnenmarkt zu bemühen, läßt sich eine Reihe von Faktoren ausmachen, die private Betriebe wie auch öffentliche Organisationen zwingen, ihre weitgehend *selbstverschuldeten Probleme* anzugehen und neue Wege zu beschreiten. Wie im 2. Kapitel dargestellt, resultieren viele der Schwierigkeiten, denen sich eine steigende Anzahl von Betrieben gegenübersieht, aus dem Versuch, den Herausforderungen des ausgehenden 20. Jahrhunderts mit Methoden aus dem letzten Jahrhundert zu begegnen. Ein großer Teil der Organisationstheorie, wie sie noch immer in den meisten Unternehmen praktiziert wird, stammt aus der Übergangszeit von der Großmanufaktur zur Industrie. Die Prinzipien des Taylorismus – *hochgradige Arbeitsteilung* und das Konzept *"the right man at the right place"* – erwiesen sich für die Massenproduktion als zweckmäßig. Diese Massenproduktion war jedoch nur vor dem Hintergrund reiner Produzentenmärkte wirtschaftlich. Henry Ford soll damals – der Legende nach – gesagt haben: "Man kann unsere Wagen in jeder Farbe kaufen. Hauptsache, sie ist schwarz!" Das nennt man einen Produzentenmarkt, doch – wie auch schon Henry Ford bald einmal erfahren mußte, als General Motors mit einem vielfältigen Angebot zum Spitzen-

reiter der Autoproduktionsbranche wurde – sind wir heute davon weiter denn je entfernt.

Selbstverständlich: Nichts ist allein deswegen falsch, weil es alt ist. Aber nur weil sich etwas in der Vergangenheit bewährt hat, ist es noch lange nicht richtig für die Zukunft. Sicher hat der mechanistische Massenproduktionsansatz vielen Industrieländern in den Fünfziger- und Sechzigerjahren große Produktivitätssteigerungen gebracht und zu einem ständig ansteigenden Lebensstandard geführt. Doch heute stehen wir veränderten Rahmenbedingungen gegenüber, und es gilt zu prüfen, ob unsere Management- und Organisationstheorien noch adäquat sind.

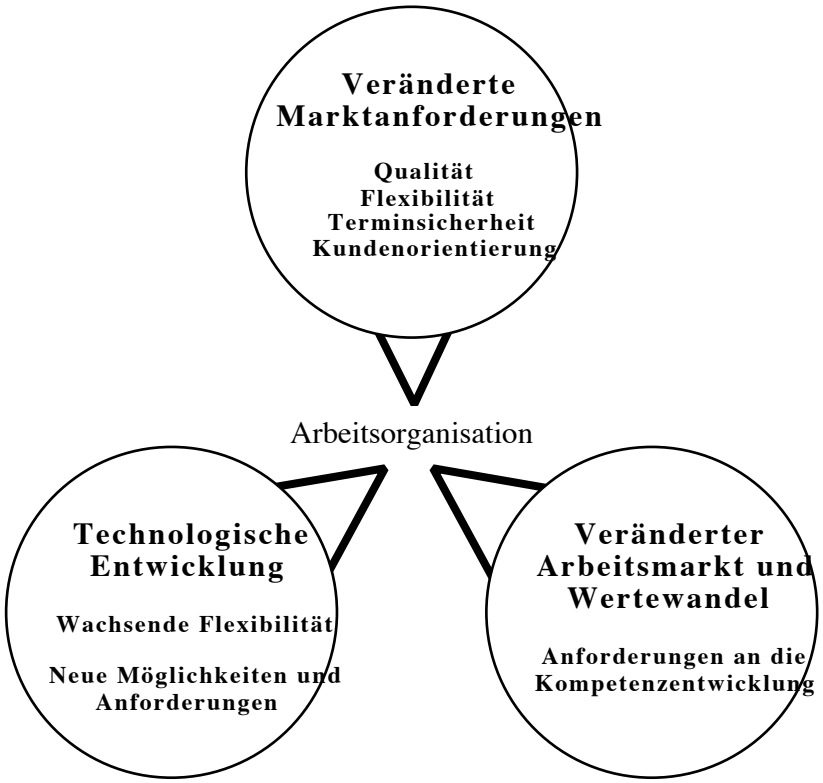
Veränderte Rahmenbedingungen

In drei Bereiche ändern sich die Rahmenbedingungen gegenwärtig sehr stark. Dies sind die Bereiche *neue Marktanforderungen, technologische Entwicklung sowie demographische Veränderungen und Wertewandel in der Gesellschaft und bei den Beschäftigten* (Abbildung 3.1). Auf weitere relevante Veränderungen, wie z.B. die Öffnung der Märkte in den osteuropäischen Ländern, die Entwicklung innerhalb der EG und die Bedeutung des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR), die Globalisierung der Märkte und die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, können wir hier nicht ausführlich eingehen.

Zum Wandel der Marktanforderungen

In bezug auf den Wandel der Marktanforderungen ist in manchen Branchen die Abkehr von der reinen Massenproduktion von Bedeutung. Wesentlicher als große Stückzahlen zu kleinsten Preisen sind heute vielfach Kriterien für die Konkurrenzfähigkeit wie: Qualität, Flexibilität, Terminsicherheit, Kundenorientierung (nicht nur im Sinne einer kundenfreundlichen Dienstleistung, sondern bis hin zu kundenspezifischer Produktion). Diese Entwicklung folgt einer gewissen Zwangsläufigkeit, denn es ist auf die Dauer nicht möglich, Konkurrenzfähigkeit nur über die Verbilligung sicherzustellen, weil die notwendige Wertschöpfung und die Stagnation der Absatzmärkte diesbezüglich eine zwingende Grenze setzen (vgl. Abbildung 3.2).

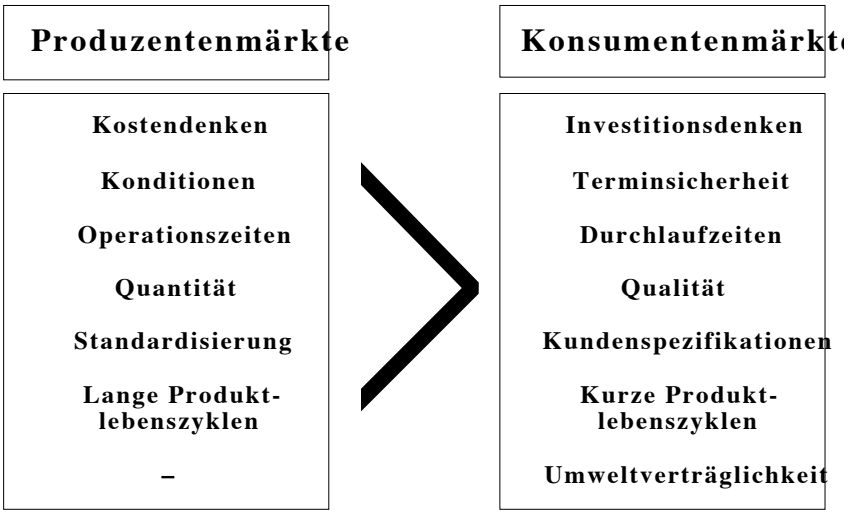
Abbildung 3.1 Drei Bereiche sich verändernder Rahmenbedingungen



In großen Zügen widerspiegelt dieser Wandel der Marktanforderungen die technologische Entwicklung, denn diese ermöglicht es zu einem guten Teil überhaupt erst, derartigen Marktanforderungen in vertretbarem Preisrahmen zu genügen. Obwohl der Preis nicht mehr das Wichtigste ist, ist er natürlich noch immer von großer Bedeutung. Deshalb wird auch ein zunehmend großer Teil der weniger anspruchsvollen Produktion von Serienprodukten in Billiglohnländer verlegt, die sich oft gleichzeitig durch geringere gesetzliche Auflagen betreffend Arbeitsgesundheit und Arbeitssicherheit und die Vermeidung von Umweltbelastungen ausweisen. Die dadurch reduzierten Produktionskosten wirken sich auf Unternehmensgewinne und Dividenden der Aktionäre – kurzfristig wenigstens – positiv aus. Diese Entwicklung führt je-

doch dazu, daß die Expansion und Profitabilität großer westlicher Industrieunternehmen vom wirtschaftlichen Wohlbefinden der jeweiligen Nation und dem Lebensstandard der Beschäftigten zunehmend abgekoppelt werden. Die wirtschaftliche Zukunft der Vereinigten Staaten und der Industriestaaten Europas – so stellen besorgte Beobachter fest – hängt vom Ausmaß ab, in dem die Beschäftigten dieser Länder in der Lage sein werden, anspruchsvolle Aufgaben in komplexen Produktionssystemen auszuführen, die hohe Lohnkosten rechtfertigen und damit die Erhaltung eines angemessenen Lebensstandards erlauben.[1] Dieser Herausforderung kann mit traditionellen Betriebsführungsphilosophien aus dem letzten Jahrhundert und auf Massenproduktion und Produzentenmärkte ausgerichteten Organisationsstrategien nicht begegnet werden.

Abbildung 3.2 Wandel der Marktanforderungen



Durch die gleichzeitige Globalisierung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen und Märkte wird die Konkurrenz weiter verstärkt. Die sich daraus ergebende Größe und Vielfalt von

Märkten verlangt nach schnellen Entscheidungen und der Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung an sich ständig verändernde Anforderungen. Verzögerungen oder unangemessene Reaktionen gegenüber veränderten Bedingungen beeinträchtigen die Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt. Flexible Formen der Produktion und Organisation gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen, um diesen Herausforderungen mit pro-aktiven Strategien angemessen begegnen zu können.

Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Wertvermehrende Produktionsprozesse in anpassungsfähigen und innovativen Unternehmen stellen neue Anforderungen an die Fähigkeiten, Qualifikationen und die Identifikation der Beschäftigten mit Organisationszielen. Wir brauchen flexible und mitdenkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Lage sind, ihre Arbeit selbständig auszuführen. Kaum ein Tag vergeht, ohne daß in den Medien die Notwendigkeit fachlicher und sozialer Kompetenz der zukünftigen Arbeitskräfte betont wird. Wer dabei nicht mitziehen kann, so heißt es, wird kaum mehr Arbeit finden. Diese Qualifikationserfordernisse können jedoch kaum allein durch formale Schulung und Weiterbildungskurse erreicht werden. Der wirtschaftliche Erfolg in einer integrierten Weltwirtschaft wird weitgehend von Organisations- und Arbeitsgestaltungsstrukturen abhängen, die die Entwicklung von Qualifikationen und Problemlösungsfähigkeiten am Arbeitsplatz unterstützen.

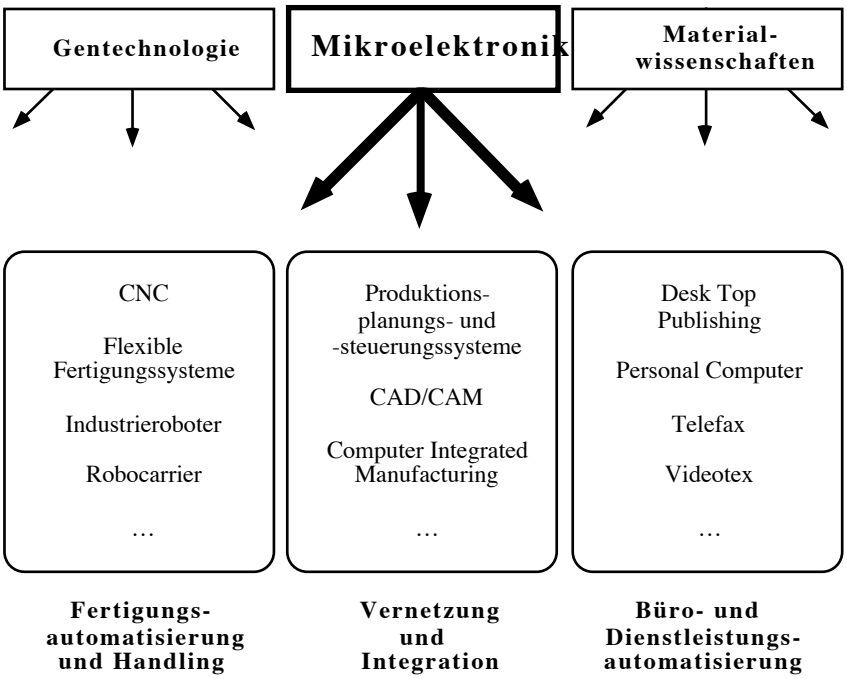
Zur technologischen Entwicklung

Von Bedeutung sind hier vor allem die Entwicklungen in der Anwendung der *Mikroelektronik* (vgl. Abbildung 3.3). Die Mikroelektronik ist universell einsetzbar, sie spart (als erste Rationalisierungstechnologie!) Arbeit *und* Kapital, und sie durchsetzt aufgrund ihres Prozeßcharakters "wucherartig" fast sämtliche Bereiche der Wirtschaft wie auch unseres Privatlebens. Zwar werden uns wohl schon bald auch weitreichende Entwicklungen in der Gentechnologie sowie in den Materialwissenschaften beschäftigen, aber darauf müssen wir hier nicht weiter eingehen.[2]

In immer größerem Umfang werden immer mehr Bereiche vom Computer unterstützt und dadurch nachhaltig beeinflußt. Stichworte sind: CAD (Computer Aided Design – computerunterstütztes Konstruieren), CAM (Computer Aided Manufacturing – computerunterstütztes Fertigen), CNC (Computerized Numeri-

cal Control – computergesteuerte Werkzeugmaschinen), Industrieroboter, aber auch Büroautomatisierung sowie Kundendienstleistungen vom Telebanking über das bargeldlose Einkaufen und Tanken bis hin zum Bildschirmtext (in der Schweiz: Videotex). Soweit es sich bei diesen Anwendungen um Rationalisierungstechnologien handelt, ist darauf hinzuweisen, daß wir erst am Anfang der Ausschöpfung des Rationalisierungspotentials der Mikroelektronik stehen: Mit den bisherigen punktuellen Anwendungen, die allenfalls bis zu Insellösungen führten, haben wir erst eine Art Inkubationsphase hinter uns. Was bevorsteht, ist die Vernetzung dieser Anwendungen – etwa im Sinne von CIM (Computer Integrated Manufacturing – computerintegrierte Fertigung) – die einen ganz gewaltigen Rationalisierungsschub bewirken wird.

Abbildung 3.3 Technologische Entwicklung



Im Lauf der Geschichte dieses Jahrhunderts hat Rationalisierung zu verbesserter Qualität und Konsistenz im Produktionsprozeß geführt und gleichzeitig die Produktivität und Flexibilität erhöht. Diese Rationalisierungsgewinne haben auch zu kürzeren Arbeitszeiten und einem steigenden Lebensstandard geführt. Wer von den zukünftigen Rationalisierungsgewinnen profitieren wird, ist wenigstens teilweise eine Frage der Übereinstimmung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten mit den Anforderungen der neuen Produktionsprozesse.

Im Gegensatz zu früheren technologischen Fortschritten haben die auf Mikroelektronik basierenden Informationstechnologien das Potential, menschliche Arbeit nicht nur zu reproduzieren oder zu verbessern, sondern gleichzeitig Rückmeldungen über den Verlauf dieser Prozesse zu produzieren. Diese neuen Technologien funktionieren also nicht nur aufgrund der ihnen eingegebenen Instruktionen, sondern produzieren gleichzeitig Informationen. Mikroelektronik hat nicht nur das Potential zu automatisieren, sondern auch zu informieren.[3] Mit dem abnehmenden Bedarf nach physischer Arbeit werden Fähigkeiten und Fertigkeiten neu definiert. Die traditionelle Definition von Arbeitskraft als variablem Kostenfaktor steht im Widerspruch zu der durch die neuen kognitiven Anforderungen notwendigen Schulung und andauernden Kompetenzentwicklung. Das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten – in enger Verknüpfung mit der Anwendung neuer Technologien – werden dabei zur Quelle der Kreativität, der effizienten Problemlösung und Entscheidung, ohne die Produktivitätssteigerungen, Qualität und Flexibilität nicht mehr erreicht werden können.

Die Frage, ob neue Technologien eine Bedrohung oder eine Chance darstellen, wird damit auch zur Frage, wie neue Technologien gestaltet und im Arbeitsprozeß eingesetzt werden sollen. Richtig eingesetzt – aus einer auf die Förderungen der menschlichen Leistung und Kreativität ausgerichteten Perspektive – können neue, auf Mikroelektronik basierende Technologien die Möglichkeit bieten zur:

- Kompetenzentwicklung
- ganzheitlichen Arbeitsgestaltung
- Reduktion von physischen und psychischen Belastungen

Die Nutzung dieser Chancen hängt jedoch von der konkreten *Art des Einsatzes* ab. Entscheidend ist dabei, ob diese Technologien *benutzt* werden für:

- stärkere Zentralisierung
- lückenlose Leistungskontrolle

- Leistungsverdichtung

oder ob sie *genutzt* werden für:

- verstärkte operative Dezentralisierung
- geringere Arbeitsteilung
- vermehrte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume

Auch wenn die zuletzt genannten positiven Aspekte nicht "automatisch" verwirklicht werden, haben die Betriebe doch ein wachsendes Interesse daran. Denn ein solcher Einsatz:

- sichert Qualität und Quantität der Produktion
- kann flexibler auf Marktanforderungen reagieren
- fördert die Leistungsmotivation
- profitiert vom Wissen und Können der Beschäftigten
- fördert die Bildung einer kompetenten Stammbelegschaft
- unterstützt andere Kostenreduktionsstrategien (z.B. Fertigungsinseln, *just-in-time* Produktionssysteme usw.)

Warum diese Möglichkeiten in der heutigen Anwendung neuer Technologien oft nicht genutzt werden

Der bloße Einsatz neuer, auf Mikroelektronik basierender Technologien führt allein nur selten zu den obenerwähnten positiven Resultaten. Grund dafür ist meist eine unangemessene Arbeitsgestaltung. Anders gesagt, die Arbeitsgestaltung wird überhaupt nicht geplant. Ausgangspunkt ist oft ein bestimmtes Problem im Produktionsprozeß. Technische Experten werden beigezogen, um die bestehende Technik zu verbessern oder ein neues System zu entwickeln. Oft werden neue Technologien auch eingeführt, weil sie die Produktivität erhöhen sollen, weil jetzt eben "jedermann" auf diese Technologie umgestellt hat oder weil es modern ist, als technisch "innovativ" zu gelten.

Das Resultat: Am Anfang steht die Technik. Die menschliche Arbeit wird erst danach "gestaltet". Als Lückenbüsser für technische Unzulänglichkeiten müssen Menschen die Maschinen bestücken, bedienen, überwachen und Störungen beheben. Das menschliche Potential bleibt unausgeschöpft und unterbewertet in der Annahme, daß das Funktionieren des Systems davon abhängt, wie gut oder schlecht eben die Technik funktioniert. Wir werden im sechsten Kapitel zeigen, daß Produktionssyteme nur durch eine verknüpfte Optimierung des sozialen und technischen Systems optimal funktionieren können. Nur dann kann Technik als das Ergebnis von bewußten Gestaltungsprozessen und nicht als Sachzwang verstanden werden.

Technik – kein Sachzwang

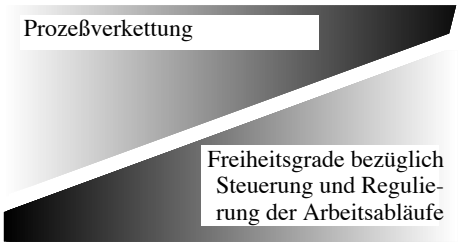
Technik wird tatsächlich oft zum Sachzwang – aber nur, wenn sie zuerst und für sich allein gestaltet wird, während die Menschen danach an die Technik angepaßt werden sollen. Die Technik selber muß jedoch kein Sachzwang sein! Jede Technik – noch mehr jede Technologie – eröffnet Wahlmöglichkeiten. Diese Erkenntnis ist nicht neu, wird aber mit den heute zur Verfügung stehenden Technologien aktueller denn je.

Abbildung 3.4 Einsatz der Technologie als Wahlmöglichkeit

Zusammenhang von Verkoppelung von Mensch und Maschine und Gestaltungsspielraum für Vorgesetzte und Mitarbeiter

Zusammenhang von Produktdistanz und Notwendigkeit der Motivierung durch Vorgesetzte

Zusammenhang von Prozeßverkettung und Eingriffsmöglichkeiten



Solche Optionen für den Technologieeinsatz eröffnen sich vor allem in dreierlei Hinsicht (Abbildung 3.4):[4]

- *Verkoppelung* von Mensch und Maschine
- *Produktdistanz* zwischen Arbeitsergebnis und Mensch
- *Prozeßverkettung* als Verkettung von Teilprozessen

Der Grad der *Verkoppelung von Mensch und Maschine* bezeichnet das Ausmaß, in dem der Mensch zur Erfüllung seiner Aufgabe an die Maschine gebunden ist.

Je geringer diese Verkoppelung ist, desto mehr Gestaltungsspielraum haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch ihre Vorgesetzten.

Mit *Produktdistanz* wird die psychologische Distanz zwischen den Beschäftigten und dem von ihnen hergestellten Produkt bezeichnet. Diese Distanz ist groß, wenn man irgendwo bloß "eine Schraube anziehen muß"; sie ist klein, wenn man ein fertiges Produkt oder Teilprodukt herstellen kann.

Je kleiner diese Produktdistanz ist, desto größer sind die Chancen für eine Motivation durch Aufgabenorientierung und die Möglichkeiten zur Selbstregulation.

Mit *Prozeßverkettung* ist das Ausmaß gemeint, in dem einzelne (Teil-) Prozesse mit dem gesamten Produktionsprozeß verkettet sind.

Je kleiner diese Prozeßverkettung ist, desto größer sind die Freiheitsgrade für die Steuerung und Regulierung der Arbeitsabläufe.

Neue Formen der Arbeitsgestaltung berücksichtigen diese Aspekte, wie die folgenden Beispiele zeigen:[5]

- In Abkehr von der Fließbandproduktion sind in verschiedenen Betrieben Formen der Gruppenfertigung und -montage – auch Nestmontage genannt – entwickelt worden. Technisch handelt es sich hierbei darum, verkettete Linien in mehrere Parallelgruppen aufzubrechen, die zwar immer noch dem Fließprinzip entsprechen, aber durch Puffer- und Zwischenlager verselbständigt sind. Dazu waren entsprechende Transport- und Handlingsysteme – wie z.B. der Robocarrier – zu entwickeln.
- Ein anderes, ebenfalls für die Montage, aber vorwiegend im elektronischen Bereich entwickeltes Konzept besteht in der sternförmigen Verbindung von Montageinseln, in dem Sinne, daß – bildlich gesprochen – an den Sternspitzen die einzelnen Module eines Aggregats gefertigt und montiert werden und in der Sternmitte die Module zum Fertigprodukt zusammengebracht werden. Besonders im Bereich der Teilefertigung sind unterschiedliche Modelle gruppentechnologischer Art entwickelt worden. Dabei handelt es sich um eine Maschinenkonfiguration, in der, in Abkehr vom Werkstattprinzip, verschiedenartige Operationen zu-

sammengefaßt werden. Neuere Anwendungen umfassen CNC-Technik zusammen mit konventionellen Maschinen in flexiblen Fertigungszellen. Technologisch weitergehende, in bezug auf die Möglichkeiten der Selbststeuerung in der Regel eingeschränktere Strukturen gibt es in Form von vollautomatisierten flexiblen Fertigungssystemen.

- Insgesamt, vor allem auch im Bürobereich, werden Konzepte der Selbststeuerung und -regulation in Form von Produktegruppen implementiert, in denen alle bzw. die wesentlichen Operationen für die Herstellung bzw. administrative Bearbeitung produktorientiert zusammengefaßt sind. Im Zusammenhang mit dem extensiven Ausbau von EDV zeigt sich, daß die technologische Option vor allem im Bereich der Softwareentwicklung liegt: damit wird nämlich häufig über eine zentrale oder dezentrale Abwicklung von Arbeitsprozessen entschieden.

Eine ausführlichere Diskussion der diesen Arbeitsgestaltungsformen zugrundeliegenden Gestaltungskonzepte findet sich im 4. und 6. Kapitel.

Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Der optimale Einsatz neuer Technologien kann nur gelingen, wenn die Technologie und deren Einsatz unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung geplant werden. Wenn Qualität, Flexibilität und Kompetenzentwicklung erreicht werden sollen, müssen Fragen der Arbeitsgestaltung einen zentralen Bestandteil im Planungsprozeß bilden. Kompetenzentwicklung heißt ständiges Lernen. Am "informierten" Arbeitsplatz der Zukunft ist Lernen nicht mehr primär eine Aktivität, die im Klassenzimmer stattfindet. Stattdessen wird der Betrieb selbst zur Lernumgebung. Je schwieriger es wird, zukünftige Wissens- und Fähigkeitsanforderungen zu bestimmen, desto wichtiger ist es, Arbeit so zu gestalten, daß Lernen und Entwicklung zu einem integrierten Teil der Arbeitstätigkeit werden.

Veränderter Arbeitsmarkt und Wertewandel der Beschäftigen

Die in den meisten Industrieländern steigende Zahl der Arbeitslosen wird die Personalprobleme der Mehrzahl der Betriebe nur bedingt lösen. Wenn wir nach wie vor vom tayloristischen Prinzip des "the right man at the right place" ausgehen, werden sich die den hohen Anforderungen zukünftiger Arbeitsplätze gewachsenen Fachkräfte auch weiterhin nur schwer finden lassen. Eine mögliche Firmenstrategie im zunehmend offenen europäischen Arbeitsmarkt ist der "Import" der benötigten Fachkräfte

aus anderen Ländern. Dies ist jedoch bestenfalls eine kurzfristige und kurzsichtige Lösung. Sie trägt wenig dazu bei, die durch Arbeitslosigkeit und einen sinkenden Lebensstandard entstehenden Probleme zu lindern. Die abnehmende Konsumkraft eines großen Teils der amerikanischen Bevölkerung, die mit den seit zehn Jahren sinkenden Reallöhnen in enger Beziehung steht, gilt als einer der Hauptgründe für das gegenwärtige Andauern der Rezession in den Vereinigten Staaten. Der Druck auf die Löhne, gekoppelt mit der Auslagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer, könnte auch in Europa zu einer ähnlichen Entwicklung führen.

Auch die demographischen Merkmale der zukünftigen Arbeitskräfte sind in Veränderung begriffen. Eine Änderung im Trend der zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen zeichnet sich nicht ab. Dies nicht nur aufgrund des ansteigenden Bildungsstands und des gesellschaftlichen Wertewandels, sondern auch verstärkt durch die wirtschaftliche Notwendigkeit, ein oft nach wie vor bescheidenes Familieneinkommen durch die Mitarbeit der Frau überhaupt erst sichern zu können. Der Abbau der Mobilitätsrestriktionen im europäischen Arbeitsmarkt stellt neue Anforderungen an die Integration und Qualifizierung von kulturell immer weniger homogenen Belegschaften.

Doch nicht nur die Zusammensetzung der Beschäftigten wird sich weiter verändern. Auch die Ansprüche an die Arbeit haben sich gewandelt. Die Karriere ist oft nicht mehr das wichtigste. Arbeit soll mehr sein als bloßes Geldverdienen – auch wenn die Bezahlung sicher nach wie vor wichtig ist. Für viele Beschäftigte steht die Frage nach einer interessanten, herausfordernden Tätigkeit im Vordergrund. Denn im Gegensatz zu vielfach verbreiteten Meinungen und fragwürdig interpretierten Ergebnissen aus methodisch zweifelhaft durchgeführten Erhebungen ist Arbeit offenbar nach wir vor ein zentraler Lebenswert, vor allem auch deshalb, weil in hochentwickelten Industrieländern Berufstätigkeit nach wie vor einer der wichtigsten Bestimmungsfaktoren sozialer Identität ist. Dies gilt, obwohl das Interesse an der Freizeit gegenüber dem Beruf deutlich zugenommen hat.

Gleichzeitig ist von Bedeutung, daß ein großer Teil der Beschäftigten – im Vergleich zu früheren Generationen – besser ausgebildet ist und die erworbenen Qualifikationen im Berufsleben nicht nur anwenden, sondern auch weiterentwickeln will. Generell lassen sich die Ansprüche auf einen einfachen Nenner bringen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen ernstgenommen und gerecht behandelt werden. Sie haben das Bedürfnis nach interessanten und herausfordernden Aufgaben mit Entwicklungs-

und Qualifizierungsmöglichkeiten. Und sie wünschen sich bessere äußere Arbeitsbedingungen.

Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Bemühungen zur Verbesserung von Schul- und Berufsbildungssystemen müssen durch Formen der Arbeitsgestaltung ergänzt werden, die die Qualifikationsentwicklung der bereits im Arbeitsmarkt Beschäftigten unterstützen. Vom Geschäftserfolg multinationaler Unternehmen zunehmend abgekoppelt wird das wirtschaftliche Wohlbefinden der einzelnen Nationen vom steigenden Lebensstandard und der Erhaltung der Kaufkraft der Bevölkerung abhängen. Dies bedingt die Förderung wertschaffender Arbeitstätigkeiten, die die hohen Lohnkosten westlicher Industrienationen rechtfertigen können.

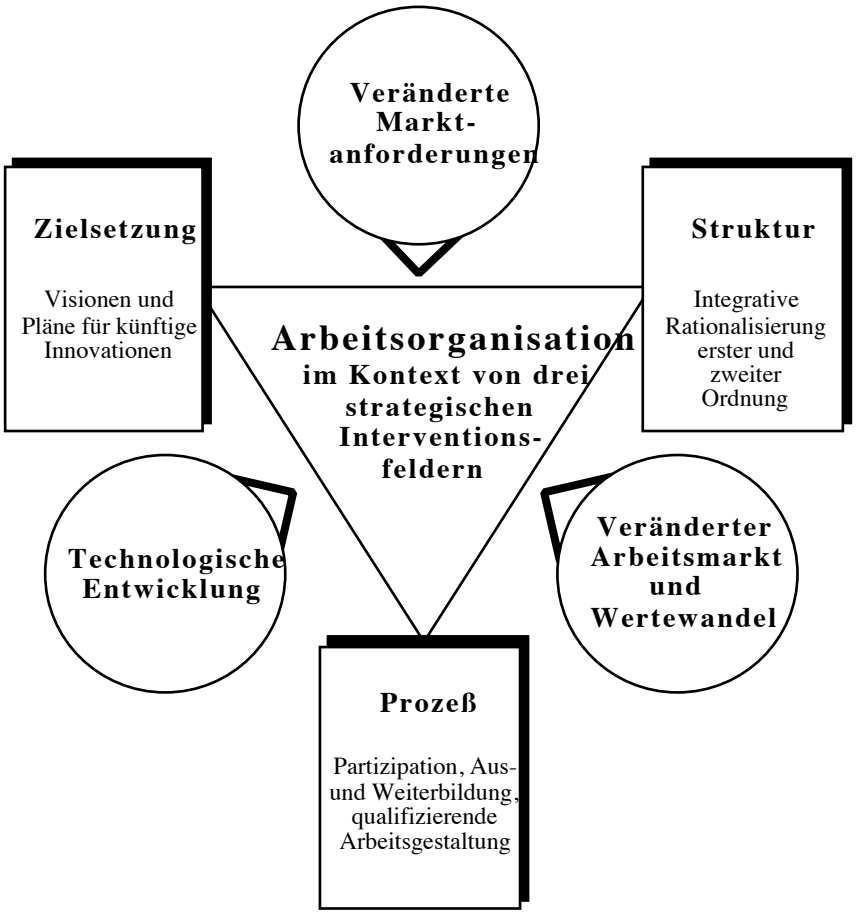
Der Wertewandel bei den Beschäftigten und das Interesse an Weiterbildung und Weiterentwicklung sollten aktiv genutzt werden. Dafür genügen Lippenbekenntnisse und schöne Versprechungen jedoch nicht. Vielmehr braucht es eine konsequente Ausrichtung von Betriebsführungs- und Organisationsstrategien auf das gegenwärtige Menschenbild erwachsener, selbständiger, kooperationswilliger, mündiger sowie lernfähiger Individuen. Dies ist keineswegs eine Illusion: Im 7. Kapitel beschreiben wir ein Arbeitsgestaltungsprojekt, das einen anspruchsvollen Prozeß der Qualifikationsentwicklung mit Beschäftigten aus verschiedenen Kulturen erfolgreich mit dem Betriebsziel einer massiven Durchlaufzeitverkürzung verknüpft hat.

Drei strategische Interventionsbereiche

Die zuvor diskutierten veränderten Rahmenbedingungen bilden eine Herausforderung für jedes Unternehmen. Neue Marktanforderungen, technologische Entwicklungen und der demographische Wandel sowie der Wertewandel bei den Beschäftigten sind Teil einer “Großwetterlage”, der sich Organisationsziele, Strukturen und Prozesse anpassen müssen. Als Rahmenbedingungen können sie nicht direkt beeinflußt, jedoch in positiver Weise genutzt werden. Um erfolgreich zu sein, braucht es eine flexible, qualitativ hochstehende, wirtschaftliche und gleichzeitig menschengerechte Produktionsphilosophie, die die Fähigkeiten und Problemlösekapazitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal nutzt.

Im folgenden beschreiben wir einige zentrale Gestaltungskonzepte, welche Zielsetzung, Struktur und Prozeß im Hinblick auf eine kompetente Organisation strategisch abgestimmt miteinander verknüpfen (vgl. Abbildung 3.5).

Abbildung 3.5 Drei strategische Interventionsfelder



Zielsetzung

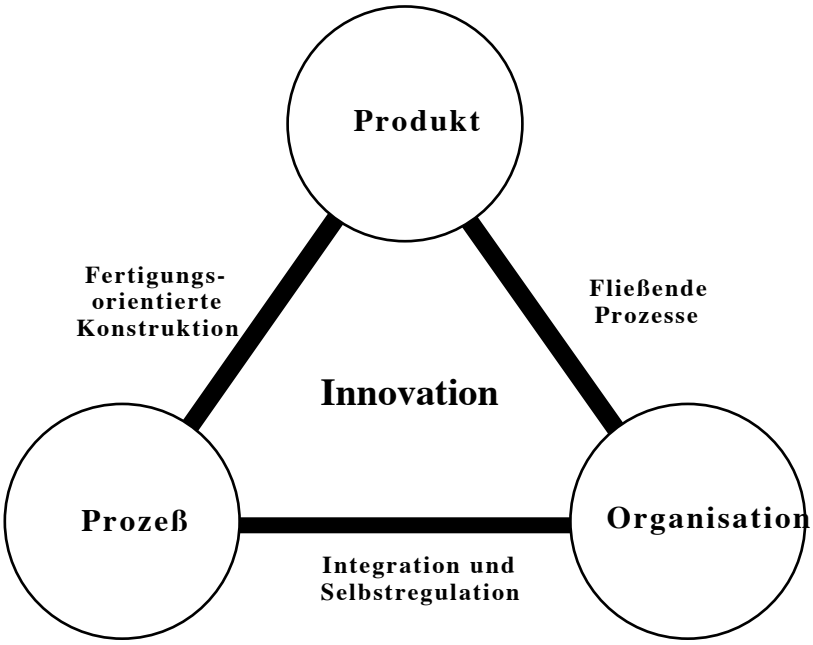
Strategische Interventionen müssen von einem klaren Verständnis der Zielsetzung und Aufgaben einer Organisation geleitet sein. Die Formulierung einer solchen, von explizit gemachten Werten gekennzeichneten Zielsetzung bildet den Ausgangspunkt, um die Stärken und Schwächen der Organisation im Hinblick auf die Chancen und Herausforderungen der Umwelt erkennen zu können.

Eine nur generelle Analyse der möglichen Auswirkungen, die die drei oben erwähnten veränderten Rahmenbedingungen für das einzelne Unternehmen haben können, genügt nicht. Vielmehr muß die Bedeutung dieser Faktoren sorgfältig und detailliert analysiert werden. Nur dann wird es möglich, eine *umfassende Strategie* und die sich daraus ergebenden notwendigen *taktischen Einzelschritte* zu entwickeln sowie die *Innovationen* zu bestimmen, die zur Zielerreichung notwendig sind. Unter Innovation verstehen wir hier jede durch eine klare Zielsetzung geleitete, zukunftsorientierte, strategische Veränderung, die sich auf Produkte, Prozesse sowie auch auf Veränderungen von Organisationsstrukturen beziehen kann. Dies beinhaltet die Verknüpfung von Produkt-, Prozeß- und Organisationsinnovationen (vgl. Abbildung 3.6). Produktplanung ist zunehmend mit Prozeßinnovationen verbunden, die auf die Reduktion von Durchlaufzeiten und in großen Materiallagerbeständen gebundenem Kapital abzielen. Gruppenorientierte Produktionskonzepte wie Fertigungsinseln (verknüpft mit *just-in-time* Zuliefersystemen) transformieren die Werkstatt der Vergangenheit in kontinuierliche Prozeßsysteme. Wenn der Schwerpunkt nur auf der Produkt- und Produktionsprozeßgestaltung liegt, werden die Auswirkungen für arbeitsorganisatorische Innovationen oft vernachlässigt und erst im nachhinein betrachtet. Die Verbindung von Produkt- und Prozeßinnovation mit auf Integration und Selbstregulierung ausgerichteten Organisationsformen ist von zentraler Bedeutung, vor allem auch im Dienstleistungssektor (ein Beispiel dafür bietet Kapitel 8).

Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Das Nutzungspotential zielgerichteter Prozeß- und Produktinnovationen kann nur in Verbindung mit angemessenen Organisationsinnovationen voll ausgeschöpft werden. Das Wissen und die Fähigkeiten einer heute angestellten Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters können morgen schon ungenügend sein. Das Entwick-

Abbildung 3.6 Verknüpfung von Innovationen im Produkt-, Prozeß- und organisatorischen Bereich



lungspotential und die Lern- und Veränderungsbereitschaft eines Individuums werden also von zunehmender Wichtigkeit sein. Die beiden letzteren Aspekte können stark beeinflußt werden durch Formen der Arbeitsorganisation, die dieses Potential fördern und belohnen.

Struktur

Tayloristische Arbeitsteilung und die Trennung von Denken und Tun sind unvereinbar mit einem flexiblen Systemansatz. Vielmehr geht es darum, die Teiltätigkeiten von Planung, Ausführung sowie Wartung und Kontrolle wieder in *eine* Aufgabe zusammenzuführen (Abbildung 3.7).[6] Anders können komplexe moderne Technologien gar nicht ausgenutzt und flexibel eingesetzt werden – insbesondere dann nicht, wenn Qualität und Durchlaufzeit gleichermaßen wichtig sind. Deshalb sind ganzheitliche Aufgaben für einzelne wie vor allem auch für Gruppen

zu schaffen. Das ist die *integrative Rationalisierung erster Ordnung*. Sie ist zu ergänzen durch die *integrative Rationalisierung zweiter Ordnung* (Abbildung 3.8).[7] Diese besteht darin, daß technische und planerische Unterstützungsfunktionen aus den Stäben zurück in die Linie geführt werden müssen, damit sie in der Linie soweit wie möglich nach unten delegierbar werden. Bei beiden Aspekten der integrativen Rationalisierung geht es darum, ein Höchstmaß an Selbstregulation zu ermöglichen, d.h. dafür zu sorgen, daß Probleme dort gelöst werden können, wo sie entstehen. Dies schließt ein, daß bereits der Prozeß dieser integrativen Rationalisierung mittels Partizipation beschritten werden muß, d.h. daß die Betroffenen von allem Anfang an miteinbezogen werden.

Abbildung 3.7 Integrative Rationalisierung erster Ordnung

Die "klassische" Fragmentierung der Arbeitstätigkeit …

… wird ersetzt durch Integration von Kopf- und Handarbeit

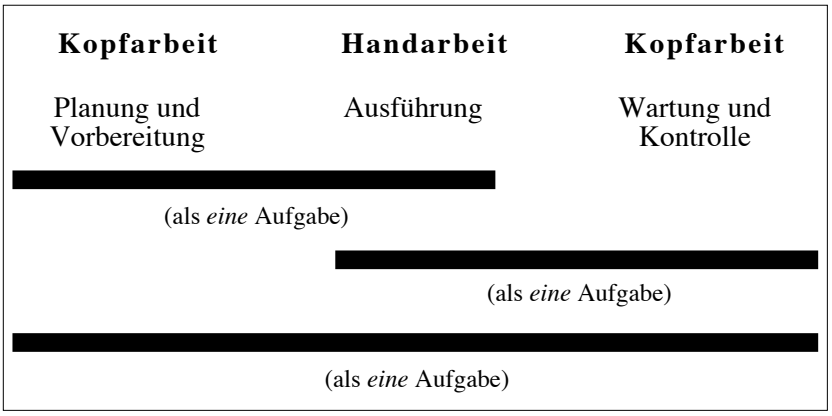
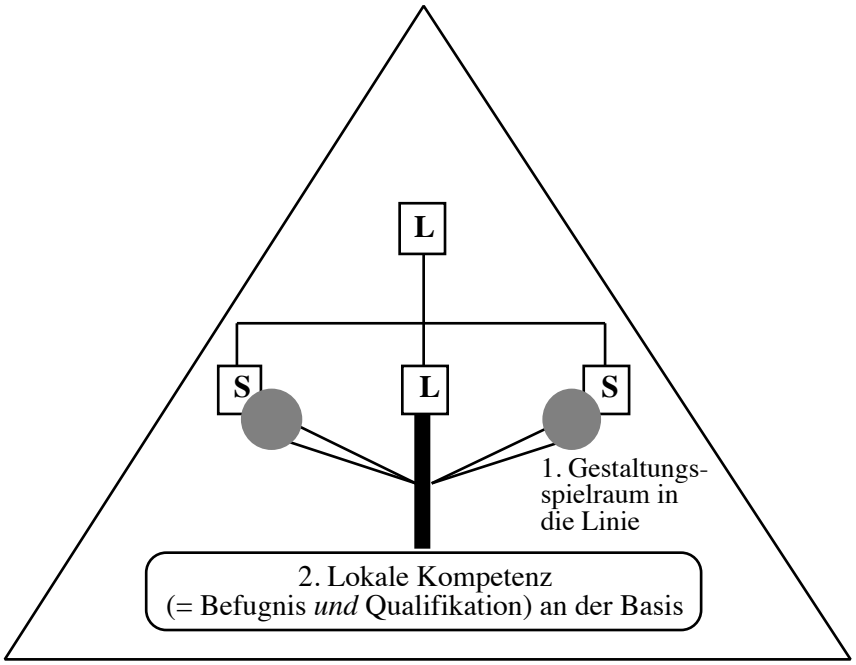


Abbildung 3.8 Integrative Rationalisierung zweiter Ordnung: Organisationale Integration statt funktionaler Spezialisierung
(L = Linie; S = Steuerungs- und Supportfunktionen)



Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen müssen miteinander verknüpft werden. Integrative Rationalisierung und organisatorische Innovationen werden kaum erfolgreich sein in statischen Organisationen und Strukturen, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunmöglichen, nach der Einführungszeit ihre Fähigkeiten einzusetzen und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Im Gegensatz zu traditionellen, auf Kontrolle von oben ausgerichteten Betriebshierarchien fördern integrativ rationalisierte Organisationen kontinuierliches Lernen sowie den Informations- und Wissensaustausch von oben nach unten wie auch von unten nach oben. Die Arbeitsteilung der Vergangenheit wird zum "Teilen" des Lernens, was eine Verflachung der Organisationshierar-

chie voraussetzt. Beide Aspekte der integrativen Rationalisierung fördern somit nicht nur die Selbstregulierung, sondern auch die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

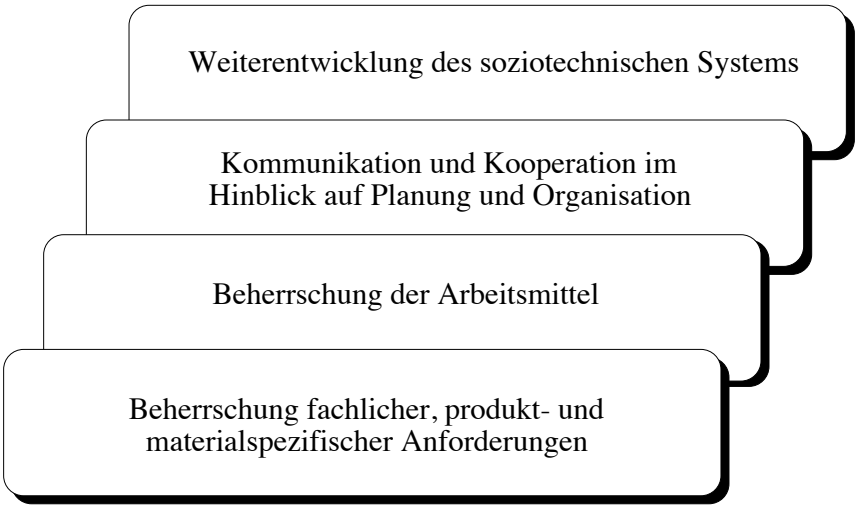
Prozeß

Der Prozeß der Veränderung ist selbst ein strategisches Interventionsfeld. Wir werden im 5. Kapitel aufzeigen, welche Bedeutung der Partizipation, also der Beteiligung der Betroffenen zukommt, wenn der Veränderungsprozeß strategisch als qualifizierende Arbeitsgestaltung ausgelegt ist. Meist jedoch wird die Wichtigkeit der Prozeßgestaltung in vielen Organisationen unterschätzt und zu wenig verstanden. Vor allem die direkt damit verbundenen Fragen des Lernens und der Qualifizierung werden oft als zweitrangig betrachtet. Beim Auftauchen von wirtschaftlichen Problemen sind Schulung und Weiterbildung oft der erste Ort für Sparmaßnahmen.

Nicht nur die fachlichen Anforderungen an die heutigen wie auch zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen, sondern ebensosehr die Anforderungen an die Selbständigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Im Umfeld dieser sich ständig verändernden Anforderungen an die Kompetenzentwicklung werden erfolgreiche Organisationen ihre Rationalisierungs- und Produktivitätsgewinne mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen teilen. Das heißt der Anteil der früher für die direkte Ausführung von Arbeitsaufgaben verwendeten Arbeitszeit mag sich verringern, während der permanenten Weiterbildung und dem Lernen "in der Arbeit" eine größere Bedeutung zukommt.

Wir unterscheiden zwischen *vier Ebenen der Qualifizierung,* die für eine optimale Prozeßgestaltung mit den Betroffenen ausschlaggebend sind (Abbildung 3.9): Die erste betrifft die Primäraufgabe, d.h. die eigentliche Arbeitsaufgabe zur Produktion oder Dienstleistung, welche Sachkenntnisse (über Kunden, Produkt oder Material) erfordert. Die zweite Ebene betrifft die sogenannte Sekundäraufgabe, d.h. das Beherrschen der Arbeitsmittel. Dazu kann heute auch das Einrichten, Warten oder Programmieren gezählt werden. Die dritte Ebene betrifft die zunehmende Notwendigkeit der Kommunikation und Kooperation mit anderen, eine soziale Qualifikation also, die auch die Befähigung zur kollektiven Planung und Arbeitsorganisation miteinschließt. Die vierte Ebene betrifft schließlich die Notwendigkeit zur ständigen Wei-

Abbildung 3.9 Vier Ebenen der Qualifizierung



terentwicklung der technischen und organisatorischen Mittel, welche auf das Wissen und die Erfahrung der direkt Betroffenen angewiesen ist und daher deren Qualifikation für solche Gestaltungs- und Weiterentwicklungsaufgaben erfordert.

Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Der Aufbau einer kompetenten Organisation beinhaltet viel mehr als die Schulung der existierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in spezifischen Fachbereichen oder die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte in der Hoffnung, daß diese die neuen Qualifikationsanforderungen erfüllen können. Ein großer Teil des Wissens und der Fähigkeiten hinsichtlich der oben erwähnten vier Ebenen der Qualifizierung kann am besten durch die Arbeit in der Organisation selbst erworben werden. Ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement wird deshalb mittel- und langfristige Qualifikationsanforderungsprofile ausarbeiten und das Qualifizierungspotential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem Hintergrund dieser Anforderungen evaluieren. Personalrekrutierung wird somit zur nach innen wie auch nach außen gerichteten Funktion. Dabei werden bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "rekrutiert" und ermutigt, neue Aufgaben zu übernehmen, wobei flankierende Schulung, Weiterbildung und entsprechende

Arbeitsgestaltung den Prozeß der Qualifizierung unterstützen. Dazu braucht es ein Selbstverständnis der Organisation, das durch Entwicklung und Lernen geprägt ist und das nach außen wie auch nach innen überzeugend vermittelt werden kann.

Im nächsten Kapitel werden wir einen Überblick darüber geben, wie drei wichtige Automobilhersteller versucht haben, den in diesem Kapitel beschriebenen Herausforderungen entgegenzutreten. Wir vergleichen dabei einen japanischen, einen amerikanischen und einen europäischen Ansatz im Hinblick auf das Potential des jeweiligen Produktionssystems, einerseits Unternehmensziele wie Qualität und Flexibilität zu erreichen und andererseits gleichzeitig Arbeitsorganisationsstrukturen und -prozesse zu schaffen, die kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung fördern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung verschiedenartiger Produktionssysteme und Organisationsphilosophien und deren Bedeutung für Fragen der Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung.

Anmerkungen

1 Robert B. Reich, "Corporation and Nation", *The Atlantic Monthly* (Mai 1988), pp. 76-81.

2 Man kann allerdings erwarten, daß diese Disziplinen in den neunziger Jahren ähnlich weitreichende Auswirkungen haben werden wie die Mikroelektronik in den siebziger und achtziger Jahren.

3 Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*.

4 Andreas Alioth, Technik – kein Sachzwang. In Duell und Frei, *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen*, 1986, p. 155-202.

5 Vgl. auch Peter Brödner, *Fabrik 2000. Alternative Pfade in die Zukunft der Fabrik* (Berlin: Sigma Bohn, 1985).

6 Eberhard Ulich, "Psychologie der Arbeit", *Management Enzyklopädie*, vol. 7, 1984 (Landsberg: Moderne Industrie), pp. 914-929.

7 Andreas Alioth, "Flexibilität und Innovation durch Neustrukturierung der Arbeit", *Fides Mitteilungen* 46, 3 (1985), pp. 44-47.

4. Neue Produktionskonzepte und Arbeitsformen

Im 2. Kapitel haben wir gezeigt, daß wichtige Innovationen im Bereich der Produktionsorganisation und Arbeitsgestaltung in der Vergangenheit jeweils ihren Ursprung in den Vereinigten Staaten hatten. Im letzten Jahrzehnt hat sich jedoch das Augenmerk zunehmend nach Japan verschoben. Der weltweit eindrückliche Erfolg japanischer Produktionsfirmen weckte das Interesse europäischer wie auch amerikanischer Manager. Während japanische Manager noch in den Fünfziger- und Sechzigerjahren die Vereinigten Staaten besucht hatten, um sich über Automobil- und Elektronikproduktion zu informieren, wurden im letzten Jahrzehnt in umgekehrter Richtung japanische Unternehmen Ziel häufiger Pilgerreisen. Tausende von amerikanischen und europäischen Managern, aber auch Gewerkschaftsvertreter, reisten nach Japan, um das Erfolgsrezept der sich rasch zu einer führenden Wirtschaftsmacht entwickelnden Nation zu entdecken und soweit wie möglich den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu adaptieren. Vor allem japanische Automobil- und Elektronikproduzenten, so schien es, hatten das Produktionsmodell der Zukunft schlechthin entdeckt.

Automobilmontage – Experimentierfeld für neue Produktionskonzepte

Der Herstellung von Automobilen kommt in der geschichtlichen Entwicklung der Industrieproduktion in diesem Jahrhundert eine zentrale Bedeutung zu. Die Kombination tayloristischer Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung mit neuen Formen der Produktionstechnologie und Arbeitsorganisation durch Henry Ford verhalf der Massenproduktion zum Durchbruch. Der durch Fließband, standardisierte Produkte und fragmentierte Arbeitsgänge gekennzeichnete "Fordismus" wurde zum Ideal kostengünstiger, rationeller Produktion, nach dem sich Industriebetriebe in den Vereinigten Staaten wie auch in Europa ausrichteten. Während Henry Fords erste, mit Fließband ausgestattete Fabrik gemeinhin als die Geburtsstätte der Massenproduktion gilt, ist Toyota – d.h. die Produktionsprinzipien des früheren Vizepräsidenten von Toyota, *Taiichi Ohno* – zum Symbol des *Toyotismus* oder des Konzepts der *lean production* bzw. "schlanken Produktion" geworden.

In ihrem 1991 erschienenen vielbeachteten Buch, *The Machine that Changed the World*, bezeichnen die Autoren – eine Forschergruppe des bekannten Massachusetts Institute of Technology (MIT) – die schlanke Produktion als eine radikale Abkehr vom Massenproduktionskonzept, das die Industrieproduktion in Amerika und Europa noch weitgehend dominiert.[1] Ihrer Ansicht nach werden diese neuen Produktionsprinzipien "die Art und Weise der zukünftigen Güter- und Dienstleistungsproduktion fundamental verändern und Massenproduktion sowie die noch verbleibenden Außenposten handwerklicher Arbeit in allen Bereichen industrieller Aktivität ersetzen, um zum neuen weltweiten Produktionssystem des kommenden Jahrhunderts zu werden". Und diese neue Welt der schlanken Produktion, so glauben die Autoren, "…wird sehr anders und sehr viel besser sein".[2]

Schlanke Produktion (lean production)

Was kennzeichnet diese neue "revolutionäre" Produktionsmethode? Sie basiert auf der Idee, daß schlank eben *weniger* heißt: weniger menschliche Anstrengung, weniger Produktionsfläche, weniger Investitionen in Maschinenausrüstung und Werkzeuge, kürzere Produktentwicklungszeit, reduziertes Inventar am Produktionsort – und dies alles bei gleichzeitig sinkenden Fehlerra-

ten, verbesserter Qualität, steigender Produktivität und vielfältigerem Produktesortiment.[3] Aufgrund der Beschreibung von Womack und seinen MIT-Kollegen werden diese Ergebnisse durch die Anwendung der nachfolgend zusammengefaßten Prinzipien erzielt:

Die Prinzipien schlanker Produktion

• Produktion

Am Fließband, zum Beispiel, arbeiten die Beschäftigten in Gruppen und entscheiden gemeinsam, wie ein bestimmter Arbeitsgang am besten ablaufen soll. Die Arbeitsgruppen sind ständig aufgefordert, Vorschläge zur Verbesserung des Produktionsprozesses zu unterbreiten. Die Vorschläge sollen darauf ausgerichtet sein, jegliche Art von Zeit- oder Materialverschwendung zu eliminieren. Diese Bemühungen, unter dem japanischen Begriff *Kaizen* (ständige Verbesserung) zusammengefaßt, bilden auch die Grundlage des im Westen als "Qualitätszirkel" bekanntgewordenen Konzepts. Im Gegensatz zu traditionellen Massenproduktionsfabriken, in denen sich die Qualitätskontrolle auf die zeitaufwendige Entdeckung und kostspielige Beseitigung von Mängeln am fertigen Produkt konzentriert, ist es hier Aufgabe eines jeden Beschäftigten, unablässig nach Qualitätsproblemen zu suchen und, wenn nötig, den Produktionsprozeß zu stoppen. Wichtiger noch: Anstatt auftauchende Probleme einfach punktuell zu lösen (in der Hoffnung, daß sie sich nicht wiederholen), wird ein Prozeß eingeführt, der Produktionsschwankungen und -probleme systematisch analysiert, um deren Ursache zu ermitteln und sie so an ihrem Entstehungsort zu elimieren.

• Lagerbestände und Lieferanten

Die Zulieferfirmen im traditionellen Massenproduktionssystem fertigen ihre Produkte aufgrund detaillierter Kundenspezifikationen, wodurch wenig Motivation zur Verbesserung der Qualität geschaffen wird. Schlanke Produktionsfirmen hingegen organisieren ihre Lieferanten in verschiedenen Gruppen. Diese Lieferanten erhalten generelle Zielvorgaben für das zu liefernde Teilprodukt und werden ermutigt, ihre Arbeit mit den Zulieferfirmen anderer Produktekomponenten zu koordinieren. Die Entwicklung langfristiger Beziehungen mit den einmal gewählten Zulieferfirmen und der Verzicht darauf, die Lieferanten gleicher Komponenten ständig gegeneinander auszuspielen, fördern die Zusammenarbeit zwischen den Lieferanten und deren Bemühungen, sich um die qualitative Verbesserung der von ihnen gelieferten Komponenten zu bemühen. Sich über-

schneidende Besitzverhältnisse und gemeinsame Forschung und Entwicklung binden die Zulieferfirmen eng an das Endmontagewerk. Die tägliche Koordination des Produktekomponentenflusses aus dem Zuliefersystem macht den Aufbau großer Bestandteillager überflüssig. Mit Hilfe des unter dem Begriff *just-in-time* oder *Kanban* bekanntgewordenen Systems werden nur gerade jene Komponenten angefordert, die für die jeweilige Produktionsphase benötigt werden.

- Produktentwicklung

In Firmen mit tayloristischen Massenproduktionsstrukturen sind unterschiedliche technische Experten für die verschiedenen Phasen der Produktplanung und -entwicklung zuständig. Das Fehlen effizienter Kommunikationsmechanismen in diesem schrittweisen, oft wenig koordinierten Ablauf führt zu langen Entwicklungszeiten und einem hohen Stundenaufwand der jeweils beteiligten Fachleute. Im Gegensatz dazu wird dieser Prozeß in der schlanken Produktion synchronisiert, d.h. effizient koordinierte Teams von Fachleuten befassen sich gleichzeitig mit den verschiedenen Aspekten der Entwicklung und Produktion. Dieser Prozeß basiert auf gezielter Führung und nicht etwa bloß auf loser Koordination. Die jeweilig verantwortliche Koordinationsperson führt eine eng zusammenarbeitende Gruppe von Experten im Bereich Marktforschung, Produktdesign, Produktionsplanung, -entwicklung und -ausführung. Diese Teamarbeit ist durch offene Kommunikation gekennzeichnet, Konflikte werden auf den Tisch gelegt und zu Beginn des Prozesses gelöst.

Dieser synchronisierte Entwicklungsprozeß bedeutet, daß z.B. die Produktion von Preßformen gleichzeitig mit der Karosseriekonstruktion beginnt, was nur durch die enge Zusammenarbeit der für den jeweiligen Bereich zuständigen Konstruktionsingenieure möglich ist. Schlanke Konstruktion ist darauf ausgerichtet, die Konstruktionsphase um die Hälfte zu reduzieren und die Entwicklungszeit um ein Drittel zu kürzen. Damit kann die Produktepalette innerhalb kurzer Zeit erweitert und die Produkte können den sich ändernden Kundenwünschen angepaßt werden.

- Kunden und Vertrieb

Die schlanke Produktionsfirma betrachtet den Kunden als Teil des Produktionsprozesses. Kundenpräferenzen bezüglich eines spezifischen Produkts werden systematisch erhoben und analysiert, damit sie in den Produktplanungs- und Entwicklungsprozeß zurückfließen können. Der Vertrieb verfügt über einen beschränkten Lagerbestand an fertigen Automobilen, wovon die meisten schon bestellt sind.

Dem Kundendienst durch die Vertriebsorganisationen wird große Bedeutung zugemessen, damit keine Kunden verlorengehen, wenn sie das Firmenprodukt einmal gekauft haben.

Auf den ersten Blick erscheint die Überlegenheit des schlanken Produktionskonzepts offensichtlich. Und kaum jemand wird behaupten, daß wir vom japanischen System nicht vieles lernen können: sei es das Anerkennen der Wichtigkeit von Beschäftigtenvorschlägen auf allen Betriebsebenen, die Priorität, die der Kundenzufriedenheit eingeräumt wird, oder die Innovationen im Prozeß der Produktplanung und -entwicklung. Doch obwohl der wirtschaftliche Erfolg japanischer Produktionsfirmen in den letzten zwanzig Jahren in der Tat eindrücklich ist, kann er keineswegs nur auf die Anwendung schlanker Produktionsprinzipien zurückgeführt werden.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten dabei die spezifisch japanischen sozialen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen. Die aktive Wirtschaftspolitik der Regierung förderte gezielt ausgesuchte Industriezweige und spielt auch heute noch eine wichtige Rolle im Bereich der koordinierten Forschung und Entwicklung. Die sich von westlichen Industrieländern unterscheidenden Mechanismen der Investitionskapitalbeschaffung reduzieren den Druck zu kurzfristiger Profitmaximierung zugunsten langfristiger Produktentwicklungs- und Marketingstrategien. Eine relativ homogene, gut ausgebildete Bevölkerung und die starke Verknüpfung zwischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt sind weitere Faktoren von Bedeutung. Die Anstellungsverhältnisse der Großfirmen zeichnen sich dadurch aus, daß die Zukunft der Beschäftigten in Beziehung zur Zukunftsperspektive des Betriebs gesehen wird. Da davon ausgegangen wird, daß der Beschäftigte (und dies gilt nach wie vor meist nur für männliche Betriebsangehörige) für die Dauer seines Berufslebens in der gleichen Firma bleiben wird, erhöht sich sein Einkommen mit der Dauer der Anstellung, und Investitionen in berufliche Weiterbildung und die Aneignung neuer Fertigkeiten werden nicht gescheut. Als Gegenleistung werden unbedingte Loyalität und großer Arbeitseinsatz gefordert.

Die gegenüber dem Konzept der schlanken Produktion kritischer eingestellten Experten weisen darauf hin, daß die Wichtigkeit dieser Faktoren nicht unterschätzt werden darf. Wenn sie nämlich unreflektiert mit den Prinzipien schlanker Produktion vermischt werden, reduziert sich der Nutzen dieses Produktions-

konzepts für Betriebe, die in einem anderen wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld funktionieren müssen.[4] Womack und seinen MIT-Kollegen wird zudem vorgeworfen, daß sich ihr begeistertes Argument für schlanke Produktion auf die einfache Aussage reduzieren läßt: "Wenn Produktion effizient ist und gut funktioniert, dann haben wir es mit schlanker Produktion zu tun, wenn sie ineffizient ist und nicht funktioniert, dann handelt es sich um Massenproduktion".[5] Der hier zitierte Autoindustrieexperte, Sean McAlinden, begründet seine Aussage damit, daß die in den letzten Jahren erzielten Erfolge von Ford (die übrigens von den MIT-Autoren als Entwicklung in Richtung einer schlanken Produktion bezeichnet werden) oder auch die von General Motors erreichten Kosten- und Qualitätsverbesserungen ebensosehr das Ergebnis verbesserter Kundenorientierung, einer verstärkten Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und besserer Kapitalausnützung sind, was auch einfach unter dem Begriff *"gutes Management"* zusammengefaßt werden könnte.

Ein Beispiel dafür ist das neue Ford Motorenwerk in Romeo, einer Vorortsgemeinde der Stadt Detroit. Von soziotechnischen Gestaltungsprinzipien ausgehend, beauftragte Ford ein Produktentwicklungsteam von ungefähr 30 Leuten mit der Werkgestaltung, der Planung, Bestellung und Installation der Produktionseinrichtungen. Dieses Team umfaßte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Qualitätskontrolle, Finanzplanung und Personalführung. Ebenfalls dabei waren der Schulungskoordinator, eine kleine Zahl von Facharbeitern sowie Mitglieder der Gewerkschaftsvertretung. Alle wichtigen Entscheidungen wurden aufgrund des Konsensprinzips gefällt, d.h. alle Beteiligten mußten sich mit der jeweils getroffenen Entscheidung einverstanden erklären können. Die Organisationsstruktur besteht aus nur drei Ebenen. Wichtige Entscheide betreffend Produktionsplanung, Änderungen der Produktionseinrichtungen sowie Qualitäts-, Arbeitsschutz- und -sicherheitsfragen werden von den Arbeitsgruppen der jeweiligen Abteilungen getroffen. In diesen Teams sind die Arbeiterinnen und Arbeiter, die Gewerkschaft, Ingenieure, der Produktbereichsleiter sowie ein Finanzexperte vertreten.

Als im Herbst 1990 die ersten Motoren produziert wurden, ergaben sich nur 37 Mängel pro 1'000 Motoren im Vergleich zu den jeweils zwischen 130 und 190 Defekten, die in den Achtzigerjahren bei Produktionsbeginn eines neuen Motors in anderen Fordwerken üblich waren. Produktionsstartkosten lagen innerhalb der geplanten

> Finanzrechnung, was ein seltenes Ereignis in der Geschichte der amerikanischen Autoindustrie darstellt. Neun Monate nach Produktionsbeginn war die Defektrate auf 10 Defekte pro 1'000 Motoren gesunken. Und obwohl sich die hier beschriebene Entwicklung nicht auf die Prinzipien japanischer schlanker Produktion abstützte, wurde dieser für Wagen der Luxusklasse gebaute 8-Zylinder-Motor von Autoindustrieexperten als Weltklasseprodukt bezeichnet.[6]

Arbeitsgestaltung und schlanke Produktion

Da wir uns in diesem Buch mit der Förderung von Kompetenzen und Handlungsspielräumen mittels qualifizierender Arbeitsgestaltung befassen, stellt sich die Frage nach den Auswirkungen schlanker Produktion auf die Arbeitsgestaltung und -organisation. Auch diesbezüglich sind die Befürworter dieses Produktionskonzepts sehr optimistisch. Ihren Aussagen folgend ist die Übernahme möglichst vieler Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten durch die Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ein Hauptmerkmal des schlanken Produktionsprozesses. Das dynamische Arbeitsteam ist sozusagen der Schlüssel zum Erfolg: "… Während die Arbeit in Massenproduktionswerken oft hirntötenden Streß beinhaltet – da die Beschäftigten sich mit der Montage schlecht produzierter Bestandteile abmühen müssen, ohne die Möglichkeit zu haben, ihre Arbeitsumgebung zu verbessern –, bietet schlanke Produktion ein kreatives Spannungsfeld, das den Beschäftigten vielfältige Möglichkeiten eröffnet, diesen Herausforderungen zu begegnen".[7] Allerdings fehlt in der Analyse der MIT-Forschergruppe eine empirische Beschreibung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation sowie der physischen und psychischen Belastungen, die mit diesem Produktionsansatz in Verbindung gebracht werden.

An Fragen der Arbeitsgestaltung und -organisation interessierte Beobachter sind nämlich zum Schluß gekommen, daß das Hauptmerkmal der schlanken Produktion in einem intensivierten Betriebsführungsprozeß liegt, der durch die optimale Ausnützung von Fließbandproduktion mit kurzen Taktzeiten und hoch standardisierter, im Detail vorgeschriebener Arbeitsausführung eher eine Perfektionierung tayloristischer Arbeitsstrukturen als deren Abschaffung anstrebt.[8] Ein kurzer Ausschnitt aus dem Buch von Satoshi Kamata, der sein Leben als temporärer Arbeiter in einem Toyotawerk beschreibt, weckt Erinnerungen an das Fabrikleben der Zwanzigerjahre. Kamata, ein freischaffender japanischer

Journalist, ließ sich im Jahr 1970 von Toyota anstellen, um selbst zu erfahren, was Arbeit in diesem Produktionssystem bedeutet.[9]

> Kaum habe ich mit der Arbeit begonnen, bin ich in Schweiß gebadet. Irgendwie lerne ich die Abfolge der auszuführenden Handgriffe, aber es gelingt mir nicht, mit der Geschwindigkeit des Fließbandes Schritt zu halten. Obwohl ich mein Bestes gebe, scheint es unmöglich, einen von drei Getriebekästen in der vorgeschriebenen Zeitspanne fertigzustellen. Ich habe einen Wahnsinnsdurst, aber die Arbeiter dürfen während der Arbeit weder rauchen noch Wasser trinken. Der Besuch der Toilette kommt nicht in Frage … Nach dreistündigem Stehen sind meine Beine gefühllos und steif. Meine neuen Sicherheitsschuhe sind so schwer, daß ich das Gefühl habe, mich kaum bewegen zu können.[10]
>
> Manche nennen dies Arbeit, aber wir stellen eigentlich nichts her. Ein einziger Wagen kann in fünf- bis sechstausend Einzelteile zerlegt werden, und es sind die einzelnen Teile, die nun die Arbeitsorganisation bestimmen. Die Arbeit ist nach der Funktion der Teile getrennt … Ein Wagen ist die integrierte Summe all seiner Bestandteile, wie ein Plastikmodell in der vorgegebenen Reihenfolge zu montieren, und wir Arbeiter, die die Teile zusammenfügen, sind in Tat und Wahrheit von den Teilen kontrolliert. Das Fließband um fünf Sekunden zu verlangsamen, mag die Arbeit für kurze Zeit leichter machen. Wenn wir uns aber an diese neue Geschwindigkeit gewöhnt haben, sind wir wieder in derselben engen Routine gefangen.[11]
>
> In Kudos Werkstätte wurde einem nur vorübergehend angestellten Arbeiter ein Finger zerschmettert, und auch in meiner Abteilung hat ein Arbeiter der anderen Schicht einen Finger verloren. Eigenartig ist, daß keine Informationen über diese Unfälle je veröffentlicht werden. Sogar wenn ein Arbeiter ums Leben kommt, verkündet das Management einfach, es hätte einen 'ernsthaften Unfall' gegeben. Nie ein Wort der Entschuldigung oder des Bedauerns für abgeschnittene Finger, abgehackte Arme oder zerschmetterte Beine.[12]

Kamatas Erfahrungen liegen immerhin zwanzig Jahre zurück, und es stellt sich die Frage, ob und inwiefern sich der Toyotismus seither verändert hat. Da jedoch der wirtschaftliche Erfolg schlanker Produktion in Japan selbst und in japanischen Produktionsbetrieben im Ausland viele amerikanische und auch europäische Firmen dazu ermutigt hat, wenigstens mit gewissen Aspekten dieser Produktionsmethode zu experimentieren, wollen wir uns hier damit befassen, was von Versuchen, das japanische Produk-

tionsmodell innerhalb anderer sozialer, politischer und wirtschaftlicher Umstände umzusetzen, zu lernen ist.

Vor allem in den Vereinigten Staaten – dem größten japanischen Exportmarkt – haben der politische Druck, die Importe japanischer Automobile in die Staaten zu senken, und die Fluktuationen auf dem Währungsmarkt die sogenannte "Transplantation" japanischer Automobilmontagewerke in die USA selbst begünstigt. Für das Jahr 1990 wurde die Zahl dieser *transplants,* die entweder ganz oder teilweise im Besitz japanischer Firmen sind, auf ungefähr 640 Produktionsbetriebe geschätzt, wobei allein für das folgende Jahr mit der Eröffnung von mehr als hundert weiteren Werken gerechnet wurde. Nach Schätzungen des japanischen Ministeriums für Internationalen Handel und Industrie (MITI) werden im Jahr 2000 rund 840'000 Amerikanerinnen und Amerikaner für japanische Betriebe arbeiten.[13]

Der Einfluß des japanischen Produktionssystems auf die Bemühungen amerikanischer und zunehmend auch europäischer Firmen, die Konkurrenzfähigkeit zu verbessern und das traditionelle Massenproduktionssystem an neue Technologien, veränderte Marktsituationen und Kundenwünsche anzupassen, ist beträchtlich. Dennoch haben in den letzten Jahren im Produktionssektor auch andere Innovationsexperimente stattgefunden, die dem Konzept der schlanken Produktion gegenübergestellt werden sollen, da sie aus der Perspektive der partizipatorischen Arbeitsgestaltung und Qualifikationsentwicklung vielversprechender sind und eher in unser kulturelles Umfeld passen.

Drei Ansätze in der Automobilmontage

Nachfolgend beschreiben wir drei verschiedene Produktionsansätze im Bereich der Automobilmontage. Das *Mazda-Werk* im amerikanischen Bundesstaat Michigan ist ein Beispiel für den Transfer des japanischen Produktionssystems in die Vereinigten Staaten. Das *Saturn Projekt* von General Motors stellt den innovativen Versuch eines traditionellen Automobilherstellers dar, im hart umkämpften amerikanischen Markt einen neuen Weg zur gewinnbringenden Produktion von Kleinwagen zu finden. Bei Mazda wie auch bei Saturn finden wir Elemente des schlanken Produktionskonzepts, doch basieren diese beiden Beispiele auf sehr verschiedenen Betriebsführungs- und Organisationsphilosophien und sind durch sehr unterschiedliche Formen der Zusammenar-

beit zwischen Gewerkschaft und Betriebsleitung gekennzeichnet. Diese beiden Ansätze werden mit Volvos Experiment im schwedischen *Uddevalla-Werk* verglichen, das die bis heute wohl radikalste Abkehr vom traditionellen Massenproduktionskonzept darstellte.

Mazda: "Everlasting Effort for Everlasting Competition"

Zur Strategie japanischer Automobilhersteller wie Honda, Nissan und Toyota gehört es, ihre Produktionsstätten in anderen industrialisierten Ländern in sogenannten "greenfields", d.h. in ländlichen, noch wenig industrialisierten Gegenden anzusiedeln (z.B. in Tennessee und Kentucky). Weitab von den Industriezentren stehen hier auf dem lokalen Arbeitsmarkt junge, einsatzfreudige und eher anspruchslose Beschäftigte zur Verfügung, die oft wenig oder keine Erfahrung in der traditionellen Industrieproduktion haben, nie einer Gewerkschaft angehörten und sich auch wenig für gewerkschaftliche Organisation interessieren. Zusätzlich zu Einsparungen an Lohnkosten, die weit unter den Stundenansätzen der großen amerikanischen Autohersteller liegen, und den Schwierigkeiten, denen sich die Gewerkschaften bei der Organisation dieser Beschäftigten gegenübersehen, erleichtert es diese Strategie auch, die Arbeitskräfte auf die Werte der japanischen Produktionsphilosophie zu sozialisieren.

Trotz dieser Vorteile entschied sich Mazda für Flat Rock, eine Kleinstadt in der Nähe von Detroit, im Herzen des industrialisierten mittleren Westens der USA.[14] Mazda profitierte hier allerdings von der ausgesprochen hohen Arbeitslosigkeit in dieser Gegend. So konnte die Firma ihre 3'500 Beschäftigten aus einer Zahl von rund 96'500 Bewerbern und Bewerberinnen auswählen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter, die schließlich angestellt wurden, hatten ein *aufwendiges Aufnahmeverfahren* zu durchlaufen, das bis zu fünf Anstellungsgespräche und sechzehn Stunden Prüfung und Problemlösungsübungen umfaßte.[15] Die Auserwählten waren – wie erwähnt – mehrheitlich sehr jung, größtenteils unerfahren in Industriearbeit und "unverdorben" bezüglich gewerkschaftlicher Mitgliedschaft, die von vielen japanischen Managern als Quelle "negativer Einstellungen und schlechter Arbeitsgewohnheiten" betrachtet wird. Da Mazda jedoch gleichzeitig mit seinem amerikanischen Geschäftspartner Ford ein Kooperationsabkommen abgeschlossen hatte,[16] mußte der japanische Hersteller dem Druck nachgeben, mit der Vereinigten Autoarbeiterge-

werkschaft (UAW), der auch die Ford-Beschäftigten angehören, Vertragsverhandlungen aufzunehmen und sich einer gewerkschaftlichen Mitgliedschaft der Beschäftigten nicht zu widersetzen.

Flexibilität im Austausch gegen Mitsprache und Arbeitsplatzsicherheit

Im ersten mit der Gewerkschaft ausgehandelten Vertrag legte die Geschäftsführung großes Gewicht auf die Notwendigkeit der Flexibilität der Beschäftigten, d.h. das Recht, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene, oft wechselnde Arbeitsplätze zuteilen zu können. Die Vertragsbestimmungen erlaubten Mazda auch, daß Vorgesetzte (Meister) im Falle von Produktionsproblemen und -engpässen in der sonst den Gewerkschaftsmitgliedern vorbehaltenen Produktionsarbeit aushelfen können. Im Gegensatz zu den in der amerikanischen Autoindustrie üblichen bis zu 25 verschiedenen Facharbeiterklassifikationen gab es bei Mazda nur drei Gruppen von Facharbeitern, die dem mechanischen, dem elektrischen Bereich oder der Gruppe der Werkzeug- und Formenherstellung angehörten. Mazda verlangte zudem eine befristete Lohnreduktion, d.h. einen bedeutend geringeren Stundenlohn als den von derselben Gewerkschaft bei den amerikanischen Autofirmen General Motors, Ford und Chrysler ausgehandelten Ansatz. Als Gegenleistung verpflichtete sich Mazda, Entlassungen nur im Fall von ernsthaften wirtschaftlichen und finanziellen Schwierigkeiten vorzunehmen und sinnvolle, gemeinsam mit der Gewerkschaft zu planende Mitarbeiterbeteiligungsprogramme anzubieten.[17]

Mazda versprach also Arbeitsplätze, die sich von den in der Autoindustrie üblichen monotonen, durch kurze Taktzeiten und wenig Mitsprache bezüglich Arbeits- und Produktqualität gekennzeichneten Tätigkeiten deutlich unterscheiden würden. Diese Versprechen schienen sich vorerst zu erfüllen – wenigstens in der anfänglichen Orientierungs- und Ausbildungsphase.

> Die dreiwöchige Orientierung für alle neueingestellten Beschäftigten umfaßte zwischenmenschliche Beziehungsaspekte, die die Förderung offener Kommunikation und die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen und Zusammenarbeit im Arbeitsteam zum Ziel hatte. Anhand von Problemlösungs-Fallstudien und Produktionsprozeßsimulationen wurden auf Konsens basierende Entscheidungsprozesse eingeübt. In einer nächsten Phase folgte die Einführung in die

(vom Unternehmen als wichtigster Trainingsaspekt betrachteten) zentralen Konzepte des japanischen Produktionssystems: Die Einführung in die Ziele von *Kanban* (der japanische Begriff für das *just-in-time* Inventarsystem) und *Kaizen* (der japanische Begriff für den Prozeß kontinuierlich angestrebter Verbesserung, eingeführt mit dem Schlagwort *"Everlasting Effort for Everlasting Competition"*, was ungefähr soviel heißt wie "immerwährender Einsatz für immerwährende Konkurrenzfähigkeit"). Während drei Tagen wurde Kaizen geübt mit Hilfe einer Serie von Techniken zur Endmontage von Taschenlampen, die an die von Frederick Taylor vor 80 Jahren durchgeführten Zeit- und Bewegungsstudien erinnerten. Die Beschäftigten lernten, ihre eigene Zeitstudie durchzuführen und die für jeden Montageschritt benötigte Zeit mit den vorgegebenen Richtlinien zu vergleichen. Dies sei wichtig, so wurde ihnen gesagt, um durch ein ständiges Suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten die Produktion im Flat Rock-Werk so effizient wie nur möglich zu gestalten.

Das Ausmaß der technischen Ausbildung variierte zwischen 80 Stunden für einige Beschäftigte in der Karosseriemontage und weniger als 10 Stunden in der Endmontage. Facharbeiterinnen und Facharbeiter erhielten sechs Wochen Schulung in verschiedenen Arbeitsbereichen, um ihre Einsatzflexibilität im Hinblick auf die reduzierte Anzahl von Arbeitsklassifikationen zu erhöhen. Die Beschäftigten sollten in Arbeitsgruppen von sechs bis zehn Mitgliedern arbeiten, die jeweils von einem Teamkoordinator geleitet würden. Der Aufgabenbereich dieser Gruppenleiter – der Gewerkschaft angehörige Arbeiter oder Arbeiterinnen – umfaßte die Koordination von Arbeitszeiten, Mithilfe in der Arbeitsplanung und Arbeitsplatzgestaltung, Verantwortung für das Vorhandensein der vom Team benötigten Werkzeuge, Ersatzteile usw. und die Planung der Rotation von Arbeitsgruppenmitgliedern in verschiedene Arbeitsfunktionen.[18]

Produktionsrealität und Beschäftigtenunzufriedenheit

Doch schon *zwei Jahre nach Produktionsbeginn* unterschied sich die versprochene *"Mazda Familie"* wenig von einer traditionellen Autofabrik. Die Beschäftigten wurden zunehmend unzufriedener, und die Zahl der Qualitäts-, Gesundheits- und Arbeitssicherheitsprobleme häufte sich. Eine steigende Zahl von Beschäftigten – 40% mehr als Mazda erwartet hatte – kündigten und verließen ihren neuen Arbeitsplatz. In sogenannten Austrittsgesprächen versuchte Mazda, die Gründe für dieses unerwartete

Ausscheiden zu erforschen. Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen beklagten sich über fehlende Legitimation und Autorität, um die Gruppenaktivitäten sinnvoll koordinieren zu können. Viele der ihnen ursprünglich zugesagten Verantwortlichkeiten wurden zunehmend durch die dem Management angehörenden Abteilungsvorgesetzten übernommen. Die Zahl der Abteilungsleiter im Reparatur- und Unterhaltsbereich war innerhalb von zwei Jahren von ursprünglich vier auf zwanzig gestiegen. Diese Angehörigen der unteren Vorgesetztenebene gewannen zusehends an Bedeutung, und die Beschäftigten fühlten sich nicht mehr länger einem Team zugehörig, sondern sprachen nun von ihrer Abteilung. Die ursprünglichen Teamsitzungen wurden durch größere, weniger persönliche Abteilungstreffen ersetzt, die nun von Managern geleitet wurden.

Die Arbeitsgruppenmitglieder selbst waren zunehmend frustriert. Entgegen dem früheren Versprechen hatten sie wenig oder keinen Einfluß auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Sie lernten schnell, daß jeder Bewegungsablauf und jeder Schritt auf einem von Mazda-Technikern entwickelten Arbeitsblatt für jeden Arbeitsplatz genau vorgeschrieben war. Änderungs- und Verbesserungsvorschläge konnten zwar an einem sogenannten Konsensustreffen den amerikanischen Managern unterbreitet werden, mußten jedoch anschließend von den japanischen Beratern genehmigt und konnten jederzeit auch ohne Begründung zurückgewiesen werden. Statt Möglichkeiten zur Mitsprache und zur gemeinsamen Problemlösung zu bieten, wurden die Arbeitsgruppensitzungen von seiten der Vorgesetzten zunehmend dazu benutzt, die Gruppenmitglieder über Änderungen in der Produktionsplanung und neue Arbeitsanweisungen zu informieren. Die jeweils von einer Arbeitsgruppe auszuführenden Aufgaben wurden bei Abwesenheit eines Gruppenmitglieds einfach auf die anwesenden Gruppenmitglieder verteilt. Dadurch entstand ein auf Gruppendruck basierendes selbstregulierendes Präsenzsystem. So überraschte es wenig, daß mit zunehmend hektischem Arbeitstempo und steigender Frustration der Einsatz und die Loyalität der Beschäftigten nachließen und die Qualitätsprobleme gleichzeitig zunahmen. Im Jahr 1988 überstieg denn auch die Anzahl Defekte in den vom Fließband rollenden Autos Mazdas ursprüngliche Projektionen um rund 60 Prozent.[19]

Arbeitssicherheits- und Gesundheitsprobleme

Die Entwicklungen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit widerspiegeln ähnliche uneingelöste Versprechen und enttäuschte Hoffnungen. Die Situation im Mazda-Werk ist teilweise schlechter als in manchen für ihre Gesundheits- und Sicherheitsprobleme bekannten amerikanischen Automobilmontagewerken.

Mazdas Umgang mit Arbeitsgesundheit und -sicherheit sollte nicht nur Respekt für menschliches Leben ausdrücken, sondern die Anerkennung und Wertschätzung für den Menschen als Ganzes beinhalten. Diese Unterscheidung bedeutete nach Aussagen des für diesen Bereich zuständigen Managers Don Kricho "... nicht nur die Sorge um physische Gesundheit und Wohlbefinden, sondern umfaßte auch die Art und Weise, wie jemand dachte, sich fühlte, kurzum alles".[20] Krichos Vorstellung von einer gesunden und vitalen Arbeiterschaft, die vorhandene ungesunde Verhaltensmuster entsprechend ändern würde, beinhaltete auch ein erhöhtes Bewußtsein und das verkündete Ziel eines 'Null-Unfall'-Arbeitssicherheitsprozesses. Jeder, auch der geringfügigste Unfall sollte als verheerend eingestuft und eingehend untersucht werden, um eine Wiederholung zu vermeiden.

Die Realität sah jedoch auch hier anders aus. Schon im ersten Produktionsjahr war die Zahl der durch arbeitsbedingte Verletzungen und Erkrankungen verlorenen Arbeitstage höher als die Vergleichszahlen in den Detroiter Autofabriken der drei großen amerikanischen Autofirmen: 42.6 verlorene Arbeitstage pro 100 Mazda-Beschäftigte im Vergleich zu einem Durchschnitt von 33.9 Tagen für alle Automobilwerke im Bundesstaat Michigan. Die häufigsten Probleme bei Mazda waren Gelenkverletzungen, vor allem das Karpaltunnel-Syndrom, eine schmerzhafte Entzündung in Hand- und Fingergelenken, die meist das Resultat von mit großer Geschwindigkeit ausgeführten repetitiven Hand- und Armbewegungen ist. Die bei Mazda registrierte Anzahl solcher Beschwerden war beinahe zweimal so groß wie diejenige des Chrysler-Werks im benachbarten Sterling Heights, obwohl die Produktion dort längere Arbeitszeiten und mehr Beschäftigte umfaßte.

Die Häufigkeit dieser Beschwerden im Mazda-Werk wurde vor allem dem hektischen just-in-time System zugeschrieben. Mazdas Beschäftigte mußten repetitive Hand- und Armbewegungen nicht nur schneller und häufiger ausführen, sie arbeiteten auch über längere Zeitperioden ohne nennenswerte Pausen, da allfällige durch Produktionsstörungen entstehende Unterbrechungen durch Kaizen eliminiert worden waren. Obwohl Mazdas Produktionstechnologie

einige noch wenig verbreitete, ergonomisch vorteilhafte Eigenschaften aufweist, wie z.B. die Möglichkeit, Autokarosserie und Motoren während der Montage seitwärts zu kippen und damit leichter zugänglich zu machen, wurden diese Vorteile durch die hohe Produktionsgeschwindigkeit und die häufig durch Überstunden verlängerte Arbeitszeit wieder aufgehoben.

Im Jahr 1990 führte die lokale Gewerkschaft mit Hilfe eines Universitätsinstituts eine Beschäftigtenumfrage durch. Ziel war es, die Situation und die Anliegen der Mitglieder im Hinblick auf die bevorstehende Vertragsverhandlungsrunde abzuklären. Über ihre Ansichten bezüglich Arbeitssicherheit und -gesundheit befragt, stimmten 72 Prozent der Befragten der folgenden Formulierung zu: "Wenn die gegenwärtige Arbeitsintensität weiterbesteht, ist es wahrscheinlich, daß ich vor meiner Pensionierung verletzt oder gesundheitlich abgenützt sein werde".[21]

Unzufrieden mit der vorherigen Führung wählte die Mazda-Belegschaft im Jahre 1989 *ein neues Gewerkschaftsteam*. Die neuen Verantwortlichen zeichneten sich durch eine äußerst kritische Perspektive gegenüber Mazdas Betriebsführungsweise aus. Während der kurz nach den Wahlen folgenden Verhandlungen um einen neuen dreijährigen Gesamtarbeitsvertrag ermächtigte die Belegschaft ihre Gewerkschaftsvertretung mit 90 Prozent der Stimmen dazu, einen Streik anzuordnen, falls die Verhandlungen in eine Sackgasse geraten sollten. Die im Frühjahr 1991 abgeschlossene neue Vereinbarung brachte erhebliche Fortschritte aus der Sicht der Beschäftigten. Die Stundenlöhne wurden denjenigen der drei amerikanischen Autohersteller angeglichen.

Ist Mazda ein Einzelfall?

Einige der hier aufgezeigten Probleme sind sicher betriebsspezifisch. Die Tendenz, auf tayloristisch organisierte kurze Taktzeiten mit sehr limitierter Arbeitsrotation und wenig polyvalenter Ausbildung zurückzufallen, Unterbelegung der Arbeitsplätze und dadurch anfallende häufige Überstunden sind aber Themen, die zum Beispiel auch von Beschäftigten der Diamondstar-Fabrik zur Sprache gebracht werden. Dieses ebenfalls erst fünf Jahre alte Automobilmontagewerk im Städtchen Normal des Bundesstaats Illinois ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Chrysler und Mitsubishi und funktioniert nach ähnlichen Prinzipien.

Im Jahr 1991 besuchte eine Gruppe schwedischer Forscher acht der sogenannten japanischen Transplant-Werke (einschließ-

lich Mazda und Mitsubishi) in den Vereinigten Staaten und in Kanada. Eine ihrer Hauptschlußfolgerungen war, daß schlanke Produktion in diesen Fabriken durch einen großen Gegensatz zwischen Produktequalität und Arbeitsplatzqualität gekennzeichnet ist.[22] Die als positiv aufgeführten Aspekte umfassen das in vielen dieser Werke bestehende (und bis anhin gehaltene) Versprechen der Arbeitsplatzsicherheit, die hohe Priorität, die der Produktqualität zukommt, das Interesse an Beschäftigtenvorschlägen im Bereich der Produktionsverbesserung und den dadurch geförderten Stolz der Belegschaft auf die Erfolge des Betriebs. Negative Aspekte betreffen das durchwegs intensive und hektische Arbeitstempo, häufige Überstunden, die oft sehr kurzfristig angeordnet werden und das Planen der Freizeit und Kinderbetreuung für die vielen arbeitenden Väter und Mütter erschweren. Obwohl der Frage der Arbeitssicherheit vielerorts Bedeutung zugemessen wird und der Produktionsprozeß nach Effizienzkriterien und hohen Qualitätsansprüchen organisiert ist, führen die vorgeschriebene Arbeitsgeschwindigkeit, die kurzen Arbeitsabläufe und die langen Arbeitstage zu bedeutenden Gesundheits- und Verletzungsrisiken.[23] Dazu kommen strikte einzuhaltende Vorschriften bezüglich Arbeitsbekleidung und detaillierte Richtlinien über zu beachtende Verhaltensregeln am Arbeitsplatz – Dinge, die den hochgehaltenen amerikanischen Werten von Individualismus und persönlicher Ausdrucksweise zuwiderlaufen.

GM Saturn – Die Gewerkschaft als Geschäftspartner

Die Entwicklung der Saturn Corporation muß vor dem Hintergrund der Bemühungen von General Motors verstanden werden, die in den Achtzigerjahren stark angeschlagene Konkurrenzfähigkeit des Autogiganten wiederherzustellen. Saturn war die Idee von *Roger Smith,* dem vormaligen General Motors Präsidenten. Unter seiner Führung sank der Marktanteil von General Motors in den Vereinigten Staaten von rund 45% in den späten Siebzigerjahren auf 35% Ende der Achtzigerjahre. Der weltweit noch immer größte Automobilhersteller kämpfte mit Qualitätsproblemen und stetig sinkenden Verkaufszahlen. Traditionellerweise hatten die von Chevrolet, Buick und Oldsmobile produzierten Modelle ein jeweils unterschiedliches Käuferpublikum angesprochen. Diverse interne Umstrukturierungsprojekte führten nun zu einer Vereinheitlichung der Grundmodelle, was die Modellgruppen

zunehmend ähnlicher aussehen ließ und weitere Kundenverluste brachte.

Roger Smith, von seinem früheren Ghostwriter als der Mann bezeichnet, "der den Industrie-Spitzenreiter (GM) in einen gestürzten Riesen verwandelt hatte",[24] hoffte inzwischen auf die Wunder der Technologie, um den Autogiganten wieder auf den Erfolgspfad zu führen. Mit einer in der Geschichte der Autoindustrie wohl einmaligen Investition in der Größenordnung von 70 Milliarden Dollar wurden zwischen 1980 und 1990 bereits bestehende Produktionsstätten mit neuer Technologie ausgestattet und futuristisch anmutende "high-tech"-Fabriken gebaut. Die beiden ersten dieser über die neueste Robotertechnologie verfügenden Endmontagewerke – BOC Orion und Hamtrack in Michigan, die verschiedene Modelle des Cadillac herstellten – hatten einen unglaublich kostspieligen Produktionsstart. So bezeichnete denn ein im Wall Street Journal erschienener Artikel Hamtrack als "more of a basket case than the showcase it was meant to be"[25] (was ungefähr bedeutet, daß es sich eher um einen Problemhaufen als um das geplante Schaustück handelte).

Zusätzlich zu Experimenten mit neuen, oft unerprobten Technologien, die auch dem Ausbildungsstand der Beschäftigten weit voraus waren, verfolgte General Motors eine Reihe weiterer, oft *zusammenhanglos erscheinender Strategien*. Eine dieser Strategien war das Errichten von Bestandteilfabriken entlang der mexikanischen Grenze, wo Arbeitskräfte für weniger als zwei Dollar pro Stunde eingestellt werden konnten – ein Bruchteil des Stundenlohns der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in den Werken der Vereinigten Staaten.

Gleichzeitig initiierte Smith ein ungewöhnliches gemeinsames Unternehmen mit Toyota, einem der Hauptkonkurrenten von General Motors. Das NUMMI-Projekt (New United Motors Manufacturing Inc.) in Freemont, Kalifornien, gründete auf einer gemeinsamen Investition beider Firmen zu je gleichen Teilen. NUMMI sollte das 1981 geschlossene General Motors Freemont-Werk ersetzen, das für General Motors zum Alptraum geworden war. Zur Zeit der Fabrikschließung betrugen die Fehlzeiten rund 20 Prozent, und Hunderte von Gewerkschaftsklagen waren hängig. Obwohl sich die neue Belegschaft zum größten Teil aus ehemaligen Freemont-Beschäftigten zusammensetzte, wurde NUMMI – unter Toyotas Betriebsführung – bald zum produktivsten Montagewerk von General Motors.

Mit relativ traditioneller Produktionstechnologie produzierte NUMMI 25 Prozent mehr Autos pro Stunde als jede andere GM-Fabrik. Die Fehlzeiten waren auf 2–3 Prozent gesunken. Die NUMMI-Betriebsführung eliminierte die sonst üblichen Managementvorrechte wie speziell reservierte Parkplätze oder getrennte Personalrestaurants und verfolgte gleichzeitig eine umfassende Qualitätsphilosophie. Kleine Arbeitsgruppen mit vier bis sieben Mitgliedern wurden gebildet. Vom Team gewählte und nach Japan zur Ausbildung gesandte Arbeiterinnen und Arbeiter koordinierten die Arbeitsaktivitäten der Teams. Diese Gruppenleiter/-innen führten die Gruppensitzungen durch und ermutigten die Beschäftigten, Vorschläge zur Produktions- und Arbeitsablaufverbesserung zu machen. Bei auftauchenden Qualitätsproblemen konnten die Beschäftigten einen roten Knopf bedienen, der das Fließband zum Stillstand brachte. Bei NUMMI wurde überdies auch die Kanban- (just-in-time-) Methode angewendet. Obwohl der Erfolg des NUMMI-Werks Roger Smith ein bißchen in Verlegenheit brachte – vor allem vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten mit denen seine "high-tech"-Fabriken zu kämpfen hatten, wurde NUMMI doch zum vielbesuchten Pilgerort für Tausende von General Motors Managern, die an Ort und Stelle von NUMMIs Erfolgen lernen wollten.[26]

Der Begriff des *team concept* (Gruppenarbeit) wurde zu einem Modewort bei General Motors, auch in Europa, zum Beispiel bei den Opelwerken in Deutschland. Die nun in vielen der bestehenden GM-Werke eingeführten unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit ließen jedoch die traditionelle Management-Hierarchie und die bestehende Arbeitsorganisation weitgehend unangetastet (z.B. ist der Meister dafür verantwortlich, daß die Produktionsvorgaben erfüllt werden, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben keinen wirklichen Einfluß auf Produktionsentscheide und auch keinen roten Knopf, den sie bei Qualitätsproblemen bedienen können). Eine grundsätzlich wertvolle Idee wurde damit zu einem unklar definierten, umstrittenen und von vielen kritisierten Konzept. *Team concept* hieß am einen Ort Arbeitsplatzrotation, in der die in der Produktion Beschäftigten 5–8 verschiedene Arbeitsschritte lernten, nachher aber doch meist nur einen davon ausübten. Andernorts bedeutete die Einführung des *team concept,* daß man sich einmal wöchentlich in der Abteilung zur Diskussion von Produktionsproblemen traf. Daneben gab es jedoch auch Versuche in einigen Fabriken, die dem umfassende-

ren NUMMI-System näher kamen und entsprechend erfolgreicher waren.[27]

Doch mit steigendem Produktionsdruck und Arbeitstempo schwand auch der Enthusiasmus der Beschäftigten im NUMMI-Werk. Die gut funktionierende Gruppenarbeit geriet in Schwierigkeiten, als die meisten Beschäftigten sich immer mehr anstrengen mußten, um ihre eigene Arbeit zu erledigen, und immer weniger Zeit blieb, um anderen zu helfen oder sich Verbesserungsvorschläge auszudenken. Gruppensitzungen wurden seltener, und die Beschäftigen wurden zunehmend davon abgehalten, bei Qualitätsproblemen den roten Knopf zu bedienen.[28] Auch nachdem sich die Situation später wieder etwas besserte, hatten viele der Beschäftigten das Vertrauen in das neue System verloren. Das heißt allerdings nicht, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem alten Produktionssystem nachtrauern, auch wenn sie zugeben, daß es anspruchsvoller ist, für die Japaner zu arbeiten. Wie ein Arbeiter es ausdrückte: "Erst wenn Du bei NUMMI gewesen bist, weißt Du, was harte Arbeit ist."[29]

Saturn: Ein neuer Betrieb – ein neues Konzept

Zur gleichen Zeit, doch entfernt von all diesen Geschehnissen, entwickelte sich das Saturn-Konzept. Saturn wurde als eine unabhängige General Motors Tochterfirma gegründet, benannt nach dem ambitiösen NASA-Raketenprogramm. Hier wollte Roger Smith seinen Traum von der Neugestaltung der Autoproduktion, wie die Amerikaner sie bis anhin kannten, verwirklichen. Saturn sollte den Beweis erbringen, daß die japanische Konkurrenz im Kleinwagenmarkt geschlagen werden konnte. Zudem sollte Saturn mit *High-Tech* und den neuesten auf dem Markt verfügbaren Technologien ausgestattet sein. Jeder Aspekt der Autoproduktion sollte hier neu überdacht und keine der bereits existierenden Technologien oder Produktionsprozesse sollten angewendet werden. Für dieses Unterfangen rekrutierte Smith nicht nur einige Ingenieure, sondern engagierte rund 350 der besten GM-Leute. Ausgestattet mit einem großzügigen Fünf-Milliarden-Dollar-Budget sollten sie ihren unternehmerischen Geist entfalten und die Autoproduktion "neu erfinden". Roger Smith selbst hatte jedoch bereits eine ziemlich genaue Vorstellung davon, wie Saturn aussehen sollte – eine Vision, die sich in seinen Reden und Interviews zu diesem Projekt widerspiegelte:

> In der Saturn Vertretung angekommen, folgt der interessierte Kunde dem Verkäufer an den Computer. Nehmen wir an, der Kunde sagt: 'Ich bin Nichtraucher, und ich will auch nicht, daß andere in meinem Auto rauchen.' Der Verkäufer gibt dem Computer den Befehl 'keine Aschenbecher' ein. Der Kunde: 'Ich möchte, daß der Wagen in den Kurven stabil bleibt, daß aber die Fahrt auf der Autobahn dennoch bequem ist.' Der Verkäufer bestellt eine Spezialanfertigung der Aufhängung. Im nächsten Schritt zeigt der Verkäufer dem zukünftigen Kunden eine Vielzahl von Farben zur Auswahl der Innen- und Außenausstattung des Wagens – auch dies auf dem Bildschirm. Während all diese Entscheide gefällt werden, überprüft der Computer gleichzeitig die Kreditwürdigkeit des Kunden und bestellt die Versicherung. Wenn der Verkäufer schließlich die Ausführungstaste betätigt, werden die rund fünfzehntausend Teile, aus denen sich dieses spezielle Fahrzeug zusammensetzt, automatisch beim richtigen Lieferanten bestellt und kommen – vom Computer gesteuert – zur genau richtigen Zeit im Montagewerk an. Ein Roboter nimmt die Ladung in Empfang und leitet sie weiter in den Montagebereich ... All dies geschieht innerhalb von zwei Wochen – vom Zeitpunkt der Bestellung bis zur Auslieferung – und ohne ein einziges Blatt Papier. Bestellungen, Lieferanten- und Kundenrechnungen, ja sogar monatliche Leasingzahlungen werden elektronisch erledigt.[30]

Die Gewerkschaft: ein anerkannter und gleichwertiger Partner

Bald zeigte sich, daß Saturn wenig Ähnlichkeiten mit den Phantasien von Roger Smith haben würde. Doch auch wenn das Saturn-Werk sich dieser *ultra-high-tech*-Fiktion nie auch nur annäherte, verkörpert es – bezüglich der in der amerikanischen Autoindustrie üblichen Unternehmer-Gewerkschaftsbeziehungen – *einen beinahe revolutionären Ansatz der Produktionsplanung und Arbeitsorganisation*.

Gewerkschaftsvertreter waren von allem Anfang an als volle Partner an der Planung beteiligt. Ein auf Konsens beruhendes Entscheidungsmodell gibt jeder Partei (Gewerkschaft oder Betriebsleitung) das Recht, gegen Entscheide gleich welcher Art das Veto einzulegen und Alternativen vorzuschlagen. Obwohl die Produktion des Saturn eine beträchtliche Anzahl technologischer Neuerungen beinhaltet, so liegt die Pionierleistung und Einzigartigkeit dieses Projekts viel eher in der neuartigen Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und dem Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Beschäftigten. Viele der an Saturn beteiligten

Ingenieure hatten NUMMI besucht und sich zu den zentralen Aspekten erfolgreicher Produktionssysteme neue Fragen gestellt. Saturn-Vizepräsident Guy Briggs formulierte es folgendermaßen:

> Sind wir ehrlich, keine der Technologien – der Roboter, Computer oder die künstliche Intelligenz – keiner der Prozesse, nichts von alledem wird funktionieren ohne die richtigen Leute. Saturn ist, mehr als alles andere, ein Experiment im Umgang mit den Beschäftigten – nicht im Organisieren der Intelligenz und der Muskeln der Leute, sondern in ihrer totalen Partizipation, ihrem Beitrag und der Loyalität jeden Mitglieds gegenüber diesem Unternehmen … Die Gewerkschaft ist unsere Partnerin, die sich an Entscheidungen beteiligt, da der Erfolg von Saturn ebenso stark in ihrem wie in unserem Interesse liegt. Unsere Saturn-UAW-Vereinbarung ist ein lebendiges Dokument. Wir sind ein Team, und wir werden jede Herausforderung mit unseren Konsensentscheidungsprozessen angehen.[31]

Obwohl Roger Smith enttäuscht darüber war, daß sich seine Vision nicht verwirklichen würde, gab er dem Planungsteam nach einigem Zögern grünes Licht.[32] Anstelle der geplanten Roboter würden die Beschäftigten selbst die zur Montage angelieferten Bestandteile in Empfang nehmen. Einige Komponenten würden von bereits existierenden Fabrikationsmodellen übernommen, und das geplante papierlose Produktions- und Bestellsystem wurde fallengelassen. Das als preiswerter Kleinwagen geplante Saturnmodell wurde ein bißchen teurer als ursprünglich angenommen, und der Produktionszeitplan verzögerte sich um einige Monate.

Das Saturn-Leitbild ist im Vereinbarungsmemorandum – einem gegenseitig verpflichtenden, von Gewerkschaft und Unternehmensführung entwickelten Dokument – folgendermaßen beschrieben: Saturns Ziel ist der Verkauf von Personenwagen, die die Weltklasse anführen bezüglich Qualität, Kosten und Kundenzufriedenheit. Dieses Ziel soll durch die Integration von Beschäftigten, Technologie und Betriebssystemen erreicht werden. Die explizite Saturn-Philosophie gründet auf der Überzeugung, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an den sie betreffenden Entscheidungsprozessen beteiligen wollen, daß sie ihre Arbeit ernst nehmen und auf ihren Beitrag stolz sind. Um dies zu ermöglichen, wurden Strukturen und Entscheidungsprozesse entwickelt, die auf den folgenden Prinzipien beruhen:

- Anerkennung und Vertretung der individuellen und kollektiven Ansprüche und Rechte aller Organisationsmitglieder

- Volle Partizipation der Gewerkschaftsvertretung
- Auf Konsens basierende Entscheidungsprozesse
- Delegation von Entscheidungen und Autorität an die jeweils zuständige Organisationsebene mit Schwerpunkt im Produktionsteam
- Freier und offener Informationsfluß
- Klare Definition von Entscheidungsprozessen

Der auf Konsensfindung basierende Entscheidungsprozeß war von Anfang an auf das Bestreben beider Parteien (Gewerkschaft und Betriebsführung) ausgerichtet, die jeweils "bestmögliche" Lösung auszuhandeln. Dieser Prozeß erlaubt es jeder Partei, einen Entscheid zu blockieren. In diesem Fall muß die mit dem Entscheid nicht einverstandene Partei jedoch nach alternativen Vorschlägen suchen. Diese Art von Entscheidungsprozeß gilt auf allen betrieblichen Ebenen.

Im Zentrum des Produktionsprozesses steht das sich selbst regulierende Arbeitsteam, das seine Aufgaben versteht und diese ohne Anleitung von außen durchführen kann. Die Koordinationsfunktion im Team wechselt unter den Mitgliedern. Das Arbeitsteam teilt sich die verschiedenen Arbeitsaktivitäten selbst ein, löst auftretende Konflikte, plant die notwendigen Arbeiten und entscheidet über die Art und Weise der Ausführung. Zu den weiteren Funktionen des Arbeitsteams gehören auch die Kontrolle über den Ausschuß, die Planung der benötigten Materialien und Lagerbestände, Maschinenreparatur- und Wartungsarbeiten sowie die Organisation des Kommunikations- und Informationsflusses innerhalb der Gruppe und gegen außen. Das Team wählt neue Mitglieder, sucht nach kontinuierlichen Verbesserungen im Arbeitsablauf, führt eine eigene Betriebsrechnung, plant die Ferieneinteilung und führt Buch über Absenzen usw. Die Saturn-Organisationsstruktur ist in Abbildung 4.1 dargestellt. Sie zeigt unter anderem die gewerkschaftliche Vertretung auf jeder Organisationsstufe und die Verantwortungsbereiche der verschiedenen Ebenen.

Abbildung 4.1 Organisationsstruktur von Saturn

Organisationseinheit/-funktion	Zuständigkeitsbereich	Rolle der Gewerkschaft
Strategischer Geschäftsführungsausschuß Strategische Unternehmensplanung; Beziehung zu den Vertriebsorganisationen	Langfristige Erfolgsstrategie; Reaktion auf Marktveränderung	**UAW Berater**
Produktionsausschuß Sämtliche Belange des gesamten Produktions- und Montageprozesses; Ausschuß bestehend aus Vertretern der Business Units	Verantwortlich für die Umsetzung der Saturn-Philosophie • Adäquate Ressourcen bereitstellung für Business Units • Leistungsbewertung • Vertretung und Schutz der Interessen und Ansprüche der Business Unit Mitglieder	**UAW Berater** Auf Konsens ausgerichtetes Entscheidungsgremium; höchster lokaler Gewerkschaftsvertreter
Business Unit Ganzheitliche Produktionsbereiche, z.B. Stanzerei, Presserei, Getriebefertigung	Kurz- und mittelfristige Planung • Ermitteln der von den Arbeitsteams benötigten Ressourcen	**UAW Berater** Überwachung des Arbeitsvertrags
Produktionseinheit Probleme der Technik, Produkte etc.; Gruppe bestehend aus Vertretern der Arbeitsteams	Konsensorientierte Entscheidungsfindung • Verantwortungsbereiche: Einhaltung von Zeit- und Produktionsvorgaben, Budgetkontrolle, Gesundheit und Arbeitssicherheit, Unterhalt und Reparatur, Reinigungsdienst, Aufgabenzuteilung, Material- und Lagerkontrolle, Ausschußkontrolle, Fehlzeiten, Administration • Selektion neuer Teammitglieder • Kommunikation	**UAW Berater**
Arbeitsteam 6-15 Mitglieder in Selbstregulation		**UAW Koordinator** Mitglied des Arbeitsteams

Fließband und teilautonome Arbeitsgruppen

Während die Verantwortungsbereiche der Saturn-Arbeitsgruppen ähnlich denen bei Volvo in Uddevalla (siehe S. 106 ff.) gegliedert sind, sind die Arbeitstätigkeiten im Montageprozeß sehr viel konventioneller. Die vertikale Integration des Produktionsprozesses ist jedoch viel höher als in den meisten Automobilwerken, da Stanzerei, Karosseriemontage, Spritzwerkstatt und die Produktion der Motoren und Getriebe in verschiedenen Teilen des Saturn-Gebäudekomplexes untergebracht sind. Eine neue Aluminiumgießtechnik wird angewendet, und während die Karosseriemontage stark automatisiert ist, beinhaltet die Endmontage viele manuelle, relativ anspruchslose Arbeitsgänge. Die Fahrzeuge, an denen gearbeitet wird, bewegen sich auf mit Holz beschichteten Fördereinrichtungen, auf denen die Beschäftigten "mitfahren" und so stationär mit Arbeitszyklen von bis zu 10 Minuten Dauer den jeweiligen Montageteil ausführen können. Hydraulisch gesteuerte Hebevorrichtungen erlauben es, die Wagenhöhe einer komfortablen Arbeitsposition anzupassen.[33]

Das Saturn-Produktionskonzept umfaßt viele Aspekte schlanker Produktion: just-in-time-Materialfluß, eine effiziente Lieferantenstruktur (mit nur ungefähr 200 Lieferanten im Gegensatz zu den in konventionellen Endmontagefabriken üblichen mehr als 400), flexible Arbeitsregulierung, eine geringe Zahl von Arbeitsklassifikationen, Bemühungen, die Ursachen von Qualitätsproblemen zu lösen, und die Betonung der Wichtigkeit von Arbeitsanwesenheit und Konsensfindung.

In den folgenden, wichtigen Bereichen unterscheidet sich Saturn jedoch stark vom japanischen Produktionskonzept: Gewerkschaftspartizipation und Vetorecht auf allen Entscheidungsebenen ist von zentraler Bedeutung. Ergonomisch richtigen Arbeitshaltungen und Werkzeugen sowie möglichst langen Arbeitszyklen an individuellen Arbeitsplätzen wird großes Gewicht beigemessen. Die selbstgesteuerten Arbeitsteams mit einem breiten Verantwortungsbereich sind dem Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit[34] viel ähnlicher als die Teamorganisation in japanischen Autofabriken, in denen die Arbeitsgruppen von Vorarbeitern beaufsichtigt und geleitet werden, die individuelle Autonomie stark eingeschränkt ist und wenig Entscheidungsspielraum bezüglich Arbeitsausführung besteht.

Eine Erfolgsinsel, umgeben von einem Meer von Problemen?

Die von General Motors vor Ende 1991 verkündete Absicht, in den nächsten fünf Jahren 21 Produktionswerke zu schließen und damit die Zahl der in den nordamerikanischen Autofabriken Beschäftigten um 75'000 Personen zu reduzieren, hat den auf Saturn lastenden Erfolgsdruck weiter verstärkt. Obwohl ein endgültiges Urteil verfrüht ist, fiel die Kundenreaktion bis anhin sehr ermutigend aus. Das Ziel von General Motors, sich mit Saturn wieder einen Platz in dem von japanischen Automobilherstellern dominierten amerikanischen Kleinwagenmarkt zu erobern, scheint in Reichweite zu sein. Die wendigen, sportlichen Saturnmodelle haben das Interesse vieler Käufer und Käuferinnen geweckt, die sonst – nach eigenen Aussagen – einen japanischen Kleinwagen gekauft hätten.

Dies, obwohl Saturns Produktionsstart durch einige Verzögerungen und Schwierigkeiten gekennzeichnet war. Schon zu Beginn mußten 2'000 bereits gelieferte Wagen wegen eines Qualitätsdefekts ausgetauscht werden. Weitere Probleme, die – im Hinblick auf die vielen in Saturn erprobten Neuerungen – kaum überraschten, konnten noch vor der Wagenauslieferung an die Kunden behoben werden. Nach Aussagen der Medien sind die Saturnerfolge im ersten Jahr trotz dieser Startschwierigkeiten eindrücklich: die Verkaufszahlen sind steigend, und die Kundenzufriedenheit ist groß. In einer von der Meinungsforschungsfirma J.D. Powers durchgeführten Umfrage zur Kundenzufriedenheit hatte Saturn die Ehre, "bester Kleinwagen" zu sein. Während sich die Zahl von auf den Verkauf des Saturn spezialisierten Automobilvertretungen im Jahr 1990 auf 29, verteilt auf 10 Bundesstaaten, belief, existierten ein Jahr später bereits 130 Vertretungen in 38 Staaten.[35] Auch im Oktober 1991, als die Autoverkäufe einen Tiefstand seit der letzten Rezession erreicht hatten, arbeiteten 90 Prozent der Saturnverkaufsstellen mit Gewinn.[36]

Die neugestaltete Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung, Gewerkschaft und Beschäftigten scheint sich positiv auf die Produktqualität auszuwirken. Im Sommer 1991 stieg die Spannung zwischen Gewerkschaft und Management erstmals, als die Beschäftigten über die steigende Zahl von Qualitätsproblemen alarmiert waren. Sie beklagten sich über das Zögern der Ingenieure und Techniker, Qualitätsprobleme unverzüglich anzugehen. Als der damals neuernannte Verwaltungsratspräsident, Robert Stempel, im Herbst des gleichen Jahres zu einer Betriebsbesichtigung erschien, verliehen die Beschäftigten ihrer Frustration und ihrer

Befürchtung, daß Qualitätsansprüche den steigenden Produktionsanforderungen geopfert würden, durch das Tragen eines Armbandes schweigend symbolischen Ausdruck. "Sie verlangen viel von ihrer Führung", sagte Mike Bennett, der lokale Gewerkschaftspräsident. "Sie wollen immer wissen, warum Probleme noch nicht gelöst sind."[37] Und obwohl die Stundenproduktion stark erhöht wurde, werden das Arbeitstempo nach wie vor als angenehm und die ergonomische Gestaltung der Produktionseinrichtungen als "hervorragend" bezeichnet.[38]

Volvo – das Fließband wird abgeschafft

Volvos Pionierrolle in der Entwicklung neuer Produktionskonzepte in der Automobilherstellung wird einerseits der Unternehmensphilosophie der Führungsspitze des größten schwedischen Autoherstellers und andererseits dem gesetzlich verankerten *joint consultation*-Mitbestimmungsmodell zugeschrieben. Diese Gesetzesgrundlage gibt den Gewerkschaften und Beschäftigten das Recht, über Unternehmensentscheide, die Arbeitsinhalte wie auch die Zahl der Arbeitsplätze betreffen, informiert und konsultiert zu werden. Schon in den Sechzigerjahren begannen die schwedischen Gewerkschaften, ihre Rolle über den Bereich von Lohn- und Sozialleistungsverhandlungen hinaus breiter zu definieren und ein ganzheitliches Konzept der Arbeitsplatzqualität zu erarbeiten. Dieses umfassende Leitbild beinhaltete psychosoziale Aspekte des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, wie z.B. Gruppenarbeit, Einfluß der Gewerkschaften in Fragen der Planung, Entwicklung und Einführung neuer Technologien, Mitbestimmungsstrukturen, die Förderung von polyvalenten Einsatzmöglichkeiten und Fähigkeiten sowie die Entwicklung von Qualifikationen, die über die unmittelbar zu verrichtenden Arbeitsaufgaben und Produktionsanforderungen hinausreichen.

Arbeitsmarktbedingungen begünstigen Innovationsprozesse

Den Anstoß zu Volvos erster vielbeachteter Innovationsphase in der Automobilendmontage gaben die *extremen Schwierigkeiten, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren,* mit denen die schwedische Autoindustrie in den Hochkonjunkturjahren vor 1975 konfrontiert war. Auf einem praktisch durch Vollbeschäftigung gekennzeichneten Arbeitsmarkt standen den jungen, gut ausgebildeten schwedischen Beschäftigten Arbeitsalternativen offen. Wenige zeigten Lust, ihren Arbeitstag am monotonen Fließband zu

verbringen. Hohe Absenzzeiten und Fluktuationsraten von bis zu 100 Prozent resultierten in ständig wechselnden Belegschaften mit wenig Produktionserfahrung und geringer Arbeitsmotivation, was das Preis/Qualitätsverhältnis von Volvos kostspieligen Luxusfahrzeugen zunehmend beeinträchtigte. Die in dieser Zeit eingeführten Experimente mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und Produktionstechniken waren vor allem darauf ausgerichtet, Fehlzeiten und Fluktuation zu reduzieren und gleichzeitig die Attraktivität, bei Volvo zu arbeiten, auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Diese ersten Versuche bei Volvo wie auch bei Saab zeigten, daß die Beschäftigtenstabilität verbessert werden konnte, solange die Veränderungen nicht nur kosmetischer Art waren.[39]

Auf das Fließband wurde 1974 im Volvo-Werk in Kalmar erstmals in der Automobilgeschichte verzichtet. Die architektonische Gestaltung der Werkanlage selbst sollte das auf Gruppenarbeit aufbauende Produktionskonzept widerspiegeln und unterstützen. Eine rechnergesteuerte Plattform transportierte das zu bearbeitende Fahrzeug durch die verschiedenen Phasen des Montageprozesses. Auf jeder Plattform begleiteten zwei Beschäftigte das jeweilige Fahrzeug über sechs Arbeitsstationen hinweg, was zu Arbeitszyklen von 16 bis 40 Minuten führte. Jeder der 25 verschiedenen Montagebereiche unterstand der Verantwortung einer Arbeitsgruppe. Die Organisation und der Inhalt der individuellen Tätigkeiten unterschieden sich jedoch nach wie vor wenig von traditioneller Fließbandarbeit. Obwohl die Arbeitsgruppen für ihren jeweiligen Montagebereich zuständig waren, blieben Qualitätskontrolle und das Beheben von Produktionsdefekten weitgehend getrennte Funktionen. Gruppengespräche und Koordination variierten in bezug auf Häufigkeit und Dauer, da die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Bereich der Arbeitsorganisation sehr beschränkt blieben.

Eine zum 10. Jahrestag der Kalmar-Fabrik herausgegebene Broschüre pries den Erfolg des Projekts: Montagekosten in Kalmar lagen um 25 Prozent tiefer als diejenigen im Montagewerk in Torslanda, das über traditionelle Produktionsstrukturen verfügte. Durch Qualitätsprobleme verursachte Kosten waren in Kalmar um 40 Prozent reduziert worden. Abgesehen von wirtschaftlichen Vorteilen bot dieser Versuch jedoch nur beschränkte Möglichkeiten bezüglich Arbeitsautonomie, Qualifikationsentwicklung und Kontrolle über die Arbeitsgeschwindigkeit. Eine Umfrage bei Arbeitsgruppenmitgliedern ergab, daß 75 Prozent der Befragten das Gefühl hatten, keinen Einfluß zu haben auf die Art und Weise,

wie ihre Arbeit ausgeführt werden sollte. Weitere 80 Prozent sagten, sie hätten keine Kontrolle bezüglich Arbeitstempo und keine Gelegenheit, in ihrer Arbeit Neues zu lernen.[40]

Als im Jahr 1985 die Planung für das neue Uddevalla-Werk begann, galt Kalmar aufgrund seiner Effizienz und Produktionszuverlässigkeit nach wie vor als Volvos "Musterfabrik" in Schweden. Die Arbeitsintensität wurde jedoch auch hier als hoch eingestuft, und trotz der – im Vergleich zu traditioneller Endmontage – längeren Arbeitszyklen, blieben Selbstregulierungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Arbeitsgruppen sehr beschränkt. Der damalige Volvo-Präsident, Pehr Gyllenhammar, bemerkte dazu: "Volvo Kalmar ist kein idealer Arbeitsplatz. Es ist ein erster Schritt in diese Richtung. In Sachen Arbeitsplatzgestaltung bleibt jedoch weiterhin vieles zu tun. Ich kann mir eine Arbeitssituation vorstellen, die viel mehr Freiheit und Eigenverantwortlichkeit beinhaltet."[41] Zusätzlich zum Kalmar Experiment hatte Volvo in den Siebzigerjahren im Vara Montagewerk für kleine Bootsmotoren und in der Lastwagenmontagefabrik in Tuve weitere Erfahrungen mit verschiedenen Formen von Gruppenarbeitsorganisation gesammelt.

1985 beschloß Volvo, in Uddevalla, einer durch die Schließung einer Schiffswerft im Jahre 1984 wirtschaftlich schwer getroffenen schwedischen Küstenstadt, ein neues Werk für die Endmontage des Volvo 740 Modells zu bauen. Zum Zeitpunkt des Planungsbeginns verzeichnete Volvo starkes Wachstum und steigende Gewinne in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem die Arbeitsmarktsituation mit weniger als zwei Prozent Arbeitslosen sehr angespannt war. Die positiven Erfahrungen, aber auch die Mißerfolge der früheren Arbeits- und Produktionsreorganisationsexperimente bildeten den Hintergrund für eine kritische Neuorientierung bezüglich des zu planenden neuen Montagewerks. Volvos Präsident bekundete gleichzeitig sein nach wie vor großes Interesse an Organisations- und Produktionsinnovationen einschließlich der Humanisierung industrieller Produktionsarbeit.[42] Er erklärte sich auch zu einer langfristigen, konstruktiven Zusammenarbeit mit der schwedischen Metallarbeitergewerkschaft bereit. Die Gewerkschaft ihrerseits betonte die Wichtigkeit von auf Gruppenorganisation basierender Arbeitsgestaltung, ausgerichtet auf das Ziel größtmöglicher Selbstregulierung und Dezentralisierung von Entscheidungen.

Ende 1992 kündigte Volvo die Schließung seiner Werke in Uddevalla und Kalmar an. Grund waren die stark sinkende Nach-

frage und damit zunehmende Produktionsüberkapazitäten. Der neue Vorstandsvorsitzende von Volvo, Sören Gyll, betonte, daß Uddevalla seine Produktivitäts- und Qualitätsziele erreicht und sich als äußerst flexibel bei der Anpassung an Produktänderungen erwiesen habe. Der Schließungsentscheid erfolge aufgrund der Notwendigkeit, die Produktion aller Fahrzeugtypen der obersten Leistungsklasse an *einem* Produktionsstandort zu konzentrieren.[43]

Da es sich bei Uddevalla um ein außergewöhnliches, ja revolutionäres Produktionskonzept handelt, wollen wir es trotz diesem Entscheid hier darstellen.

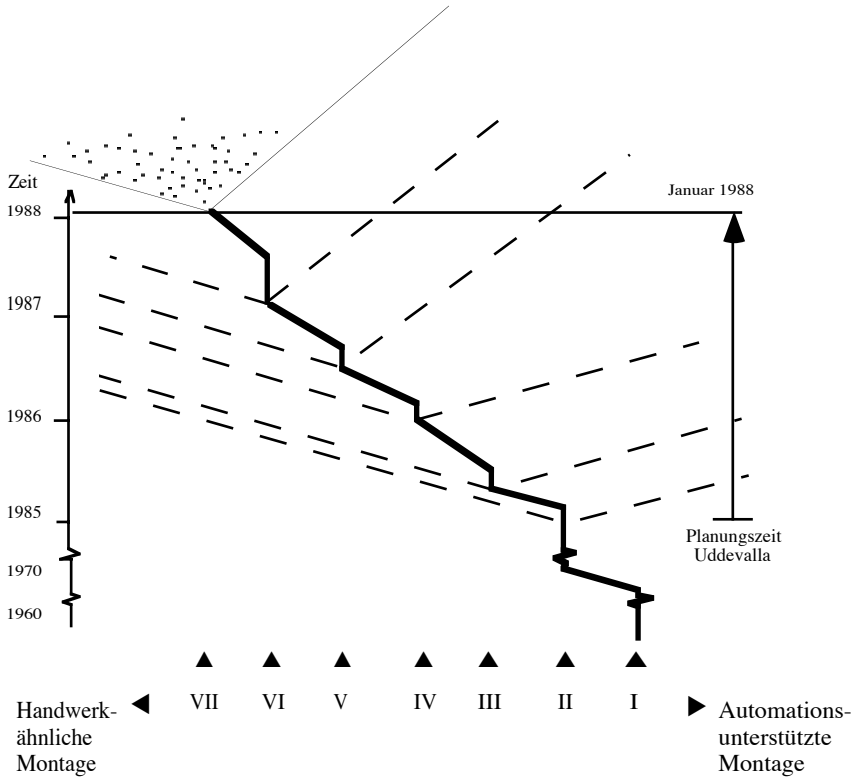
Ein partizipativer Entwicklungsprozeß führte zu einem mutigen neuen Konzept

Die mit der Planung beauftragte Projektgruppe umfaßte Unternehmensvertreter, Techniker sowie Gewerkschaftsrepräsentanten, die von Anbeginn auf vollamtlicher Basis und als gleichwertige Gruppenmitglieder an der Planung beteiligt waren. Der Auftrag an die Projektgruppe lautete, eine Fabrik zu konzipieren, die sich durch hohe Produktivität, Produktionsflexibilität und qualitativ gute Arbeitsplätze auszeichnen würde. Die Kriterien für einen guten Arbeitsplatz wurden wie folgt definiert: Die Arbeit soll ergonomisch richtig sein, Arbeitsinhalte sollen erweitert werden und Möglichkeiten zum Einsatz von Problemlösungsfähigkeiten und zur persönlichen Weiterentwicklung bieten. Diese Zielsetzung wurde mit dem Konzept "ganzes Fahrzeug – ganzes Produkt" verbunden, was den Beschäftigten ermöglichen sollte, das Arbeitstempo und den Arbeitsrhythmus selbst zu bestimmen.

Das im Verlauf der folgenden drei Jahre entwickelte Produktionskonzept wurde wiederholt geändert und entfernte sich mehr und mehr von traditioneller Fließbandarbeit hin zu einem handwerklich orientierten Fertigungsmodell.

Das Konzept, auf das man sich schließlich einigte, sah vor, daß jedes Arbeitsteam alle Montageschritte zur Fertigstellung eines kompletten Fahrzeugs ausführen würde. Dies sparte Kosten, da weder Raum und Zeit für den Transport von teilgefertigten Fahrzeugen zur nächsten Arbeitsgruppe notwendig war. Im Endkonzept war die Montage eines ganzen Fahrzeugs Aufgabe von zehn Beschäftigten, wobei jedes Gruppenmitglied über die Fähigkeit verfügen sollte, wenigstens einen Viertel des Fahrzeugs fertigstellen zu können. Abbildung 4.2 zeigt, wie sich das geplante Produktionskonzept im Lauf der Entwicklungszeit veränderte.[44]

Abbildung 4.2 Entwicklung des Produktionskonzepts von Volvo Uddevalla



(I) Fließband. (II) Robocarriers. (III) Robocarriers, die sich leicht für Parallelmontage einsetzen lassen. Ca. 700 Beschäftigte stellen ein Fahrzeug her. (IV) Acht seriell verknüpfte Montagewerkstätten mit parallel laufenden Arbeitsstationen. Ca. 100 Beschäftigte stellen ein Fahrzeug her. (V) Sechs parallel laufende Montagewerkstätten mit vier seriell verknüpften Teamzonen. Komplette Produktion eines Fahrzeugs in den sechs Werkstätten. (VI) Sechs parallel laufende Montagewerkstätten mit vier parallel laufenden Teamzonen. Komplette Produktion eines Fahrzeugs in den vier Teamzonen. Ungefähr 20 Beschäftigte stellen ein Fahrzeug her. (VII) Sechs parallel laufende Montagewerkstätten, jede mit acht parallel arbeitenden Teams. Komplette Produktion eines Fahrzeugs durch das Team. Ca. 10 Beschäftigte stellen ein Fahrzeug her.

Diese Illustration zeigt den Entwicklungsstand im Januar 1988. Da ein Arbeitsteam aus ca. 10 Personen bestehen sollte, sind nicht mehr als 10 Personen mit der kompletten Montage eines Fahrzeugs beschäftigt. Das bedeutet, daß jede der sechs parallel laufenden Werkstätten 8 parallel arbeitende Arbeitsteams umfaßt, wovon jedes Team ein komplettes Fahrzeug herstellt.

Der Entwicklungsprozeß hin zum *schließlich gewählten Uddevalla-Produktionskonzept* wurde stark von den Arbeiten in der "roten Scheune" beeinflußt. Die rote Scheune war eine Experimentierwerkstatt in der ehemaligen Schiffswerft. Unter Anleitung eines unkonventionellen Ingenieurs wurden ein komplettes Fahrzeug in all seine Einzelteile zerlegt und mit neuen Möglichkeiten, die Komponenten zusammenzubauen, experimentiert. Aus dieser ungewöhnlichen Perspektive, die einen Überblick über die verschiedenen Fahrzeugbestandteile ermöglichte, entwickelte sich die Idee einer in vier funktionellen Gruppen erfolgenden Montagesequenz, in der jeweils eine Person für 1/4 der Gesamtmontage zuständig wäre.

Die erste Ausbildungsphase für die zukünftigen Beschäftigten begann im April 1986. Ziel war die Qualifizierung zum neuen Beruf des Fahrzeugbauers respektive der Fahrzeugbauerin, auf dem die Arbeitstätigkeit im Uddevalla-Werk aufbauen würde. Auf der Handwerkertradition des Meister-Lehrling-Modells gründend, arbeiteten kompetente "Lehrer" mit neu ankommenden Beschäftigten. Gemeinsam wurden die Arbeitsplätze für Produktionsplanung und Montage vorbereitet, Maschinen und Werkzeuge bestellt und administrative Abläufe geplant.

Diesem Vorgehen lag das Prinzip von "Lernen durch Erproben und Ausführen" zugrunde. Die Arbeit im Ausbildungsworkshop wurde zum Prüfstein der innovativen Vision der Projektgruppe. Die Annahme vieler Planer und Techniker, daß Arbeitszyklen von 20 Minuten das Maximum waren, das von einem individuellen Arbeiter oder einer Arbeiterin erwartet werden konnte, wurde durch die hier gemachten praktischen Erfahrungen widerlegt.

Auch die neu eingestellten Beschäftigten sahen sich einer ungewöhnlichen Situation gegenüber. Sie hatten verschiedene Kurse und Ausbildungsprogramme erwartet und wunderten sich zu Beginn, wie die Teilnahme in der Montage zur Qualifikation im Fahrzeugbau führen sollte. Interviews mit den Beschäftigten zeigten jedoch, daß sie ihre Arbeit als gut, wenn auch nicht sehr organisiert, einschätzten.

Die Vorgesetzten beurteilten ihre Arbeit unterschiedlich. Diejenigen, die die Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten als positiv einschätzten, waren zufriedener als diejenigen, die festgelegte Strukturen in Organisation und Entscheidungsprozessen vermißten.

Ellegard, Engström und Nilsson betrachten die folgenden Aspekte als zentral für den oben beschriebenen Entwicklungsprozeß:[45]

- Die Bereitschaft des Unternehmens wie auch der Gewerkschaft, nach grundsätzlichen Verbesserungen und neuen Ansätzen in der Arbeitsgestaltung im Bereich der Automobilherstellung zu suchen.
- Die Offenheit der Projektleitung gegenüber Vorschlägen, die zusätzliche Anstrengungen erforderten, um von beiden Seiten akzeptiert zu werden.
- Übereinstimmung zwischen Unternehmensführung und Gewerkschaft bezüglich der Ziele, die mit dem neuen Produktionsprozeß erreicht werden sollten.
- Die auf das Einbringen von Vorschlägen statt der üblichen Forderungen ausgerichtete Rolle der Gewerkschaftsvertretung führte zu einer neuen Art von aktiver Kooperation und einer positiven Einstellung auf seiten der Unternehmensvertretung bezüglich der Gewerkschaftsmitarbeit am Projekt.
- Verzögerungen im Zusammenhang mit langwierigen Verhandlungen für die Bewilligung einer Abwasseranlage sowie die Tatsache, daß der ursprüngliche Uddevalla-Ultra-Projektvorschlag die vorgesehenen Investitionen überschritt, machten eine Verlängerung der Planungs- und Entwicklungsphase möglich.
- Die Experimente mit funktionellen Montagegruppen in der roten Scheune unterstützten neue, innovative Ausbildungs- und Qualifizierungsansätze.

Das Uddevalla-Werk bestand aus einem L-förmigen Gebäude, in dem verschiedene Fahrzeugkomponenten oder Bausätze (z.B. Getriebe, Bremssystem, Vorder- und Hinterachsen) in Arbeitsgruppen von 10 Beschäftigten vormontiert wurden. Die hier Beschäftigten wechselten sich in ihren Arbeitsaufgaben ab und waren für Materialplanung, Problemlösung, Montage, Qualitätskontrolle und die Auslieferung der fertiggestellten Komponenten an die Endmontage zuständig. Diese Bausätze wurden zusammen mit den im Torslanda-Werk produzierten, bereits fertiglackierten Karosserien auf rechnergesteuerten Fördersystemen in die Montagewerkstätten an beiden Enden des L-förmigen Gebäudes transportiert. Jede Montagewerkstatt bot Platz für acht Arbeitsgruppen, bestehend aus je 8–10 Beschäftigten, die dann im Zweier- oder Dreierteam jeweils 25–50% der Endmontage eines individuellen Fahrzeugs ausführten. Diese Form der Arbeitsorganisation

ermöglichte eine flexible Anpassung an die jeweilige Ausbildungs- und Qualifikationsstufe der einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder. Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren dieses Produktionskonzepts war die Kommunikation. Die Entfernung zwischen den einzelnen Beschäftigten betrug maximal 30 Meter, was die Kommunikation erleichterte. Die zu bearbeitenden Fahrzeuge waren stationär, und die Gruppenmitglieder hatten Zeit, Probleme zu lösen und die Arbeit vorauszuplanen.

Dem Arbeitsprozeß lagen folgende Prinzipien zugrunde:[46]

- Qualifizierung geschieht durch den Vollzug von Arbeitsaufgaben.
- Lernprozesse sind von gleicher Wichtigkeit wie Produktionsprozesse.
- Qualifizierung ist ein sozialer und kommunikativer Prozeß.
- Arbeitsaufgaben sind in einen funktionalen Kontext eingebettet.
- Arbeitsbedingungen und -ziele werden angeregt diskutiert.
- Die Montage von Bausätzen in Arbeitszyklen von 120 Minuten (mit selbstbestimmter Montagereihenfolge) ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, individuelle und kollektive Montagestrategien zu entwickeln und ihre Arbeitsausführung selbst zu planen und zu entwikkeln.
- Organisatorische und technische Funktionen werden an die Arbeitsgruppe delegiert (z.B. Personaleinsatzplanung, Arbeitsaufteilung, Kostenkalkulation, technische Verbesserungen von Produkt und Einrichtungen, Qualitätskontrolle, Wartungs- und Unterhaltsarbeiten, Kommunikationssystem).
- Alle wichtigen Entscheidungen müssen von einem Komitee, in dem die Gewerkschaft und die Betriebsleitung vertreten sind, genehmigt werden.

Würde Uddevalla erfolgreich sein?

Nach Angaben von Volvo war die Produktivität – definiert als Anzahl aufgewendeter Arbeitsstunden pro Fahrzeug – im Jahr 1989 “erstaunlich gut”. Allerdings waren in diesem ersten Produktionsjahr die Produktionsvorgaben noch relativ bescheiden. Als Produktionsvolumen und Anzahl Beschäftigte im nächsten Jahr verdoppelt wurden, verlangsamte sich der Prozeß. Christian Berggren hat einige der im zweiten Jahr aufgetretenen Probleme zusammengefaßt:[47] Obwohl der Wechsel vom 740er- zum 900er-Modell problemloser als in anderen Volvo-Endmontagewerken verlief und die Qualität zeitweise sehr gut war, zeigten sich weiterhin Qualitäts- und Produktivitätsschwankungen. Die Arbeitslosenrate von weniger als 1% in den späten Achtzigerjahren machte

es schwierig, Beschäftigte, vor allem Männer über dreißig, zu finden. Aufgrund der relativ lange dauernden Ausbildungszeit waren die Anfangslöhne geringer als im benachbarten, nach traditionelleren Produktionskonzepten funktionierenden Saab-Werk in Trollhättan. Die Schwierigkeiten, Arbeitskräfte für diese Art von anspruchsvoller Arbeit zu rekrutieren, wirkten sich negativ auf den Arbeitsfluß bestehender Arbeitsgruppen aus, die gleichzeitig die neu eintretenden Kollegen und Kolleginnen auszubilden hatten.

Die dezentralisierte Arbeitsorganisation führte auch zu beträchtlichen Leistungsunterschieden zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen. Während sich die einen eher an bereits bestehende Methoden und Arbeitsmuster klammerten, erprobten initiative und hochqualifizierte Beschäftigte in anderen Gruppen ständig neue, auf Verbesserung ausgerichtete Arbeitsweisen. Dies führte dazu, daß einige der Arbeitsteams keine Mühe hatten, die vorgegebenen Produktivitäts- und Qualitätsziele zu erreichen, während andere Arbeitsgruppen weit zurückfielen. Die Unternehmensleitung versuchte dieses Problem durch die Einführung eines Gruppenbonussystems zu lösen, um einen Anreiz für die schwächeren Teams zu schaffen. Die Gewerkschaft willigte nur zögernd ein aufgrund der Befürchtung, daß dies zum Ausschluß und zur Diskriminierung von weniger kompetenten Gruppenmitgliedern führen könnte.

Eine abschließende Bewertung bezüglich Produktivitäts-, Kosten- und Qualitätserfolgen dieses ungewöhnlichen Experiments mit neuen Formen der Arbeitsorganisation in der Automobilendmontage wäre erst nach einer längeren Betriebszeit möglich geworden. Ein erstes Ziel war es gewesen, in Uddevalla ein dem Torslanda-Werk vergleichbares Niveau der Wirtschaftlichkeit und Produktqualität zu erreichen. Langfristig hätte Uddevalla jedoch mit der gegenwärtig "besten" Volvo Fabrik im belgischen Gent gleichziehen sollen.[48]

Vergleichende Schlußfolgerungen

Die anhand dieser drei Beispiele aus der Autoindustrie dargestellten unterschiedlichen Produktionskonzepte und Arbeitsformen sind das Resultat des Zusammenspiels verschiedener Faktoren. Arbeitsmarktbedingungen, die wirtschaftliche Situation der betreffenden Automobilhersteller, das anvisierte Marktsegment,

die die Gewerkschafts-Unternehmensbeziehungen betreffenden rechtlichen Grundlagen im jeweiligen nationalen Kontext und nicht zuletzt auch unterschiedliche Unternehmensphilosophien und Werthaltungen sind wichtige Aspekte, die die Entwicklung der spezifischen Merkmale dieser Produktionskonzepte beeinflußten.

Der erfolgreiche "Export" des eher autoritären japanischen Managementsystems scheint unter anderem vom sozialen und wirtschaftlichen Hintergrund des Gastlandes abhängig zu sein. So ist es nicht verwunderlich, daß die japanischen "Transplant-Werke" in den Vereinigten Staaten wie auch in Europa (vor allem in Großbritannien) typischerweise in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit angesiedelt wurden. Dies ermöglichte eine äußerst selektive Anstellungspolitik, da den dortigen Arbeitskräften wenig Alternativen zur Verfügung standen. Wenn immer möglich versuchten die japanischen Automobilhersteller auch, die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten zu vermeiden, mit teils aggressiven Strategien, wie zum Beispiel bei Nissan in Smyrna, im Bundesstaat Tennessee. Wo dies – wie bei Mazda in Flat Rock – nicht möglich war, wurden Verträge ausgehandelt, die den in Amerika üblichen Gewerkschaftseinfluß auf Arbeitsklassifikationssysteme, Arbeitszuteilung und das Anordnen von Überstundenzeit zu schwächen versuchten.

In Ländern wie Deutschland, wo die Gewerkschaften eine stärkere Position als Sozialpartner haben, wurde die Anwendung des japanischen Systems mit größeren Schwierigkeiten konfrontiert. Die wiederholte Mißachtung gewerkschaftlicher Mitbestimmungsrechte führte zu einer Reihe von Gerichtsverfügungen. Ein häufiger Konfliktgrund war dabei die Forderung der japanischen Unternehmen, daß die Beschäftigten die ihnen rechtlich zustehende Ferienzeit nicht voll beanspruchen und/oder eine hohe Zahl von unfreiwilligen Überstunden leisten sollten.[49]

Kumazawa Makoto, ein japanischer Wissenschaftler, hält daher auch das japanische "Polyvalenz"-Konzept nicht für vergleichbar mit entsprechenden europäischen Konzepten: "… die von den Beschäftigten erwartete sogenannte polyvalente Flexibilität ist oft nichts anderes als die Fähigkeit, eine Reihe von einfachen Arbeitsgängen so schnell wie möglich ausführen zu können. Die Vorstellung, daß ein Facharbeiter das Wann, Wo und Wie der Arbeitsplanung und -ausführung weitgehend selbst bestimmt, ist kaum mit der Produktionsorganisation japanischen Stils in Vereinbarung zu bringen."[50]

Die Experimente der schwedischen und teilweise auch deutschen Automobilhersteller mit neuen, auf Arbeitsqualität ausgerichteten Formen der Arbeitsorganisation müssen andererseits im Umfeld einer angespannten Arbeitsmarktsituation und starker Gewerkschaften, die ihre eigenen Zielvorstellungen von autonomer Gruppenarbeit und qualifizierender Arbeitsgestaltung durchzusetzen versuchten, gesehen werden. Dies zeigt sich an Volvos gegenwärtig erfolgreichstem Endmontagewerk im belgischen Gent, das nach wie vor auf dem traditionellen, vom Fließband beherrschten Massenproduktionskonzept aufgebaut ist. Gent gilt als Beispiel für die Anpassung des Unternehmens an lokale Gegebenheiten, die wenig Innovationen erforderten. Das Uddevalla-Projekt wie auch das äußerst kostspielige Saturn-Experiment von General Motors wurden zudem zu einem Zeitpunkt geplant, als beide Firmen hohe Gewinne auswiesen und sich in einer sehr guten wirtschaftlichen Lage befanden.

Tabelle 4.1 zeigt eine Zusammenfassung der Hauptunterschiede und Gemeinsamkeiten der Produktionskonzepte von Mazda, Saturn und Volvo Uddevalla. Dabei wird ersichtlich, wie unterschiedliche Werte und Zielsetzungen zu entsprechenden Produktionsphilosophien führen, die sich in den jeweils gewählten Entscheidungsprozessen, Einflußstrukturen, Formen der Arbeitsorganisation, Anwendung von neuen Technologien sowie der Beschäftigtenauswahl und -ausbildung widerspiegeln.

Obwohl sich die in den schriftlichen Dokumenten beschriebene Philosophie von Mazda bezüglich Beschäftigtenpartizipation, Einflußnahme und dem Ziel der polyvalenten Flexibilität auf den ersten Blick von Volvo und Saturn nur wenig unterscheidet, zeigte es sich, daß diese Ziele unter dem Druck des Produktionsalltags nicht umgesetzt wurden. Die im Mazda-Leitziel enthaltene Annahme, daß die Beschäftigten sich in gemeinsamer Anstrengung für die Erreichung von vorwiegend wirtschaftlichen Unternehmenszielen einsetzen würden, klammert das Bestehen von potentiell gegensätzlichen Interessen aus. Vertraglich ausgehandelte, klar definierte Strukturen für den Gewerkschafts- und Beschäftigteneinfluß fehlen bei Mazda. Der Produktionsprozeß und die Arbeitsabläufe wurden von Technikern geplant und im vorneherein detailliert festgeschrieben. Die mögliche Einflußnahme von Gewerkschaft und Beschäftigten beschränkte sich auf Vorschläge zur Steigerung der Produktivität und Effizienz, während Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität auf wenig Interesse stießen. Im Gegensatz dazu fand bei Saturn und Ud-

devalla ein mehrjähriger Entwicklungsprozeß statt, in dessen Verlauf sich die ursprünglichen Produktionskonzepte stark veränderten. Die Entstehung und Umsetzung des äußerst innovativen Uddevalla-Modells wird einerseits den von Volvo unter Pehr Gyllenhammar initiierten Innovationsambitionen, dem den kreativen Technikern und Ingenieuren gewährten Experimentierspielraum und andererseits den Gewerkschaftsforderungen nach alternativen Formen der Arbeitsorganisation zugeschrieben. Oder mit den Worten Gyllenhammars: "Ich möchte, daß die Leute hier nach Hause gehen und sagen können, 'dieses Auto habe ich gebaut'. Das ist mein Traum."

Tabelle 4.1 *Zusammenfassender Vergleich der Produktions- und Arbeitsgestaltungskonzepte von Mazda Flat Rock, GM Saturn und Volvo Uddevalla*

	Mazda Flat Rock	**GM Saturn**	**Volvo Uddevalla**
Leitziel/ Werte	Zusammenarbeit aller Beteiligten, um Mazdas Geschäftsziele zu erreichen; "kontinuierliche Anstrengung für immerwährende Konkurrenzfähigkeit"	Die Produktion von Fahrzeugen, die weltweit führend sind bezüglich Qualität, Kosten und Kundenzufriedenheit. Dieses Ziel soll durch die Integration von Beschäftigten, Technik und Betriebssystemen erreicht werden	Ganzes Fahrzeug – ganzes Produkt: Hohe Produktivität, Qualität und Flexibilität; gute Arbeitsplätze, die Lernen und Kompetenzentwicklung fördern

Tabelle wird fortgesetzt

(Fortsetzung Tabelle 4.1)	**Mazda Flat Rock**	**GM Saturn**	**Volvo Uddevalla**
Entscheidungsprozesse	Entscheidung auf Konsensbasis: Erfolg beruht auf gegenseitigem Einverständnis sowie der Anerkennung der gemeinsamen Ziele der Betriebsleitung und der Beschäftigten	Der Konsensfindungsprozeß ist die primäre Methode, um Entscheidungen zu treffen; jede Partei hat das Recht, eine Entscheidung zu blokkieren, muß in diesem Fall jedoch nach alternativen Lösungen suchen	Gesetzlich vorgeschriebene Konsultation der Gewerkschaft betreffend Betriebsführungsmethoden, Arbeitszuteilung und die Einführung neuer Technologien
Einflußmöglichkeit der Beschäftigen respektive Gewerkschaft	Gering: Produktionskonzept und Arbeitsgestaltung ausschließlich vom Management bestimmt; detaillierte Vorgaben für die Ausführung aller Teilaufgaben; Arbeitszuteilung und -planung durch die Vorgesetzten	Hoch: Gewerkschaft ist gleichwertige Partnerin im strategischen Entscheidungsprozeß betreffend Produktionskonzept, Verkaufsstrategie und Arbeitsorganisation; Gewerkschaftsvertretung kann ein Veto gegen Entscheidungen auf allen Ebenen einlegen und alternative Vorschläge unterbreiten	Hoch: Gewerkschaftsmitbestimmung in der Gestaltung des Produktionskonzepts; Arbeitsteams bestimmen über die optimale Ausführung der verschiedenen Montageschritte

Tabelle wird fortgesetzt

(Fortsetzung Tabelle 4.1)	**Mazda Flat Rock**	**GM Saturn**	**Volvo Uddevalla**
Betriebs-struktur/ Hierarchie (Ebenen)	Werksleitung Produktebereich Abteilungsvorgesetzte (jeweils für 20–30 Arbeiter/-innen zuständig) Arbeitsteam mit UAW Koordinator (Gewerkschaftsmitglied) (4 Ebenen)	Strategischer Geschäftsführungsausschuß Produktionsausschuß "Business Unit" Produktionseinheit-Modul Arbeitsteam (5 Ebenen mit je einem Gewerkschaftsvertreter)	Werksleitung Produktbereich (80–100 Beschäftigte) Arbeitsteams (3 Ebenen)
Arbeits-organisation	Arbeitsteam bestehend aus 6–10 Beschäftigten; teilweise Polyvalenz (nur im Facharbeitsbereich) und zeitweise Rotation der Aufgaben für Nicht-Facharbeiter/innen (vom Management bestimmt)	Arbeitsteam bestehend aus 6–15 Beschäftigten; verantwortlich für die Einhaltung von Zeit- und Produktionsvorgaben, Kalkulation, Produktqualität, Aufgabenzuteilung, Arbeitsplanung, Wartung und Reparaturarbeiten, Materialplanung und Lagerbestandkontrolle, Fehlzeiten, Arbeitssicherheit und -gesundheit; Koordination durch ein vom Team gewähltes Gewerkschaftsmitglied	Arbeitsteam bestehend aus 8–10 Beschäftigten; verantwortlich für die Montage eines ganzen Fahrzeugs; Materialplanung, Reparaturarbeiten, Personalplanung, Wartung von Maschinen und Werkzeugen, rotierende/r Gruppensprecher/in

Tabelle wird fortgesetzt

(Fortsetzung Tabelle 4.1)	**Mazda Flat Rock**	**GM Saturn**	**Volvo Uddevalla**
Produktions-system	Fließband, kurze Taktzeiten (weniger als 2 Minuten), vom Management bestimmte Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitszuteilung	Fließband mit verstellbaren Plattformen, die teilweise stationäres Arbeiten ermöglichen; Polyvalenz, Taktzeiten von bis zu 10 Minuten	Stationäre Fertigung; jede/r Beschäftigte ist in der Lage, mindestens 25% der gesamten Montage eines Fahrzeugs auszuführen; Arbeitsinhalt 120 Minuten
Technologie	Flexibles Fertigungssystem Management Information System (MIS); Roboter CAD/CAM; Statistische Prozeßkontrolle “synchronous manufacturing” “total quality management”	Flexibles Fertigungssystem Management Information System (MIS); Roboter CAD/CAM; Statistische Prozeßkontrolle “synchronous manufacturing” “total quality management”	Robocarriers transportieren die fertiglackierten Karosserien und Montagebaugruppen zur jeweiligen Montagestation; rechnergestütztes Lager- und Kommissionier-system

Tabelle wird fortgesetzt

(Fortsetzung Tabelle 4.1)	**Mazda Flat Rock**	**GM Saturn**	**Volvo Uddevalla**
Selektion und Schulung	Selektionskriterien: jung, meist ohne frühere Produktionsbetriebserfahrung; kooperationswillig und -fähig 3-wöchige Orientierung mit Schwerpunkt auf zwischenmenschlichen Beziehungen und Problemlösungsverfahren; Einführung in das Kanban- und Kaizen-Konzept; Anwendung von Kaizen, technische Schulung am Arbeitsplatz (sechs Wochen Polyvalenzausbildung für Facharbeiter/innen), 10–80 Stunden für die ersten Produktionsbeschäftigten; minimale Schulung für neue Mitarbeiter/innen und Aushilfsarbeitskräfte	Selektionskriterien: UAW- (Gewerkschafts-) mitglied mit Transferrecht aus einem anderen GM Werk; Interesse an neuen Formen der Arbeitsgestaltung und umfassender Schulung Ausführliche Vorbereitungsschulung für alle Beschäftigten; kontinuierliches Teamentwicklungstraining; Selektion neuer Mitarbeiter/innen durch das Arbeitsteam selbst	Selektionskriterien: Grundausbildung (high school); repräsentativ für die schwedische Arbeitsmarktstruktur (40% Frauen; nicht mehr als 25% unter 25 Jahren und mindestens 25% über 40jährige) 16 Monate dauernder Qualifizierungsprozeß; 20 Tage über mehrere Monate verteilte Theorielehreinheiten, dazwischen weitere Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz in der Montage; individueller Qualifizierungsplan für jede/n Mitarbeiter/in; Prämiensystem für erhöhte individuelle und Gruppenqualifikation

Im Gegensatz zu Gyllenhammars Vision für Volvo Uddevalla wollte Roger Smith mit Saturn seinen Traum vom Einsatz der neuesten Technologie verwirklichen, ohne sich dabei groß um Fragen der Arbeitsorganisation zu kümmern. Obwohl seine Vision nie die von ihm geplante Form annahm, ist es ihm hoch anzurechnen, daß er der Saturn-Planungsgruppe großen Freiraum ließ und sie auch dann nicht einschränkte, als sie sich von dem von ihm vorgesehenen Kurs abwandte.

Wenn wir die Frage stellen, in welchem Maß diese drei Produktionskonzepte Gelegenheit zur Kompetenzentwicklung bieten und neue Entscheidungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten auf individueller und Arbeitsgruppenebene schaffen, so sind diese drei Beispiele unterschiedlich einzustufen. Obwohl die Produktion in allen drei Werken auf dem Gruppenarbeitskonzept basiert, bestehen große Unterschiede bezüglich Art und Ausmaß der Gruppenverantwortung und dem individuellen und kollektiven Handlungsspielraum in der Arbeitsorganisation und Arbeitsausführung. Am einen Ende des Kontinuums befindet sich Mazda, wo die Arbeitsgruppen in ihrer gegenwärtigen Funktion wenig Gelegenheit zu individueller und kollektiver Qualifikationsförderung oder zur Entwicklung von polyvalenten Fähigkeiten haben. Uddevalla, am andern Ende des Spektrums, bietet die größtmögliche Abwechslung an Arbeitsaktivitäten mit langen Taktzeiten und einem breitangelegten Verantwortungsbereich der Arbeitsgruppen.[51] Im Saturn-Werk, das viele Prinzipien der schlanken Produktion bezüglich Strukturierung von Lieferantenbeziehungen, just-in-time usw. integriert hat, haben individuelle Arbeitstätigkeiten auf den ersten Blick nach wie vor viel mehr mit traditionellen Endmontagewerken gemeinsam. Die Delegation von Aufgaben wie Materialplanung, Wartung, Ausschuß-, Qualitäts- und Kostenkontrolle an die Arbeitsgruppen sowie die rotierende Funktion der Gruppenkoordination schaffen jedoch neue Lern- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

Der partizipative Planungsprozeß im Uddevalla- und Saturn-Werk beinhaltete die sinnvolle Einflußnahme und konkrete Mitgestaltung von Gewerkschaft und Beschäftigten in der Entwicklungsphase. Dies ermöglichte einen Dialog bezüglich der Frage, was denn sinnvolle menschliche Arbeit bedeutet und wie Arbeitsaktivitäten organisiert werden könnten, um einerseits dem menschlichen Bedürfnis nach Lernerfahrungen und Entwicklung Rechnung zu tragen und gleichzeitig wirtschaftliche Zielsetzungen hinsichtlich Produktivität, Flexibilität und Qualität zu erreichen. Ein solcher Prozeß erfordert Zeit und Geduld, da die tradi-

tionellen Rollen der verschiedenen am Prozeß beteiligten Parteien in Frage gestellt werden müssen, wenn ein ehrliches Suchen nach neuen Formen der Zusammenarbeit stattfinden soll. Für Manager bedeutet dies, gewohnte Kontrollfunktionen und einseitige Entscheidungskompetenzen abzugeben oder zu teilen. Für die Gewerkschaften stellt sich die Herausforderung der Erhaltung von Solidarität und der Vermeidung von Gruppenkonkurrenz, wenn Gruppenarbeit zunehmende Autonomie und Einfluß auf Entscheidungsprozesse beinhalten soll.

Nun kann es nicht Ziel dieses Vergleichs sein, einfach einen dieser Ansätze als den besten darzustellen. Vielmehr geht es darum, die Entstehung dieser Produktionskonzepte mit ihren Vorteilen und Grenzen vor ihrem jeweils unterschiedlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Hintergrund zu verstehen. Vor allem bezüglich Saturn und Volvo Uddevalla ist ein Urteil verfrüht, da bei Saturn zu diesem Zeitpunkt noch unklar ist, ob die gegenwärtigen Formen der Arbeitsorganisation weiterbestehen oder sich wiederum ändern werden, und Volvo Uddevalla – wenn auch aus Überkapazitätsgründen im Konzern – vorläufig geschlossen wurde. Die Skeptiker argumentieren, daß das Uddevalla-Konzept sich zwar für die Produktion von PKW-Spezialanfertigungen der Luxusklasse eignen möge, daß es jedoch nicht Modellcharakter haben könne für das viel größere Marktsegment der Klein- oder Mittelklassewagenproduktion. Aus dieser Sicht stellt Saturn vielleicht eher ein neues, auch für andere Produktionsprozesse beispielhaftes Modell dar.

Letzten Endes hängt die Wahl der jeweiligen Arbeitsgestaltung immer auch von den die Zielsetzung mitbestimmenden Werten ab. Wenn unsere Zukunftsvision der Arbeit allein auf dem Kriterium der optimalen Stundenleistung pro Person beruht, dann mag das japanische Modell der schlanken Produktion vielleicht tatsächlich das "konkurrenzfähigste" sein. Daß der resultierende Arbeitsstreß und das intensive Arbeitstempo jedoch langfristig ihren Preis haben, wird auch in Japan selbst zunehmend thematisiert. Die dortigen Medien berichten von einer drastischen Zunahme von *Karoshi* – was mit "Tod durch Überarbeiten" übersetzt wird.[52] Ist dies tatsächlich ein Preis, den wir gewillt sind zu bezahlen für *Muda* (das Eliminieren jeglicher Vergeudung) und *Kaizen* (die kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Produktivität) – losgelöst von Fragen der Arbeits- und Lebensqualität und der kontinuierlichen Förderung des individuellen und kollektiven Entwicklungs- und Qualifikationspotentials?

Anmerkungen

1 James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Rawson Associates Macmillan Publishing Company, 1990). Deutsche Ausgabe: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie* (Frankfurt: Campus, 1991).

2 Ebenda, p. 278. (Übersetzung durch die Verf.)

3 Ebenda, p. 13.

4 Für eine kritische Besprechung des Buchs von Womack und seinen Kollegen vgl. David E. Cole und Michael S. Flynn, *Sloan Management Review* (Frühjahr 1991), pp. 104-106.

5 Sean McAlinden, *"Commentary: A U.S. Perspective on the Globalization of the Automotive Industry*", Phoenix, AZ: International Automotive Industry Forum, (Dezember 1990), p. 3. (Übersetzung durch die Verf.)

6 Jeffrey Liker und Lee Sanborn, "*The Team Approach at the Ford Romeo Assembly Plant*", Conference Presentation Summaries: Healthy Work Environments – Healthy People: Participatory Approaches to Improving Workplace Health, Labor Studies Center, University of Michigan, Labor Studies Center (Ann Arbor, Juni 1991), pp. 33-38. (Übersetzung durch die Verf.)

7 Ebenda, pp. 101-102. (Übersetzung durch die Verf.)

8 Christian Berggren, *Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden* (Berlin: Springer, 1991). Sowie: Christian Berggren, Torsten Björkman und Ernst Hollander *"Are They Unbeatable?"* The Royal Institute of Technology, Stockholm; englische Herausgabe: Labor Studies Center, University of Michigan (Ann Arbor, 1991).

9 Satoshi Kamata, *Japan in the Passing Lane: An Insider's Account of Life in a Japanese Auto Factory* (New York: Pantheon Books, 1982).

10 Ebenda, pp. 22-23. (Übersetzung durch die Verf.)

11 Ebenda, p. 103. (Übersetzung durch die Verf.)

12 Ebenda p. 107. (Übersetzung durch die Verf.)

13 Joseph J. Fucini und Suzy Fucini, *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant* (New York: The Free Press, 1990), p. 218.

14 Die folgende Beschreibung der Entwicklung des Mazda-Werks in Flat Rock basiert teilweise auf Gesprächen von Margrit Hugentobler mit der lokalen Gewerkschaftsführung und einer Anzahl Fach- und Hilfsarbeiter. Im weiteren stützen wir uns auf die umfassende Darstellung der Ereignisse bei Mazda zwischen 1987 und 1990 durch Fucini und Fucini, *Working for the Japanese*; vgl. außerdem den Bericht über den Besuch einer Gruppe schwedischer Forscher im Jahre 1990 in verschiedenen japanischen "Transplants" in den Vereinigten Staaten und Kanada: Berggren, Björkman und Hollander, *"Are They Unbeatable?"*

15 Mike Parker, der sich selbst um eine Stelle bei Mazda bewarb, beschreibt den von Mazda angewandten Personalselektions- und -orientierungsprozeß. Vgl. Mike Parker und Jane Slaughter, *Choosing Sides: Unions and the Team Concept* (Boston: South End Press, 1988), pp. 178-184.

16 Ford hält einen Anteil von 35% an Mazda, und das Mazda-Flat-Rock-Werk produziert den Ford Probe, den es an Ford verkauft.

17 Fucini und Fucini, *Working for the Japanese,* p. 17.

18 Ebenda, pp. 73-78. (Übersetzung durch die Verf.)

19 Ebenda, pp. 132-138. (Übersetzung durch die Verf.)

20 Ebenda, p. 174. (Übersetzung durch die Verf.)

21 Für eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Umfrage, die 85% Rücklauf verzeichnete, vgl. Steve Babson, "Lean or Mean: The M.I.T. Model and Lean Production at Mazda", Unveröffentlichtes Papier, Detroit, Wayne State University, Labor Studies Center, 1992, p. 16. (Übersetzung durch die Verf.)

22 Berggren, Björkman und Hollander, "*Are They Unbeatable?*"

23 Ebenda.

24 Albert Lee, *Call Me Roger* (Chicago: Contemporary Books, 1988). (Übersetzung durch die Verf.)

25 Amal Nag, "Tricky Technology: Automakers Discover 'Factory of the Future' is Headache Just Now", *The Wall Street Journal* (13. Mai 1986).

26 Albert Lee, *Call Me Roger*.

27 Für eine kritische Darstellung der Realisierung des Teamkonzepts bei GM vgl. Mike Parker und Jane Slaughter, *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*.

28 Neil Chethik, "The Intercultural Honeymoon Ends", *San Jose Mercury News* (8. Februar 1987).

29 Neil Chethik, "Japanese Auto Ideal is Hard Taskmaster", *San Jose Mercury News* (9. Februar 1987). (Übersetzung durch die Verf.)

30 Albert Lee, *Call Me Roger*, p. 241. (Übersetzung durch die Verf.)

31 Zitiert in ebenda, pp. 243-244. (Übersetzung durch die Verf.)

32 Ebenda

33 Berggren, Björkman und Hollander, "*Are They Unbeatable*?" pp. 46-47.

34 Auf teilautonome Arbeitsgruppen gehen wir im 6. Kapitel näher ein.

35 David C. Smith, "Saturn Begins to Shed First-year Growing Pains", *Ward's Auto World*, vol. 27, (September 1991), p. 7.

36 Doron P. Levin, "Saturn Stands Out Brightly Amid the Car-Sales Gloom", *The New York Times* (17. Dezember 1991).

37 Ebenda, p. 1. (Übersetzung durch die Verf.)

38 Lindsay Brooke, "Slow But Steady: Saturn Overcomes Paint Pitfalls as the Production Amp-Up Continues," *Automotive Industries*, vol. 171, (August 1991), p. 41.

39 Berggren, *Von Ford zu Volvo*, p. 317.

40 Stefan Agurén, Christer Bredbacka, Reine Hansson, Kurt Ihregren und K.G. Karlsson, *Volvo Kalmar Revisited: Ten Years of Experience* (Stockholm: Efficiency and Participation Development Council, 1984).

41 Vgl. *Ny Teknik* 1984, zitiert in Berggren, 1991, p. 143. (Übersetzung durch die Verf.)

42 Vgl. Pehr P. Gyllenhammar, *People at Work* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).

43 Vgl. *Neue Zürcher Zeitung* vom 25.11.1992. Die Endmontage dieser Fahrzeuge wird nach Torslanda verlegt, dem einzigen Preßwerk, das die Karosserie für diese Modelle herstellt. Volvo erklärte außerdem, daß es das in Uddevalla entwickelte Organisationsmodell nach wie vor als äußerst wertvoll betrachte und beabsichtige, dessen Prinzipien so weit wie möglich auch in Torslanda zu realisieren. Da das

Produktionskonzept in Torslanda bislang weitgehend auf einer Fließbandfertigung beruht, sind die Übertragungsmöglichkeiten allerdings sehr beschränkt.

44 Kajsa Ellegard, Tomas Engström und Lennart Nilsson, *Reforming Industrial Work – Principles and Realities in the Planning of Volvo's Car Assembly Plant in Uddevalla* (Stockholm: The Swedish Work Environment Fund, 1990), p. 22. (Übersetzung durch die Verf.)

45 Ebenda, pp. 27-29. (Übersetzung durch die Verf.)

46 Dieter Budde und Manfred Muster, "Die Alternativen kommen ins Hauptwerk zurück", in Manfred Muster und Udo Richter (Hrsg.), *Mit Vollgas in den Stau: Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems* (Hamburg: VSA Verlag, 1990), pp. 99-100.

47 Berggren, *Von Ford zu Volvo*, pp. 189-191.

48 Das Volvo Werk in Gent, Belgien, gilt seit Mitte der achtziger Jahren als das produktivste Werk des Konzerns. Hier hat Volvo die traditionelle Fließbandmontage beibehalten. In einem Arbeitsmarkt mit 10% Arbeitslosigkeit hatte Volvo keine Schwierigkeiten, Beschäftigte zu finden und eine stabile Belegschaft mit geringen Absenzzeiten und Fluktuationsraten zu erhalten. In Belgien können Beschäftigte, die sich zu oft krank schreiben lassen oder schlechte Qualität produzieren, entlassen werden. Die kollektive Interessenvertretung am Arbeitsplatz ist durch zersplitterte und uneinige Gewerkschaften geschwächt. Die Tatsache, daß Volvo in diesem sehr anderen Umfeld keine Anstrengungen unternahm, um von traditionellen Produktionsmethoden abzuweichen, weist auf die Bedeutung des sozial-politischen Umfelds und des Arbeitsmarkts hin, die Volvos innovative Organisations- und Produktionsstrukturen in Schweden entscheidend beeinflußt haben. Für eine ausführlichere Diskussion dieser Unterschiede vgl. Berggren, *From Ford to Volvo*, p. 321.

49 Christoph Deutschman, zitiert in Christian Berggren, *The Limitations of Transplantation: A summary of papers from the International Symposium: Production Strategies and Industrial Relations in the Process of Internationalization* (Sendai, Japan, 14.-16. Oktober 1991), p. 4.

50 Zitiert in Berggren, *The Limitations of Transplantation,* p. 3. (Übersetzung durch die Verf.)

51 Im Jahr 1990 wurde in Uddevalla die Fähigkeit eines/einer Beschäftigten, ein ganzes Fahrzeug in 20 Stunden mit einem Maximum von vier Fehlern zu montieren, als gleichwertig mit der Erreichung eines Facharbeiterstatus gefeiert. Im weiteren erhalten die Beschäftigten einen Qualifikationsbonus, der davon abhängt, welchen Anteil an einem gesamten Fahrzeug sie montieren können. Vgl. Berggren, *From Ford to Volvo*, p. 188.

52 Vgl. dazu Zeitungsmeldungen wie zum Beispiel: Tim Jackson, "Japan Counts the Human Cost of its Economic Miracle", *The Independent* (9. Februar 1991); Sebastian Moffett, "Japan's Kamikaze Businessmen are Working Themselves to Death", *The Reuter Library Report,* (12. März 1991).

Teil II

Qualifizierende Arbeitsgestaltung

5. Prozeßgestaltung

In Teil I befaßten wir uns mit der Theorie der Kompetenzentwicklung, den verschiedenen Menschenbildern und Arbeitsgestaltungskonzepten, die die unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen geschichtlicher Epochen widerspiegeln, sowie den Herausforderungen, die neue Marktentwicklungen, neue Technologien und sich verändernde Merkmale der Beschäftigten an den heutigen Betrieb stellen. Die im 4. Kapitel dargestellten Beispiele aus dem Produktionssektor zeigen die Vielfalt möglicher zukünftiger Produktionsweisen und ihre Bedeutung für Fragen der Qualifizierung und Arbeitsgestaltung. In Teil II wenden wir uns nun dem Prozeß der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und den praktischen Grundsätzen zu, die für das Gelingen eines solchen Unterfangens wichtig sind. Dazu kehren wir nochmals zu Kurt Lewins Modell der Veränderung sozialer Systeme zurück, das wir bereits im ersten Kapitel kurz beschrieben haben.

Zuerst wollen wir uns aber dem Ausgangspunkt zuwenden, von welchem aus Prozesse der Kompetenzentwicklung und Mitbeteiligung in Organisationen in Bewegung gesetzt werden.

Der Ausgangspunkt

Mit dem Begriff "Ausgangspunkt" soll nicht gesagt sein, daß Kompetenzentwicklung irgendwo bei einem "Nullpunkt" anfängt. Zu jedem Zeitpunkt, an dem ein solcher Prozeß in einer bestehenden Organisation in Gang gesetzt wird, beeinflußt und ändert er ein bereits existierendes *dynamisches soziales System*, das

unter anderem gekennzeichnet ist von übereinstimmenden Interessen und solchen, die miteinander in Konflikt stehen. Dies beinhaltet unterschiedliche Anschauungen darüber, was innerhalb der Organisation abläuft, und darüber, wie es sein sollte. Wir können annehmen, daß zu jedem Zeitpunkt – vor allem in der sich heute ständig verändernden Welt – in jeder Organisation eine oder mehrere Personen in verschiedenen Funktionen die Notwendigkeit wahrnehmen, einen bestimmten Aspekt der Organisation zu verändern. Sie haben gewisse Vorstellungen über die Zukunft der Organisation und eine vorläufige Problemdiagnose, die sie zur Überzeugung führt, daß etwas geändert werden muß, um die Organisation auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Wir können ebenfalls annehmen, daß andere Personen und Gruppen in der Organisation – häufig die Mehrheit – mit dieser Beurteilung nicht einverstanden sind, Veränderungen nicht unbedingt für notwendig halten oder bestenfalls ein Gefühl des Unbehagens gegenüber dem Status quo haben. Je nach Erwartungen und Funktion haben verschiedene Organisationsmitglieder wahrscheinlich eine unterschiedliche Einschätzung davon, was geändert werden und wie dabei vorgegangen werden soll. Diese verschiedenen Problemdefinitionen, Wahrnehmungen und Interessenkonflikte werden jedoch meist erst sichtbar, wenn der Veränderungsprozeß eingeleitet ist. Die Veränderung sozialer Systeme umfaßt deshalb die Prozesse der gemeinsamen Zielentwicklung, des Aushandelns unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse und des Entwickelns von Veränderungsbereitschaft – auf individueller wie auch auf kollektiver Ebene. Dabei handelt es sich nicht um lineare, gleichzeitig stattfindende Prozesse. Um zu verstehen, was während dieser Prozesse geschieht, ist es sinnvoll, nochmals zu Kurt Lewins[1] Modell sozialer Veränderungen zurückzukehren. Wie jedes Modell reduziert auch dieses die Komplexität der Realität, aber dennoch ist es ein nützliches Hilfsmittel.

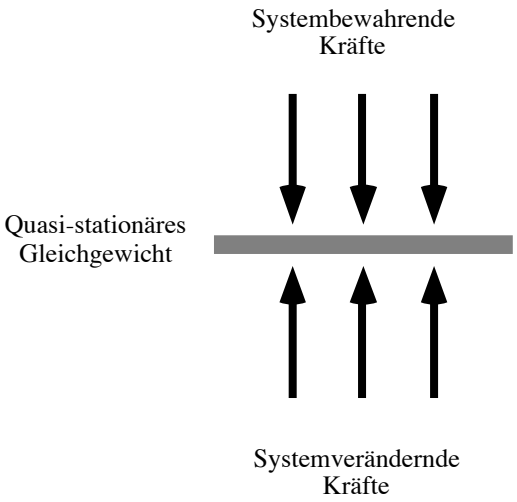
Der "Drei-Schritt" der Veränderung sozialer Systeme

Was ist ein soziales System?

In Betrieben, Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams und dergleichen arbeiten Menschen auf irgendeine Art und Weise zu-

sammen. Sie werden deshalb in der Sozialwissenschaft auch als *soziale Systeme* bezeichnet. Genauso bezeichnet werden z.B. Familien, Kindergärten, Universitäten oder Parteien. Soziale Systeme sind also alle Formen, in denen Menschen miteinander agieren, kooperieren, arbeiten oder lernen, spielen usw.

Abbildung 5.1 Das quasi-stationäre Gleichgewicht sozialer Systeme



Soziale Systeme funktionieren nicht "einfach so", sondern ihre Funktionsweise unterliegt bestimmten Regelmäßigkeiten oder "Gesetzen". Sie erscheinen im "Normalfall" – also wenn keine Veränderung vorgesehen ist – häufig als ziemlich stabile Gebilde: Eine Vielzahl von Gewohnheiten und Spielregeln ist allen Mitgliedern eines sozialen Systems absolut geläufig, und alle halten sich daran. Diesen Normalfall bezeichnete der Sozialpsychologe Kurt Lewin als ein "quasi-stationäres" Gleichgewicht (Abbildung 5.1). Mit diesem Begriff bringt er zum Ausdruck, daß ein solches soziales System nur scheinbar "ruhig" und "unbewegt" ist: Tatsächlich befindet es sich immer in Bewegung, aber die Gesamtheit aller Bewegungen ergibt sozusagen Null – das System verbleibt in einem stationär aussehenden Gleichgewicht. Man kann auch sagen, daß das Gleichgewicht aus "Kräften" be-

steht, die etwas verändern wollen und aus "Kräften", die alles beim alten lassen wollen. Widerstände und Hindernisse gegenüber Veränderungen in einem Betrieb können als derartige Kräfte verstanden werden.

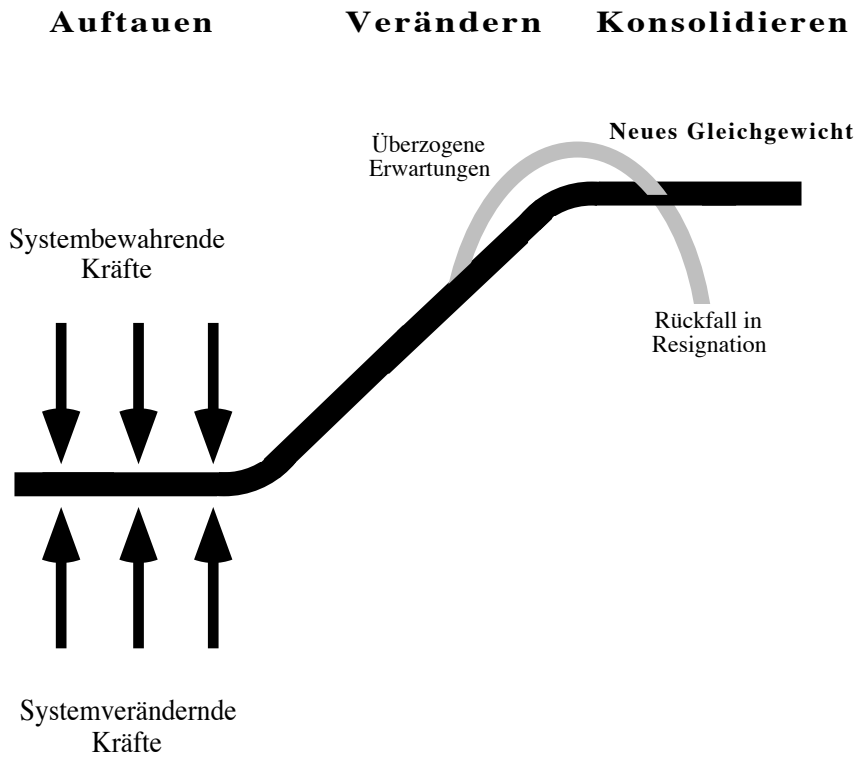
Jede wirkliche Veränderung eines sozialen Systems bedroht dieses Gleichgewicht. Das kann beispielsweise die Einführung einer neuen Produktionsanlage oder einer Mitarbeiter-Beteiligung sein. Diese Veränderungen können Angst auslösen, denn ein stabiles Gleichgewicht ist das Resultat von oft "unsichtbaren Verhandlungsprozessen", mittels derer verschiedene Individuen und Gruppen ihre Bedürfnisse zu erfüllen und ihre Ziele zu erreichen suchen. Dieses Gleichgewicht erfüllt deshalb eine wichtige psychologische Funktion, auch wenn es nicht für alle Beteiligten absolut befriedigend ist. Solange es ungestört ist,

- wissen wir genau, was wir zu tun und zu lassen haben,
- ist klar, was man von uns wollen kann und darf,
- was man von anderen zu erwarten hat und erwarten darf,
- kennen wir uns im System aus und fühlen uns zuhause,
- kurz gesagt – wir fühlen uns sicher.

All dies und noch mehr ist in Gefahr, wenn das "quasi-stationäre Gleichgewicht" eines sozialen Systems gestört wird. Für die Mitglieder des sozialen Systems entsteht durch die Veränderung eine neue Situation, mit der sie sich auseinandersetzen und an die sie sich möglicherweise sogar anpassen müssen. In dem Maße, in dem eine Störung dieses Gleichgewichts Ungewißheit bringt und das Verstehen der Ereignisse, was erwartet wird usw., einschränkt, bedroht sie das menschliche Grundbedürfnis, die Situation zu verstehen, und damit das Gefühl, die Situation meistern zu können. Wenn der Veränderungsprozeß etwa vermehrte Beteiligung und Einflußnahme von Organisationsmitgliedern vorsieht, die vorher nicht in der Lage waren, solchen Einfluß auszuüben, werden gleichzeitig bestehende Hierarchien und die Art und Weise, wie Macht und Einfluß im System verteilt ist, verändert. Je nachdem, welche Individuen oder Gruppen diesen Prozeß als für sie gewinn- oder verlustbringend wahrnehmen, kommt der Widerstand von unterschiedlichen Seiten. Auch wenn dies erkannt wird und alle von der Veränderung Betroffenen einbezogen werden, so wird das vorher existierende "quasi-stationäre Gleichgewicht" trotzdem gestört und verändert. Man sollte sich also sehr intensiv mit den jeweiligen im sozialen System wirksamen Kräften beschäftigen, wenn man es erfolgreich verändern will. Zu jeder Veränderung eines sozialen Systems sind nach Kurt Lewin –

in idealtypischer Vereinfachung – grundsätzlich drei Schritte oder Phasen notwendig (vgl. Abbildung 5.2):[2]

Abbildung 5.2 Der Drei-Schritt der Veränderung



Schritt 1: "Auftauen" der bestehenden Situation

Wie schon im 1. Kapitel erwähnt, beginnt Veränderung nach Lewins Modell mit dem langsamen Auftauen des Gefüges von Normen und Werten, durch die das soziale System zusammengehalten wird. Veränderungen müssen denkbar werden, wenn sie machbar werden sollen. Und dies gilt nicht nur für die Initianten der Veränderung, sondern letztlich für alle davon Betroffenen. In der heutigen, sich ständig verändernden Welt ist vielen Organisationen, die sich an neue Gegebenheiten anpassen müssen, der Prozeß des Auftauens von außen her aufgezwungen worden. Doch obwohl das Gefühl, daß Änderungen notwendig sind, weit

verbreitet ist, so ist oft nicht klar, was getan werden soll, wie und warum.

Das Auftauen der bestehenden Situation geschieht durch die Verringerung der hemmenden und die Unterstützung der fördernden Kräfte, indem z.B. Befürchtungen, aber auch Vorurteile abgebaut, alte Gewohnheiten überwunden werden und Vertrauen aufgebaut wird. Da jegliche Art von Veränderung die Ungewißheit erhöht, ist Widerstand gegenüber Veränderungen nicht einfach ein "Persönlichkeitsproblem" oder Ausdruck von Sturheit und Unbeweglichkeit. Widerstand ist vielmehr häufig ein Zeichen dafür, daß die Veränderungen die Erfahrungen und Bedürfnisse der Betroffenen nicht oder nur unzureichend berücksichtigen. Widerstand wird insbesondere dann entstehen, wenn über die Köpfe der Betroffenen hinweg entschieden wird. Widerstand widerspiegelt so das Aufeinanderprallen verschiedener Interessen und "Entwicklungsstadien". Wie schon in Kapitel 1 diskutiert, findet der Prozeß des Wachstums, der Differenzierung und Integration (WDI) nicht bei allen Individuen eines sozialen Systems gleichzeitig statt. Nur wenn die Lernschleifen der einzelnen Individuen durch den Prozeß der Kommunikation, der Einflußnahme und aktiven Mitbeteiligung an Veränderungsprozessen miteinander verbunden werden, wird das System als Ganzes sich zu verändern beginnen.

Es ist nötig, sich genügend Zeit für diesen Schritt zu nehmen, damit sich alle Beteiligten an die neue Situation gewöhnen können. Die Menschen müssen von den Zielen und der Notwendigkeit der Veränderung erst einmal *überzeugt* werden. Dabei kann man auf drei Regeln zurückgreifen, die bereits der griechische Philosoph Plato vor über 2'000 Jahren aufgestellt hat:

1. Stell Dich auf das Ziel und auf Deinen Gesprächspartner ein. Sieh ab von Deinen eigenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen und versuche, Dich in die Situation des anderen hineinzuversetzen. Erst wenn Du seine Motive und Interessen kennst und verstehst, kannst Du versuchen, dein Ziel mit seinen Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen.
2. Sprich die Emotionalität an. Versuche herauszufinden, welche Art von emotionalem Widerstand besteht. Es gibt drei Formen des Widerstandes, die zusammen oder einzeln auftreten:
   - Antipathiewiderstand: Man "mag" sich nicht. Wenn man das sofort anspricht, ist dieser Widerstand zwar nicht leicht, aber doch zu überwinden.
   - Rationaler Widerstand: Der Widerstand beruht auf unterschiedlichen logischen Einschätzungen der Partner. Er ist am

leichtesten zu überwinden, wenn man "in der Logik des anderen" zu denken versucht.

- Interessenwiderstände: Diese Widerstände sind wichtig und schwierig zu überwinden. Man sollte sie ansprechen und versuchen, auf den Sieg zu verzichten, um gewinnen zu können.

3. Beachte die kommunikative Absicht der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners. In jedem Gespräch geht es darum, irgendwelche Informationen zu erhalten, Kontakte herzustellen und sich selbst darzustellen. Auf dieses Selbstdarstellungsbedürfnis sollte man eingehen, indem man sich z.B. Zeit nimmt, über andere Dinge zu reden, um eine persönliche Atmosphäre herzustellen. Man sollte der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner die Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben. Versuche Klarheit über die Beziehung zur Gesprächspartnerin oder zum Gesprächspartner herzustellen und versuche, die Kommunikation angstfrei zu gestalten. Vermeide versteckte Appelle (z.B. ich möchte, daß Du…).

Beim "Auftauen" entstehen bei den Betroffenen Erwartungen an die bevorstehenden Veränderungen. Diese Erwartungen bestimmen deshalb ganz wesentlich deren weiteren Verlauf. Ziele, die nicht erreicht werden, lösen bei den Betroffenen häufig Enttäuschung aus, die zur Folge hat, daß die ganze Veränderung abgelehnt wird. Es ist also wichtig, darauf zu achten, daß etwa in einer euphorischen Aufbruchstimmung keine unrealistischen Erwartungen entstehen. Das Resultat einer Enttäuschung ist die häufig zu beobachtende Einstellung: "Hier ist schon so viel probiert worden – aber es gelingt ja doch nichts."

Die Auftauphase ist auf das individuelle und kollektive Überdenken der bestehenden Situation und auf das Identifizieren von Bereichen möglicher Veränderungen ausgerichtet. Der Schlüssel zum Erfolg in dieser Phase ist die offene Kommunikation zwischen den betroffenen Individuen und Gruppen. Es ist dieser Prozeß des Dialogs, in dem die einzelne Person ihre Position darstellen, klären und überdenken kann und gleichzeitig die Bedürfnisse und Wahrnehmungen anderer verstehen lernt und der die Voraussetzung für individuelle wie auch soziale Systemveränderung schafft.

Schritt 2: Die Veränderung der bestehenden Situation

Wenn die Phase des Auftauens sorgfältig und ausführlich genug gestaltet wurde, dann ist in der Regel die Phase der eigentlichen Veränderung selbst ein wesentlich kleineres Problem. Das

entscheidende Kriterium, das den Übergang von der Auftau- zur Veränderungsphase signalisiert, ist, ob die Veränderung von den Betroffenen wirklich gewollt wird. Erst wenn die Menschen – aus Überzeugung oder weil sie sehen, daß das System als Ganzes ein neues Gleichgewicht anstrebt – auf eine Veränderung eingestellt sind, sind sie auch bereit, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen. Zu diesem Zeitpunkt betrifft dies zwar weder die ganze Veränderung noch alle ihre möglichen Auswirkungen. Das ist aber auch nicht erforderlich. Es betrifft nur das Bedürfnis, tatsächlich etwas zu verändern und damit einmal anzufangen. In dieser Phase ist es wichtig, daß nicht plötzlich eine Änderung im Stil des Umgangs mit den Betroffenen erfolgt. Man darf nicht ungeduldig werden und denken, jetzt sei ja genug geredet und deshalb könne man nun die Veränderung einfach "durchziehen". Damit würde man nämlich bei den Betroffenen neue Kontrollverlustängste auslösen. Es ist daher wichtig, die Schritte und ihre zeitliche Einordnung laufend transparent zu machen und veränderbar zu halten. Es genügt nicht, daß "irgendwo" im Betrieb "irgendwer" mit den vereinbarten Veränderungen respektive den einzelnen Maßnahmen dazu beschäftigt ist. Die Betroffenen müssen darüber auch Bescheid wissen. Das gilt insbesondere für ungelöste Teilprobleme.

Gleichzeitig gilt nämlich, daß man zwar den Prozeß nicht überstürzen darf, nun aber sichtbar etwas geschehen muß und unter Umständen sogar Tempo gefragt ist: Die in der Auftauphase erzeugte Veränderungsbereitschaft wird nun zu einem Veränderungsbedürfnis! Mit der angestrebten Veränderung soll jetzt nicht mehr lange zugewartet oder gar gezögert werden, sonst droht die Veränderungsbereitschaft sich in Resignation und Passivität zu wandeln: Wenn der Apfel reif ist, muß man ihn pflücken! Die sichtbaren Veränderungen müssen auch all jene Probleme mit einbeziehen, die von den Betroffenen ursprünglich als Hindernisse zur Veränderung angesehen wurden.

Eine entsprechende Vorgehensplanung in dieser Phase sollte es ermöglichen, überblickbare Teilschritte anzugehen, "Etappenziele" zu formulieren und dann immer auch eine Zwischenevaluation vorzusehen. Der Erfolg von Veränderungen darf nicht erst am Schluß spürbar werden, sondern muß sich zumindest in Teilen schon vorher zeigen.

Das Einbauen von Etappenzielen ermöglicht es, Einfluß auf mögliche Fehlentwicklungen oder unbeabsichtigte Nebeneffekte zu nehmen. Dies trägt wiederum dazu bei, dem Aufkommen von Kontrollverlustängsten zuvorzukommen. Dies gilt allerdings nur

dann, wenn die Betroffenen anläßlich solcher Zwischenbilanzen spüren, daß ihre Erfahrungen mit den durchgeführten Veränderungsmaßnahmen von den Verantwortlichen ernst genommen und bei Kurskorrekturen tatsächlich berücksichtigt werden. Gegenstand solcher Kurskorrekturen können aber durchaus auch formulierte Ziele sein, falls sie sich als unrealistisch oder zweischneidig oder als nicht mehr erwünscht herausgestellt haben.

Schritt 3: Konsolidierung und Integration

Wenn die Veränderungsphase erfolgreich abgeschlossen ist, ist der Veränderungsprozeß *noch keineswegs beendet*. Jetzt folgt vielmehr die dritte, ganz eigenständige und äußerst wichtige Phase der *Konsolidierung und Integration*. Diese Phase ist notwendig, damit die Veränderung in den betrieblichen Alltag integriert wird. Geschieht dies nicht, so besteht die Gefahr, daß die Mitglieder einer Organisation wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen und die Vorteile der Veränderungen verlorengehen.

Das Ziel dieser Phase ist es, zu einem neuen "quasi-stationären Gleichgewicht" des sozialen Systems zu gelangen. Diese Phase braucht – wie die erste auch – vorerst einmal Zeit. Ebenso wichtig ist hier die gezielte Unterstützung durch die Veränderungsinitianten und diejenigen, die die Autorität haben, das Funktionieren des neuen Systems zu gewährleisten. Diese Konsolidierung kann auch – je nach Kontext und Problemlage – in der betrieblichen Absicherung der erreichten Fortschritte, etwa durch entsprechende Vereinbarungen, aber auch in symbolischen Akten (Fest, Auszeichnung o.ä.) oder in unterstützenden Maßnahmen wie einer flankierenden Schulung usw. bestehen. Auch hier sollen sich die Veränderungsinitianten nicht "fremde Köpfe zerbrechen", sondern die Betroffenen selbst einbeziehen und nach ihrem Unterstützungsbedarf fragen. Das Auftreten von "Kinderkrankheiten" im veränderten System ermöglicht oft zu erkennen, wo denn nun Unterstützung not tut.

Schließlich ist es aber erforderlich, die Konsolidierungsphase öffentlich als solche zu bezeichnen und einzuleiten und das Bewußtsein der Betroffenen darauf zu richten, auch diese Phase aktiv zu gestalten. Wenn man diese bewußte Gestaltung der dritten Phase verpaßt und sozusagen einfach "aufhört", entsteht leicht eine Situation, in der die einen zunächst immer neue – und vor allem unrealistisch hohe – Erwartungen an das neue System entwickeln, die dann zwangsläufig enttäuscht werden und zu einem Rückfall in die Resignation führen (vgl. Abbildung 5.2). Andere

werden allzu leicht ihre alten "Gewohnheiten" wieder aufnehmen.

Aus der Darstellung wird auch deutlich, daß Veränderungsprozesse in sozialen Systemen nicht stetig, sondern *schubweise* verlaufen: Ein soziales System braucht immer wieder erneut eine Phase des "quasi-stationären Gleichgewichts", sonst können all jene Wirkungen nicht zum Tragen kommen, die das System als Kollektiv funktionstüchtig machen und dem einzelnen die nötige Sicherheit geben. Dieser Sachverhalt ist vielleicht manchmal für Vorgesetzte schwierig zu akzeptieren: Gerade wenn diese nämlich zukunftsgerichtet sind und veränderungsorientiert denken, sind sie "im Geist" schon längst an neuen Projekten, wenn sich ein altes gerade erst zu stabilisieren anfängt.

Zudem kann kein produktives System sich in einem ständigen Veränderungsprozeß befinden. Es hätte dann keine Zeit mehr, etwas zu produzieren. Durch die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und das immer schnellere Tempo der technischen Entwicklungen entsteht zudem das Problem, daß immer häufigere und schnellere Veränderungsbereitschaften der Mitarbeiter verlangt werden und man sich zu wenig Zeit zur Stabilisierung einer neuen Situation nimmt. Dadurch besteht aber die Gefahr, daß die Mitarbeiter verunsichert werden und Widerstände gegen jede Art von Veränderungen aufbauen.

Mit der Konsolidierungsphase ist noch ein besonderes Problem verknüpft: Während wir für die Phase des Auftauens über eine Vielzahl erprobter psychologischer Instrumente und Methoden verfügen und die Veränderungsphase häufig kaum besondere methodische Probleme stellt – vor allem wenn das Vorgehen partizipativ von allen Betroffenen entwickelt wurde und getragen wird –, sind wir in dieser letzten Phase des "Drei-Schritts" darauf angewiesen, fallspezifische und betroffenengerechte Wege und Mittel zu "erfinden" und einzusetzen. Die Erfahrung zeigt deutlich, daß spezifische Lösungen vor allem dann wirklich angewendet und akzeptiert werden, wenn die Betroffenen an ihrer Entwicklung beteiligt waren. Dies verlangt von den Prozeßverantwortlichen ein ganz erhebliches Maß an Einfühlungsvermögen. Gleichzeitig sollten sie sich – wie gesagt – davor hüten, sich die Köpfe anderer zu zerbrechen: Denn die Prinzipien der Partizipation gelten natürlich auch hier.

Das Modell des Drei-Schritts sozialer Veränderungen darf nicht allzu wörtlich genommmen werden. Das heißt, in der sozialen Wirklichkeit können die drei beschriebenen Phasen nicht klar voneinander getrennt und unabhängig voneinander geplant wer-

den, vor allem auch deshalb, weil verschiedene Individuen und Gruppen in einer Organisation sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in je verschiedenen Entwicklungsphasen befinden. Eine idealtypische Zuordnung des Vorgehens zu Veränderungsschritten in einem Projekt qualifizierender Arbeitsgestaltung zeigt – mit den eben gemachten Vorbehalten – Abbildung 5.3.

Was das Modell deutlich macht, ist erstens, daß soziale Systeme – im Gegensatz zu physischen Systemen – nicht direkt verändert werden können, sondern daß sie auf Veränderung und Bewegung vorbereitet werden müssen. Zweitens muß einem sozialen Veränderungsprozeß eine Phase der Konsolidierung und Integration folgen, die ein neues "quasi-stationäres Gleichgewicht" ermöglicht und nach der das Neue wieder als "normal" und voraussehbar empfunden werden kann.

Während Modelle wie das hier dargestellte helfen, die Dynamik sozialer Prozesse zu verstehen und auf wichtige Aspekte hinweisen, so bieten sie keine einfachen Tricks, deren richtige Anwendung den Erfolg garantiert. Es ist nicht unsere Absicht, die beste Art und Weise vorzuschlagen, um Veränderung in einem System in eine bestimmte Richtung zu lenken oder zu "manipulieren". Vielmehr geht es darum, einen Entwicklungsprozeß zu beschreiben, der individuelles Lernen und Kompetenzentwicklung mit der Veränderung von sozialen Systemen in Zusammenhang bringt. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir lernen, *entwicklungs- und prozeßorientiert zu denken*.

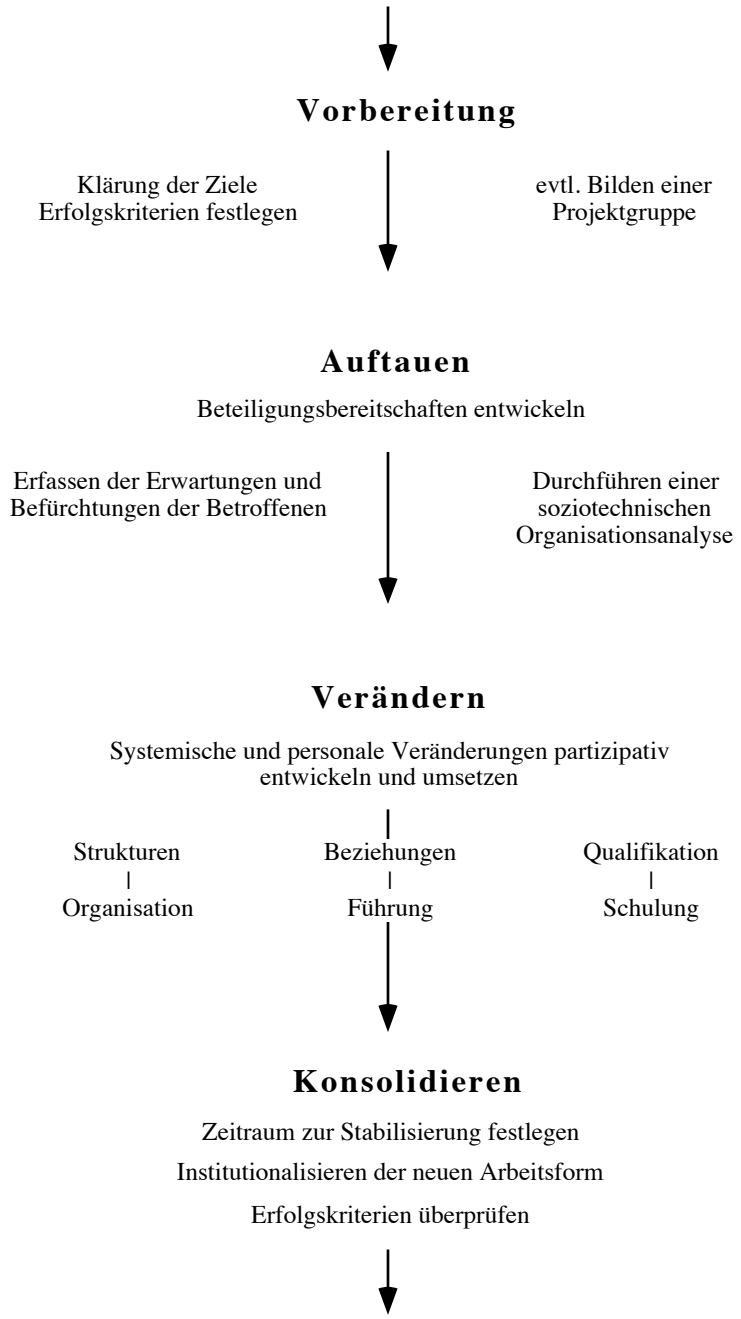
Leitmotive qualifizierender Arbeitsgestaltung

Wenn wir uns hier also um eine entwicklungsorientierte Perspektive bemühen, müssen wir folgende "Leitmotive" qualifizierender Arbeitsgestaltung beachten, damit der Prozeß der Kompetenzentwicklung und des organisationalen Lernens als ein sich selbstorganisierender Prozeß aufrechterhalten werden kann.

1) Qualifikationsentwicklung durch den Tätigkeitsvollzug

Qualifikationsentwicklung geschieht durch den praktischen Vollzug von Tätigkeiten. Durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die veränderte Tätigkeiten verlangen, wird der Bereich der Arbeitsanforderungen erweitert – und damit auch die Übernahme von neuer Verantwortung ermöglicht.

Abbildung 5.3 Realisierung qualifizierender Arbeitsgestaltung



Das *kritische Hinterfragen* der existierenden Arbeitssituation wie auch der Arbeitsabläufe im Hinblick auf individuelle sowie betriebliche Zielsetzungen zeigt Widersprüche und Diskrepanzen zwischen IST- und SOLL-Zustand auf. Solche Widersprüche entstehen in der Regel nicht aus der Vermittlung neuer Ziele und Ansprüche: Nicht weil jemand nach Problemen gefragt hat, erkennen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unstimmigkeiten oder Widersprüche, sondern wenn sie die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitssituation ganzheitlich und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten (zum methodischen Zugang vgl. Kap. 13).

Die Analyse dieser Unstimmigkeiten oder die Reflexion von Widersprüchen bilden die Grundlage zur Entwicklung von möglichen Veränderungen der Arbeitstätigkeiten und der Arbeitsorganisation. Die Diskussion solcher Möglichkeiten und die Realisierung von Veränderungen ermöglicht eine fortdauernde Anpassung und Bewertung der Situation. Dadurch werden auch zusätzliche Schulungs- und Qualifikationserfordernisse erkannt und die Entwicklung neuer Ziele und Interessen unterstützt.

Das kritische Hinterfragen der Arbeit ist ja auch Grundlage für das "Total Quality Management"-Anliegen der ständigen Verbesserung. Nur liegt dort der Fokus ausschließlich auf dem Ergebnis und weniger auf der Qualifikationsentwicklung. Die mangelnde entwicklungsorientierte Perspektive mag auch ein Grund für die eher harzige Umsetzung dieses Anliegens in vielen Betrieben sein.

2) Widersprüche aufzeigen

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich wie ihre Vorgesetzten der vielen Probleme und Widersprüche bewußt, die einem optimalen Arbeitseinsatz im Hinblick auf die eigenen Ziele und diejenigen der Organisation im Wege stehen. Doch noch zu selten werden die Betroffenen über ihre Problemwahrnehmung und ihre Ideen befragt – oder sie finden schnell heraus, falls sie diese selbständig äußern, daß sich niemand dafür interessiert. In der Regel besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine (betrieblich vorgegebene) Priorität von Handlungsmöglichkeiten, die sie nur auf eigenes Risiko – und möglicherweise mit negativen Sanktionen – ändern können.

Die wertvollste Information stammt aber oft aus der eigenen Erfahrungswelt, insbesondere wenn den Betroffenen die Gelegenheit geboten wird, Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit in größeren Zusammenhängen zu sehen, die ihnen vorher nicht zugänglich waren. Wichtig ist dabei einerseits, daß solche Erfahrungen über-

haupt gemacht werden können, und andererseits, daß die Art und Weise, "wie wir es immer gemacht haben", ohne subjektives Risiko in Frage gestellt werden darf.

Die Bereitschaft zur Veränderung ist schließlich umso größer, je ausgeprägter die *Situation als widersprüchlich dargestellt* werden kann. Und je verlockender die Alternativen gegenüber der aktuellen Situation für die Betroffenen und für das Unternehmen sind, desto intensiver wird das Bemühen um eine konstruktive Entwicklung sein.

Eine soziotechnische Analyse (vgl. Kap. 6) hat in einem Projekt qualifizierender Arbeitsgestaltung unter anderem den Zweck, Widersprüche in der Organisation aufzuzeigen und kommunizierbar zu machen.

3) Durch offene Information und Kommunikation eine "gute Dialektik" aufbauen

Information und Kommunikation sind die zentralen Bestandteile eines Dialogs, durch den Mitarbeiter und Vorgesetzte Alternativen erkunden und neue Ziele entwickeln können.[3] Die meisten Betriebe bemühen sich kaum, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen mit den Betriebszielen und mit den Strategien zur Erreichung dieser Ziele vertraut zu machen. Der Arbeiter im Industriebetrieb, der kaum weiß, was mit dem Teilprodukt, das er hergestellt hat, nachher geschieht, ist keine Ausnahme. Auch die Angestellte in der Administration, der nur vage Kenntnisse über die ihrer "Station" vor- und nachgelagerten Bearbeitungsgänge vermittelt wurden, läßt sich immer wieder finden. Je besser die Beschäftigten über die größeren Zusammenhänge informiert sind und wissen, wie ihre Arbeit in diese Zusammenhänge paßt, desto mehr können sie ihre Kreativität auf die zukünftigen Arbeitsanforderungen ausrichten.

Information und Kommunikation dürfen jedoch keine Einbahnstraßen sein. Kommunikation darf nicht nur von oben nach unten fließen. Sie muß auch mehr als nur Rundschreiben, Anweisungen, Aushänge, Mitteilungen per Electronic Mail usw. beinhalten. Nur ein *direkter, mündlicher, gegenseitiger Kommunikationsprozeß* kann zur Entwicklung eines Dialogs führen, der gegenseitiges Lernen und Verständnis fördert.

4) Einen Dialog bezüglich der wünschbaren Zukunft entwickeln

Hier geht es um die Entwicklung eines Vorgehens, das die Mitglieder einer Organisation stimuliert, gemeinsam über die

hierarchischen Unterschiede hinweg ihre individuellen Wahrnehmungen der Widersprüche und Probleme zu koordinieren und so eine *kollektive Vorstellung* von Zielen und wünschbaren Alternativen zu entwickeln. Dies geschieht einerseits durch den dialogischen Prozeß der gemeinsamen Analyse von Problemen, durch den Vollzug von Maßnahmen, die Einführung neuer Strukturen und das Leben und Erleben von neuen Kommunikations- und Führungsstilen. Andererseits bildet die *gemeinsame Bewertung* des Erfolgs der durchgeführten Veränderungen eine wichtige Voraussetzung für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozeß. Die Notwendigkeit, einen Mechanismus zu schaffen, der einen solchen Dialog ermöglicht, steht im Zentrum des Prozesses individueller Kompetenzenwicklung, der gekoppelt ist mit einem Prozeß kollektiver Organisationsentwicklung. Die im folgenden formulierten Prinzipien der Prozeßgestaltung dienen dazu, die Voraussetzungen für diesen Dialog zu schaffen.

Vier Prinzipien der Prozeßgestaltung

Kompetenzentwicklungsprozesse verlaufen zwar in jedem Fall unterschiedlich, da sie auf die spezifische Situation einer Organisation und ihrer Mitglieder abgestimmt werden müssen. Wenn ein auf Kompetenzentwicklung ausgerichteter organisationaler Veränderungsprozeß aber erfolgreich verlaufen soll, stellt es sich aus den eben hergeleiteten Überlegungen wie auch aus den theoretischen Erwägungen in Kapitel 1 jeweils als wesentlich heraus, daß die folgenden vier allgemeinen Prinzipien beachtet werden. Wir haben jedes dieser Prinzipien mit einem kurzen, sich leicht einzuprägenden Titel umschrieben.[4]

Das Judoprinzip

Ein Kompetenzentwicklungsprozeß wird kaum eingeleitet, nur weil jemand das Gefühl hat, dies sei vielleicht eine gute Idee. Viel eher sind es Konkurrenzdruck, Qualitätsprobleme, die Planung und Einführung eines neuen Produktionsprozesses oder ähnliches, die Veränderungen notwendig erscheinen lassen und ein Suchen nach alternativen Lösungen in Gang bringen. Solche Situationen können als Ansatzpunkt für neue kompetenzfördernde Entwicklungsprozesse genutzt werden. So wie ein Judomeister nicht seine eigene Kraft braucht, sondern die Kraft des Gegners ausnützt und diese in die gewünschte Richtung lenkt, können aus

anderen Gründen geplante organisatorische oder technische Innovationen zum Anlaß genommen werden, Kompetenzentwicklungsprozesse zu fördern.

Das Judoprinzip bedeutet: "Nütze bereits existierende Kräfte zu Deinem Vorteil!"

Die Beachtung des Judoprinzips hat den Vorteil, daß die "wirklichen Bedürfnisse" der Organisation die treibende Kraft zur Veränderung bilden, auf die wir uns verlassen können, auch wenn Schwierigkeiten und Hindernisse auftreten. Die im 3. Kapitel beschriebene, durch technische Entwicklungen, neue Marktsituationen und sich verändernde Wertvorstellungen und Erwartungen der Arbeitskräfte entstandene dynamische Spannung bildet oft den Auslöser für organisatorische Veränderungen. In Kapitel 7 wird ein Beispiel dargestellt, in dem die wirtschaftliche Notwendigkeit, die Durchlaufzeit in einem Montageprozeß von 45 auf 10 Tage zu reduzieren, dazu führte, daß die sich in der Veränderungsphase ergebenden Hindernisse und Probleme angegangen und auch gelöst wurden. Im 13. Kapitel beschreiben wir, wie ein schrittweiser Prozeß der Analyse bereits existierender technischer und organisatorischer Innovationen den Ausgangspunkt bilden kann, um Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung und Kompetenzentwicklung zu identifizieren.

Das Prinzip der Partizipation

Der zweite Grundstein der Entwicklung einer kompetenten Organisation ist die Partizipation oder Mitbeteiligung. Hier geht es um die Frage, wer den Veränderungsprozeß gestalten und planen soll. In diesem Bereich unterscheidet sich unser Ansatz am meisten vom tayloristischen oder anderen "expertokratischen" Gestaltungsprinzipien. Wir sind davon überzeugt, daß, wenn es um die Veränderung von Arbeitssituationen geht, die einzigen wirklichen Experten und Expertinnen diejenigen sind, die diese Arbeit auch leisten!

Partizipation heißt: "Beteiligung der Betroffenen!"

Wir haben schon im ersten Kapitel ausführlicher dargelegt, warum wir die direkte Beteiligung an neuen Aktivitäten als unerläßliche Voraussetzung zur Kompetenzentwicklung betrachten. Mitbeteiligung steht also im Zentrum qualifizierender Arbeitsgestaltung. Die beste Lösung für ein spezifisches Problem sieht in

jeder Organisation anders aus. Da die Zielsetzungen, Prozesse und strukturellen Merkmale jeder Organisation unterschiedlich sind, bedeutet das Prinzip der Selbstgestaltung, daß die "beste Lösung" diejenige ist, die von den Betroffenen, die mit den Konsequenzen der Lösung leben müssen, selbst "erfunden" wurde. Externe Beraterinnen und Berater, Vorgesetzte, technische Experten, Ausbildner/innen oder Gewerkschaftsvertreter/innen können ihr Wissen in der Koordination und Unterstützung des Kompetenzentwicklungsprozesses einbringen. Ihre Hauptaufgabe besteht jedoch darin, einen Prozeß der Mitbeteiligung zu fördern, der es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlaubt, ihr eigenes Wissen einzusetzen und ihre Ziele und Bedürfnisse zu formulieren.

Das in Kapitel 7 dargestellte Fallbeispiel zeigt auf eindrückliche Weise, was "ungelernte" oder "angelernte" Beschäftigte vollbringen können, wenn sie sich in einem Mitbeteiligungsprozeß engagieren.

Das Prinzip des heuristischen Vorgehens

Es ist wichtig zu verstehen, daß es nie die "einzig richtige" Lösung für ein bestimmtes Problem gibt. Keine Lösung ist so gut, als daß sie einfach von einer Situation auf eine andere übertragen werden sollte. Die betroffenen Menschen sind immer wieder andere, sie müssen an der Lösung beteiligt sein und sie zu ihrer eigenen machen. Erfolgreiche Lösungen – das gilt auch für die in diesem Buch dargestellten Beispiele – sollten erfunden, nicht kopiert werden! Der Begriff "heuristisch" ist vom griechischen Wort "Heureka" abgeleitet, was soviel bedeutet wie "Ich hab's gefunden – das ist es". Eine *Heuristik* ist also eine Wegleitung zum Finden eigener Lösungen.

> *Heuristisches Vorgehen heißt: "Es gibt nicht die eine richtige Lösung!"*

Dies mag trivial erscheinen, die Realität organisatorischer Veränderungsprojekte zeigt aber immer wieder, daß gerade dieses Grundprinzip häufig mißachtet wird. Die oft angeführte Rechtfertigung ist, daß es sich nicht lohnt, das "Rad neu zu erfinden". Dieser Vergleich ist jedoch unangebracht, da die Bedingungen, unter denen sich ein Rad dreht, viel stabiler sind als diejenigen, die die Angemessenheit einer bestimmten Form der Organisationsgestaltung in einem spezifischen Kontext definieren. Not-

wendig ist vielmehr eine Erarbeitung von Lösungen, die sich gleichzeitig mit der sich verändernden Umgebung entwickeln.

Das Prinzip der Doppelhelix als Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen

Viele Firmen betrachten die Ziele qualifizierender Arbeitsgestaltung als unrealistisch. "Unsere Mitarbeiter sind noch nicht reif dafür oder zu solchen Entwicklungsprozessen fähig", heißt es oft – oder "die Umstände in unserer Organisation sind so, daß sie ein solches Unterfangen nicht zulassen". Beide dieser Argumente sind sowohl richtig als auch falsch. Es ist wahr, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Idee von Veränderung und Mitbeteilung zu Beginn oft kritisch oder ablehnend gegenüberstehen. Aber es gibt keinen Grund anzunehmen, daß nichts getan werden kann, bis die Betroffenen reif genug und alle Hindernisse verschwunden sind. Unsere Forschungs- wie auch unsere praktische Beratungsarbeit zeigt, daß Prozesse individueller und systemischer Entwicklung miteinander verbunden sind. Wie wir im ersten Kapitel ausführlicher dargestellt haben, können wir individuelle und systemische Lern- und Veränderungsprozesse als eine Helix oder Wendel verstehen, in denen die "innere" Wendel psychologischer Veränderungsprozesse in die "äußere" Wendel sozialer Systemveränderungsprozesse eingebettet ist.

> *Doppelhelix bedeutet: "Individuelle Entwicklung muß mit der Entwicklung des sozialen Systems verknüpft werden!"*

Individuelle und systemische Veränderungsprozesse müssen miteinander verbunden werden. Das heißt, jeder dieser Prozesse kann dem anderen nur in einem beschränkten Maße vorauseilen. Wenn Menschen sich verändern, das System jedoch gleich bleibt, so werden sie sich früher oder später frustriert fühlen und sich möglicherweise resigniert abwenden. Wenn sich andererseits das System zu schnell verändert und der individuellen Veränderung zu weit voraus ist, fühlen sich die Menschen durch Ungewißheit und Kontrollverlust bedroht, was zu Widerständen führt. Die Fallbeispiele in Teil III zeigen, daß die Bereitschaft zur Autonomie und Übernahme von neuen Verantwortlichkeiten auf seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dem jeweils angepaßten Rhythmus folgen muß: die ursprüngliche Bereitschaft zur Veränderung kann nur weiterentwickelt werden, wenn die strukturellen

Bedingungen die Übernahme von Verantwortung und mehr Autonomie unterstützen. Ist dies der Fall, so können sich weitere Ansprüche nach noch mehr Verantwortung und Autonomie entwickeln. Wo der Prozeß beginnt, ist nicht sehr wichtig. Worauf es ankommt ist, daß individuelle und systemische Veränderungsprozesse einander antreiben und sich so gemeinsam weiter entwickeln. Das Konzept der Doppelhelix hilft uns auch festzustellen, warum in einer bestimmten Situation der Veränderungsprozeß plötzlich zum Stillstand kommt. Oft ist in diesem Fall alle Energie nur auf einen dieser Veränderungsprozesse ausgerichtet – entweder auf die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzten oder aber auf die Veränderung von Strukturen, Abläufen oder der Arbeitsorganisation – und der andere wird vernachlässigt.

Im Zentrum dieses Kapitels standen der Veränderungsprozeß selbst und die Prinzipien, auf denen die Planung und Durchführung eines auf qualifizierende Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung ausgerichteten Veränderungsprojekts aufbauen sollen. Im folgenden Kapitel beschreiben wir das Zusammenspiel von sozialer Organisation und technisch-strukturellen Aspekten einer betrieblichen Veränderung.

Anmerkungen

1 Kurt Lewin, *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (Bern: Huber, 1963).

2 Darstellung nach Andreas Alioth, *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen* (Bern: Huber, 1980), p. 142, mit Bezug auf Lewin 1963.

3 Chris Argyris und Donald Schön sprechen von "good dialectic" in *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978), p. 42.

4 Felix Frei, "Qualifizierende Arbeitsgestaltung", in Peter Meyer-Dohm, Michael Lacher und Jürgen Rubelt (Hrsg.), *Produktionsarbeiter in angelernten Tätigkeiten: Eine Herausforderung für die Bildungsarbeit* (Frankfurt/M.: Campus, 1989), pp. 147-168.

6. Soziotechnische Systemgestaltung

Jeder Betrieb ist auch ein soziotechnisches System, unabhängig davon, ob wir uns dessen bewußt sind oder nicht. Die in diesem Kapitel beschriebenen soziotechnischen Gestaltungsprinzipien sollten deshalb nicht als Rezept zur Herstellung einer bestimmten Organisationsform verstanden werden. Sie beschreiben vielmehr eine Methode, mit deren Hilfe im Zuge organisatorischer Veränderungen Bedingungen geschaffen werden können, die es den Menschen erlauben, Handlungsspielräume und organisatorische Wahlmöglichkeiten wahrzunehmen und im Sinne der Selbstorganisation zu nützen.[1]

Organisation und Technik werden häufig mehr oder weniger unabhängig voneinander konzipiert, und zwar in der Regel in nachstehender Abfolge: Zuerst wird der Arbeitsprozeß, sei es ein Produktionsprozeß oder ein administrativer Ablauf, idealtypisch nach technischen und ökonomischen Gesichtspunkten geplant, danach wird die Organisation dazu entworfen. Somit werden die organisatorischen Wahlmöglichkeiten weitgehend durch die technische Planung vorbestimmt und damit in der Regel eingeschränkt. Auf diese Weise wird die technische Struktur zum Sachzwang. (Die Optionen im Zusammenhang mit dem Technologieeinsatz haben wir in Kapitel 3 bereits erörtert.)

Wie jedes System funktioniert ein Betrieb aber nicht nur aufgrund seiner Teile oder Elemente, sondern vor allem aufgrund der Beziehungen zwischen diesen. Wenn man den Betrieb als Zusammenspiel von *technischem Teilsystem* und *sozialem Teilsystem* betrachtet, so müssen wir zweierlei berücksichtigen:[2]

1. Das technische und das soziale Teilsystem *"funktionieren" nicht gleich,* sondern nach unterschiedlichen Regeln und Gesetzen. Das *technische System* unterliegt den Gesetzen der Naturwissenschaften, während das *soziale* System ziel- und bedürfnisorientiert ist und sich durch die in den Kapiteln 1 und 5 beschriebene Komplexität menschlichen Verhaltens auszeichnet.
2. Man kann das ganze System nicht optimieren, indem man jedes Teilsystem für sich optimiert. Es braucht eine *verknüpfte Optimierung,* das heißt technische Planung unter Einbezug von arbeits- und organisationsgestalterischen Kriterien einerseits und Organisationsentwicklung unter Einbezug der technischen Möglichkeiten andererseits.

Um zu zeigen, worin sich verknüpfte Optimierung von herkömmlichen Ansätzen unterscheidet, müssen wir uns ein Grundübel manch traditioneller Arbeits- und Organisationsgestaltung vor Augen halten. Dieses Grundübel resultiert daraus, daß betriebliche Systeme sozusagen nur für das Funktionieren geplant werden. Auf dem Reißbrett sieht alles schön aus: Die Maschinen sollen so und so laufen. Die Menschen sollen dies und jenes tun. Herauskommen soll das und das. Und wenn dann irgend etwas nicht klappt, kommt der Spezialist oder der Vorgesetzte.

Geplant wird also lediglich der störungsfreie Ablauf. Dabei ist ein betrieblicher Produktionsablauf nie störungsfrei:

- Vorgegebene Abläufe passen nicht auf den konkreten Fall.
- Leute werden krank oder sind im Urlaub.
- Der Papierfluß/Materialnachschub klappt nicht.
- Die Qualität der Rohstoffe und Materialien schwankt.
- Ein eiliger Kundenauftrag kommt dazwischen.
- Es gibt Maschinenstörungen und -ausfälle.
- In der vorgeschalteten Abteilung wurden Fehler gemacht.
- usw.

Natürlich ist der störungsfreie Ablauf das Ziel. Dieses ist aber höchstens dann zu erreichen, wenn bereits der Plan mit Störungen aller Art rechnet und den Weg zu ihrer Behebung vorsieht. Dies bedingt eine verknüpfte Optimierung von technischem und sozialem Teilsystem, weil man nicht alle Störungen vorhersehen kann und technische Störungen von Menschen behoben werden müssen.

In einer soziotechnischen Organisationsanalyse, wie sie in Abbildung 6.1 schematisch dargestellt wird, ist deshalb die Identifikation von Störungen und Schwankungen, die sogenannte Varianzenanalyse, ein zentraler Bestandteil (vgl. auch Tabelle 6.1).

Abbildung 6.1 Schritte einer soziotechnischen Organisationsanalyse

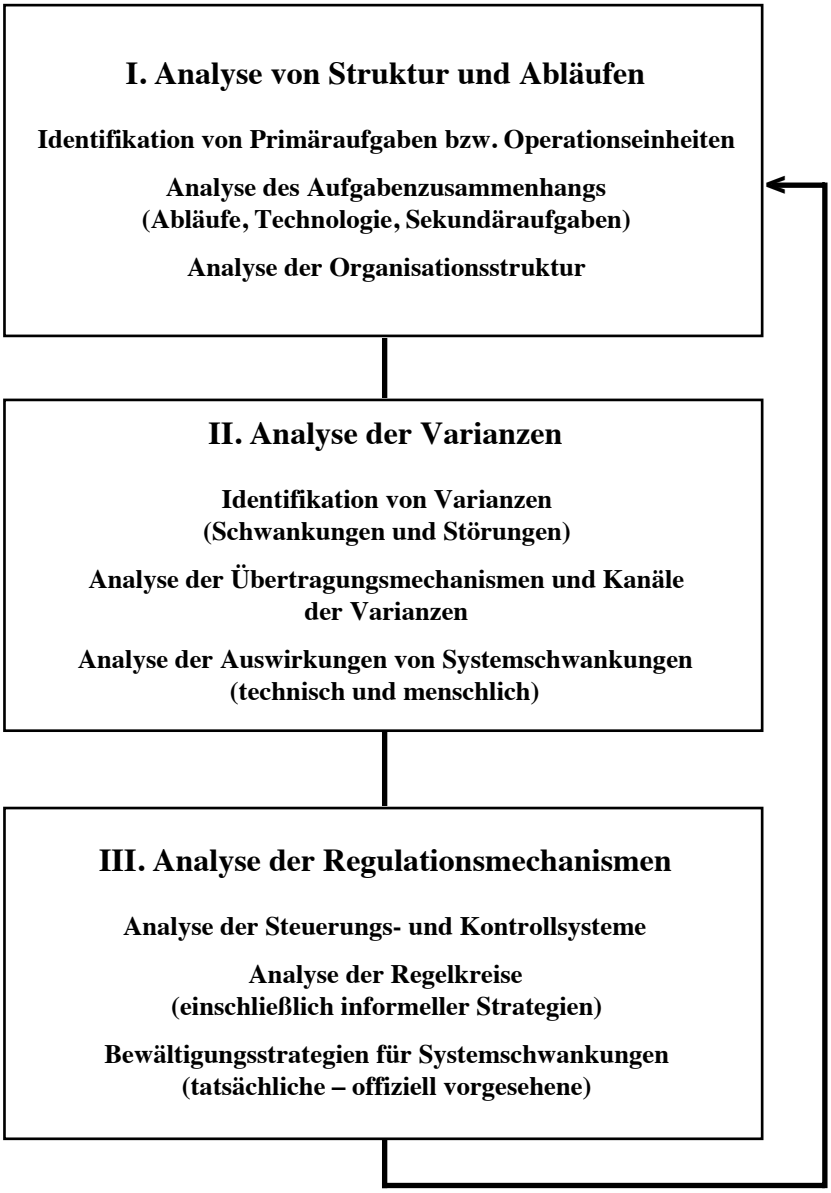


Tabelle 6.1 Schema einer Varianzenanalyse

Art der Varianz	Wo wird sie fest-gestellt?	Wo wird sie ver-ursacht?	Wer kon-trolliert sie?	Was ist die Ur-sache?

Die verknüpfte Optimierung

Verknüpfte Optimierung bedeutet nicht einfach, das technische Teilsystem an das soziale anzupassen oder umgekehrt. *Zu gestalten ist immer ein ganzes soziotechnisches System*. Das heißt allerdings nicht, daß man sich gleich den Betrieb als Ganzes oder auch nur eine ganze Abteilung vornehmen muß. Es ist aber entscheidend, daß man in der Gestaltung ein soziotechnisches (Teil-) System so ausgrenzt, daß es relativ unabhängig von anderen ist. So kann man zum Beispiel nicht einen Arbeitsplatz innerhalb eines Fließbandprozesses gestalterisch optimieren, weil dieser ganz und gar abhängig ist vom vor- und nachgelagerten Arbeitsplatz. Es geht also um die Suche nach der "natürlichen Arbeitseinheit" oder einer Gruppe von Tätigkeiten, die, zusammengenommen, einen relativ unabhängigen Teil mit einer *Primäraufgabe* im gesamten Ablauf eines Betriebs darstellen.

Der Maßstab: Die Primäraufgabe

Jedes soziotechnische System hat einen Zweck zu erfüllen. Daraus ergibt sich seine Primäraufgabe, zum Beispiel die Bereit-

stellung einer bestimmten Dienstleistung, die Montage eines (Teil-) Produkts oder die Fertigung einer bestimmten Teilefamilie. Diese steht im Dienste der Primäraufgaben der übergeordneten Systemeinheiten.

Die Primäraufgabe bezeichnet den Transformationsprozeß des betreffenden (Sub-) Systems und kann durch die Festlegung des Input-Output-Verhältnisses quantitativ und qualitativ bestimmt werden. Aus der Primäraufgabe können vorerst die ausführenden, dann "sekundär" die der Systemerhaltung dienenden (z.B. Unterhalt und Wartung, Schulung etc.) sowie die regulierenden Tätigkeiten (die Steuerung des Inputs, die Koordination der ausführenden Tätigkeiten, Kontrolle etc.) abgeleitet werden. Die Formulierung von Primäraufgaben ist im soziotechnischen Ansatz als heuristisches Konzept für die Ausgrenzung von Subsystemen zu verstehen.

Für die Gestaltung eines soziotechnischen Systems gibt es *keine einfachen Rezepte*. Aber es gibt eine Reihe von Prinzipien, die es ermöglichen, den Einfluß und den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder zu erweitern und gleichzeitig die Effizienz des Systems als Ganzes zu verbessern. Soziotechnische Systemgestaltung als verknüpfte Optimierung von technischem und sozialem Teilsystem heißt, Strukturen (Prinzipien 1–3) und Funktionsweisen (Prinzipien 4–6) gemeinsam und in ihrer gegenseitigen Bedingtheit, ausgerichtet auf die jeweilige Primäraufgabe, zu gestalten und zu vernetzen.[3]

Prinzip 1: Die Bildung von relativ unabhängigen Organisationseinheiten

Mit der Formulierung von operationell definierbaren Primäraufgaben können wir Organisationseinheiten ausgrenzen, die unter Einschluß relevanter Sekundäraufgaben einen in sich abgerundeten, ganzheitlichen Aufgabenbereich bilden. Die Unabhängigkeit bedeutet organisatorisch die Bildung von kleinsten Organisationseinheiten, zum Beispiel in Form von Teams, denen jeweils eine ganzheitliche, relativ unabhängig ausführbare Primäraufgabe zugeordnet wird. Vorab muß aber in vielen Fällen die Systemabgrenzung zuerst technisch ermöglicht werden: Das heißt, der Produktionsprozeß muß in relativ unabhängige und somit nicht direkt verkettete (Teil-) Prozesse untergliedert werden, die modulartig miteinander vernetzt und ablaufmäßig gegenseitig abgepuffert sind.

Beispiel: Fertigung einer Teilefamilie in einer Fertigungsinsel. Die Ausgrenzung der Insel als Organisationseinheit ergibt sich daraus, welche Primäraufgabe (Bearbeiten der Teile A–X mit den Operationen Bohren, Schleifen etc.) und welche Sekundäraufgaben (Disposition, Programmieren, Behebung von technischen Störungen, Maschinenwartung etc.) rationellerweise zusammengefaßt werden, damit Unterbrechungen und Konflikte verursachende Abhängigkeiten von anderen Einheiten im Betrieb möglichst gering gehalten werden. Technisch muß vorerst die entsprechende Maschinenkonfiguration erstellt bzw. die Logistik angepaßt sein.

Prinzip 2: Die Einheit von Produkt und Organisation

Das Arbeitsprodukt soll einer Organisationseinheit möglichst eindeutig zugeordnet werden können. Der technisch-organisatorische Ablauf muß also so gestaltet sein, daß das (Teil-) Produkt in quantitativer und qualitativer Hinsicht auf seine Einheit rückführbar ist. Inputelemente bzw. Störfaktoren, die von anderen Stellen produziert worden sind, müssen als solche identifizierbar bleiben. Betrachtet man Arbeitssysteme als Regelkreise, heißt dies auch: Die Regelkreise sollten sich möglichst innerhalb der Organisationseinheiten schließen; somit ist direktes Feedback gewährleistet, und schnelles Reagieren wird möglich. Die Einheit von Produkt und Organisation ist eine motivationale Voraussetzung für die Orientierung auf eine gemeinsame Aufgabe, indem sie Produktnähe erzeugt.

Ein Negativ-Beispiel: Für eine bestimmte Teilefertigung wird das technische System so "optimiert", daß die Teile in einer Abteilung serienmäßig gefertigt, aber erst später – in einer anderen Abteilung – auf Qualität geprüft werden. Das soziale System wird so "optimiert", daß an Einzelarbeitsplätzen im Akkordlohn Stückzahlen produziert werden. Das Ergebnis: Auf Kosten der Qualität wird Quantität produziert. Der Ausschuß ist zu groß.

Daraus folgt: Die Primäraufgabe (im Beispiel: Teile in einer bestimmten Quantität *und* Qualität fertigen) darf nicht auseinandergerissen werden. Darum kann es notwendig sein, bestimmte Sekundäraufgaben – wie z.B. die Qualitätskontrolle – nicht auszugliedern, sondern in das soziotechnische System zu integrieren.

Prinzip 3: Der Aufgabenzusammenhang als Voraussetzung

Eine verknüpfte Optimierung durch soziotechnische Systemgestaltung läßt sich nicht oder kaum verwirklichen, wenn für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kein adäquater Aufgabenzusammenhang besteht.

Kein adäquater Aufgabenzusammenhang ist vorhanden,

- wenn alle Teilaufgaben stur einzeln hintereinander abgearbeitet werden und völlig aufeinander abgestimmt sein müssen (Beispiel: Fließbandarbeit);
- wenn alle Teilaufgaben einzeln an eine größere technische Anlage "angehängt" und vollständig von dieser bestimmt werden;
- wenn überhaupt nur lauter gleiche Aufgaben vorhanden sind und der Zusammenhang nur über Leistungsvorgaben oder -prämien besteht;
- wenn man für gegenseitige Unterstützung "bestraft" wird (zum Beispiel, weil man die eigene Prämie dadurch nicht erreicht oder einfach, weil das Klima so ist, daß man sich um *seinen* Job kümmern soll);
- wenn die verschiedenen anfallenden Aufgaben gar nichts miteinander zu tun haben und jeder genausogut allein arbeiten könnte.

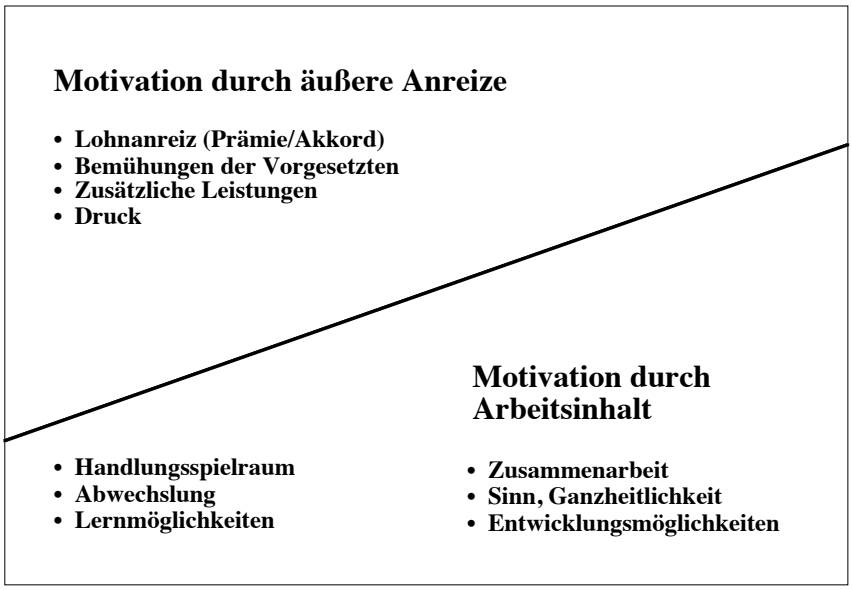
Richtig gestaltet ist der Aufgabenzusammenhang dagegen,

- wenn die Primäraufgabe in einzelne, für sich genommen sinnvolle Teilaufgaben untergliedert ist;
- wenn zwischen allen Teilaufgaben sachliche Beziehungen bestehen;
- wenn sich Kooperation und gegenseitige Unterstützung als vorteilhaft erweisen, sowohl für die Arbeitsgruppe wie auch für den einzelnen;
- wenn die wechselseitige Abhängigkeit die Autonomie des einzelnen nicht zu sehr einschränkt;
- wenn die Koordination der Gruppenaktivitäten von der Gruppe selbst übernommen wird bzw. werden kann;
- wenn die übergeordneten Betriebsnormen und Richtlinien verhindern, daß das Individuum dem "Druck der Gruppe" ausgesetzt wird.

Prinzip 4: Motivation und Aktivierung durch Aufgabenorientierung

Wenn Arbeit nur nach technischen Gesichtspunkten gestaltet wird, fallen für die Menschen häufig nur noch Aufgaben ab, die für sich genommen keinen Sinn ergeben. Beispiel: Bestückung eines Automaten als Einzelarbeitsplatz. Das Konzept der Aufgabenorientierung basiert auf der Erfahrung, daß sinnvolle Arbeitsgestaltung das Interesse einer Person aktiviert und den Einsatz von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten fördert, insbesondere dann, wenn sie in ihrem Arbeitsumfeld Unterstützung erfährt. Aufgabenorientierung beinhaltet dabei immer auch Transparenz und ein gemeinsames Verständnis bezüglich des zu erreichenden Ziels. Finanzielle Anreize oder Druck fördern die Arbeitsmotivation dagegen nur sehr beschränkt (siehe Abbildung 6.2).

Abbildung 6.2 Wie entsteht Arbeitsmotivation?
Je interessanter der Arbeitsinhalt, desto weniger wichtig sind die äußeren Anreize!



Wirkliche Arbeitsmotivation und Aufgabenorientierung können nur entstehen, wenn die Aufgabe

- für sich genommen Sinn macht und in sich ganzheitlich abgeschlossen ist;
- einen klaren Bezug zur Primäraufgabe hat;
- durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst reguliert und kontrolliert werden kann;
- Selbständigkeit und Zusammenarbeit ermöglicht wie auch erfordert;
- es ermöglicht dazuzulernen, also weder zu schwierig noch zu einfach ist;
- weder zu monoton noch zu umfangreich ist;
- weder körperlich noch geistig nur einseitig fordert und beansprucht;
- Entwicklungsmöglichkeiten für das Individuum beinhaltet.

Unter solchen Bedingungen kann man davon ausgehen, daß Mitarbeiter in der Regel die Zielerreichung auch dann anstreben, wenn Störungen und Probleme auftreten, und sie sich erst dann zufrieden geben, wenn diese gelöst sind. Gemeinsame Aufgabenorientierung ist schließlich die Voraussetzung für eine zielorientierte Kooperation und für die kollektive Selbstregulation in der Gruppe.

Prinzip 5: Die Selbstregulation

Selbstregulation heißt: die Mittel und Kompetenzen haben, um Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen. Dies erhöht die "Kontrollmöglichkeiten" der Betroffenen. Auch die Ungewißheiten im Zusammenhang mit Varianzen, die von anderen Stellen und Einheiten "exportiert" werden, reduzieren sich, indem sie eben dort, wo sie entstehen, bewältigt werden. Darüber hinaus können Schwankungen und Störungen, die aus der eigenen Einheit heraus entstehen, schneller bzw. flexibler ausgeglichen werden.

Deshalb müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem soziotechnischen System dafür qualifiziert werden, sich gegenseitig zu unterstützen oder zu vertreten, insgesamt als Gruppe möglichst all das selbständig zu tun und zu entscheiden, was zur Erfüllung ihrer Primäraufgabe erforderlich ist. Dies schließt zum Beispiel ein, daß sie befähigt *und* befugt sind, mindestens einfache Wartungs- und Reparaturarbeiten selber durchzuführen (und nur wenn nötig Spezialisten beiziehen müssen). Das schließt (siehe Prinzip 6) weiter ein, daß Vorgesetzte in der Regel nicht die

Entscheide innerhalb dieses soziotechnischen Systems fällen, sondern jene, die "am Rande" der Organisationseinheit anfallen, d.h. dafür sorgen, daß die Gruppe arbeiten kann und nicht gestört wird. Vorgesetzte sorgen z.B. dafür, daß der Materialnachschub *just-in-time* funktioniert, daß Spezialisten da sind, wenn man sie braucht, usw.

Prinzip 6: Grenzregulation durch den Vorgesetzten

Wenn von der technisch-organisatorischen Seite her die Voraussetzungen für selbstregulierende, relativ unabhängige Organisationseinheiten geschaffen sind, so bleibt es die Aufgabe der Vorgesetzten, Selbstregulation und Unabhängigkeit im organisationalen Kontext laufend zu gewährleisten. Diese Vorgesetzten müssen also ihr Hauptaugenmerk auf die Beziehungen und Verknüpfungen der ihnen unterstellten Organisationseinheiten mit anderen Stellen in der Organisation legen, um Eingriffe "abpuffern" zu können. Statt direkter Anweisung und Kontrolle übernehmen diese Vorgesetzten eine Unterstützungsfunktion, die die "kollektive" Kompetenz der Arbeitsgruppe fördert, selbständig auf Schwankungen und Störungen reagieren zu können und auch außerordentliche Situationen zu meistern. (Eine ausführliche Diskussion zur veränderten Rolle der Meister in soziotechnischen Systemen findet sich in Kapitel 15.)

In Tabelle 6.2 vergleichen wir zusammenfassend die zentralen Elemente soziotechnischer Systemgestaltung mit denjenigen des tayloristisch-bürokratischen Ansatzes.[4]

Tabelle 6.2 Paradigmen der Arbeitsgestaltung

	Tayloristisch-Bürokratischer Ansatz	**Soziotechnischer Systemansatz**
1. Gestaltungs-einheit	"one person – one task"	integrierter Aufgabenbereich (in der Regel Arbeitsgruppe)
		(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung Tabelle 6.2)		
2. Kontroll-relevanter Informationsfluß	Dienstweg, von oben nach unten; außerhalb des Arbeitsplatzes	selbststeuernd informell; vor allem innerhalb der Arbeitsgruppe
3. "Locus of control" (bezüglich operativer Entscheidungen/ Schwankungen)	die Linie hinauf, von außen reguliert	auf der operativen Ebene, Arbeitsgruppe selbstregulierend
4. Gestaltungs-prinzip	a) detaillierte Festlegung aller Aufgaben (totale Spezifikation) b) Redundanz der Teile (z.B. Springer)	a) kritische Spezifikation (Gestaltungs-spielräume) b) funktionale Redundanz *(multiskilling)*
5. Technologie	Technik als Sachzwang (Mensch als Erweiterung der Maschine)	verknüpfte Optimierung (Mensch komplementär zur Maschine)
6. Merkmale der Arbeit	fragmentiert, repetitiv, Isolation, kurze Anlernzeit, fremdbestimmt	ganzheitlich, Anforderungsvielfalt, Kooperation, kontinuierliches Lernen, Autonomie
7. Vorgesetztenrolle	ständige Kontrolle und Überwachung, direktes Eingreifen in die Arbeit	Erfolgskontrolle und Feedback, Beratung zur Selbststeuerung
8. Motivation	kalkulativ, instrumentell, extrinsisch, individuell	aufgabenorientiert, berufliche Identität, intrinsisch, mit sozialer Unterstützung
9. Berufliche Entwicklung	hierarchischer Aufstieg, Position mit Titeln	Kompetenzerweiterung auch horizontal, Polyvalenz und Multifunktionalität

Gruppenarbeit

Die Definition einer sinnvollen Primäraufgabe beinhaltet in der Regel eine Reihe von miteinander in Verbindung stehenden Arbeitsaufgaben. Soziotechnische Systemgestaltung führt deshalb meist zu gruppenorientierten Formen der Arbeitsorganisation, wobei eine durch eine Primäraufgabe definierte Organisationseinheit je nach Umfang und Teilbarkeit der Aufgabe ein oder mehrere Teams bzw. matrixartig überlappende Teams beinhalten kann. Aus einer soziotechnischen Systemgestaltung entstandene Arbeitsteams bezeichnet man auch als autonome oder selbstgesteuerte Arbeitsgruppen. Natürlich gibt es in keinem Betrieb eine Gruppe, die vollständig autonom oder unabhängig von anderen Organisationseinheiten ist; sie kann nur teilautonom sein. Selbststeuernde Arbeitsgruppen sind auf eine Primäraufgabe bezogene Lernsysteme. Indem die Arbeitsgruppen lernen, einen immer größeren Teil der anfallenden Systemschwankungen und Störungen selbst zu beheben, erweitern sich ihre Problemlösungsfähigkeiten, was die Produktions- oder Dienstleistungsergebnisse verbessert und den individuellen Bedürfnissen der Gruppenmitglieder Rechnung tragen kann.

Selbststeuerung

Je nach Grad der Gruppenautonomie sind verschiedene Formen der Selbststeuerung möglich. Die Autonomie einer Arbeitsgruppe wird durch das Ausmaß ihres Entscheidungsspielraums bestimmt und kann in folgenden drei Dimensionen beschrieben werden:[5]

1) Entscheidungen betreffend Selbstregulation

Diese Entscheidungen beziehen sich auf Fragen der Systemregulation, die insbesondere folgende Aspekte umfaßt:

- Koordination der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit hinsichtlich der Zielerreichung
- Verteilung der Arbeit auf die einzelnen Gruppenmitglieder, Materialdisposition wie auch Entscheidungen bezüglich Wartung, Zeiteinteilung, Arbeitspausen, Urlaubsplanung usw.
- Grenzregulation, d.h. die Organisation von Input und Output im Austausch mit anderen Organisationseinheiten

2) Entscheidungen betreffend Arbeitsplanung

Diese Entscheidungen beziehen sich auf Fragen der Disposition und Planung:

- Entscheidungen darüber, wann ein bestimmter Produkteteil oder eine bestimmte Dienstleistung hergestellt wird (Erstellen von Produktionsplänen)
- Entscheidungen über die Reihenfolge, in der die Aufträge ausgeführt werden (Voraussetzung: die Abfolge ist nicht durch die Technologie vorbestimmt)
- Entscheidungen über die Reihenfolge, in der die verschiedenen zur Erledigung der einzelnen Aufträge notwendigen Aufgaben ausgeführt werden (Voraussetzung: die Aufgabenabfolge ist nicht vorbestimmt und läßt alternative Vorgehensweisen zu)

3) Entscheidungen betreffend Selbstbestimmung

Die Entscheidungen beziehen sich auf die materiellen Interessen der Gruppenmitglieder und auf die organisatorische Selbständigkeit der Gruppe als solcher. Der Grad der möglichen Einflußnahme der Gruppenmitglieder auf diese Entscheidungen wird durch die arbeitsrechtlich und vertraglich festgelegten Bedingungen beeinflußt, die die Beziehungen zwischen der Organisation und den Beschäftigten und ihrer Vertretung (Gewerkschaft, Betriebsrat) regeln. Der Entscheidungsspielraum in dieser Dimension wird vor allem auch vom Wertsystem und der Unternehmensstrategie des Managements abhängig sein. Hierbei handelt es sich um folgende Art von Entscheidungen:

- Entscheidungen über die Selektion von neuen Gruppenmitgliedern und unmittelbaren Vorgesetzten sowie Entscheidungen darüber, wie Disziplinarprobleme gehandhabt werden sollen
- Entscheidungen über die Art des Produkts bzw. der Dienstleistung
- Entscheidungen betreffend die Menge der zu erbringenden Leistungen in Abhängigkeit von der Bezahlung

Die Delegation dieser Entscheidungsbefugnisse könnte zum Beispiel auch eine Vorstufe zu einem “Gruppen-Buy-Out” sein.

Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit

Unabhängig von der spezifischen Ausprägung der Gruppenautonomie sind die folgenden Aspekte wichtig, um das erfolgreiche Funktionieren von selbstgesteuerten Arbeitsgruppen zu gewährleisten.[6]

Gemeinsame Aufgabe

Der Auftrag sollte so angelegt sein, daß ihn die Gruppe tatsächlich als *gemeinsame Aufgabe* verstehen *kann*. Das schließt alle Tätigkeiten wie zum Beispiel Maschinenbedienung, Einrichten, Disposition und Administration ein. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für Gruppenarbeit: Wenn nämlich der Auftrag aufgeteilt wird auf die verschiedenen Gruppenmitglieder, so daß jeder seinen eigenen Verantwortungsbereich hat, für den er alleine Rechenschaft ablegen muß, fehlt das übergeordnete gemeinsame Interesse. Dann hat gegenseitige Unterstützung – eine Bedingung für Flexibilität in der Gruppe – vor allem etwas mit Kameradschaft zu tun und ist mit einem Dankeschön verbunden. Hat dagegen eine Gruppe die Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe, entsteht gegenseitige Unterstützung aus einem gemeinsamen Interesse heraus.

Kohärenz

Die Forderung nach einer gemeinsamen Aufgabe heißt für die Arbeitsgestaltung, daß sich die für die Auftragserfüllung notwendigen *Teilaufgaben für die Gruppe in einem inneren Zusammenhang* darstellen, der *kooperationsförderlich* ist. Auch muß das Arbeitsprodukt eindeutig, das heißt quantitativ und qualitativ auf die Gruppe zurückzuführen sein. Mit anderen Worten, es wäre schwierig für eine Gruppe, für ihre Arbeit geradezustehen, wenn Arbeitselemente oder Störfaktoren von anderen Stellen der Organisation in ihre Arbeit fließen und diese im Resultat nicht mehr unterscheidbar sind. Der innere Zusammenhang wird unter anderem auch durch die Anordnung, das Layout der Maschinen, bestimmt. Die Gestaltung des technischen Systems ist also ein ganz wesentliches Element bei der Gestaltung von Gruppenarbeit.

Überschaubarkeit

Das Arbeitsgebiet soll für alle Gruppenmitglieder – räumlich sowie von der Komplexität her – *überschaubar* sein. Dazu gehört auch, daß die Gruppe über entsprechende Informationen und In-

formationsmittel zur Steuerung der Aufgabenausführung verfügt. Die Überschaubarkeit des Arbeitsablaufs wird dadurch verstärkt, daß die Anordnung der Arbeitsplätze eine spontane Kommunikation erlaubt und die Gruppe ein nach außen erkennbares eigenes Territorium besitzt.

Arbeitsverteilung

Wenn eine Gruppe einen Bereich als eine gemeinsame Aufgabe gesamthaft und in kollektiver Verantwortung übernommen hat, ist es eine logische Konsequenz, daß die Gruppe im Rahmen von Qualitäts- oder Sicherheitsvorschriften auch die Kompetenz für die *selbständige interne Arbeitsverteilung* und damit auch für die *Selbstkontrolle über die individuellen Arbeitsvollzüge* übernehmen soll. Die Koordination und die Kontrolle der individuellen Tätigkeiten durch Vorgesetzte entfallen damit und müssen durch eine ergebnisorientierte Kontrolle der Arbeitsgruppe als ganzer ersetzt werden. Gruppenarbeit setzt immer mindestens Entscheide der Selbstregulation voraus (siehe oben).

Qualifikation

Der Spielraum für die interne Arbeitsverteilung ist abhängig vom *Qualifikationsniveau der Gruppenmitglieder*. Das Ausmaß der Qualifikationsbreite ist in Abhängigkeit der Gruppengröße und der Komplexität der Gesamtaufgabe zu sehen: Bei größeren Gruppen und komplexen Aufgaben kann eine *Überlappung von Qualifikationen* durchaus genügen, bei kleineren Gruppen und einfacheren Aufgaben dagegen ist eine *vollständige Polyvalenz* häufig sinnvoll. Das Qualifikationsniveau der Gruppe erhöht sich in der Regel im Lauf der Zeit, indem sich die Beschäftigten neues Wissen und zusätzliche Problemlösungsfähigkeiten aneignen. Polyvalenz und Rotation der Arbeitstätigkeiten sollten sich dabei soweit wie möglich nach individuellen Präferenzen und dem bestehenden Qualifikationsniveau der einzelnen Gruppenmitglieder richten, damit diese “Nischen” finden, in denen sie sich, ihren individuellen Bedürfnissen und ihrem eigenen “Tempo” angepaßt, weiter entwickeln können. Im Sinne der Selbstorganisation der Gruppe sollte die Qualifizierung schwerpunktmäßig durch gegenseitiges Anlernen erfolgen.

Dispositionsspielraum

Damit die Gruppe Schwankungen im Personalbestand, zum Beispiel durch Absenzen, oder im Arbeitsvolumen, zum Beispiel bei Terminverschiebungen, durch interne Flexibilität, also ohne Eingriffe von außen bewältigen kann, ist neben der Polyvalenz der Gruppenmitglieder ein *Dispositionsspielraum* für die Erledigung ihrer Aufträge entscheidend. Ein hinreichender Dispositionsspielraum ermöglicht es der Gruppe, Schwankungen oder Störungen innerhalb der vorgegebenen Frist auszugleichen. Darüberhinaus hat die Gruppe die Möglichkeit, ihre Arbeitseinteilung zu planen. Falls ein zeitlicher Dispositionsspielraum von der Aufgabe her nicht gegeben ist (zum Beispiel bei *just-in-time*-Lieferzeiten) sollte die Gruppe entsprechenden Spielraum bezüglich der eigenen Ressourcen besitzen.

Eigene Normen

Damit eine Gruppe sich selbst regulieren kann, muß sie die Möglichkeit haben, eigene Normen und Regeln für die interne Kooperation sowie für die Problem- und Konfliktlösung in der Gruppe zu entwickeln. Diese Normen und Regeln werden wesentlich durch die Zusammensetzung der Gruppe mitbestimmt. Die Gruppe sollte deshalb auch einen *Einfluß auf die Auswahl der Gruppenmitglieder* haben. Die von der Gruppe vereinbarten Normen und Regeln müssen jedoch mit den übergreifenden Werten, Prinzipien und Zielsetzungen des Betriebs und der Beschäftigtenvertretung übereinstimmen. Dies hilft zu verhindern, daß die Gruppe nur ihre eigenen Interessen verfolgt und sich gegenüber anderen Beschäftigten abzusetzen beginnt. Es muß also ein Gleichgewicht zwischen der funktionalen Autonomie der einzelnen Arbeitsgruppe und den für alle Betriebseinheiten gültigen Prinzipien und Richtlinien angestrebt werden. Wenn darauf nicht geachtet wird, können sich leicht Feindseligkeiten und ungesunde Konkurrenzverhältnisse zwischen verschiedenen Organisationseinheiten entwickeln.

Bindeglied und Koordination

Damit die Gruppe von außen besser ansprechbar wird, kann sie – unter Umständen zeitlich befristet – eine/n Gruppensprecher/in als Bindeglied zu anderen Stellen in der Organisation bestimmen. Damit sich aber keine gruppeninternen Unterstellungsverhältnisse einschleichen und unbeabsichtigt neue Vorarbeiter-

rollen entstehen, ist es angezeigt, die Rolle der Gruppensprecherin oder des Gruppensprechers rotieren oder diese/n zum Beispiel periodisch neu wählen zu lassen. In jedem Fall – ob mit oder ohne Gruppensprecher – müssen die *Spielregeln für die Vertretung der Gruppen* nach außen bzw. in der Hierarchie festgelegt werden.

Kostenverantwortung

Bezüglich des Rechnungswesens sollte jede einzelne Gruppe schließlich eine eigene Kostenstelle bilden. Dies ist die administrative Voraussetzung dafür, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe die Kostenverantwortung übernehmen können. Zum Beispiel kann der Gruppe die Budgetverantwortung hinsichtlich der produktiv zu leistenden Stunden, aber auch hinsichtlich eines bestimmten Kredits, etwa für Hilfsmaterialien, übertragen werden. Ein eigener PC könnte dann für die eigene Budget- und Kostenkontrolle genützt werden.

Entlohnung

Das Lohnsystem kann eine entscheidende Rolle bei der Gruppenarbeit spielen. Individuelle, arbeitsplatzbezogene Entlohnungsformen (analytische Arbeitsplatzbewertung) können zu Statusunterschieden und damit zu einer statusorientierten Arbeitsverteilung in der Gruppe führen. Die Entwicklung von vielseitigen Qualifikationen und damit der Flexibilität der Gruppe kann dadurch erheblich beeinträchtigt werden. Allfällige Leistungsanteile des Lohns sollten für die Gruppen gesamthaft berechnet werden, weil die Outputleistung bei einer gemeinsamen Aufgabe konsequenterweise als Gruppenleistung betrachtet werden muß. In vielen Fällen ist es auch gar nicht möglich, die individuelle Leistung sinnvoll zu messen. Das heißt jedoch nicht, daß alle "gleich" sind. Gruppenförderlich ist eine *Lohndifferenzierung nach dem Könnensprinzip*, das heißt danach, wie viele Tätigkeiten ein Gruppenmitglied *beherrscht*. Maßgebend ist somit nicht sein aktuelles Tun, sondern die nachgewiesene Fähigkeit wie auch die Bereitschaft zum Einsatz seiner Qualifkationen. (Eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Entlohnungssysteme ist in Kapitel 16 zu finden.)

Funktionale Arbeitssysteme

Eine weitere Ebene soziotechnischer Systeme sind übergeordnete *Arbeitssysteme*, funktionale Einheiten mit einer relativ unabhängigen Identität. Ein solches Arbeitssystem kann ein Produktbereich sein, in dem zum Beispiel jede Abteilung einen Teil des Produkts herstellen läßt, oder es handelt sich um einen zentralen Dienstleistungsbereich, dessen Aufgaben trotz integrierender Rationalisierung sinnvollerweise nicht dezentralisiert werden können. Die Übernahme von Aufgaben in solchen Arbeitssystemen – rotationsweise auf Zeit oder im Rahmen einer entsprechenden Laufbahnplanung – bietet weitere Möglichkeiten der Qualifizierung (z.B. Qualitätskontroll-, Wartungs- und Administrationsfunktionen oder auch Planungs- und Entwicklungsaufgaben). Somit können neue Berufswege eröffnet und umfassende Arbeitsrollen statt einfacher, eng begrenzter Arbeitstätigkeiten geschaffen werden. Dies ist umso wichtiger, je flacher die Hierarchien bzw. je spärlicher die herkömmlichen Positionen im Zuge der neueren Entwicklungen in den Unternehmen werden. Eine sich überschneidende Mitgliedschaft und die Teilhabe am größeren sozialen System verringert zudem die Gefahr der zu starken Identifikation mit einer kleinen Arbeitsgruppe und erhöht den Einfluß des funktionalen Arbeitssystems innerhalb des Betriebs. Die Zugehörigkeit zur größeren Organisationseinheit wirkt auch der Entstehung von Arbeitsgruppenkonkurrenz und partikulären Gruppeninteressen entgegen.

Arbeitsgestaltung

Die vorangegangene Beschreibung soziotechnischer Systemgestaltungsprinzipien bezog sich vor allem auf die funktionellen Aspekte einer auf verknüpfte Optimierung ausgerichteten Arbeitsorganisation. Dabei standen die strukturellen und organisatorischen Aspekte, die zur Qualifikationsentwicklung sowie zur Förderung der Betriebseffizienz und -flexibilität erforderlich sind, im Vordergrund. Für die Gestaltung der individuellen *Arbeitstätigkeiten* sind jedoch weitere Kriterien zu beachten, die für das psychische und physische Wohlbefinden und die Entwicklungsmöglichkeiten des Individuums von zentraler Bedeutung sind.

Menschen sind verschieden. Das ist eigentlich eine bekannte Tatsache. Dennoch werden Arbeitsplätze in der Regel so gestal-

tet, als wären alle Menschen gleich. Doch was für die einen gut ist, braucht für andere nicht auch gut zu sein. Um die unterschiedlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ziele und Bedürfnisse der Menschen bei der Gestaltung der Arbeit zu berücksichtigen, müssen zwei Grundprinzipien beachtet werden.[7]

Das erste Grundprinzip heißt:
Differentielle Arbeitsgestaltung

Menschen unterscheiden sich in der von ihnen bevorzugten Arbeitsweise. Die eine Person arbeitet gerne alleine, eine andere lieber mit Kollegen zusammen. Nicht jeder Mensch will gleich viel Verantwortung in seiner Arbeit übernehmen. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung berücksichtigt diese Unterschiede. Arbeitsplätze sind daher so zu gestalten, daß die Betroffenen zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen können, zum Beispiel:

- Arbeitsplätze mit mehr oder weniger Verantwortung
- Arbeitsplätze, die mit unterschiedlicher Technik ausgestattet sind
- Arbeitsplätze mit anspruchsvoller und weniger anspruchsvoller Arbeit usw.
- Alleine arbeiten oder mit anderen zusammen

Hinzu kommt, daß sich das Individuum im Laufe der Zeit ändert. Ein junger Mensch ist z.B. eher bereit, schwere Lasten zu tragen als ein älterer. Jemand anders möchte vielleicht in einer bestimmten Lebensphase seinen Arbeitsplatz wechseln und neues dazulernen, kann jedoch zu einem anderen Zeitpunkt Stabilität vorziehen und an seinem Arbeitsplatz bleiben wollen.

Das zweite Grundprinzip lautet deshalb:
Dynamische Arbeitsgestaltung

Das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung berücksichtigt diese Veränderungen. Das bedeutet, daß auch im Laufe eines Berufslebens Wahlmöglichkeiten offen stehen sollten. Denn nicht jeder bevorzugt morgen denselben Arbeitsplatz wie heute.

Das in vielen Betrieben vertretene Prinzip "die richtige Person an den richtigen Platz" darf nicht diktiert, sondern soll, wo immer möglich, mit den Betroffenen gemeinsam realisiert und immer wieder neu überprüft werden. Die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Menschen sollten dabei nicht als ein Hindernis für die Arbeitsgestaltung angesehen werden, sondern als Chance,

auf unterschiedliche Anforderungen so flexibel wie möglich zu reagieren. Beide dieser Prinzipien verlangen aber Freiwilligkeit.

Es ist eben etwas anderes,

- ob jemand tatsächlich im Moment bei seiner Arbeit nicht viel "denken müssen" will, weil er "seinen Kopf" woanders hat – z.B. bei seiner Familie, einem Hausbau oder ähnlichem,
- oder ob ihm einfach unterstellt wird, er wolle keine Verantwortung übernehmen – dabei hatte er noch nie Gelegenheit dazu und ist natürlich unsicher, ob er es schaffen würde.

Solche Unterstellungen sind oft lediglich Ausdruck des Menschenbildes derer, die damit eine schlechte Arbeitsgestaltung rechtfertigen wollen.

Die Prinzipien der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung werden insbesondere in der oben beschriebenen Gruppenarbeit umgesetzt, vorausgesetzt unterschiedliche Arbeitsplätze sind in der Gruppe vorhanden.

Wie menschenwürdig ist eine Arbeitstätigkeit?

Arbeitsgestaltung bedarf zusätzlicher arbeitswissenschaftlicher Kriterien. Diese Kriterien dienen dem Schutz des physischen und psychischen Wohlbefindens des einzelnen Menschen als Voraussetzung für die Lernbereitschaft und Entwicklung des Individuums.[8]

Schädigungsfreiheit: Arbeit darf die Gesundheit nicht schädigen

Schädigungen der psychischen und physischen Gesundheit sind zumeist objektiv feststellbar. Es gibt bereits eine Vielzahl von anerkannten Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Verschleißerscheinungen, z.B. als Folge langandauernder Lärmeinwirkungen in der Industrie oder längerem Sitzen auf ergonomisch unzureichenden Stühlen. Es gibt anerkannte psychosomatische und psychische Erkrankungen (z.B. Herzkreislaufbeschwerden, Magen-Darm-Erkrankungen, hoher Blutdruck und Depressionen) als Folge von beruflichem Streß (z.B. hohe Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig geringen Einflußmöglichkeiten, Angst vor dem Verlust der Arbeitsstelle usw.).[9] Arbeit kann und muß so gestaltet werden, daß sie auch langfristig schädigungsfrei ist.

Die Schädigungsfreiheit eines Arbeitsplatzes läßt sich relativ schnell feststellen. Abzuklären ist z.B., ob die Arbeitsschutzgesetze, die Unfallverhütungsbestimmungen und ergonomische

Richtlinien eingehalten werden. Wie hoch ist z.B. der Lärm, und gibt es entsprechende Schutzmöglichkeiten? Werden die gesetzlichen und tariflich vereinbarten Arbeitszeiten, Pausen, Urlaubszeiten sowie die Jugend- und Mutterschaftsschutzbestimmungen eingehalten, usw.?

Beeinträchtigungslosigkeit: Arbeit darf Menschen in ihrem Wohlbefinden nicht auf Dauer beeinträchtigen

Auf bestimmte Arbeitsbedingungen, z.B. eine immer gleichförmige, sich ständig wiederholende Tätigkeit, reagieren Menschen sehr unterschiedlich. Für den einen bedeutet sie eine unangenehme, monotone Arbeit, für den anderen eine Gelegenheit zum Träumen. Ähnlich verhält es sich mit dem Schwierigkeitsgrad einer Arbeitsaufgabe. Was von einem Menschen als interessante Herausforderung erlebt wird, kann für einen anderen eine Belastung bedeuten. Eine Beeinträchtigung des psychischen und sozialen Wohlbefindens liegt dann vor, wenn sich jemand z.B. qualitativ oder quantitativ überfordert oder unterfordert fühlt. Was im einzelnen eine Beeinträchtigung ist, wissen die Betroffenen selber am besten. Beeinträchtigungen sind immer nur subjektiv feststellbar, haben aber eine objektive Ursache, z.B. Lärm, unklare und widersprüchliche Anweisungen des Vorgesetzten, soziale Ungerechtigkeiten, hohes Arbeitstempo usw. Längerfristige Beeinträchtigungen können zu psychosomatischen Erkrankungen und damit zu einer gesundheitlichen Schädigung führen.

Daher gilt, daß nicht der Mensch sich dem Arbeitsplatz anpassen muß, sondern der Arbeitsplatz den menschlichen Erfordernissen angepaßt werden muß. Selbstverständlich ist Arbeit nicht immer angenehm, und Wohlbefinden kann nicht in jedem Moment "eingefordert" werden; einer solchen Forderung wird hier nicht das Wort geredet. Es geht hier um Beeinträchtigungen, die vom System her gegeben sind oder auch aus dem Betriebsklima heraus entstehen. Beeinträchtigungen lassen sich am besten vermeiden, wenn die Betroffenen selbst über die entsprechenden Gestaltungsspielräume verfügen. Außerdem müssen sie die Erfahrung gemacht haben, daß sich in ihrem Betrieb "etwas machen läßt". Das Gefühl der Unveränderbarkeit der eigenen Situation und die daraus entstehende Resignation können nicht zu unterschätzende Beeinträchtigungen darstellen.

Tabelle 6.3 Merkmale persönlichkeitsfördernder Arbeitstätigkeiten

Entscheidungs- und Handlungs-spielraum	Die Arbeitstätigkeit bietet Möglichkeiten, vorhandenes Wissen und Fertigkeiten voll auszuschöpfen und Neues zu lernen. Neue Technologien werden so eingesetzt, daß sie "effiziente Werkzeuge" für die Beschäftigten darstellen und ihren Handlungsspielraum innerhalb des Betriebs erweitern.
Autonomie	Die Beschäftigten werden als mündige, selbstverantwortliche Erwachsene behandelt. Die Technik ist so organisiert, daß sie vom Menschen kontrolliert werden kann. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, die Ausführung ihrer Arbeit zu beeinflussen, bei der Wahl von Arbeitskolleginnen und -kollegen mitzubestimmen und an der langfristigen Planung teilzuhaben. Arbeitszeitflexibilität ist gewährleistet.
Anforderungs-vielfalt	Die Arbeit beinhaltet Routinetätigkeiten gemischt mit einem voraussehbaren Maß an neuen Anforderungen. Die Art der Arbeitsanforderungen wird in einem Entscheidungsprozeß zwischen den Parteien ausgehandelt.
Kommunikation und Kooperation	Die Förderung sozialer Kontakte unterstützt kontinuierliche Lernprozesse. Neue Kommunikationssysteme erleichtern den Kontakt und können dazu beitragen, Isolation zu überwinden. Erweiterte soziale Beziehungen fördern individuelle Entwicklungsmöglichkeiten durch Kooperation.
Schutz vor Willkür	Die Arbeit ist nach Regeln organisiert, die die Beschäftigten vor willkürlicher Autoritätsausübung schützen. Betriebsrat und Gewerkschaft schützen die Interessen der Beschäftigten und befassen sich aktiv mit Problemen am Arbeitsplatz.
Sinnvolle Arbeit: Kundenfeedback	Die Beschäftigten erhalten direktes Feedback von ihren Kunden, da ihr Anteil am Produkt oder der Dienstleistung für die Kunden ersichtlich ist und somit beurteilt werden kann. Das Potential neuer Produktionstechnologien erlaubt die direktere Zusammenarbeit zwischen Kunden und Beschäftigten, indem Produkte vermehrt nach spezifischen Kundenwünschen gefertigt werden können, was neue Herausforderungen mit sich bringt.
Verknüpfung Arbeit/Familie	Das Teilen der Arbeitslast zwischen den Geschlechtern fördert die gemeinsame Übernahme von Familien- und Kindererziehungsverantwortung und setzt Energien frei für Familien- und soziale Aktivitäten.

Persönlichkeitsförderlichkeit: Arbeit muß persönliche Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten

Positiv zu bewertende Arbeitstätigkeiten zeichnen sich nicht nur durch Schädigungsfreiheit und Beeinträchtigungslosigkeit aus, sie bieten auch Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten und die Gelegenheit, bestehendes Wissen und Fähigkeiten zu nutzen und weiterzuentwickeln. Die beiden Forscher Robert Karasek und Töres Theorell schlagen diesbezüglich die in Tabelle 6.3 zusammengefaßten Merkmale persönlichkeitsfördernder Arbeitstätigkeiten vor.[10]

Grundsätzlich gilt, daß die Persönlichkeitsförderlichkeit einer Arbeit um so höher ist, je mehr die Menschen im Sinne der oben dargestellten differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung die Möglichkeit haben, einzeln oder kollektiv ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu beeinflussen und nach ihren Interessen zu gestalten.

Der Betrieb als soziotechnisches System

Bis anhin haben wir uns vor allem mit relativ kleinen Arbeitseinheiten und den für das Individuum und die Gruppe wichtigen lern- und entwicklungsförderlichen Gestaltungskriterien befaßt. Die Gestaltungsaspekte der individuellen Arbeitstätigkeit und der hier diskutierten Gruppenarbeitssysteme können jedoch nicht losgelöst von ihrem Organisationsumfeld betrachtet werden. Um die vorgeschlagenen Elemente individueller und kollektiver (Gruppen-) Arbeitsorganisation zu unterstützen und zu fördern, muß das betriebliche Umfeld damit in Übereinstimmung gebracht werden.

Obwohl mit der Gestaltung eines soziotechnischen Systems in einer kleinen Arbeitseinheit begonnen werden kann, zeigt es sich in der Praxis immer wieder, daß der häufigste Grund von Schwierigkeiten teilautonomer Gruppenarbeit in der fehlenden Unterstützung durch andere Organisationseinheiten liegt. Nur auf dieser "untersten" Ebene durchgeführte Innovationen haben wenig Überlebenschancen, wenn die Organisation sich nicht als Ganzes in die gleiche Richtung entwickelt.

Traditionell technokratische, durch tayloristische Arbeitsgestaltungsprinzipien gekennzeichnete Betriebe sehen sich immer größer werdenden Schwierigkeiten gegenüber, auf wechselseitige Abhängigkeiten, zunehmende Komplexität und die Ungewißheiten einer sich verändernden wirtschaftlichen, politischen und so-

zialen Umwelt adäquat reagieren zu können. Die Globalisierung des Marktes sowie die Verbreitung neuer Technologien stellen neue Herausforderungen an traditionelle Organisationen (vgl. Kapitel 3 und 4).

Das neue, auf dem Prinzip der verknüpften Optimierung und den oben in Tabelle 6.2 dargestellten soziotechnischen Gestaltungsprinzipien basierende Organisationsparadigma bedingt die Verflachung von Unternehmenshierarchien und einen partizipativen Führungsansatz. Es gründet auf Kooperation anstatt Konkurrenz, es fördert Verpflichtung und Identifikation statt Entfremdung, es ersetzt die Furcht vor dem Risiko durch Innovationsbereitschaft und definiert die Zielsetzungen der Organisation unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen der Gesellschaft und deren Mitglieder. Ansatz und Motiv für eine entsprechende Organisationsentwicklung muß aber in einer Unternehmensstrategie liegen, die Kundenorientierung und integrative Rationalisierung (modisch gesprochen: TQM und *lean management)* anstreben.[11]

Der Vorbehalt

Die vorangegangene Diskussion weist darauf hin, daß ein neuer Ansatz zur Betriebsorganisation mehr als die Anwendung von soziotechnischen Arbeitsgestaltungsprinzipien beinhaltet. Vielmehr bedarf es einer neuen Organisationsphilosophie, die traditionelle Werte und Annahmen grundsätzlich hinterfragt. Wenn soziotechnische Gestaltungsprinzipien allein darum eingeführt werden, um in den Genuß der (aus dem Einbezug der Beschäftigten resultierenden) funktionalen Vorteile zu gelangen – und dabei die bestehenden Kontroll- und Belohnungsstrukturen nicht geändert werden – ist dies "nur eine andere Form von social engineering, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmal mehr zu Veränderungsobjekten werden … Der Übergang vom alten zu einem neuen Organisationsparadigma beinhaltet einen komplexen Prozeß von Entscheidungen, Lernfähigkeit und eine Verpflichtung, die mit Hilfe des soziotechnischen Ansatzes allein weder verstanden noch in die Praxis umgesetzt werden kann."[12]

In unserer Beschreibung des japanischen Produktionssystems im 4. Kapitel haben wir aufgezeigt, daß dieses, auf dem Kaizen-Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung aufgebaute System so gestaltet ist, "daß es intelligente Handlung nicht nur ermöglicht, sondern fordert."[13] Das System der Qualitätszirkel beinhaltet

aber – sofern es als einziges Instrument der Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt wird – eine bewußte Festlegung und Einschränkung der Gestaltungsspielräume und ersetzt die äußeren Kontrollmechanismen des Massenproduktionssystems durch intrinsische (Selbst-) Kontrollmechanismen, die durch entsprechende sozialpsychologische Methoden verstärkt werden.[14] Das gleichzeitige Schaffen von Konkurrenz und Kooperationserfordernissen auf verschiedenen Ebenen bewirkt, daß die Interessen der Beschäftigten mit denen des Betriebs als identisch erscheinen und daß mögliche Interessenkonflikte im Betrieb nicht sichtbar werden. In dieser selektiven Anwendung von Mitbeteiligungsprinzipien bleiben die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten relativ eng begrenzt und vorwiegend auf das Erreichen von Produktivitätssteigerungen und Qualitätszielen ausgerichtet. Ziele in Richtung vermehrter Einflußmöglichkeiten und Qualifikationsentwicklung auf allen Stufen werden dabei ausgeklammert.

Wenn wir davon ausgehen, daß die Erweiterung von Handlungsspielräumen in der Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit Mitbeteiligungsprojekten auf der Basis von sowohl funktionalen Zielen als auch demokratisch-liberalen Wertvorstellungen beruht, dann muß sie die Anerkennung und Vertretung aller Interessen beinhalten und mittels partizipativer Strukturen und Prozesse erreicht werden. Ziel wird dann "das Schaffen eines von allen Betroffenen akzeptierten Prozesses des kontinuierlich auszuhandelnden gegenseitigen Gebens und Nehmens."[15]

Anmerkungen

1 Zur Entstehung und Entwicklung des Konzepts soziotechnischer Systeme siehe Kapitel 2. Das Konzept basiert ursprünglich insbesondere auf den folgenden Arbeiten: E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray und A.B. Pollock, *Organizational Choice* (London: Tavistock, 1963). F.E. Emery und E.L. Trist, Socio-technical Systems, in C.W. Churchman und M. Verhulst (Hrsg.), *Management Science, Models and Techniques* (Oxford: Pergamon, 1960), Vol. 2, pp. 83-97. P.G. Herbst, *Autonomous Group Functioning* (London: Tavistock, 1962). P.G. Herbst, *Socio-technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research* (London: Tavistock, 1974). F.E. Emery, *Characteristics of Socio-technical Systems* (London: Tavistock Document No. 527, 1959).

2 Das technische Teilsystem beinhaltet nicht nur die Technik im engeren Sinne, sondern alle physischen Objekte und Abläufe im Betrieb wie auch die Räumlichkeiten und Gebäude. Mit dem sozialen Teilsystem wird die Gesamtheit aller personalen, organisationalen und unternehmenskulturellen Bedingungen bezeichnet, einschließlich der Personal- und Führungsinstrumente (Lohnsysteme etc.).

3 Vgl. Andreas Alioth, *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen* (Bern: Huber, 1980).

4 Andreas Alioth, "Selbststeuerungskonzepte", in A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Stuttgart: Poeschel, 1987), pp. 1823-1833. Zitat p. 1825.

5 Gerald I. Susman, *Autonomy at Work: A Socio-technical Analysis of Participative Management* (New York: Praeger, 1976).

6 Andreas Alioth, "Die Gruppe als Kern der Organisation," In Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.), *Arbeit – Beispiele für ihre Humanisierung* (Olten: Walter, 1983), p. 119 ff.

7 Eberhard Ulich, *Arbeitspsychologie* (Zürich: Verlag der Fachvereine, 1992), pp. 189-193.

8 Ebenda, pp. 113-123.

9 Vgl. Karasek und Theorell, *Healthy Work*.

10 Ebenda, p. 316-317.

11 Vgl. W.A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Soziotechnical Systems Perspective* (New York: Wiley, 1988).

12 Hans van Beinum, "Observations on the Development of a New Organizational Paradigm", Vortrag an einem Seminar über "Industrial Democracy in Western Europe" (Köln: 1990), p. 7. (Übersetzung durch die Verf.)

13 Schurman, *Reconstructing Work for Competence Development: A Collective Resources Approach,* p. 272. (Übersetzung durch die Verf.)

14 Ebenda.

15 Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems*, p. 43. (Übersetzung durch die Verf.)

Teil III

Fallstudien: Entwicklung einer kompetenten Organisation

7. Alcatel STR: Ein “Bottom-up”-Ansatz

Ausgangslage und Projektverlauf

Alcatel STR, die frühere ITT-Tochter Standard Telephon und Radio AG mit Sitz in Zürich und heute rund 2’500 Beschäftigten, gehört seit anfangs 1987 zum französischen Telekommunikationskonzern Alcatel. Die Firma produziert in Au am Zürichsee unter anderem in einer Abteilung mit rund 280 Mitarbeiter/innen Telefonzentralen, welche im wesentlichen aus sogenannten Baugruppen bestehen.[1] Das sind Leiterplatten, die mit einer Vielzahl von elektronischen Komponenten bestückt sind. Pro Jahr werden 100’000 solche Baugruppen hergestellt, wobei es einige hundert verschiedene Typen gibt. Mit Ausnahme der Vorgesetzten und einiger technischer Lehrlinge sind in der Baugruppenproduktion überwiegend ungelernte ausländische Frauen aus Italien, Spanien, der Türkei und anderen Ländern beschäftigt.

Für Alcatel STR war es vor allem der Wandel der Marktanforderungen, der es erforderlich machte, eine neue Baugruppenproduktion aufzubauen, denn die bestehenden Produktionsstrukturen waren nicht mehr in der Lage, dem Ruf nach immer mehr Flexibilität und kundenspezifischer Fertigung innert nützlicher Zeit nachzukommen. Jährlich sind etwa 150 neue Varianten zu fertigen! Gleichzeitig war es den Verantwortlichen bei der Alcatel STR ein Anliegen, die Gelegenheit einer Umgestaltung für die Schaffung menschengerechter und damit attraktiverer Arbeitsplätze zu nutzen und zu beweisen, daß der “Werkplatz Schweiz” auch in Zukunft sehr wohl eine Chance hat.

In der *alten Baugruppenmontage* gab es zwar keine Fließbänder und auch keinen Akkord (der war in der Firma schon 10 Jahre vorher abgeschafft worden!). Aber dennoch war die Arbeit weitgehend *tayloristisch* organisiert. Alle Frauen hatten ihren festen Platz, und dorthin brachten ihnen die Vorarbeiter Kisten mit den Teilen, die sie zu bearbeiten hatten. Es gab einige wenige Frauen, die recht viele verschiedene Tätigkeiten beherrschten, aber die meisten machten tagaus, tagein dasselbe: z.B. die Drahtfüßchen von elektrischen Widerständen rechtwinklig abbiegen, so daß sie nachher auf die Leiterplatte gesteckt werden können. Insgesamt eine ziemlich eintönige Arbeit, die kaum Ausbildung oder ein Mitdenken erforderte. Unnötig zu sagen, daß die wenigsten Frauen elektronische Zeichnungen lesen und richtig interpretieren konnten. Für so etwas war immer der Vorarbeiter da. Man wußte auch kaum, was in anderen Bereichen lief, und man hatte meist keine Vorstellung davon, was mit der eigenen Arbeit anschließend geschah. In der Regel wußten die Frauen nicht einmal, was oder wofür das Teil, das sie in den Händen hielten, eigentlich war.

Absichten

"Wir wollen nicht die Technik bis ins Detail planen und dann einfach die Arbeitsorganisation an die geschaffenen technischen Sachzwänge anpassen", sagte der Projektleiter für die neue Baugruppenproduktion, als er im November 1987 unsere Beratungsfirma kontaktierte. Er wollte, solange noch Spielräume da waren, wissen, wie denn eine menschengerechte Arbeitsorganisation bei CIM aussehen sollte. Dann könnte die Technik rechtzeitig darauf ausgerichtet werden. Der vollamtliche Projektleiter hatte seit Anfang 1987 gemeinsam mit drei weiteren vollamtlichen technischen Projektmitarbeitern den Rahmen für eine *CIM-Konzeption* in der neuen Baugruppenproduktion entwickelt, welche sich in eine vom Alcatel-Konzern damals verabschiedete CIM-Strategie einbettete.

Herausragendes Merkmal dieser CIM-Konzeption war, was wir andernorts als *kommunikative* statt *imperative Vernetzung* bezeichneten:[2] Mit einer vollständigen Vernetzung von der Entwicklung (in unserem Beispiel: in Zürich) bis zur Montage (in Au) einschließlich des Datenaustausches mit der Produktionsplanung und -Steuerung sollte sichergestellt werden, daß jede Stelle im gesamten Produktionsprozeß zuverlässig und real-time über alle erforderlichen Informationen verfügt, dadurch aber in ihrem

eigenen Handlungsspielraum nicht eingeschränkt, sondern zur optimalen Selbstregulation überhaupt erst befähigt wird. Die Vorstellung einer Vollautomatisierung wurde also explizit abgelehnt: vielmehr sollte voll auf die menschliche Fähigkeit zur flexiblen Feinsteuerung in der Fertigung gesetzt werden. Zur Schaffung der hierfür erforderlichen arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen unter Beteiligung der Betroffenen wurde der externe Berater beigezogen.

Der Beginn

Zu Beginn des Beteiligungsprojekts anfangs 1988 – im Jahr zuvor war ausschließlich die technische Projektgruppe involviert gewesen – veranstalteten wir mit allen Meistern und Vorarbeitern der Baugruppenproduktion ein zweitägiges Seminar über “zukunftsorientierte Arbeitsformen”. Wir führten die Teilnehmer in die Konzeption der soziotechnischen Systemgestaltung ein und erarbeiteten einige gemeinsame Begriffe, die uns bei der Ausgestaltung der neuen Baugruppenproduktion leiten sollten (“Partizipation”, “Selbstregulation”, “Gruppenarbeit”, “verknüpfte Optimierung von technischem und sozialem System” u.a.). Außerdem wollten wir einige “klassische” Beispiele alternativer Arbeitsformen darstellen, um den Vorgesetzten zu verdeutlichen, daß es in der Organisationsgestaltung Optionen gibt. Ein wesentliches Ergebnis dieses Workshops war, daß allen Vorgesetzten klar geworden war, daß weder die technische Projektgruppe noch der externe Berater eine genaue Vorstellung davon hatten, wie die Baugruppenproduktion am Schluß aussehen würde. Auch wenn der Gedanke der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Vorgesetzten noch ziemlich fremd war, war ihnen klar geworden, daß ihre zukünftige Arbeitswelt gemeinsam geschaffen werden sollte. Ein kleiner Nebeneffekt des zweitägigen Workshops bestand darin, daß die Vorgesetzten die Erfahrung machen konnten, daß die bestehende Produktion auch ohne sie während zwei Tagen funktionierte, und zwar deshalb, weil die Frauen in der Produktion – falls erforderlich – zu wesentlich mehr Selbstregulation fähig waren, als ihnen normalerweise zugetraut wurde.

Da das Ziel des Projektes darin bestand, die Arbeit in der Baugruppenproduktion so zu gestalten, daß sie menschengerecht *und* wirtschaftlich sein würde, brauchte man Experten, die sehr genau wissen, wie denn eine Arbeit am besten zu machen ist. Von diesen Experten hatte die Alcatel STR – was die Flachbaugruppen-

montage angeht – ungefähr hundert, nämlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen mit ihren Vorgesetzten, die bereits vor dem Projekt die Baugruppen montierten und prüften. Unsere wichtigste Aufgabe war es also, diese Experten so schnell und gründlich als möglich beizuziehen. Mit ihnen wollten wir gemeinsam eine Arbeitsorganisation finden, die es erlaubte, mit einer *Durchlaufzeit von 10 statt wie bisher 45 Tagen* alle Aufträge zu bearbeiten, und zwar so, daß die *Arbeit für alle interessanter und herausfordernder* würde. Unser Vorgehen in diesem Beteiligungsprojekt ist in Tabelle 7.1 dargestellt.

Tabelle 7.1 Der Projektablauf

0	Besichtigung Soziotechnische Grobanalyse der alten Baugruppenproduktion	Dezember 1987
1	Kaderseminar: "Zukunftsorientierte Arbeitsformen" • Projektziele vermitteln • Kennenlernen von fremden Erfahrungen • Entwickeln eines gemeinsamen Vokabulars	Januar 1988
2	Mitarbeiterorientierung Information über Projekt und Partizipation	Februar 1988
3	Auswahl von Projektgruppen für PS-1 und PS-2 (je 15–20 Personen)	Februar 1988
4	Kriterien für die Neuorganisation Gruppengespräche zum Erarbeiten von Kriterien für eine zukünftige Arbeitsgestaltung	Februar 1988
5	Varianzen- und Aufgabenanalyse Untersuchung von Schwankungen und ihren Übertragungen	Februar 1988
6	Arbeitsorganisation Erarbeiten von "Bausteinen" und Aufgabenkombinationen	März 1988
7	Layout Layoutentwürfe mit einem physischen Modell	März 1988

Tabelle wird fortgesetzt

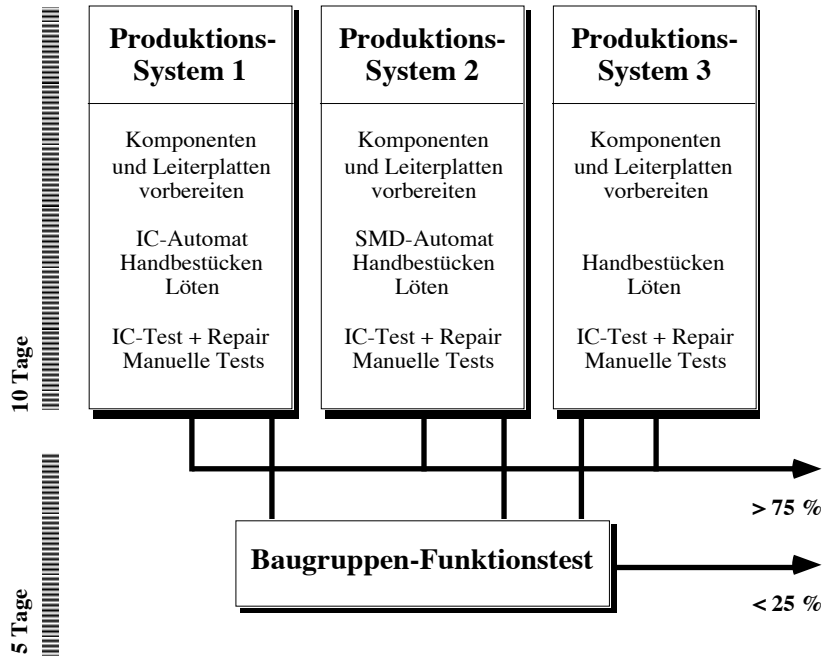
(Fortsetzung Tabelle 7.1)

8	Meister- und Vorarbeiterrolle der Zukunft Entwickeln eines neuen Führungsmodells gemeinsam mit den Betroffenen	März 1988
9	Präsentation vor der Steuergruppe Antragstellung/Entscheide über Vorschläge	April 1988
10	Mitarbeiterorientierung Bekanntgabe der Entscheide der Steuergruppe	April 1988
11	Flankierende Maßnahmen • Entwickeln von Qualifizierungszielen • Abstimmung mit externen Stellen: PPS, etc.	Mai/Juni 1988
12	Anlernphase Modulares Anlernen mit Instruktoren und Zertifikaten (“Ausbildungspaß”)	Sommer 1988
13	Zwischenbilanz Prozeßevaluation und Kurskorrektur	September 1988
14	Stufenweiser Aufbau und Umzug Zuerst PS-2, dann PS-1	Sommer 1988 – Frühling 1989
15	Neuorganisation des Baugruppen-funktionstests Aufbau einer polyvalenten Testgruppe	ab Anfang 1989
16	Neuorientierung der Führungsrollen • Unterscheidung von “roten” und “grünen” Aufgaben für die ehemaligen Vorarbeiter: “rot” = trouble shooting; “grün” = Meister-Assistent • Reduktion der Führungsverantwortung auf die Meister	Frühling – Sommer 1989
17	Ausdehnung auf PS-3 Eigener Partizipationsprozeß im Werk Brig	Frühling – Herbst 1989
18	Stabilisierungsphase Unterstützende Maßnahmen zur Stabilisierung von Selbstregulation und Gruppenautonomie sowie der neuen Führungsrollen	Winter 1989
19	Absicherung in der “Umgebung” Absicherung des Produktions- und Führungs-konzepts in den benachbarten Organisationseinheiten	Winter 1989
20	“Normal”-Phase Beginn der normalen Systemleistung	Winter 1989

Organisation und Abgrenzung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren kurz nach dem Kaderseminar über das Projekt und die Idee der Partizipation informiert worden. Darauf sollte sich eine Gruppe von ungefähr 15–20 Beteiligten bilden, die konkret am Projekt mitarbeiten wollten. Interessiert waren aber 40 (!), und so führten wir alle folgenden Aktivitäten doppelt durch: Eine Gruppe bearbeitete das zukünftige "Produktionssystem 1" (mit einem IC-Automaten – "Integrated Circuits" sind bestimmte elektronische Bausteine), die andere das "Produktionssystem 2" (mit der sogenannten SMD-Technik – "Surface Mounted Devices" –, einem Automaten, der noch viel kleinere elektronische Bausteine als üblich montiert). Das "Produktionssystem 3" befindet sich an einem anderen Standort, nämlich in Brig. Es wurde erst später ins Projekt einbezogen.

Abbildung 7.1 Das Produktionskonzept der Baugruppenmontage



Das in Abbildung 7.1 skizzierte Produktionskonzept war von der technischen Projektgruppe erarbeitet worden. Danach war die Aufteilung in drei ungefähr gleich große Produktionssysteme ebenso vorgegeben wie auch das Ziel, alle Aufträge in einem Produktionssystem innerhalb von jeweils 10 Tagen bearbeiten zu können. Nach diesen 10 Tagen sollten mindestens 75% der Aufträge direkt an die nächsthöhere Fertigungsstufe (den Systemzusammenbau) abgeliefert werden, während höchstens ein Viertel der Aufträge noch einen ebenfalls zur Abteilung gehörenden Funktionstest (innerhalb von maximal 5 Tagen) durchlaufen sollte. Die Mitarbeiter/innen des Funktionstests sollten später – zur Ausgestaltung ihres Bereichs – ebenfalls in den Partizipationsprozeß eingebunden werden (darauf wird in dieser Fallstudie aber nicht weiter eingegangen).

Die Systemausgrenzung für das Projekt umfaßte die Baugruppen-Montage und den -Test sowie die dazugehörigen Bereiche der Arbeits- respektive Prüfvorbereitung (AVOR, PVOR). Nicht miteinbezogen, sondern als Schnittstelle behandelt wurden die Produktionsplanung und -steuerung sowie das Kleinteilelager. Dies hatte damals plausible Gründe, führte aber dennoch später zu vermehrtem Abstimmungsaufwand, vor allem, als aus dem Beteiligungsprojekt Anforderungen resultierten, die durch das PPS informatisch umzusetzen waren.

Sprachprobleme

Die Partizipationsarbeit mit den Frauen – es gab in den ersten Beteiligungsgruppen keine Männer – war dadurch erschwert, daß der überwiegende Teil von ihnen Ausländerinnen verschiedener Nationen waren. Die meisten sprachen schlecht deutsch, obwohl sie größtenteils schon seit über zehn Jahren in der Schweiz waren. (Dies wirft ein bezeichnendes Licht auf die früheren Produktionsstrukturen, weil dort kaum je sprachliche Kommunikation erforderlich war, denn es gab ja schlicht nichts zu bereden!) Interessant war es nun zu sehen, wie die Frauen diese Kommunikationsbarrieren in der Partizipationsarbeit überwanden. Konkret gestalteten wir diese Arbeit in der Regel mit Hilfe der Metaplantechnik, die eine öffentliche schriftliche Protokollierung der ganzen Diskussion gestattete.[3] Von diesen Metaplantafeln erhielten nachher immer alle Frauen Fotoprotokolle. Wegen der Sprachschwierigkeiten beschriftete der Moderator die Metaplankarten meist selber. Und das lief dann jeweils so ab: Er richtete eine Frage an die Runde. Darauf erhob sich eine riesige Diskussion, wo-

bei meist alle in ihren jeweiligen Sprachen durcheinander redeten. Der Moderator war der einzige, der gar nichts verstand. Nach ein paar Minuten war die Gruppe plötzlich wieder ruhig, und eine der genügend deutsch sprechenden Frauen diktierte ihm, was er auf die Karte zu schreiben hatte. Wenn er danach anfänglich noch etwas ungläubig in die Runde blickte, nickten ihm alle Frauen beruhigend zu und bestätigten, jawohl, dies sei ihre übereinstimmende Meinung ...

Die Mitarbeiterinnen gestalten ihre Arbeitsorganisation

Die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation innerhalb eines Produktionssystems war nun also die Aufgabe der Partizipationsgruppen. Es ist nicht selbstverständlich, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche Aufgaben übernehmen. Um so eindrücklicher war es zu sehen, wie kompetent und zielstrebig sie darangingen. Unsere Aufgabe als Moderatoren bestand darin, den Beteiligten sozusagen eine neue "Brille" aufzusetzen, damit sie sich vom Gewohnten lösen und ganz neue Ideen entwickeln konnten. Der Beteiligungsprozeß umfaßte – bevor die ersten Veränderungen realisiert wurden – alles in allem ziemlich genau 1'000 Stunden. Soviel sorgfältige Vorarbeit ist gut investiert, denn wenn die Lösung dann realisiert wird, sind die Mitarbeiter/innen bereits "im Boot" und steuern alle in die gleiche Richtung. Diese Vorarbeit dient vorwiegend dem "Auftauen" alter Gewohnheiten und der unvermeidlichen Betriebsblindheit. Sie ist Voraussetzung dafür, daß ein eingespieltes soziales System bewegt und verändert werden kann.

Die Gruppen entwickelten innert drei Monaten das Modell für die zukünftige Arbeitsorganisation. In Abbildung 7.2 wird das Organigramm innerhalb eines Produktionssystems dargestellt. Es ist sicherlich ganz unspektakulär, aber dennoch sind zwei Dinge daran wichtig:

- Gruppen von 5–6 Frauen erledigen *die gesamte Montage der Leiterplatten* selbständig, einschließlich der Disposition der Arbeitsverteilung sowie der nichtelektronischen Prüfung dieser Platten. Damit wurde die Funktionsteilung auf *eine einzige Schnittstelle* reduziert. Das heißt, daß lediglich die elektronischen Tests in eine eigene Gruppe ausgegliedert wurden. Zwischen den Montagegruppen herrscht ausschließlich eine Mengenteilung, keine Funktionsteilung. Eine Integration auch der elektronischen Tests in die Montagegruppen hätte zuviel technische Ausrüstung gebraucht.

Die *Aufgabenumfänge* der Montage wie auch der Testgruppen sind aus Tabelle 7.2 ersichtlich.

- Außerdem wurde eine vorher bestehende hierarchische Stufe abgeschafft, indem die Gruppen selber *keinen eigenen Vorgesetzten* haben, sondern führungsmäßig direkt dem Meister unterstellt sind. Die ehemaligen Vorarbeiter sollten die Rolle von *Instruktoren* und “trouble shooters” übernehmen, aber keine Führungsverantwortung mehr haben.

Nachdem die Gruppen ihre Lösungen erarbeitet hatten, wurden die Vorschläge der Steuergruppe zur Begutachtung vorgelegt und von dieser mit nur geringfügigen Änderungen gutgeheißen. An dieser Stelle mag erwähnt werden, daß Partizipation keine Abkehr von betrieblichen Entscheidungswegen bedeutet: was sich jedoch verändert, ist die Entscheidungsvorbereitung, welche durch die Beteiligung der Betroffenen meist zu erheblich besseren Lösungen führt und deren praktische Umsetzung wesentlich erleichtert.

Abbildung 7.2 Organigramm eines Produktionssystems

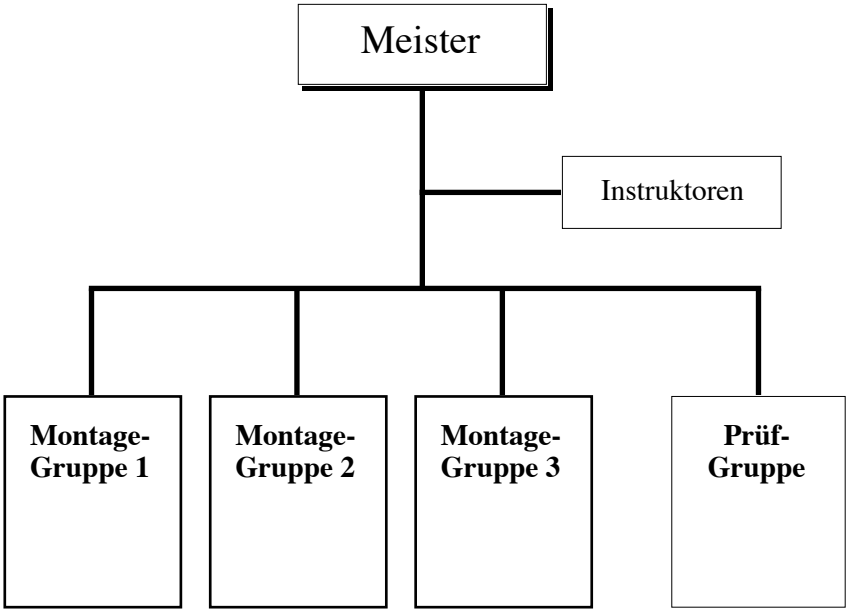


Tabelle 7.2 Der Aufgabenumfang von Montage- und Testgruppen

Aufgabenumfang einer Montagegruppe
• Arbeitsverteilung in der Gruppe • Auftragspapiere sichten • Leiterplatten vorbereiten • Bauelemente vorbereiten • PS-1: IC-Automat respektive PS-2: SMD (Siebdruck, Bestücken, Löten) • Baugruppen bestücken • Baugruppen in Lötrahmen legen/entnehmen • Nachbestücken • Nachlöten • Kontrolle • Angabe an Prüfgruppe
Aufgabenumfang einer Prüfgruppe
• Arbeitsverteilung in der Gruppe • Auftragspapiere sichten • Incircuit-Test • Reparatur • Einfache manuelle Tests • Schlußmontagen • Abgabe an Baugruppen-Funktionstest oder Lager oder Systemtest

Visualisierung und Transparenz

Die Arbeit in den Partizipationsgruppen erfolgte wie erwähnt unter externer Moderation in einem besonderen Schulungsraum. Wir verwendeten in aller Regel die Metaplantechnik zur Protokollierung. Nachdem – je nach Arbeitsgegenstand – Ideen oder Probleme oder Argumente auf Karten gesammelt worden waren,

wurden sie thematisch gruppiert oder graphisch zueinander in Beziehung gesetzt. Alle sahen jederzeit, was gemacht wurde, und konnten sofort Einspruch erheben, wenn sie sich falsch wiedergegeben fühlten. Wenn sich die Gruppe in einem Punkt nicht einig wurde, konnte man leicht den Widerspruch als solchen kennzeichnen und stehen lassen.

Nach der Sitzung wurden die Karten in ihrer letzten Position auf das Papier geklebt und die Tafeln einzeln fotografiert. Jede Frau erhielt innerhalb von wenigen Tagen ein vollständiges Fotoprotokoll der letzten Sitzung. Außerdem wurde ein solches Protokoll auch in der Abteilung öffentlich ausgehängt.

Normalerweise arbeiteten wir zwei bis vier Stunden während der normalen Arbeitszeit, in Ausnahmefällen einen ganzen Tag. Ein solcher Ausnahmefall war etwa die Erarbeitung eines neuen Layouts. Dafür arbeiteten wir mit maßstabsgerechten Modellen aus Fisher-Bausätzen, und von jeder erarbeiteten Version wurde sofort eine Polaroid-Aufnahme angefertigt. Diese wurde wiederum auf eine Metaplantafel geheftet, und wir konnten die Argumente für oder gegen diese Version gleich daneben schreiben. Wenn wir einen ganzen Tag zusammen arbeiteten, dann gingen wir auch schon mal auswärts, in den Saal eines Restaurants im Nachbardorf. Dies löste dann gelegentlich bei den anderen Frauen neidische Reaktionen aus, weil sie dachten, wir würden eher gut essen und trinken statt richtig arbeiten. In der Tat machten wir beides ...

Einführung: Probleme und Erfahrungen

Es begann nun der etappenweise Aufbau der neuen Baugruppenproduktion. Mit den Partizipationsgruppen wurde verabredet, daß während der ersten fünf Monate ausschließlich gemäß den gefaßten Beschlüssen gearbeitet werden sollte und vorerst keine neuen Diskussionen geführt werden sollten.

Gleichzeitig wurde jedoch ein öffentliches Beschwerdebuch geführt, in das alle kritischen und unbefriedigenden Punkte sowie neue Anregungen einzutragen waren. Für die Zeit nach Ablauf der fünf Monate wurde jedoch gleich ein Datum fixiert, an dem dann gemeinsam Zwischenbilanz gezogen und Korrekturen beschlossen werden sollten. Hinter dieser Vereinbarung stand die Idee, zwar Zeit zu haben, um eine Idee über das Stadium von “Kinderkrankheiten” hinaus ernsthaft erproben zu können, gleichzeitig aber die Betroffenen nicht nervös werden zu lassen,

da sie so ja die Gewißheit hatten, daß nichts beibehalten würde, was sich nicht wirklich bewährte.

An der Zwischenbilanz im September 1988 zeigte sich, daß am meisten Umdenken durch die neue Arbeitsorganisation verlangt wurde. Gerade bei Schwierigkeiten bestand immer die Gefahr, daß Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter in die alten Arbeitsrollen zurückfielen. Das heißt nicht nur, daß die ehemaligen Vorarbeiter den Gruppen zuviel (und überhaupt!) dazwischenredeten, sondern auch, daß die Frauen allzu häufig nach den Vorarbeitern riefen, statt bei auftretenden Problemen selber und gemeinsam in der Gruppe nach einer Lösung zu suchen.

Damit das neue arbeitsorganisatorische Konzept realisierbar wurde, brauchte es jedoch nicht nur neue Rollendefinitionen aller Beteiligten, sondern auch wesentliche technische Erneuerungen. Dazu gehörte, daß jede Gruppe mit eigenem Computerterminal über den Zugang zu allen erforderlichen Informationen auf dem richtigen (d.h. nicht unbedingt immer dem neuesten) Stand verfügte. Zu diesem Zweck wurde eine neue AVOR-Gruppe aufgebaut, und das PPS-System (Produktionsplanungs- und -steuerungssystem) wurde wesentlich, und zwar weitgehend auch nach den Vorschlägen der Partizipationsgruppen, verändert. Weiter brauchte es dazu flexible Montagetische, die direkt von der zentralen Entwicklung on-line mit Steuerprogrammen versorgt werden konnten. Außerdem erforderte es die Einführung der SMD-Technik, die seit Projektbeginn mehr und mehr Anwendung fand.

Das technische Equipment gewährt den Arbeitsgruppen viel Freiheit in der Feinsteuerung ihrer Arbeitsabläufe. Nicht nur können die Mitarbeiterinnen die Steuerprogramme für die Bestückarbeitsplätze dann selber laden, wenn sie sie gerade brauchen, sie können auch selber anhand der Arbeitspapiere entscheiden, ob sie einen Auftrag beispielsweise über den IC-Automaten laufen lassen oder aber von Hand bestücken wollen.

Qualifizierung und was sie auslöste

Außer den technischen Investitionen bedingten die neuen Arbeitsformen auch gewaltige Investitionen in die Qualifikation aller Beteiligten. Dazu wurde ein ehemaliger Vorgesetzter als Schulungsverantwortlicher freigestellt. Er entwickelte gemeinsam mit den ehemaligen Vorarbeitern, die nun als Instruktoren arbeiteten, und mit den jeweils erfahrensten Frauen aus den Montagegruppen detaillierte Lektionen für alle erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten.

Jede Mitarbeiterin erhielt nun einen sogenannten *Ausbildungspaß*. Dies ist ein Ringbuch, das für jede der insgesamt 27 jeweils mehrtägigen Lektionen eine Übersicht auf einem Blatt enthält: Wie heißt die Lektion? Welche Lernziele verfolgt sie? Welche Voraussetzungen braucht man dazu? Wie lange dauert der Kurs? Usw. Wer eine Lektion absolviert hat, erhält auf diesem Blatt ein *Zertifikat* des Ausbilders. Die Mitarbeiter/innen können Lektionen auf eigenen Wunsch oder auf Anregung des Meisters besuchen und so im Laufe der Zeit ihre Polyvalenz steigern.

Je mehr Qualifikationen sie so erwerben, desto flexibler können sie in der Gruppe eingesetzt werden, desto abwechslungsreicher ist ihre Arbeit und desto höher ist auch ihr Lohn. Gerade in diesem Punkt hat die Erfahrung gezeigt, daß die Selbstregulation sehr gut funktioniert, jedoch gemeinsam darauf geachtet werden muß, daß die Anstrengungen nicht erlahmen. Zu diesem Zweck wird nun halbjährlich eine *Qualifikationsbilanz* gezogen. Diese besteht darin, daß der Meister mit jeder Mitarbeiterin einzeln zusammensitzt und ihren Ausbildungsstand diskutiert. Aufgrund dieser Bilanz werden dann die Ausbildungsziele für das nächste halbe Jahr gemeinsam geplant. Teil solcher Ausbildung kann natürlich auch die Wiederholung bereits gelernter Stoffe sein, falls sich eine Mitarbeiterin in irgendeinem Bereich nicht mehr sicher fühlt.

Lieber stricken als zurück ins alte System

Beim Aufbau der neuen Baugruppen-Produktion gab es für die erste Montagegruppe nicht immer genug Arbeit, weil die Arbeitsvorbereiter die neuen Papiere nicht schnell genug fertigstellten. Nun neigten die Frauen dazu, stundenweise in die alte Produktion zu gehen, um dort auszuhelfen (ohne daß ihre Kolleginnen dort in einem besonderen Streß gewesen wären). Sie taten das nicht nur aus Gründen der Solidarität, sondern auch, weil sie das Nichtstun schlecht ertrugen. Der Abteilungsleiter Telecom hatte jedoch beobachtet, daß auch die Vorgesetzten der Frauen dieses Spiel mitspielten, einfach deswegen, weil ihnen wie auch den Frauen die Arbeit so leichter – sprich: gewohnter – von der Hand ging. Statt die Probleme mit der neuen Produktionsweise zu lösen, wichen ihnen alle aus und fielen lieber in den alten Arbeitsstil zurück. Um dies zu verhindern, verbot ihnen der Abteilungsleiter nun das “Arbeiten-nach-alt” völlig und empfahl ihnen, von zu Hause eine “Lismete” (Strickarbeit) mitzubringen, um die Zeit zu füllen. Die Frauen taten dies, hatten aber anfangs größte

Schwierigkeiten damit, da ja Leute aus anderen Abteilungen vorbeiliefen und sie stricken sahen. Manchmal schickte der Abteilungsleiter die Frauen deshalb einfach bereits am Mittag nach Hause (selbstverständlich mit bezahlter Arbeitszeit). Mit all dem wollte er unterstreichen, daß alle, die ins neue System hinübergewechselt hatten, unter keinen Umständen mehr ins alte zurückkehren sollten.

Neue Rollen für die Vorarbeiter

Mit dem steigenden Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen verschärfte sich aber auch das Problem mit den ehemaligen Vorarbeitern, da diese sich nicht richtig an die neue Situation gewöhnt hatten und sich nach einem Jahr eigentlich immer noch wie Vorarbeiter verhielten. Das hatte aber nicht in der Absicht der Partizipationsgruppen gelegen, und die Frauen wollten sich auch nicht bevormunden lassen, da sie nun selbst fachlich gut genug geschult waren. Aus diesem Grund wurde gemeinsam mit all diesen ehemaligen Vorarbeitern und ihren Meistern erneut über das Problem der Führung von selbstregulierenden Teams nachgedacht.

In der gemeinsamen Diskussion wurde folgende Ausgangslage festgestellt:

- Die ehemaligen Vorarbeiter sind wenig als Instruktoren tätig, statt dessen helfen sie, wo immer irgendwelche Probleme auftauchen. Diese Art des *trouble shooting* füllt ihren Tag völlig aus.
- Unabhängig davon, ob an einem Tag in einem Produktionssystem nur einer oder aber drei dieser ehemaligen Vorarbeiter anwesend sind, bleiben am Abend keine Probleme "übrig". Das bedeutet, daß die Mitarbeiterinnen diese Vorarbeiter als zusätzliche Ressource nutzen, falls sie verfügbar ist, daß sie sich aber ebenso gut selber helfen können, wenn diese Ressource nicht verfügbar ist!
- Die Vorarbeiter zeigen nicht nur eine große Hilfsbereitschaft gegenüber den Frauen. Sie brauchen die Möglichkeit zum Helfen auch, um ihre eigene Notwendigkeit zu beweisen! Sie haben Angst davor, überflüssig zu werden, und lassen deshalb von ihren alten Aufgaben nicht ab.
- Damit sind die Vorarbeiter aber ständig so überlastet, daß sie keine Zeit finden, um sich mit neuen Aufgaben zu beschäftigen. Diese neuen Aufgaben umfassen Dinge wie die Instruktion von Mitarbeiterinnen oder das "Ein-für-allemal-

Lösen” von technischen Problemen, die immer wieder auftauchen und durch *trouble shooting* jeweils nur vorläufig gelöst werden.

- Gleichzeitig bekunden die Vorarbeiter aber Interesse an diesen neuen Aufgaben, vor allem auch deshalb, weil sie darin für sich selber Chancen zur Weiterqualifizierung sehen.

Aufgrund dieser Situation wurde nach einer Möglichkeit gesucht, aus dieser etwas verzwickten Situation und der Macht der Gewohnheit herauszukommen. Die Beteiligten beschlossen folgendes:

- Die Führungsverantwortung für ein Produktionssystem soll ausschließlich beim Meister liegen.
- Teile seiner Führungsfunktionen kann der Meister jedoch – nicht grundsätzlich, aber gelegentlich – an ehemalige Vorarbeiter delegieren. Dazu gehören Aufgaben wie oben beschrieben: technische Abklärungen; Klärung von Problemen in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen; Instruktion von neuen oder vorhandenen Mitarbeiter/innen; Warten der technischen Ausrüstung; Einführung neuer Betriebsmittel; Weiterentwicklung von technischen oder organisatorischen Lösungen; eigene Weiterbildung, usw. Diese Aufgaben werden als “grüne Aufgaben” bezeichnet.
- Soweit erforderlich, sollen die Vorarbeiter weiterhin für *trouble shooting* zur Verfügung stehen. Sie sollen jedoch ausschließlich auf Wunsch der Gruppen zum Einsatz kommen, und es soll angestrebt werden, diese Hilfeleistungen tendenziell eher abnehmen zu lassen. Diese Art von Feuerwehraufgaben werden als “rote Aufgaben” bezeichnet.
- Die Verteilung der Zeit auf “grüne” und “rote” Aufgaben obliegt einer wöchentlichen Planungssitzung, die der Meister mit seinen Vorarbeitern durchführt.
- Damit jederzeit erkennbar ist, wer was zu tun hat, respektive wer von den Gruppen um Hilfe gebeten werden kann, werden die grünen Zeiten aller Vorarbeiter auf einer öffentlichen Planungstafel laufend eingetragen. Wer als “grün” eingetragen ist, darf im Prinzip nicht gestört werden. Mit allen Vorarbeitern können aber jederzeit Termine für grüne Tätigkeiten vereinbart werden.

Wichtig bei diesem Führungsmodell ist, daß jeder Vorarbeiter sowohl “grüne” als auch “rote” Aufgaben übernehmen soll. Man geht nämlich davon aus, daß ansonsten sozusagen grüne “Stäbe” entstehen würden, die – wie die meisten Stäbe – dauernd expan-

dieren und die Probleme an der "Front" mit der Zeit gar nicht mehr kennen.

Nach ungefähr einem halben Jahr hatte sich dieses Modell sehr gut eingespielt und funktioniert nun zur Zufriedenheit aller Beteiligten. Die Meister hatten allerdings erst zu lernen, mit diesem Führungsinstrument umzugehen. Für die Vorarbeiter war es eine gänzlich neue Erfahrung, mit einer Agenda zu arbeiten und Pläne zu machen. Keiner von ihnen möchte heute zum alten System zurückkehren.

Umgang mit Neid und Konflikten

Eigentlich ist es erstaunlich, daß es kaum Probleme mit Neid oder internen Konflikten gab. Was andere Abteilungen betraf, so waren wir sehr darum bemüht, die Teilnehmer des Baugruppenprojekts nie als "Musterschüler" hinzustellen. Vielmehr betonten wir immer, daß sie bloß die ersten seien, die sich auf die Zukunft einzustellen begännen und die anderen später folgen würden. Und was die Beziehungen "alt versus neu" innerhalb der Baugruppenproduktion anging, so war ja von Anfang an klar gewesen, daß diese Gleichzeitigkeit höchstens ein Jahr dauern würde. Einziger Diskussionspunkt war demnach die Reihenfolge des Wechsels in das neue System. Dieses Problem lösten wir, indem wir es zum Gegenstand der Partizipation machten. So hatte niemand das Gefühl, von den Vorgesetzten benachteiligt zu werden. Gewisse Probleme gab es hingegen innerhalb und zwischen den neuen Gruppen. Zwischen den Gruppen entstand manchmal Neid, wenn die eine Gruppe glaubte, die andere würde vom gemeinsamen Vorgesetzten mehr gelobt. Da mußte sich dann halt der Meister etwas einfallen lassen. Er redete nicht nur verstärkt mit diesen Gruppen, sondern er begann auch, die Leistungszahlen aller Gruppen öffentlich zu handhaben. Dies gestattete einerseits offene Diskussionen über die möglichen Ursachen plötzlicher Leistungsabfälle, andererseits ließ es auch eine leichte Wettbewerbsstimmung zwischen den Gruppen aufkommen. Diese mußte der Vorgesetzte dann aber wieder dämpfen, weil man bewußt kein *speed-up*-System haben wollte. Konflikte innerhalb der Gruppen drehten sich in aller Regel um Führungsansprüche einzelner Frauen. Die Vorgesetzten boten hier zwar ihre Hilfe an, aber wir waren gleichzeitig darum bemüht, die Gruppen zu lehren, solche Konflikte selbst auszutragen. Ein interner Mitarbeiter aus der betrieblichen Bildungsabteilung führte deshalb mit allen Gruppen Veranstaltungen zum Thema *Teamentwicklung* durch.

Diese Bemühungen waren sehr erfolgreich, und es war manchmal für die Vorgesetzten erstaunlich zu sehen, mit welcher sozialen Kompetenz die Frauen ihre Probleme angingen. Dies war später, beim Einbezug überwiegend männlicher Bereiche – wie etwa beim Funktionstest –, keineswegs mehr so selbstverständlich.

Andere Standorte – andere Vorgehensweisen

Mit einem gewissen zeitlichen Abstand zu den Produktionssystemen 1 und 2 wurden dann auch der Umbau und die Reorganisation des dritten Produktionssystems in Angriff genommen. Dieses befindet sich in Brig im Wallis in einer kleinen eigenständigen Fabrik. Es war nun absolut wichtig, die Erfahrungen aus Au nicht einfach dorthin zu übertragen. Erstens sind die Verhältnisse überall verschieden, und zweitens hätten die dortigen Mitarbeiter/innen dann nicht ihr eigenes System “erfinden” können. Um die Eigenständigkeit ihrer Partizipation zu betonen, wurde in ihrem Fall auch nicht mit dem externen Berater selbst, sondern mit einem von ihm lediglich supervisionierten internen Schulungsverantwortlichen als *change agent* gearbeitet. Dieses dritte Produktionssystem arbeitet seit Dezember 1989 ebenfalls mit selbstregulierenden Teams, wenn auch in einer etwas anderen Ablauforganisation.

“Das ist doch nichts für uns …”

Die Vorgesetzten und eigentlich alle Frauen in Brig waren ursprünglich der Auffassung gewesen, daß das *Zürcher System* nichts für sie sei. Im Grunde genommen glaubten sie nicht daran, daß ihre Zürcher Kolleginnen dahinterstünden. Vielmehr dachten sie, das Ganze sei wohl nur eine Erfindung des externen Beraters. Deshalb luden wir sie für einen ganzen Tag zur Besichtigung nach Au ein. Alle 40 Frauen wurden mit einem Bus dorthin gefahren. Die Vorgesetzten in Au zeigten – ohne Beteiligung des Externen – den Frauen die ganze Baugruppenproduktion. Auf der Heimfahrt kamen die Walliser Frauen im Bus zur Auffassung, man hätte ihnen nur die Sonnenseiten gezeigt, und sie hätten eigentlich gar keine Gelegenheit gehabt, ihre kritischen Fragen zu stellen. Zum Glück kam uns dies zu Ohren, denn das war nun wirklich nicht unsere Absicht gewesen. Wir baten deshalb die Walliser, eine Delegation von vier Frauen zu wählen, die erneut nach Au kommen sollten. Diesmal würden wir aber nicht wieder ein Besuchsprogramm zusammenstellen, sondern die Frauen sollten selbständig mit allen solange reden, wie sie wollten. Gesagt

getan. Was an diesem Tag auch immer geschehen sein mag: Am Schluß waren diese vier Frauen nicht nur wie "umgedrehte Handschuhe", sondern es gelang ihnen auch, ihre Kolleginnen zu Hause völlig umzustimmen und dafür zu begeistern, in einen eigenen Partizipations- und Qualifizierungsprozeß einzusteigen.

Was wurde erreicht?

In der Zwischenzeit hat die Baugruppenproduktion ihre Ziele erreicht. Die Durchlaufzeiten konnten – bei unverändertem Personalbestand – von 45 auf (meistens) 10 Tage reduziert werden, und die Qualität der Produktion erfüllt alle gewünschten Anforderungen.

Ein neues Selbstbewußtsein

Wir hatten nach einiger Zeit der funktionierenden Gruppenarbeit beobachtet, daß einige Frauen sichtbar selbstbewußter waren als früher. Man sah förmlich, daß sie "aufrechter" gingen. Wir sprachen sie darauf an. Da erzählten sie uns, daß das stimme, aber auch negative Folgen für sie habe. Zum Beispiel würden sie sich zu Hause von ihren Männern nicht mehr alles sagen lassen und deswegen mit ihnen auch schon mal Streit bekommen. Manchmal würden *sie* von *ihrer* Arbeit erzählen, und das hätten die Männer nicht immer gerne. Jetzt sei eben ihre Arbeit auch wichtig geworden.

Massive Durchlaufzeitverkürzung

Betriebswirtschaftlich kann der Erfolg des Projektes anhand folgender Ergebnisse beurteilt werden:

Durchlaufzeiten	alt	neu
• Fabrikation	40 – 60 Tage	10 – 15 Tage
• Arbeitsvorbereitung	keine Vorgabe	10 Tage
• Prüfvorbereitung	keine Vorgabe	30 Tage

Die in der Fabrikation erreichte Durchlaufzeitverkürzung ist das Resultat der Kombination von folgenden Faktoren: Innerhalb der Arbeitsgruppen werden durch die Aufhebung der (vorgeschriebenen) Arbeitsteilung die Liegezeiten drastisch reduziert.

Dazu kommt: Von der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) werden alle großen Aufträge so gestückelt, daß sie in Portionen von insgesamt höchstens 50 Arbeitsstunden zerfallen, welche je als unabhängiger Auftrag in eines der Produktionssysteme gelangen. Über Aufträge dieser Größenordnung können die Gruppen relativ leicht den Überblick behalten. Kann ein Auftrag (vor allem wegen fehlender Teile oder Informationen) nicht reibungslos erledigt werden, schert er aus dem Ablauf aus und wird später, wenn vervollständigt, wieder neu eingeschleust. Die Transparenz der Arbeitsplanung in den Gruppen wird über Schautafeln sichergestellt. Grundsätzlich wird dafür gesorgt, daß immer nur Aufträge im Umfang von exakt so vielen Arbeitsstunden in ein Produktionssystem hineingegeben werden, wie zuvor als erledigte Aufträge herausgekommen sind. Und schließlich wurde in der Ausbildung großer Wert darauf gelegt, den Frauen in der Montage die Bedeutung der Durchlaufzeit so klarzumachen, daß diese inzwischen ein regelrecht durchlauforientiertes Denken entwickelt haben. Dieses Denken wird von der Führung gefördert und durch regelmäßiges Feedback über die erreichten Leistungen unterstützt. Erst die Kombination von technischen, organisatorischen, qualifikatorischen und führungsmäßigen Maßnahmen hat also die Durchlaufzeitverkürzung erlaubt.

Damit verbunden ist eine entsprechende *Inventarreduktion*. Außerdem hat der Betrieb mit der neuen Arbeitsorganisation eine große *Transparenz* im ganzen Produktionsablauf erhalten: Es ist jetzt schnell klar, auf welchen Produktionsstufen die Probleme liegen, und dadurch kann sehr schnell reagiert werden.

Für die Leitung der Fabrik gab dieser Erfolg Anlaß, inzwischen auch andere Bereiche der Fabrikation Schritt für Schritt nach denselben Prinzipien, aber mit jeweils eigenen Lösungen zu reorganisieren. In allen Fällen sollten die Prinzipien der soziotechnischen Systemgestaltung verbunden mit höherer Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen und einem Abbau hierarchischer Funktionen angestrebt und die konkrete Umsetzung dieser Prinzipien sollte mittels Partizipation erreicht werden. Mehrere Projekte wurden seit 1990 auf die Schiene gebracht, und sie haben eigene Erfolge gezeitigt.

Einige Lehren und Beobachtungen

Ein klares unternehmerisches Ziel

Der entscheidende Faktor für den Erfolg des Baugruppenprojektes – insbesondere was den Durchhaltewillen angeht – ist darin zu sehen, daß von Anfang an ein fest umrissenes unternehmerisches Motiv bestand: Es war den Verantwortlichen unzweifelhaft klar, daß die Baugruppenproduktion nur mit einer drastisch verkürzten Durchlaufzeit und einer gleichzeitig hohen Flexibilität eine Überlebenschance hatte. Weder war das Projekt aus Reputationsgründen noch aus einer "bloß" humanitären Motivation heraus entstanden, sondern es hatte ein handfestes unternehmerisches Motiv: "just for fun" kann ein Unternehmen in einem solchen Projekt weder finanziell noch bei der Überwindung aller Implementationsschwierigkeiten den erforderlichen langen Atem aufbringen. Und es war nützlich, daß das unternehmerische Motiv auch auf eine für alle verständliche Formel gebracht worden war: 10 Tage Durchlaufzeit bilden eine gute Orientierungsgröße, auch wenn es selbstverständlich ist, daß diese Zahl im einzelnen weder gottgegeben noch betriebswirtschaftlich herleitbar, sondern unternehmerisch gesetzt ist. Angesichts der gegenwärtigen CIM-Euphorie mag es außerdem gestattet sein darauf hinzuweisen, daß in diesem Beispiel am Anfang ein Problem stand – und nicht eine Lösung (wie CIM), für die ein passendes Problem erst zu suchen war.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten beteiligen

Ein solches unternehmerisches Motiv ist gerade auch unter dem Aspekt der Mitarbeiterbeteiligung unabdingbar: denn damit wissen die Mitarbeiter/innen genau, woran sie sich beteiligen sollen. Ihre eigenen Interessen sind *ihre* Sache: in der Partizipation – bei der Arbeit zur Erreichung der unternehmerischen Ziele des Projekts – sollen sie diese Interessen selber einbringen und vertreten. Die Voraussetzung dafür, daß sie dies auch können, ist, daß die Beteiligung zwar von oben initiiert und getragen wird, jedoch chronologisch in den untersten Hierarchiestufen beginnt, und zwar mit hinreichendem Vorsprung vor den Vorgesetzten, so daß die Mitarbeiter/innen überhaupt die Möglichkeit haben, ihr Expertenwissen und ihre Interessen in einem Bereich zur Geltung zu bringen, für das sie herkömmlicherweise nicht für zuständig

gehalten werden. Ist diese Voraussetzung gegeben, so kann im Projekt auch jederzeit darauf bestanden werden, daß Partizipation Expertenarbeit bedeutet – also weder eine Klagemauer noch ein Wunschkonzert darstellt! Allerdings muß man sich darüber im klaren sein, daß die Lewinsche Phase des Auftauens (vgl. Kap. 5) genügend Zeit braucht: Wenn diese Zeit aber investiert wird, dann kommt es auch zur geforderten Expertenarbeit der Betroffenen. In Gefahr ist diese höchstens dann, wenn Status, Privilegien und Macht von Betroffenen auf dem Spiel stehen. Dann wird nur eine sehr klare Führungslinie der Partizipation zum Erfolg verhelfen. Nachzutragen bleibt zur Frage der Mitarbeiterbeteiligung, daß alle Betroffenen als Beteiligte “das Rad neu erfinden” dürfen bzw. müssen. Denn die Güte von unter Beteiligung erarbeiteten Lösungen ist nur ein Vorzug der Partizipation. Der andere liegt in ihrer Akzeptanz, die überwiegend davon abhängt, ob die Betroffenen selbst an ihrer Erarbeitung beteiligt waren oder nicht.

Informationspolitik

Von ausschlaggebender Bedeutung für ein Beteiligungsprojekt ist überdies die Informationspolitik. Man kann nicht früh genug und offen genug informieren! Auch wenn es den Verantwortlichen manchmal schwerfällt, vor ihre Mitarbeiter/innen zu treten und mehr über das zu sagen, was sie noch nicht wissen, als über das, was sie schon wissen, so ist es doch unabdingbar, dies zu tun. Denn jedes Nicht-Informieren ist auch eine Information. Und anstelle der relevanten Informationen und Fragen treten sofort Gerüchte und falsche Antworten. Information ist ein Schlüssel guter Projektorganisation.

Professionelle Projektorganisation

Ein weiterer Erfolgsfaktor dieses Projekts ist denn auch darin zu sehen, daß es von Anfang an eine professionelle Projektorganisation gab: Zum einen waren die vier verantwortlichen Projektgruppenmitglieder technisch und in Sachen Projektmanagement hinreichend ausgebildet und vollamtlich für diese Aufgabe freigestellt, zum anderen repräsentierten sie alle notwendigen Fachdisziplinen.

Lohnstrukturen gewähren Spielräume

Um arbeitsorganisatorisch genügend Gestaltungsfreiräume zu haben, war es von unschätzbarem Vorteil, daß Alcatel STR bereits 1977 (übrigens ohne viel Aufhebens, dabei war dies damals eine kleine Sensation!) den Akkordlohn abgeschafft und für alle Beschäftigten *ein* Lohnsystem eingerichtet hatte. Dieses gestattet bei entsprechendem Führungswillen, dem Aspekt der Polyvalenz der Mitarbeiter/innen hinreichende Bedeutung zu geben, so daß die Ausbildungsanstrengungen der Betroffenen in der Baugruppenproduktion anerkannt werden konnten. Gleichzeitig vergrößerten sich die arbeitsorganisatorischen Spielräume auch dadurch, daß die Wertschöpfung in der Werkstatt lediglich 2–4% betrug. Hier liegt ein Vorteil, der etwa bei arbeitsintensiver Massenfertigung kaum je anzutreffen ist. Er muß allerdings auch bewußt genutzt werden!

Gute zwischenmenschliche Beziehungen

Nicht zu unterschätzen ist außerdem, daß in der Baugruppenproduktion auch unter den früheren tayloristischen Verhältnissen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiter/innen gute zwischenmenschliche Beziehungen existiert hatten. Diese beruhten schlicht auf Anstand und Respekt und sind – wenn auch manchmal das Resultat – in aller Regel eine Voraussetzung für gute Führungsleistungen, die durch kein – auch noch so trickreiches – Führungssystem wettgemacht werden kann. Stabile zwischenmenschliche Beziehungen haben außerdem dazu geführt, daß alle Beteiligten dem Vorhaben den nötigen Vertrauensvorschuß gaben, obwohl niemand genau wußte, ob das Ganze funktionieren würde oder nicht. Auf diesen Vertrauensvorschuß war man immer wieder angewiesen, wenn Schnittstellenprobleme länger als beabsichtigt ungelöst blieben oder die Beschäftigten ungenügende technische Hilfsmittel mit viel gutem Willen kompensieren mußten.

Die guten zwischenmenschlichen Beziehungen waren überdies von großem Vorteil bei der Eingewöhnung in ein neues Führungsmodell. Denn Führung mit teilautonomen Gruppen ist anspruchsvoller für alle, aber auch befriedigender. Und Führung ist wahrscheinlich der entscheidende Faktor, wenn es darum geht, ein Konzept zu realisieren, das vieles technisch nur ermöglicht, aber nicht erzwingt, damit die Feinsteuerung in der Produktion

im Interesse größtmöglicher Flexibilität tatsächlich der menschlichen Autonomie überlassen werden kann.

Die Linie ist gefordert

Zu guter Letzt: Ein solches Projekt muß von der Linie getragen werden. Dies schließt die Unterstützung durch das oberste Management ein, meint aber zuallererst die direkt Verantwortlichen. Im vorliegenden Fall waren vor allem drei wesentliche Verantwortliche ausschlaggebend: der Projektleiter (der das Projekt planen und im Griff haben mußte), sein Vorgesetzter (der Leiter der Produktionstechnik, der das Projekt zu verantworten hatte) und der Produktionsleiter Telecom (der als “Kunde” des Projekts allein in der Lage war, die Ideen auch wirklich zum Leben und zum Tragen zu bringen). Auch wenn hier weder der charismatischen Führung das Wort geredet noch alte Führungseigenschaftstheorien wiederbelebt werden sollen, so ist doch nicht von der Hand zu weisen, daß das Projekt ganz entscheidend vom Mut, vom Willen und von der Phantasie dieser drei Personen abhing. Das ist durch nichts, schon gar nicht durch externe Berater, zu ersetzen. Daß alle drei zudem über die (in jeder großen Organisation) nötige Portion Schlitzohrigkeit verfügen, kann in einer Veröffentlichung hingegen natürlich nicht erwähnt werden …

Anmerkungen

1 Die Autoren bedanken sich bei der Alcatel STR für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirma in diesem Projekt war AOC AG Zürich; der Berater war Felix Frei.

2 Vgl. F. Frei, C. Mussmann und A. Schilling: Formen der Arbeitsteilung, Qualifikationsanforderungen und psychische Belastungen bei vernetzten Systemen. In: G. Lay, K. Maisch, R. Schneider, F. Frei, C. Mussmann und A. Schilling: *Vernetzung betrieblicher Bereiche* (Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, 1986, Teil II), p. 195 ff.

3 T. Schnelle-Cölln (Hrsg.), *Metaplan-Visualisierungstechnik. Die optische Sprache in der Moderation*. Metaplan Reihe, Heft 6 (Quickborn: Metaplan GmbH, 1983).

8. Swissair: Ein "Top-down"-Ansatz

Diese Fallstudie beschreibt den Prozeß der Strategieentwicklung aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung im Rahmen der Neuorganisation der Swissair.[1] Hier wird – im Unterschied zum Fall Alcatel STR in Kapitel 7, bei dem der konkrete Gestaltungs- bzw. Partizipationsprozeß an der Basis der Organisation illustriert wurde – gezeigt, wie der Ansatz der qualifizierenden Arbeitsgestaltung bei einer unternehmensweiten Neuorganisation mit dem Ziel der Entwicklung einer kompetenten Organisation genutzt werden kann.

Als die Unternehmensleitung der Swissair 1987 das Reorganisationsprojekt startete, war der Geschäftsgang der nationalen Fluggesellschaft der Schweiz durchaus befriedigend. Die Ausgangslage für das Reorganisationsprojekt war also nicht eine wirtschaftliche oder strukturelle Krise. Die Absicht bestand vielmehr darin, im Rahmen einer zukunftssichernden Strategie die organisationalen Voraussetzungen für die Unternehmung in einem künftig weitgehend liberalisierten Markt zu schaffen. Der Umstand, daß 1988 ein neuer Geschäftleitungspräsident eingesetzt werden sollte, begünstigte die Möglichkeit, Gewohntes zu überprüfen und Neues umzusetzen.

Die Unternehmensleitung der Swissair entschied 1987, aufgrund einer eigenen Organisations- und Unternehmensdiagnose einen Restrukturierungsprozeß in Gang zu setzen, der in vier Phasen ablaufen sollte: 1987 wurde das Organisationsprojekt initiiert und mit der Implementierung der neuen Geschäftsleitungsstruktur und der neuen Aufbauorganisation 1988 abgeschlossen.

Die weitere Bereichsentwicklung war von da an Sache der einzelnen Departemente. Im Jahre 1989 wurde der Fokus auf die Produkte- bzw. Dienstleistungsverbesserungen gelegt. 1990 war das Jahr der Initiierung von Kooperationen mit anderen Gesellschaften, und 1991 wurde schließlich das Kostenreduzierungsprogramm "Move" lanciert. Der vorliegende Fall behandelt ausschließlich den Aspekt der qualifizierenden Arbeitsgestaltung im Rahmen des Reorganisationsprojekts. Die Swissair beschäftigte 1987 rund 20'000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon 12'000 in der Schweiz.

Insgesamt waren 1987 vor dem Hintergrund der erwähnten, unternehmensintern durchgeführten Organisationsdiagnose folgende Gründe für die Neuorganisation maßgebend:

- Das Umfeld des Unternehmens – Markt, Technik, Werte und Verhalten in der Gesellschaft – hatte sich im Laufe der letzten Jahre erheblich verändert. Damit das Unternehmen unter allgemein erschwerten und zunehmend rascher wechselnden Marktbedingungen potentielle Erfolgschancen nutzen und sein Überleben sichern konnte, war zweierlei in hohem Maße gefordert: *Marktnähe bzw. Kundenorientierung* nach außen sowie *Flexibilität und Mobilität* im Inneren. Diese Zukunftsanforderungen vermochten aber die damaligen organisatorischen Strukturen nicht befriedigend zu erfüllen.
- Der Einsatz qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfordert auf allen Stufen, ganz besonders aber an der Front bzw. Basis der Organisation entsprechende *Handlungsspielräume*.[2] In den aufgrund der funktionalen Gliederung äußerst arbeitsteiligen und zentralistischen Strukturen der bisherigen Organisation waren diese nicht in genügendem Maße vorhanden und ließen sich auch schwerlich realisieren. Daraus ergab sich eine im Ansatz bereits spürbare Gefährdung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die gegenüber früher wesentlich komplexer gewordenen Aufgaben hatten in der gegebenen, funktionalen Gliederung den Aufwand für Administration und Koordination dramatisch ansteigen lassen. Sowohl im Hinblick auf die Gemeinkosten als auch angesichts erkennbar gewordener Engpässe in unternehmerischen Entscheidungsprozessen drängte es sich auf, nach strukturellen Lösungen mit *geringerem Aufwand für Koordination* sowie *kürzeren Entscheidungs- und Reaktionswegen* zu suchen.

Somit war die allgemeine Zielsetzung der Reorganisation, die strukturellen Voraussetzungen für Kundenorientierung, Flexibilität und Effizienz wie auch für eine ganzheitliche Strategiebildung im Unternehmen zu schaffen. Leitgedanke für die Zielerreichung war die Bildung überschaubarer Organisationseinheiten mit einem – im Rahmen der notwendigen Koordination – möglichst hohen Grad an Autonomie sowie entsprechenden Möglichkeiten der Selbststeuerung. Dies galt sowohl für die Gestaltung der Grobstruktur des Unternehmens als auch für den inneren Aufbau der einzelnen Departemente sowie insbesondere für die Gestaltung der Arbeit an der Front bzw. Basis der einzelnen Abteilungen. Mit unseren Worten: Es wurde eine kompetente Organisation angestrebt.

Wie immer die zukünftige Organisation im einzelnen aussehen mochte, ein “Umbau”, zumindest in Teilen, sollte in der Zukunft vermehrt auch kürzerfristig möglich sein, wenn die Marktverhältnisse oder andere Umstände dies erforderten. Notwendige Voraussetzungen hierfür sind nicht nur möglichst flexible und anpassungsfähige Strukturen, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Kaders, Veränderungen zu bewältigen, ja Veränderungen als integrierenden Bestandteil des “Geschäfts” und wesentlichen Aspekt der beruflichen Herausforderung zu betrachten und entsprechend konstruktiv damit umzugehen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in der bisherigen Organisation noch stark geprägt durch ein Berufsleben in klaren, verhältnismäßig statischen Strukturen. Die neue Organisation sollte dagegen weniger stark strukturiert und dynamischer angelegt sein. Den Menschen im Betrieb sollte eine innovative, interaktive und flexible Grundhaltung abverlangt werden. Mit anderen Worten: Pioniergeist und Pionierverhalten sollten gezielt entwikkelt und gefördert werden. Dies war gleichzeitig auch der Ansatzpunkt für die qualifizierende Arbeitsgestaltung im Rahmen der Gesamtreorganisation.

Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis”

Zur Sicherstellung dieser Aspekte, die alle direkt auch die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation betrafen, wurde die Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis” installiert. Ihre Aufgabe im Organisationsprojekt war es, Kriterien für die Unternehmensstruktur aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung zu er-

arbeiten. Mit diesen Kriterien sollte verhindert werden, daß die von anderen Arbeitsgruppen *top down* zu entwickelnde und von der Geschäftsleitung zu implementierende Grobstruktur den Zielen einer kompetenten Organisation bereits im Kern widersprach. Oder positiv ausgedrückt: Im "Top-down"-Vorgehen sollten immanent "Bottom-up"-Aspekte berücksichtigt werden.

Als Vision wurde dem Auftrag der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" folgende in der Diagnosephase von einer Projektgruppe formulierte Zielrichtung beigelegt:

> "Ansatzpunkt des wirkungsvollen Organisierens ist der Ort, wo Arbeiten tatsächlich erledigt werden müssen, d.h. die Basis. Der organisatorische Überbau hat dabei eigentliche Unterstützungsfunktionen.
>
> Damit die Mitarbeiter an der Basis
>
> a) effizient
> b) gerne
> c) eigenverantwortlich
> d) mit geringem Koordinations- und Administrationsaufwand und
> e) flexibel einsetzbar
>
> arbeiten können, müssen Arbeitsteams überschaubare Aufgabengebiete zugeteilt erhalten. Diese Teams sind wie kleine Unternehmen organisiert, d.h. sie
>
> - haben für ihr Produkt/ihre Dienstleistung die Verantwortung;
> - planen, steuern und organisieren ihre Arbeit selber;
> - operieren im Rahmen eines eigenen Budgets;
> - regeln die Arbeitszeiten selber;
> - erledigen die administrativen Aufgaben in eigener Kompetenz;
> - regeln Schnittstellen/Abgrenzungen nicht hierarchisch;
> - können selbständig Neuerungen im eigenen Bereich einführen;
> - bedeuten dem einzelnen soziale Zugehörigkeit.
>
> Jeder ist an seinem Arbeitsplatz auch Manager, die Zeit der bloßen Ausführer ist vorbei. Damit braucht es weniger Leute, die nur befehlen, planen, koordinieren oder kontrollieren."

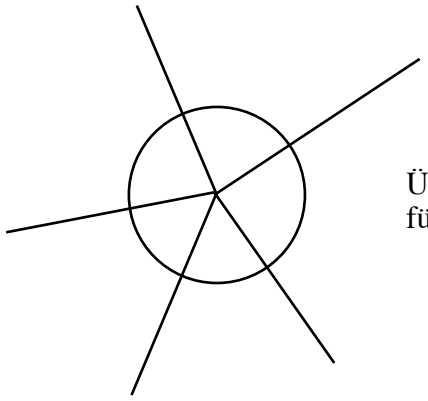
Aufgrund dieser Vision und der Zielsetzung für die Neuorganisation folgend waren die folgenden Überlegungen Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Kriterien zur Festlegung der Grobstruktur:

1. Kundenorientierung und Flexibilität heißt nebst Freundlichkeit dem Kunden gegenüber vor allem auch unbürokratisches Verhalten, qualifizierte Auskunft und Information, insgesamt eine qualifizierte Kundenbetreuung. Das heißt, die Mitarbeiter an der Front müssen kompetent sein, und kompetente Leute brauchen Handlungsspielraum, for-

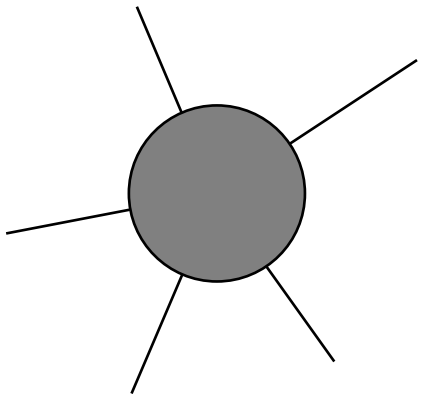
dern einen attraktiven Job und wollen von internen Stellen ebenfalls wie Kunden behandelt werden. Letzteres bedeutet, daß Kundenorientierung für alle Mitarbeiter relevant ist, nicht nur für diejenigen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen.

2. Dies wie auch die geforderte Vereinfachung der Entscheidungsstrukturen bzw. Verkürzung der Hierarchien macht mehr Selbstorganisation und damit qualifizierteres Handeln auf allen Stufen erforderlich.

Abbildung 8.1 Schnittstellen an der Front



Überlappende Zuständigkeiten für *einen* Kundenbereich



Ganzheitliche Zuständigkeit für *einen* Kundenbereich

Ausgehend von diesen Überlegungen untersuchte die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" in sechs ausgewählten Arbeitsgebieten die in der bisherigen Organisation liegenden Hindernisse, die der Verwirklichung der Ziele des Organisationsprojekts im Wege standen. Für die ausgewählten Arbeitsgebiete (Check-in, Frachtabfertigung, Flugzeugabfertigung, Telefonverkauf, Flugzeugunterhalt, zentraler Einkauf) wurden szenarioartige Fallstudien durchgeführt. Dazu wurden jeweils ein bis zwei sachkundige Manager ausführlich interviewt. Die Interviews wie auch die darauffolgende Analyse der Fallstudien fokussierten vor allem die Kundenorientierung bzw. die organisatorischen Bedingungen für unbürokratisches, flexibles und kundenorientiertes Verhalten. Auf einen Nenner gebracht zeigten die Ergebnisse, daß in sehr vielen Fällen die Verantwortung für die Befriedigung eines Kundenbedürfnisses auf verschiedene organisatorische Einheiten verteilt war, so daß eine verantwortliche Kundenorientierung kaum entwickelbar schien (vgl. Abbildung 8.1). Indem die verschiedenen Fallstudien die unterschiedlichen Anforderungen an die Kundenorientierung der jeweiligen Departemente berücksichtigten, konnte die Analyse als genügend breit abgestützt gelten, um darauf aufbauend allgemeine Kriterien abzuleiten.

Als Resultat legte die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" die folgende Kriterienliste vor. Diese berücksichtigt nebst der Analyse der Fallstudien und der Ergebnisse der Organisationsdiagnose selbstverständlich auch Konzepte, wie sie oben in Teil II beschrieben worden sind. Diese Kriterien sind einerseits eine Art *Gestaltungsanweisung* für die Arbeitsorganisation an der Front bzw. an der Basis der Organisation, andererseits hatten sie die Funktion von *Evaluationskriterien* beim Entscheid zwischen verschiedenen Varianten für die Grobstruktur der Unternehmung.

Kriterien zur Festlegung der Grobstruktur

im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeit an der Basis/Front

P. Truniger (OP), L. Tanner (PBK), O. Fontana (RM), H.U. Berger (POE), A. Alioth und F. Frei (AOC) 19.2.1988

Vorbemerkungen *Auch für dieses Papier gilt seine eigene Botschaft: Es lebt nur von seiner ständigen Weiterentwicklung!*

Wir haben die Erfahrung gemacht, daß einzelne Punkte dieses Papiers unterschiedlich interpretiert werden können. Im Sinne der Förderung des gesprochenen Wortes verzichten wir aber auf weitere “Präzisierungen” und stehen lieber für mündliche Erläuterungen zur Verfügung.

Zielsetzungen

Mit den nachstehend formulierten Anforderungskriterien für die Grobstruktur der Unternehmung und den Gestaltungskriterien für die Arbeit an der Basis sollen folgende Zielsetzungen erfüllt werden:

- Die Mitarbeiter sollen vermehrt Kundenbedürfnisse wahrnehmen und in unternehmerischem Sinne darauf reagieren können.
- Mehr Polyvalenz der Mitarbeiter (hinsichtlich Qualifikation wie auch im Einsatz) sowie größere Vielseitigkeit der Arbeitsinhalte.
- Förderung der allgemeinen Beweglichkeit der Mitarbeiter und der Arbeitsorganisation im Hinblick auf Änderungen des Marktes, der Umwelt sowie der eigenen Ansprüche.
- Der Handlungsspielraum an der Basis soll vergrößert und die Selbstregulation von Schwankungen und Störungen ermöglicht werden. Dies dient schnelleren und zweckmäßigeren Entscheiden sowie hoher Motivation der Mitarbeiter und vermehrter informeller, horizontaler Kommunikation.
- Verringerung der Schnittstellen und damit des Koordinations- und Administrationsaufwandes.

Ausgangspunkt

Ausgehend von den genannten Zielsetzungen sollen *Arbeitsteams* (und nur in begründeten Ausnahmefällen individuelle Arbeitsplätze) als kleinste organisatorische Einheit betrachtet werden. Damit diese wie kleine Unternehmen mit einem überschaubaren Aufgabengebiet und eigener Verantwortung für ein Produkt/eine Dienstleistung gestaltet werden können, werden hier entsprechende Anforderungen an die *Struktur des organisatorischen Überbaus* abgeleitet.

Folgende *Elemente* der Arbeit an der Basis werden durch die Grobstruktur der Firma mitbestimmt:

1. die *Primäraufgabe* (Funktion/Hauptaufgabe des Arbeitsteams) und damit der Handlungsspielraum für Team und Individuum;

2. die *"mission"* der größeren organisatorischen Einheit, aus der sich die Primäraufgabe eines einzelnen Arbeitsteams sowohl funktional ableitet wie auch psychologisch erklärt (d.h. jeder und jede kennt und begreift den größeren Zusammenhang der eigenen Arbeit);
3. der Grad der Integration von *Support- und Steuerungsfunktionen* (= heutige Stäbe, Fachdienste etc.) im Spannungsfeld zwischen Autonomie resp. Eigeninitiative der Arbeitsteams und ihrer Koordination in der Gesamtorganisation (d.h. es geht um das richtige Maß von Dezentralisierung und Zentralisierung);
4. *flankierende Maßnahmen*, um sicherzustellen, daß die Strukturen auch gelebt werden (Verhaltensaspekt).

Zu diesen vier Elementen hat die Gruppe "Arbeit an der Basis" die nachfolgenden Anforderungen an den organisatorischen Überbau formuliert; dabei gilt grundsätzlich:

- Autonomie an der Basis erfordert größtmöglichen Handlungsspielraum auf den "oberen Ebenen", denn der delegierbare Handlungsspielraum wird nach unten immer kleiner.
- Bestimmend für die Struktur (Aufbau) sind die Abläufe, die zur Realisierung von Produkten und Dienstleistungen im Kundeninteresse erforderlich sind.

1. Zur Primäraufgabe

1.1 In jedem Arbeitsteam ist die zu erbringende Leistung kundenorientiert, d.h. als *Dienstleistung am Kunden* zu definieren. (Dies gilt sowohl für externe, "echte" Kunden wie auch für interne Kunden; denn der Mitarbeiter an der Front wird sich nur dann kundenorientiert verhalten, wenn er intern von den ihm zudienenden Stellen auch als Kunde behandelt wird.) Kundenorientierung kann dabei sowohl direkt einen bestimmten Kunden/Kundenkreis betreffen wie auch indirekt, vermittelt durch Produktorientierung erfolgen und bedarf gleichzeitig eines verständlichen Leistungsauftrags.

1.2 Unteilbare Kundenaufträge sind von *einem* Arbeitsteam in ungeteilter Verantwortung auszuführen. Das heißt, die Grobstruktur der Firma muß sicherstellen, daß die Kundenbetreuung (extern wie intern) nicht durch organisatorische Schnittstellen und Zuständigkeitsprobleme behindert wird.

1.3 Die ungeteilte Verantwortung ermöglicht die Formulierung eines *unternehmerischen Auftrags* für jedes einzelne Arbeitsteam, der von diesem selbständig in Gruppenverantwortung

ausgeführt werden kann. Durch diesen Auftrag werden folgende Ziele bestimmt/ausgehandelt:

- Qualität
- Menge
- Kosten mit eigener Budgetverantwortung
- Ertragsziele (wo immer möglich) bzw. andere Standards

Diese Ziele sind im Sinne von Eckwerten durch Vereinbarungen festzulegen. Ändern sich Teilziele, sind die davon abhängigen übrigen Teilziele anzupassen.

Damit der Auftrag in dieser Form delegierbar ist, muß außerdem die größere organisatorische Einheit im Rahmen des Gesamtbudgets bezüglich dieser Ziele autonom sein.

1.4 Diese Ziele stellen gleichzeitig den Maßstab zur Leistungsbeurteilung dar. Wo Leistungen ablaufbedingt in Teams erbracht werden, soll sich die Beurteilung auf die Teamleistung insgesamt beziehen (= Gruppenqualifikationsgespräche. Das schließt eine individuelle Lohndifferenzierung nach Polyvalenz und Teamverhalten etc. jedoch nicht aus; siehe Punkt 4.5). Damit für jeden Mitarbeiter ersichtlich wird, ob und wie gut das Team seinen Auftrag erfüllt, sind die entsprechenden *Führungsinstrumente* der Basis zuzuteilen. Auch ist das *Feedback* von Kundenseite (intern oder extern) sicherzustellen.

1.5 Insgesamt muß der Handlungsspielraum eines Arbeitsteams

- vollständig für die Aufgabenerfüllung (Ressourcen und ihre Bereitstellung, siehe auch Punkt 3),
- stimulierend für Eigeninitiativen im Dienste des Kunden (nur die nötigsten Reglementierungen),
- angemessen für die Pflege von sozialer Zugehörigkeit und Familiengefühl,
- offen für unterschiedliche, gruppenspezifische Vorgehensweisen im Rahmen der Firmenpolitik sein.

Generell gilt:

- Die Grobstruktur muß unterschiedliche Binnenstrukturen zulassen.
- Die Umsetzung dieser Ziele darf nicht zu einer Zunahme von Bürokratie führen, sondern muß gelebt werden: Das *gesprochene Wort* muß wieder mehr Bedeutung erlangen.

2. Zur "mission"

2.1 Der einzelne Auftrag eines Arbeitsteams soll aus der *"mission"* der nächstgrößeren organisatorischen Einheit *eindeutig ableitbar* und *subjektiv einsehbar* sein. Das heißt, eine solche größere Einheit soll kein "Gemischtwarenladen" sein (struktureller Aspekt) und im Rahmen der Gesamtunternehmung einen Auftrag haben, der eindeutig und transparent sowie als *"mission"* kommunizierbar ist (kultureller Aspekt).

2.2 Innerhalb einer solchen Einheit muß ein *funktionaler Zusammenhang* zwischen den einzelnen Arbeitsteams bestehen, der gleichzeitig einfach und durchschaubar ist (wenige, eindeutige Schnittstellen; aber alle relevanten Schnittstellen innerhalb derselben Einheit).

2.3 Im Sinne der *Durchschaubarkeit (bottom up)* und der *Führbarkeit (top down)* sind bei der Festlegung der Grobstruktur

- neben der funktionalen Einheit einer *"mission"* auch die *räumliche Einheit* (Geographie, soziale Nähe) einzuhalten;
- die Größe der Einheit auf einen Personalbestand von *rund 250 Mitarbeitern* zu beschränken (die Überschreitung dieser Limite soll nur dann zugelassen werden, wenn keine sinnvolle Mengen-/Zellteilung möglich ist oder andere zwingende Gründe – wie z.B. Schichtarbeit – vorliegen);
- *maximal drei Führungsebenen* pro solche Einheit vorzusehen.

2.4 Für die Gesamtorganisation sind daher insgesamt nicht mehr als *maximal sechs Hierarchieebenen* vorzusehen.

3. Zur Integration der Support- und Steuerungsfunktionen

3.1 *Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen* sollen, soweit sie operationell für die eigenverantwortliche Erfüllung des Auftrags erforderlich sind, möglichst nahe an die Basis/Front dezentralisiert werden (z.B. bereichs- oder abteilungsspezifische Materialbereitstellung). Insbesondere die *Disposition der täglichen Arbeit* soll in den Arbeitsteams vor Ort erfolgen. Zudem sollen kundenwesentliche Supportleistungen nicht in einem fremden Zuständigkeitsbereich liegen.

3.2 Die *Budgetverantwortung* soll im Rahmen des Gesamtbudgets von der Linie wahrgenommen werden (im Sinne von Punkt 1.3).

3.3 Die *Betriebsmittelplanung* (inkl. EDV-Spezifizierung) für den operationellen Bereich muß auch auf – möglichst tiefer – operationeller Ebene erfolgen. Dies macht die Dezentralisierung von entsprechendem Know-how erforderlich.

3.4 *Interne Dienstleistungen*, die von separaten Supportorganisationen geleistet – oder besser: angeboten – werden, sollen *vom Benützer* als internem Kunden *gesteuert* werden (entsprechend zu Punkt 1.1).

3.5 Die Verantwortung für *Selektion, Betreuung, Qualifizierung und Entlohnung* der Mitarbeiter liegt bei den Linienchefs. Das Entlohnungssystem muß insbesondere Rücksicht nehmen auf *Polyvalenz und Teamverhalten* der Mitarbeiter.

4. Flankierende Maßnahmen

4.1 *Förderung von Einfühlungsvermögen:* Externe und interne Kundenorientierung setzt voraus, daß man sich in die Situation des Kunden/Benutzers versetzen kann und will. Dies kann gefördert werden durch

- Information (Kenntnis der Situation der Kunden/Lieferanten, siehe auch Punkt 1)
- eigene Erfahrung (Rotation; Stage – Beispiel: Avor Werft)
- soziale Nähe (“kurze Drähte”, “gesprochenes Wort”, siehe auch Punkt 2).

4.2 *Karriereorientierung:* Größere Autonomie an der Basis, flachere Hierarchien sowie die Integration von Supportfunktionen führen zu geringeren Aufstiegsmöglichkeiten. Deshalb müssen vermehrt berufs- und laufbahnorientierte Karrieremuster gefördert werden. Diese müssen auch nach außen deutlich gemacht werden können (Status).

4.3 *Führung:*

- Führungskräfte sollen vermehrt auch hinsichtlich von Human-Resources-Zielen (Ausbildung der Mitarbeiter, Verbesserung der Arbeitsplätze, Flexibilität und Organisationsentwicklung) ausgewählt, geschult und beurteilt werden. Besonders wichtig ist dabei die Qualifizierung von Vorgesetzten zum Leiten und Entwickeln von Gruppen.

- Das Führungsselbstverständnis muß sich vermehrt auf die Leitung von mehreren Teams – statt Individuen! – ausrichten.
- Führungsverantwortung wird und soll zunehmen, während die Ausführungsverantwortung vermehrt zu delegieren ist (Grenzregulation als Vorgesetztenaufgabe – Selbstregulation als Mitarbeiteraufgabe). Das damit angesprochene Prinzip von Gruppenverantwortung bedeutet vielfach das Aufbrechen eines "Tabus": dies erfordert Zeit und Unterstützung für Prozesse des Umdenkens.

4.4 *Management:* Grundsätzlich sollen Vorgesetzte – nach "oben" in zunehmendem Maße – strategisch, d.h. mit einem erweiterten Zeit- und Planungshorizont denken und handeln (Zukunftserfordernisse, Kadernachwuchs, Organisationsentwicklung, Systemerneuerung).

4.5 *Belohnungssystem:* Die Belohnung der Mitarbeiter muß vor allem ein Incentive für Flexibilität und Eigeninitiative sowie Bereitschaft zur Kooperation bedeuten (Polyvalenz, Teamverhalten, Auszeichnung für Championship).

4.6 *GAV (Gesamtarbeitsvertrag):* Um die vorliegenden Gestaltungskriterien voll umsetzen zu können, müssen sie ihren Niederschlag in entsprechenden zukünftigen GAVs (Gesamtarbeitsverträgen) finden und dadurch bewußt unterstützt werden.

4.7 *Infrastruktur:* Anpassungen sind ebenso erforderlich bei EDV-Ausstattung (Führungsmittel an die Basis), Räumen/Gebäuden (geographische Nähe) sowie Rationalisierungsmitteln (Automatisierung von inhaltsloser, monotoner Restarbeit).

4.8 *Rechnungswesen:* Die für die Selbststeuerung erforderlichen Informationen müssen vor Ort geliefert werden können (vgl. Punkte 1.3/1.4).

Diese Kriterien beinhalten eine Reihe von Herausforderungen an die alte Organisation bzw. deren Vertreter, die nicht ohne weiteres aus dem Text ersichtlich sind. Die wichtigsten seien hier erwähnt:

- Die Festlegung, daß *die Arbeitsgruppe die kleinste organisatorische Einheit* sei: Indem Aufgaben in der Regel für Arbeitsteams formuliert werden und nur in begründeten Ausnahmefällen für Individuen, wird das bisher zum Teil recht bürokratische Vorgehen bei der Wahrnehmung von Aufgaben anvisiert. Eine Gruppe, die für einen größeren gemeinsamen Aufgabenbereich verantwortlich ist, wird eher flexibel auf unvorhergesehene Situationen oder Kundenanforderungen reagieren. Damit werden selbstverständlich auch bisherige hierarchische Rechte in Frage gestellt.
- Die *Kundenorientierung* als zentrales Ziel der Reorganisation: Kundenorientierung war ein – wenn auch nicht immer gelebtes – von allen anerkanntes Ziel. Unter dieser Zielsetzung konnten ohne Gesichtsverlust Dinge in Frage gestellt werden, die eigentlich auf Defizite im Management zurückzuführen waren.
- Indem der Bezug der Aufgaben der einzelnen Teams an der Basis zur *mission* der größeren Einheit hergestellt werden mußte, wurde es zum Teil nötig, unüberblickbare, historisch gewachsene Bereiche neu zu strukturieren.
- Die *Reduktion der hierarchischen Stufen* von neun auf sechs war die Voraussetzung für die Vergrößerung der Handlungsspielräume auf allen Stufen. Gleichzeitig wurden mit dieser Maßnahme natürlich auch Besitzstände angetastet. Tatsächlich führte die Verflachung der Hierarchie bei einigen Vorgesetzten zu Verlusten an Status (die Arbeitsplatzsicherheit wurde damals durchaus zugesagt).
- Die *Integration von Support- und Kontrollfunktionen* in die Linie sollte der Eliminierung von bürokratischen Abläufen dienen und die Reaktionsgeschwindigkeit der für ein Produkt resp. eine Dienstleistung verantwortlichen Linie erhöhen. Dies war auch eine Voraussetzung für kompetentes Handeln in den einzelnen Arbeitsgruppen vor Ort, bedeutete gleichzeitig aber auch einen Abbau von Stellen in den entsprechenden Supportfunktionen.

Die letzten beiden Punkte weisen auf ein in solchen Organisationsentwicklungsprozessen ganz erhebliches Problem hin: Wie soll mit den “Verlierern” einer Umstrukturierung umgegangen werden? Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich nicht nur um

"Verlierer" in einem strukturellen Sinne handelt. Organisationsveränderungen in der Art wie im vorliegenden Fall müssen im Grunde genommen immer auch Rationalisierungseffekte beinhalten. Mehr Autonomie und Selbstorganisation an der Basis, Verflachung der Hierarchie und integrative Rationalisierung (vgl. Kap. 3) heißt auch, dieselbe Arbeit mit weniger, dafür aber kompetenteren Mitarbeitern zu leisten. Die Unternehmenskultur der Swissair, wie sie noch 1987/88 geherrscht hatte, verbot es quasi, mit diesem Problem offensiv umzugehen. Man wollte damals das Image als soziales Unternehmen nicht riskieren. (Die Autoren, die in der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" als Berater mitarbeiteten, versuchten vergeblich, eine grundsätzliche Alternative für die "Verlierer" zu diskutieren.) Vielmehr versuchte man für jeden Fall eine individuelle Lösung zu finden. Diese individuellen Lösungen bewirkten aber, daß die – ein paar Jahre später dringend benötigten – Rationalisierungseffekte nicht zum Tragen kamen.

Umsetzung

Die Verantwortung für die Umsetzung der Kriterien in die Praxis wurde nach der Implementation der neuen Aufbauorganisation (per 1.8.1988) den – zum Teil neuen – Departementsleitern übertragen. Mit dem Ziel, Grundlagen für die Departements- und Bereichsentwicklung bereitstellen zu können, erhielt die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" den Auftrag, eine breit angelegte Befragung durchzuführen, die den Departementsleitungen den Handlungsbedarf bezüglich der Kriterien zur Gestaltung der Arbeit an der Basis aufzeigen sollte. In insgesamt 120 Workshops wurden rund 1'200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Für die Durchführung der Workshops wurden 35 Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet, die dann die Workshops selbständig leiteten (zur Methode siehe Kap. 13, Diagnose der Kundenorientierung). Die Auswertung führten die Mitglieder der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" schließlich gemeinsam mit den Moderatoren durch.

Die Ergebnisse der Workshops wurden in der Juli-Ausgabe 1988 der *Swissair-Hauszeitung* folgendermaßen dargestellt:

> **Umfrage: Wo drückt der Schuh?**
>
> "Es war nicht einfach, während 36 Stunden nur Kritik zu hören, ohne entsprechend reagieren zu können." Dies die Worte des Li-

nienvorgesetzten A.K., der mit Mitarbeitern von der Basis Befragungen durchführte. “Aber”, fügt er hinzu, “mit diesen Gesprächen wollte man ja möglichst alle Unzulänglichkeiten in Erfahrung bringen.” A. K. ist einer von 35 sogenannten Moderatoren, die sich im Rahmen von 120 Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einen Tisch setzten, um herauszufinden, wo im Zusammenhang mit der Arbeitssituation der Schuh drückt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind in ein Handbuch eingeflossen, das die Departementsleiter gegenwärtig für die Neuorganisation ihrer Departemente verwenden.

An den Workshops – sie fanden im Mai statt – sollten die rund 1’200 Teilnehmer unter anderem Gelegenheit haben, ihrem täglichen Berufsärger einmal Luft zu machen. Die Befrager führten Protokoll. Zur Sprache kamen die Arbeitssituation, Hindernisse bei der Ausführung der Arbeit sowie die Beziehung zu den Kunden, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

Mehr als bloß eine Datenerhebung

Die Ergebnisse sind je nach befragter Gruppe sehr unterschiedlich. Sie zeigen deutlich, daß es kein generelles Rezept für die Organisation des gesamten Unternehmens gibt. Vielmehr müssen zahlreiche Einzellösungen erarbeitet werden, welche den unterschiedlichen Verhältnissen Rechnung tragen. Man kann auch die vielfältigen Antworten der Befragten auf so engem Raum kaum angemessen wiedergeben. Einige Schwerpunkte lassen sich an der Klagemauer der Mitarbeiter dennoch ausmachen.

Zuwenig Information und Anerkennung

“Ich erhalte an Informationen nur das Nötigste”, sagte ein Mitarbeiter anläßlich eines Workshops. “Es wird einem nicht mitgeteilt, warum etwas eilt”, meinte jemand, und ein anderer führte aus: “Die Mitarbeiter sollten zumindest wissen, was mit ihrem Produkt geschieht.” Informationen über Abläufe und Zusammenhänge gehörten auch zu einer guten, sorgfältigen Vorbereitung der Arbeit, hieß es weiter. Fazit: Das Informationsbedürfnis vieler Mitarbeiter wird ungenügend befriedigt, der Informationsfluß muß verbessert werden. Eine ganz bestimmte Information hätten die Mitarbeiter besonders nötig: “Was an unserer Arbeit gut ist, erfahren wir nicht. Wir hören nur, wenn etwas schief gelaufen ist. Lob und Anerkennung fehlen.”

Zu viele Vorschriften und Vorgesetzte

Zahlreiche Mitarbeiter fühlen sich durch ein enges Korsett von Vorschriften und Weisungen eingeengt. Oft sind diese zu kompliziert und unklar und behindern sogar die Arbeit. Ein großer Teil der Probleme der Mitarbeiter hängt mit der Führung zusammen. Es war wohl nicht anders zu erwarten: Die Vorgesetzten kamen bei der Umfrage nicht überall ungeschoren davon. Die Führung wird zum Teil als zu autoritär angesehen. Man fühlt sich eingeschränkt durch Kontrollen und unterschätzt aufgrund eines Mangels an Vertrauen.

Zu kleiner Handlungsspielraum

Mit dem Übermaß an Vorschriften geht ein Mangel an Entscheidungsbefugnissen einher. Für das Unternehmen bleibt das nicht ohne Folgen: "Oft können wir unsere Kunden nicht richtig bedienen, weil uns die Kompetenzen fehlen." Viele Mitarbeiter haben das Gefühl, mehr Verantwortung als Kompetenzen zu haben. Einfache Entscheidungen möchten sie selbst treffen können. Sie erhoffen sich mehr Vertrauen von seiten der Vorgesetzten. Gewünscht werden auch mehr Abwechslung in der Arbeit und bessere Weiterbildungsmöglichkeiten.

Lärm, Durchzug und Platzmangel

Nicht wenige Mitarbeiter beklagten die äußeren Arbeitsbedingungen: Lärmbelastung – sei es durch Flugzeuge oder Maschinen, sei es durch Telefon, Telex oder Printer –, trockene oder schlechte Luft, Durchzug, schlechte Klimaanlagen, unangenehme Temperatur, schlechtes Licht und Platzmangel.

Reaktion der Workshop-Teilnehmer mehrheitlich positiv

"Es ist wichtig, daß etwas geschieht", hieß es. Die Offenheit der Beteiligten sei beeindruckend gewesen, hörte man von den Moderatoren. Doch dürfte die Angst vor Sanktionen nicht überall ganz überwunden worden sein, wie sich aus persönlichen Statements ableiten ließ. Die Mitarbeiter setzen hohe Erwartungen in die Umfrage. Es fehlt aber nicht an Skepsis: "Wir hoffen, daß die Befragung seriös analysiert wird." Der Ball ist jetzt bei den Projektteams in den Departementen, die im Lauf der kommenden Wochen und Monate mit Hilfe der Umfrageergebnisse Lösungen für die Gestaltung der Arbeit an der Basis erarbeiten.

A. K. hat aus seinen Befragungen einen pointierten Schluß gezogen: "Eine nachhaltige Verbesserung ist meines Erachtens nur mög-

lich, wenn man die Grundideen des Swissair-Organisationsprojekts konsequent verwirklicht. Nur einzelne Probleme lassen sich auf traditionelle Weise lösen.” Mehr Handlungsspielraum und Eigenverantwortung für die Mitarbeiter an der Basis, vielseitigere und abwechslungsreichere Arbeit, kleinere Organisationseinheiten, die einen überschaubaren Auftrag ausführen – mit diesen Grundsätzen kommt die neue Organisation den Bedürfnissen der Mitarbeiter an der Basis sicher entgegen.

Mitmachen statt abwarten

Die Befrager sehen bei den Leuten an der Basis ein großes Potential, das man unbedingt ausschöpfen sollte. Die Mitarbeiter müßten sich aber auf jeden Fall beteiligen und nicht abwarten, bis ihnen jemand etwas vorbeibringe. Es sei natürlich anstrengend für alle, Ungewohntes zu lernen. Die Befragung war mehr als eine Datenerhebung, hat sie doch – so die Mitglieder der Gruppe “Arbeit an der Basis” – einen Denkprozeß in Gang gesetzt und das Bewußtsein für Veränderungen geweckt. Daß bei den Mitarbeitern bereits eine sehr große Bereitschaft für Neues vorhanden ist, dürfte eine der erfreulichsten Diagnosen der Befragung sein.

Insgesamt zeigte die Befragung, daß den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Anerkennung und Information fehlten, daß sie durch die Vorgesetzten und durch zuviele Vorschriften eingeschränkt wurden und einen zu kleinen Handlungsspielraum hatten. Gleichzeitig wurde deutlich, daß die meisten Mitarbeiter Teamarbeit schätzten. Dies alles wies darauf hin, daß die erarbeiteten Kriterien in die richtige Richtung wiesen und daß – durchaus mit relevanten Unterschieden – Handlungsbedarf in den meisten Departementen vorhanden war. Die departementsspezifische Auswertung der Ergebnisse wurde jeweils den Departementsleitern übergeben.

In der Umsetzung der Soll-Vorstellungen konnte man auf eigene Erfahrungen in der Swissair zurückgreifen, zum Beispiel mit selbstregulierenden Gruppen, die in den letzten Jahren an verschiedenen Orten im Unternehmen zum Teil mit gutem Erfolg eingeführt worden waren. Indem für Maßnahmen und konkrete Projekte die einzelnen Departemente und die Linienchefs verantwortlich gemacht wurden, sollten die neuen Arbeits- und Organisationsformen vor Ort entsprechend den lokalen Bedürfnissen entwickelt werden. Gemäß der Philosophie des Organisationsprojekts sollten Arbeitsformen mit mehr Handlungsspielraum an der Basis nicht zentral gesteuert und nach einem einheitlichen Muster

eingeführt werden, sondern mußten sich differenziert entwickeln können und damit auch unterschiedliche Ausprägungsformen zulassen.

Tatsächlich gab es in der Folge an verschiedenen Orten zum Teil auch unscheinbare Bemühungen unterschiedlicher Art, die Arbeit neu in Richtung der Kriterien der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" zu gestalten (die Kriterien sind als Katalog im Unternehmen zwar kaum mehr bekannt, aber die dahinterliegenden Ideen scheinen sich verbreitet zu haben). Die sich selbst organisierende Umgestaltung hatte natürlich auch den Nachteil, daß konservative und an alten Menschenbildern hängende Bereiche ihre gewohnten Arbeitsstrukturen länger aufrecht erhalten konnten. Der Vorteil ist, daß dort, wo sich etwas entwickelt hat, dies auch gelebt wird und tatsächlich Lernprozesse ausgelöst wurden.

Wie präsentieren sich diese Erfahrungen aus der Sicht des Unternehmens heute, 1993? Auf unsere Bitte hat *Thomas Moll* von der Abteilung Unternehmensorganisation und Strukturentwicklung der Swissair über diese Frage ein Gespräch mit *Paul Truniger,* dem damaligen Leiter der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" und heutigen Leiter der Flugzeugüberholung, geführt. Wir geben das Gespräch, das sich vorwiegend auf die Situation im *Departement Technik* bezieht, hier im Wortlaut wieder:

Frage: Die in der vorliegenden Fallstudie beschriebene Vision einer zukunftsorientierten Organisationsstruktur ist 1988 entwickelt worden. Nach einem halben Jahrzehnt der Umsetzung und des Sammelns von Erfahrungen stellt sich die Frage, was von dieser Vision bis in die Gegenwart übriggeblieben ist?

Antwort: Der *"mission"-Gedanke* ist ein sehr dominierender Faktor gewesen: d.h., es sollten Organisationseinheiten entstehen, die eine klare "mission" haben, die für den Mitarbeiter verständlich ist, so daß er sich auf diese "mission" ausrichten kann. Hierfür sollten Strukturen gebaut werden, die eine gesamtheitliche Verantwortung für eine abgeschlossene Dienstleistung oder ein Produkt beinhalten. Für uns bedeutete das, daß wir von der funktionsorientierten Organisation weggekommen sind und heute eine produktorientierte Organisation haben. Hier übernehmen heute die Mitarbeiter mehr an Gesamtverantwortung für ein Produkt und nicht nur für eine Funktion.

Im Departement Technik zum Beispiel wurden vier Produktbereiche geschaffen, die eine eindeutige Ausrichtung auf ein Produkt haben und denen Supportfunktionen zugeordnet wurden, die

früher in einer Abteilung zentral zusammengefaßt waren. Die produktorientierten Produktbereiche enthalten alle notwendigen Planungs-, Steuerungs und Supportfunktionen, wie z.B. Engineering und Verkauf.

Frage: Die Vision zielte doch darauf, wichtige Unternehmensziele wie die Kundenorientierung oder Flexibilität besser zu erreichen. Welche Ziele wurden denn erreicht, und welche wurden nicht erreicht?

Antwort: Diese Vision galt nicht nur für die Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis”, sondern für die Gesamtorganisation. Wir wollten eine Organisation, die stärker kundenorientiert ist und damit Funktionen näher an den Kunden heranbringen. Ein Problem lag in der Kommunikation der Vision. Die Organisation wurde ja im Kaskadenprinzip realisiert. Zuoberst waren die Teams, die Grobstrukturen entwickelt haben, und nachher waren die Departementsleiter aufgefordert, ihr Departement nach deren Vorgaben zu strukturieren. Die große Fußangel lag im Verständnis der Vision und Ziele und im Verständnis der Methoden und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen.

Ich erinnere mich noch daran, als die Departementschefs den Auftrag erhielten, ihre Departemente nach den Vorgaben zu organisieren. Für mich ist das die Erinnerung an eine Befehlsausgabe. Es wurde ein Ordner abgegeben, in dem die Vorgaben und die Vorarbeiten der einzelnen Teams enthalten waren. Quasi ein Handbuch in Papierform, in dem stand, wie die Zielsetzungen erreicht werden sollen. Das hat etwa eine Stunde gedauert. Im Nachhinein muß ich sagen, da ist viel zu wenig Zeit aufgewendet worden, um die Vision echt zu kommunizieren. Deshalb wurde die Vision ganz unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Und je weiter nach unten es ging, umso mehr eigene Zielsetzungen sind hinzugekommen.

Frage: Lag darin nicht aber auch eine große Chance, nämlich die, der Gefahr eines neuen *one best way* der Organisationsstruktur zu entgehen, also anforderungsgerecht zu strukturieren?

Antwort: Es stimmt, daß wir keinen *one best way* der Organisation wollten. Wir wollten weg von der Einheitlichkeit. Wir wollten die Vielfalt. Wir wollten aber nicht, daß die Vision ins Gegenteil verkehrt wird. Und wir können heute beobachten, daß die Organisationsphilosophie, obwohl sie heute nach wie vor gültig ist, zum Teil ins Gegenteil verkehrt wird.[3]

Es braucht Auseinandersetzung, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Es gab keinen gesteuerten Prozeß, der sicherge-

stellt hätte, daß die Vision bis nach unten realisiert wird. Da die Auseinandersetzung fehlte, wurde von einigen plötzlich Dezentralisierung als Ziel verstanden. Das war natürlich nicht der Fall. Es konnte eine Konsequenz der "mission"-Vision sein, aber es ist nicht für sich ein Ziel. Als Ziel für sich genommen macht es keinen Sinn.

Frage: Bedeutet dies, das die Dezentralisierung von Funktionen und Verantwortung zu weit getrieben wurde?

Antwort: Vielleicht. In TF (Technik/Flugzeugüberholung) hatten wir früher eine funktionale Organisation, d.h. die Zusammenfassung gleichartiger Funktionen an einem Ort. Also alle Engineering-Funktionen in einer zentralen Organisationseinheit und alle Verkaufsfunktionen in einer anderen zentralen Organisationseinheit. Heute haben die produktorientierten Bereiche die Funktionen zugeordnet bekommen, die sie brauchen.

Frage: Die Vision wurde also im Bereich der Flugzeugüberholung TF umgesetzt und und hat sich bewährt?

Antwort: Ich glaube, daß wir einen gangbaren Weg gefunden haben, um die Vision zu verwirklichen.

Frage: Was waren die Haupteigenschaften der Umsetzung?

Antwort: Ein wichtiger Ansatzpunkt war das Schaffen von Produktbereichen. Als ein Produkt neben anderen wurde die *Flugzeugüberholung* definiert. Um eine Überholung durchzuführen, braucht es ein Objekt, an dem die Überholung durchgeführt wird. Und es braucht die hierfür erforderliche Infrastruktur. Die erforderlichen Planungs-, Engineering- und Verkaufsfunktionen sind um das Objekt herumgebaut worden. Verkauf oder Standzeitenplanung sind den Bereichen neu hinzugefügt worden. Andere Funktionen sind weggekommen, wie z.B die Schreinerei oder die Garage. Diese haben mit der Flugzeugüberholung direkt nichts zu tun.

Nochmal zum *"mission"-Gedanken. Der* mußte natürlich umgesetzt werden. Es reicht nicht, wenn 900 Leute die "mission" Flugzeugüberholung bekommen. Jeder Produktionsbereich muß seinerseits auch wieder eine klare "mission" und die Verantwortung für ein abgegrenztes Objekt haben. Diese Verantwortung bezieht sich auf die Verfügbarkeit von Qualitätsstandards und auf die Kosten. Während es früher lediglich eine Durchführungsverantwortung gab, haben wir heute Planungs-, Durchführungs- und Kostenverantwortung in den Produktionsbereichen. Dadurch, daß die Produktionsplanung dezentralisiert wurde, haben unsere heutigen Produktionsleiter mehr Spielräume und mehr Möglichkeiten der

Steuerung. Steuerungsfunktionen konnten immer weiter nach unten gegeben werden, so daß auch Meister und Vorarbeiter größere Spielräume bekamen.

Neben der Zuordnung der Produktionsplanung zu den Produktionsbereichen ist bei uns auch der Detaillierungsgrad der Planung zurückgenommen worden. Heute hat eine Arbeitsgruppe den Auftrag, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt etwas fertigzustellen. Wie und wann sie das am besten macht, entscheidet die Arbeitsgruppe selbst.

Frage: Womit die Arbeitsgruppe unternehmerisch handeln kann. Unternehmerisches Denken und Handeln zielt ja auf den Unternehmenserfolg. Wurde dieser durch die Anpassung der Organisationsstrukturen gesteigert?

Antwort: Wir können heute sehr viel besser sehen, wo Ressourcen gut und weniger gut eingesetzt werden. Dadurch haben wir einen viel kürzeren und besseren Regelkreis zum Einsatz unserer Ressourcen. Früher war das Ziel, ein in der weit entfernten Standzeitenplanung entwickeltes Produktionsprogramm mit möglichst wenig Friktionen abzuspulen. Wir haben weder unsere Kosten noch unsere Erträge recht gekannt. Heute können wir das wirtschaftliche Resultat durch den optimierten Ressourceneinsatz viel besser beeinflussen. Heute nehmen wir Friktionen in Kauf, wenn wir die Wirtschaftlichkeit verbessern können. Und wir haben die Flexibilität gegenüber unseren Kunden verbessert. Dadurch, daß Planung, Verkauf und Standzeitenplanung Tür an Tür sitzen, haben wir einen viel besseren Informationsfluß. Damit wissen wir viel besser, was noch wo drin liegt, für unseren Kunden und für unsere Wirtschaftlichkeit.

Frage: Maßnahmen der Organisationsgestaltung, qualifizierende Arbeitsgestaltung sollen einen Beitrag zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit leisten. Nach der Reorganisation ’88 kam das Ertragssteigerungs- und Kostensenkungsprogramm “Move”. Auf den ersten Blick stellt sich die Frage, ob die durch Organisationsmaßnahmen angestrebten wirtschaftlichen Ziele nicht erreicht wurden?

Antwort: Als ich hörte, das “Move”-Projekt kommt, hatte ich zunächst die Befürchtung, unsere Struktur könnte wieder in die alte, funktionale Organisation zurückgedreht werden. Dies haben vielleicht einige gewünscht, die ihren Einfluß aus der funktionalen Organisation verloren haben. Aber das Gegenteil ist der Fall. Die Beratungsfirma, mit der wir zusammengearbeitet haben, hat vielmehr

empfohlen, noch mehr Funktionen direkt in die Produktionsbereiche zu verlagern.

Frage: Zum Stichwort "Reorganisationsverlierer". In der vorliegenden Fallstudie steht geschrieben, dieses Thema sei zuwenig beachtet worden, sogar ein "Tabuthema" gewesen. Wie war das im Bereich Flugzeugüberholung?

Antwort: Eins muß ich sagen, und da nehme ich mich selber an der Nase: Wir haben zu wenig realisiert, was Neuorganisation alles bedeutet. Es war mehr eine Revolution denn eine Evolution. Nehmen wir das Thema Ergebnisverantwortung. Jeder hat geglaubt, er wisse, was damit gemeint ist. Erst mit der Zeit haben wir herausgefunden, daß das überhaupt nicht klar ist und wir ein unterschiedliches Verständnis und unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen hatten. Das Veränderungstempo war sehr groß, und der Betrieb mußte aufrechterhalten werden.

Frage: Wenn es eine Revolution war und sich das Verständnis von Ergebnisverantwortung, von Führung, wenn sich die Werte radikal verändert haben. Wo stehen wir heute bezüglich unserer Unternehmenskultur? Ist der Veränderungsprozeß abgeschlossen?

Antwort: Strukturell ist der Prozeß abgeschlossen. Weiterhin laufen die immer notwendigen Feinanpassungen. Aber mit dem Thema "Verselbständigungen" wird das wieder aktuell.

Frage: Die Organisationsstrukturen werden laufend darauf überprüft, ob sie den gestellten Anforderungen genügen. In der Technik werden zur Zeit Grundlagen über mögliche Formen der Verselbständigung erarbeitet. Ist die Flugzeugüberholung mit den Strukturmaßnahmen der letzten Jahre darauf vorbereitet?

Antwort: Die Reorganisation '88 und die Veränderungen der Organisationsstrukturen haben uns sehr viel geholfen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. In der alten, funktionalen Struktur konnten wir nicht so flexibel reagieren, wie es uns heute möglich ist.

Frage: Ein letzter Satz: Wenn heute ein Unternehmer beginnen würde, seine Organisation so wie in TF zu reorganisieren, was wäre ihm als Motto mit auf den Weg zu geben?

Antwort: Sich mehr fragen, was das für Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter stellt und wie man die Umsetzung besser unterstützen kann. Neben der Vision muß man erarbeiten und überprüfen, was kann bis wann mit wem erreicht werden. Dies muß vereinbart werden. Es muß so schnell wie möglich umgesetzt werden, darf aber nicht überhastet geschehen. Die Umsetzung muß

mit dem erforderlichen Druck und in strukturierten Schritten erfolgen. Eine Organisationsphilosophie wird dann erfolgreich umgesetzt, wenn oben am Verständnis gearbeitet wird und die Umsetzung dieses Verständnisses bis weit nach unten unterstützt wird.

Die Frage der Wirksamkeit des in dieser Fallstudie beschriebenen Vorgehens wurde im eben wiedergegebenen Gespräch aus interner Sicht ausführlich erörtert. Als fallübergreifende Schlußfolgerung ist einer solchen Entwicklung von Gestaltungskriterien schließlich noch hinzuzufügen: Die Erarbeitung von Strukturkriterien aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung kann sich insgesamt als ein sehr wirkungsvolles Instrument zur Beurteilung und Überprüfung von Organisationsstrukturen erweisen. Die Umsetzung solcher *top down* festgelegter Kriterien bedarf aber einer großen Nachhaltigkeit des Managements und einer entsprechenden Kommunikation der diesen Kriterien zugrundeliegenden Vision. Der Hauptzweck eines solchen “Top-down”-Ansatzes liegt unseres Erachtens darin, zu Beginn eines Entwicklungsprozesses in Richtung einer kompetenten Organisation einen Konsens über die Zielrichtung zu erreichen und einen Reflexionsprozeß über die bestehende Organisation auszulösen. Einmal entwickelte Gestaltungskriterien dürfen aber nicht zum neuen *one best way* verkehrt werden. Prioritäten in der Organisation ändern sich, und so verändert sich die Bedeutung einmal entwikkelter Kriterien im Laufe der Zeit.

Anmerkungen

1 Die Autoren bedanken sich bei der Swissair für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirma in diesem Projekt war AOC AG Zürich; Berater waren Andreas Alioth und Felix Frei.

2 Mit “Front” sind hier alle Unternehmensstellen und -bereiche gemeint, die in direktem Kundenkontakt stehen. “Basis” bezeichnet die hierarchisch unterste Stufe der Organisation, also unmittelbar operative Bereiche.

3 Anmerkung des Interviewers: 1992 wurden die innerhalb der Swissair gültigen Organisationsprinzipien überprüft und weiterentwickelt. Die Organisationsstruktur der Swissair wird seither ständig hinsichtlich der folgenden vier Hauptprinzipien überprüft und weiterentwickelt: Wirtschaftlichkeit, Markt- und Kundennähe, Führbarkeit, Mensch und Arbeit.

9. Tetra Pak: Ein organisationsdiagnostischer Ansatz

Das folgende Beispiel einer Organisationsdiagnose wurde von uns 1987 mit der Firma Tetra Pak, der deutschen Tochterfirma des weltweit führenden Herstellers von Karton-Einwegverpakkungen für flüssige Nahrungsmittel, vorwiegend für Milch und Fruchtsaftgetränke, durchgeführt.[1]

Tetra Pak wurde 1951 von einem Schweden, Ruben Rausing, gegründet, nachdem er bereits in den vierziger Jahren entscheidende Entwicklungsarbeiten geleistet hatte. Bis heute ist das Unternehmen ein Familienunternehmen geblieben. Rausing stellte sich die Frage, wie bei der rasant zunehmenden Urbanisierung noch sicherzustellen sei, daß jedes Kind morgens einwandfreie Milch auf dem Tisch finden könne. Er betrachtete das Problem von der logistischen Seite her und suchte eine Verpackung zu entwickeln, die die Qualität der Milch länger zu bewahren gestattete, leicht zu transportieren war und insgesamt mehr nützte als sie kostete. Das Ergebnis waren Kartonverpackungen und Konservierungstechniken wie UHT ("ultra high temperature" – ein Schnellerhitzungsverfahren).

Die Geschäftspolitik von Tetra Pak sieht vor, daß alle Verpakkungsmaschinen (die in eigenen, überwiegend schwedischen Werken hergestellt werden) im Besitz von Tetra Pak bleiben und den Kunden lediglich vermietet werden. Verkauft wird den Kunden ausschließlich das Papier für die Packungen. In den Produktionswerken in Deutschland wird ausschließlich Verpackungsmaterial hergestellt: Papier wird beschichtet und kundenspezifisch bedruckt. Weltweit stammt das gesamte Tetra Pak-Papier aus

Schweden, und dort betreibt die Firma eine Wiederaufforstungsstrategie, die gewährleistet, daß jederzeit mehr Holz nachwächst, als geschlagen wird.

Tetra Pak Deutschland umfaßt etwa 10% des gesamten Geschäftsvolumens, gemessen in Anzahl Verpackungen. Es gibt zwei Produktionsstandorte (in Limburg und Berlin), ein separates Entwicklungswerk in Darmstadt sowie Forschungslabors in weiteren Orten. Der Hauptsitz mit der Verwaltung liegt in Hochheim bei Frankfurt. Tetra Pak Deutschland beschäftigt rund 1'000 Mitarbeiter.

Die Firma war zum Projektzeitraum in acht Geschäftsbereiche untergliedert: Finanzen/Personal, Vertrieb, Technik, Marketing, Unternehmensplanung, Unternehmensservices, Produktion und Technische Entwicklung. Das Projekt wurde 1986 bis 1988 in der Hauptverwaltung (mit den Geschäftsbereichen Finanzen/Personal, Vertrieb, Technik, Unternehmensplanung, Unternehmensservices und Marketing) und dem Geschäftsbereich Technische Entwicklung durchgeführt. Während des Projektes arbeiteten von den rund 1'000 in der Firma beschäftigten Frauen und Männern etwa 400 in der Hauptverwaltung und 80 in dem Geschäftsbereich Technische Entwicklung.

Die hierarchische Organisation der Firma bestand aus fünf Ebenen: Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter. Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter bildeten die eigentliche Geschäftsleitung.

Geschichte des Projekts

1986 hielten wir vor der Geschäftsleitung und allen Abteilungsleitern des Betriebes einen Vortrag zum Thema "Verbesserung der Qualität der Arbeit". Die Kernaussage des Vortrages war, daß die "Qualität der Arbeit" keine Frage der Disziplin oder besonderen Motivation der Mitarbeiter sei, sondern in erster Linie eine Frage der Organisationsstruktur und der damit verbundenen Führung. Denn "Qualität der Arbeit" sei nicht zu trennen von der "Qualität des Arbeitslebens".

Der Geschäftsführer der Firma war von diesen Ideen überzeugt und wollte unmittelbar in ein Veränderungsprojekt einsteigen. Von seiten des Managements spürte er jedoch sehr bald großen Widerstand dagegen, da die meisten Führungskräfte der Überzeugung waren, alles sei "in bester Ordnung" und es gäbe überhaupt keinen Grund für Veränderungen. Im Gespräch mit

uns entstand deshalb die Idee, zunächst lediglich eine Organisationsdiagnose durchzuführen. Das erkenntnisleitende Modell dafür sollte vom Management unter methodischer Leitung von uns erarbeitet werden.

Im einzelnen wollte die Geschäftsleitung mit Hilfe der Organisationsdiagnose

- Stärken und Schwächen der Organisation identifizieren,
- Bedingungen der betrieblichen Entscheidungsprozesse und Ansatzstellen zu ihrer Verbesserung aufdecken,
- den "Puls" an der Basis fühlen und das Vorhandensein von wichtigen "shared values" überprüfen,
- Veränderungsbereitschaften erkennen und Widerstand gegen Veränderungen verstehen,
- Hinweise gewinnen auf die für ihren Bereich förderlichen oder hinderlichen Aspekte der Gesamtorganisation
- und somit insgesamt die Grundlagen einer "Leadership" verstärken.

Der Geschäftsführer war zur damaligen Zeit der eigentliche Patron des Unternehmens in Deutschland. Er hatte es seit den sechziger Jahren weitgehend selbständig aus ganz bescheidenen Anfängen aufgebaut. Während rund 25 Jahren konnte er seine Unternehmensphilosophie überwiegend auf *quantitatives Wachstum* – mit manchmal enormen Wachstumsraten – ausrichten. Mit der Sättigung der Märkte Ende der achtziger Jahre begann er, ein neues Schwergewicht auf *qualitatives Wachstum* zu setzen. Im Rahmen dieser Zielsetzung ist der Anlaß für das hier geschilderte Projekt zu sehen.

1987 wurde daraufhin in einem Seminar mit allen Mitgliedern der Geschäftsleitung ein Modell für eine Organisationsdiagnose erarbeitet. Dies geschah im Rahmen eines eintägigen sogenannten "Pullover-Seminars" außerhalb der Firma. (Das Seminar wurde so genannt, weil die Teilnehmer für einmal ohne Anzug erschienen, was in ihrer Unternehmenskultur etwas sehr Ungewöhnliches war.) Wir schildern das methodische Vorgehen im folgenden im Detail.[2]

Modell der Organisationsdiagnose

Ausgangspunkt waren die zwei Fragen:

(1) Kann Ihr Unternehmen in fünf Jahren den vom Markt gestellten Qualitätsanforderungen noch immer genügen?
(2) Welche Veränderungen braucht es gegebenenfalls dafür?

1. Schritt

Die Mitglieder der Geschäftsleitung formulierten im ersten Schritt fünf oder sechs Hauptfragen, die aus ihrer Sicht beantwortet werden müßten, um eine Organisationsdiagnose machen zu können, welche die obigen Fragen beantworten könnte.

2. Schritt

Im zweiten Schritt kreuzten sie in der folgenden Liste jene Variablen an, die von ihren Fragen betroffen waren, und sie formulierten weiterhin fehlende Variablen, die von ihren Fragen ebenfalls angesprochen waren.

1. Hierarchische Struktur
2. Informelles Belohnungssystem
3. Führungsspanne
4. Produktionsprozeß: Technologie und Organisation
5. Informelle Gruppierungen
6. Beziehungen zu externen Faktoren: Markt und Regierung
7. Formelles Belohnungssystem
8. Führungskräfteauswahl
9. Schulung
10. Organisationskultur: Werte und Normen der Mitarbeiter
11. Finanzielles: Kosten, Profit
12. Fluktuation
13. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
14. Leistung der Mitarbeiter
15. Innovation
16. Leistung organisatorischer Einheiten: Stab
17. Betriebsklima
18. Unternehmensziele
19. Verfügbarkeit der Mittel
20. Informationsfluß und -kanäle
21. Führungsstil und -klima
22. Qualitäts- und Leistungskontrollsystem
23. Kundenanforderungen
24. Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter
25. Selbständigkeit und Mitarbeiterbeteiligung
26. Entscheidungsvorbereitung
27. Weiterentwicklung der Mitarbeiter
28. Kompetenzabgrenzung
29. Verantwortung (-sbereitschaft)
30. Leadership

3. Schritt

Im dritten Schritt gruppierten die Teilnehmer dann die von ihnen bezeichneten Variablen in einige Kategorien und gaben jeder Kategorie von zusammengehörigen Variablen einen inhaltlich bezeichnenden Namen.

Die wichtigsten, miteinander vernetzten Einflußgrößen waren nach Meinung der Mitglieder der Geschäftsleitung:

1. Organisationsstruktur
2. Führungsstil
3. Personalpolitik
4. Leistung
5. Umfeld
6. Entscheidungsprozesse
7. Mitarbeiter

4. Schritt

Die Mitglieder der Geschäftsleitung stellten dann im vierten Schritt die Beziehungen zwischen den von ihnen identifizierten Kategorien her. Sie ordneten dazu jeder einzelnen von ihnen identifizierten Kategorie diejenigen Kategorien zu, die von einer Veränderung der Kategorie betroffen wären, nach dem Muster:

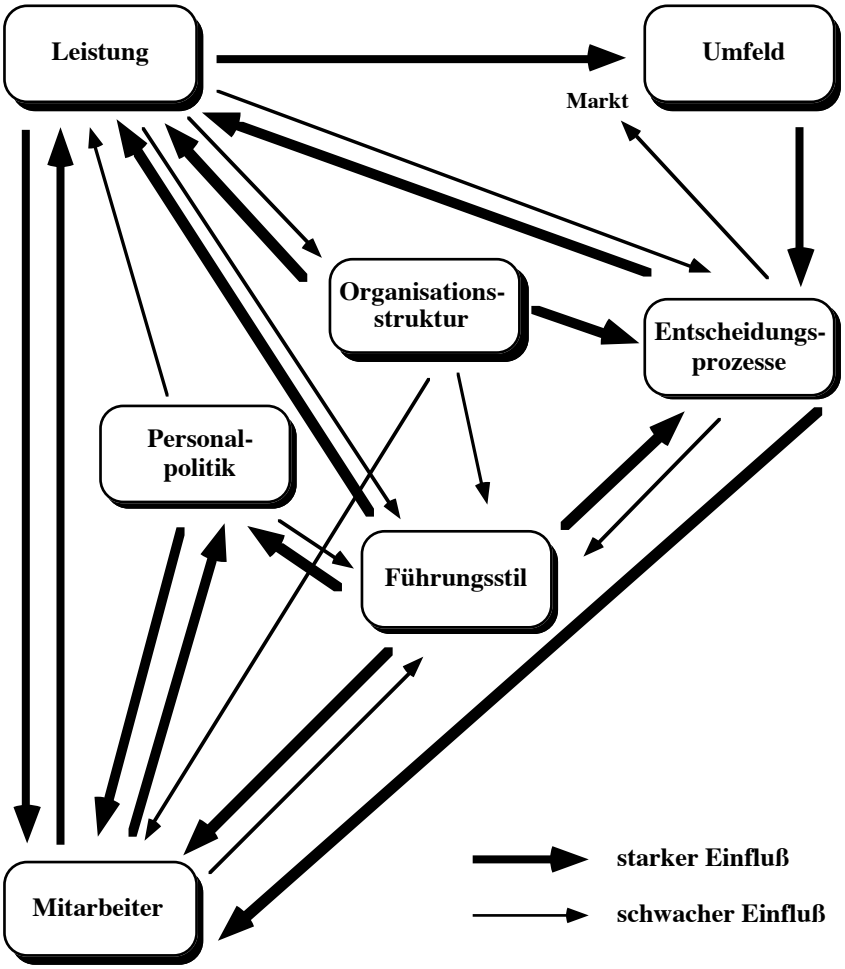
Durch eine Veränderung einer Kategorie würde sich eine andere Kategorie

- ebenfalls stark verändern
- höchstens leicht verändern
- wahrscheinlich nicht verändern
- sicher nicht verändern

5. Schritt

Im fünften Schritt erstellten die Teilnehmer graphisch ein gemeinsames Modell für eine Organisationsdiagnose, indem sie für jede Kategorie ein Feld zeichneten, in das sie den Namen der Kategorie schrieben. Diese Felder wurden entsprechend der Zuordnungen aus dem vierten Schritt verbunden: Starke Veränderungen wurden mit einem dicken Pfeil, leichte mit einem dünnen symbolisiert (siehe Abbildung 9.1).

Abbildung 9.1 Modell einer Organisationsdiagnose



Die Abarbeitung dieser fünf Phasen dauerte ungefähr einen halben Tag. Ziel des Vorgehens war, die impliziten Annahmen oder "Theorien" der beteiligten Manager über die entscheidenden Einflußfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens herauszufinden, um sie dann später empirisch untersuchen zu können.

Mit diesem Modell einer Organisationsdiagnose war die "Brille" erarbeitet worden, durch die die Firma genauer betrachtet werden sollte: Mit der Organisationsdiagnose sollten die gefun-

denen sieben Einflußgrößen untersucht und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen geklärt werden. Im Vordergrund der Diagnose stand die Frage, wie im Betrieb *Entscheidungen* zustande kommen, wodurch sie bedingt sind und welche (positiven oder negativen) Auswirkungen sie jeweils haben.

Zwischen der Geschäftsleitung und uns wurde daraufhin vereinbart, daß wir eine „Mitarbeiter-Befragung" durchführen. Nicht allgemeine Klagen sollten gesammelt werden, sondern präzise Informationen, die zeigen, wo Maßnahmen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung, -durchsetzung und -kontrolle am wirkungsvollsten ansetzen könnten. Dabei sollten nicht vor allem unternehmensweit, sondern bereichsspezifisch gültige Befunde von Interesse sein. Aus diesem Vorgehen sollten ganz gezielte Maßnahmen abgeleitet werden. Um insbesondere die Ziele "Transparenz von Entscheidungen erhöhen" und "Diagnose und Verbesserung der Führungsqualitäten" erreichen zu können, sollte die Mitarbeiter-Befragung auf allen hierarchischen Ebenen durchgeführt werden. Die Reihenfolge der Befragung sollte aber "von unten nach oben" erfolgen, also zuerst kamen die Mitarbeiter/innen an die Reihe, dann die Gruppenleiter bis zum Geschäftsführer. Die Geschäftsleitung erwartete sich von diesem Vorgehen detailliertere, auf subjektiver Basis stehende Ergebnisse: Die jeweiligen Führungskräfte sollten ihre Organisation nicht nur durch die Brille eines "objektiven" Außenstehenden kennenlernen, sondern wissen, was ihre Mitarbeiter darüber denken. Voraussetzung dafür war die Bereitschaft aller betroffenen Führungskräfte, sich und ihre Bereiche und Abteilungen als entwicklungsfähig und -willig zu sehen. Die Mitarbeiter-Befragung war so aufgebaut, daß die Befragungsergebnisse einer hierarchischen Ebene jeweils in die nächsthöhere hierarchische Ebene hineingetragen wurden. Die Geschäftsleitung ist damit bewußt das Risiko eingegangen, die Ergebnisse der Befragungen *zuletzt* zu erfahren. Sie hat damit eine Unruhe im Betrieb akzeptiert, deren *Ursache* sie als letzte kennenlernen sollte.

Jeder Befragte sollte eine Rückmeldung erhalten über die Auswertung jener Informationen, die von Insidern leicht auf ihn zurückgeführt werden konnten, bevor die Befragungen der nächsthöheren Zielgruppe begannen, und jeder Befragte sollte natürlich das Recht haben, diese Auswertung zu bereinigen, bevor er sie autorisierte.

Es wurde unterschieden zwischen Informationen, die die Befragten in ihrem Namen abgeben wollten, und solchen, die höchstens in eine "statistische" Auswertung eingehen sollten, sowie

solchen, die rein vertraulich, beispielweise bloß zum besseren Verständnis des Interviewers, abgegeben wurden. Die Gesprächspartner klassifizierten ihre Aussagen selber.

Außerdem konnte jedermann seine Teilnahme an der Befragung ohne Angabe von Gründen verweigern.

Mit dem Betriebsrat der Firma wurden dann die folgenden Ziele der Mitarbeiterbefragung vereinbart:

"Die Mitarbeiter-Befragung dient der Verbesserung der *Qualität der Arbeit*, d.h. der Verbesserung

- der Arbeitsprodukte und
- des Arbeitslebens.

Im *einzelnen* geht es um die

- Verbesserung der betrieblichen Entscheidungsvorbereitung, -findung, -durchsetzung und -kontrolle;
- klarere Regelung der Entscheidungskompetenzen;
- Erhöhung der Transparenz der Entscheidungen und der Personalpolitik sowie
- Verbesserung des Führungsstils."

Ablauf

Zuerst wurden auf der *Stufe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* 9 Befragungen mit ausgewählten Gruppen von je 8–10 Personen à 3 Stunden Dauer (Stichproben-Erhebung) durchgeführt. Mit der Selektion wurde versucht, einen repräsentativen Querschnitt zu gewinnen, wobei die Gruppen nicht zu groß sein sollten (aus Kostengründen konnten nicht alle Mitarbeiter befragt werden).

Methodisch wurden die Gruppeninterviews mit Hilfe der sogenannten Metaplan-Technik durchgeführt.[3] Diese Technik dient der öffentlichen Protokollierung und Visualisierung von Gruppengesprächen.

Zu Beginn wurden den Teilnehmern die Ziele der Befragung erklärt.

Anschließend stellten sich die Teilnehmer kurz vor, nannten ihre Arbeitstätigkeiten und ordneten sich in den Kontext des jeweiligen Geschäftsbereiches ein. Dann fand die Befragung zu den unten aufgeführten Themen statt, wobei die Gewichtung der einzelnen Themen und der Grad ihrer Detailliertheit den jeweiligen Interviewgruppen vorbehalten blieb: Zu einzelnen Themen wurden mehrere separate Fragen formuliert. Andere Themen wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gar nicht er-

wähnt, sondern erst in den Interviews mit den Vorgesetzten eingebracht. Von folgenden Themengruppen wurde ausgegangen:

1. Stärken und Schwächen der Organisation
2. Informationsfluß
3. Wahrnehmung und Beurteilung des Führungsstils der Vorgesetzten
4. Wahrnehmung und Beurteilung der Handlungsanweisungen der Vorgesetzten
5. Erwartungen an die Personalpolitik
6. Voraussetzungen für die eigene (gute) Leistung
7. Kundenorientierung (Umfeld)
8. Interessenkonflikte zwischen Kunden-, Betriebs- und Mitarbeiterinteressen
9. Entscheidungsprozesse
10. Defizite der Arbeit bezogen auf:
    - Handlungs- und Entscheidungsspielräume
    - Abwechslung
    - Positive Zukunftsaussichten
    - Respektierung der Arbeit
    - Unterstützung in der Arbeit
    - Möglichkeiten zur Eigeninitiative
    - Qualifizierungsmöglichkeiten
    - Aufstiegsmöglichkeiten
    - Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung
11. Eigene Arbeitsmotivation
12. Besondere Probleme
13. Erwartungen an die Arbeitsorganisation der Zukunft
14. Umweltproblematik

Alle Antworten wurden innerhalb der Befragungsgruppen öffentlich protokolliert und die Ergebnisse mit den Befragten auf Übereinstimmung geprüft. Für jede Gruppe wurde dann ein vertrauliches Protokoll geschrieben und an die Gruppenmitglieder verteilt. Die einzelnen Gruppenprotokolle wurden in einem (nicht vertraulichen) Gesamtprotokoll zusammengefaßt. Dieses Gesamtprotokoll diente als Grundlage für die Befragung der Gruppenleiter.

Auf der *Stufe der Gruppenleiter* wurden fünf Befragungen mit ebenfalls ausgewählten Gruppen von je 8–10 Personen à 3 Stunden Dauer (Stichproben-Erhebung) durchgeführt.

Die Befragung der Gruppenleiter war ähnlich aufgebaut wie die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu allen Themen wurden ihnen aber zusätzlich die spezifische Sicht und die Probleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargelegt. Die Gruppenlei-

ter sollten also nicht nur ihre Einschätzungen zu den einzelnen Themen abgeben, sondern auch auf die Fragen antworten, wie sie die Problemsicht ihrer Mitarbeiter einschätzten und wie sie als Führungskräfte darauf eingehen wollten. Insbesondere wurde die eigene Führungssituation der Gruppenleiter hinterfragt:

- Selbsteinschätzung des Führungsstils
- Ausbildung
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Motivationsstrategien
- Kenntnis der Mitarbeitersituation usw.

Auch diese Befragungen wurden innerhalb der Befragungsgruppen öffentlich protokolliert, besprochen und – pro Gruppe – den Teilnehmern ausgehändigt. Alle Gruppenprotokolle wurden dann wieder in einem Gesamtprotokoll zusammengefaßt.

Mit den *Stufen Abteilungsleiter, Geschäftsbereichsleiter und Geschäftsführer* wurden anschließend Einzelgespräche à 2–3 Stunden Dauer (vollständige Erhebung) durchgeführt. Ihnen wurden im voraus zur schriftlichen Stellungnahme die Ergebnisse der Mitarbeiter/innen- und Gruppenleiterbefragungen ausgehändigt, und sie sollten folgende Fragen beantworten:

1. Welche der Problembereiche sind für Ihre Abteilung resp. Ihren Geschäftsbereich von Bedeutung?
2. Sind diese Probleme auch in Ihrer Abteilung resp. Ihren Geschäftsbereich vorhanden?
3. Wie zeigen sich konkret die Probleme?
4. Wie reagieren Sie auf die Probleme? Wie versuchen Sie diese Probleme zu lösen?

Weiterhin wurden die Abteilungsleiter und die Geschäftsleitung danach gefragt, was sie von den Mitarbeiter- und Gruppenleiter-Vorschlägen zur Veränderung der Arbeitsorganisation hielten (das betraf z.B. die Einführung von Job sharing und/oder Teilzeitarbeit, die Ausdehnung der Gleitarbeitszeit oder die Förderung teilautonomer Gruppen). Sie sollten die Frage beantworten: Würden Sie in Ihrer Abteilung die Vorschläge in die Praxis umsetzen bzw. sich im Betrieb dafür einsetzen?

Zum Schluß wurden die Abteilungsleiter und die Mitglieder der Geschäftsleitung gebeten, einige kurze Thesen zu den folgenden Fragen zu formulieren oder graphisch darzustellen:

- Wie muß die Organisationsstruktur des Betriebes gestaltet sein, um auf die zu erwartenden Markt- und Umweltveränderungen flexibel und schnell reagieren zu können?

- Wie muß die Organisationsstruktur des Betriebes gestaltet sein, damit die Transparenz von Entscheidungen erhöht werden kann – ohne Vergrößerung des bürokratischen Aufwands?
- Welche besonderen Führungsqualitäten werden in der Zukunft von Bedeutung sein?

Zusätzlich sollten die Abteilungsleiter und die Geschäftsleitung ihren Führungsstil selbst einschätzen.

Das ganze Vorgehen der Befragung "von unten nach oben" erforderte vom Management einen beträchtlichen Mut. Tatsächlich kam es denn auch zu Schwierigkeiten, als aus einer Gruppe der ersten Befragungsrunde Indiskretionen zur Geschäftsleitung drangen. In der Folge kam es zu einer ziemlich kritischen Situation, da die Geschäftsleitung die Abmachungen über die Art des Feedbacks an die Interviewten anders interpretiert hatte als die Berater. Es brauchte viele Gespräche, um die Wogen zu glätten und klarzustellen, daß *ein* Preis für die Entschlossenheit des Managements, auch heiße Eisen anzufassen, war, daß sich einzelne Führungskräfte persönlich angegriffen fühlen konnten. Die Fortsetzung des Projektes beweist, daß es schließlich gelungen ist, das gegenseitige Vertrauen wieder herzustellen.

Die Gesamt-Auswertung aller Befragungen geschah themenbezogen und nach Zielgruppen getrennt. Die Ergebnisse wurden von uns der Geschäftsleitung vorgelegt und mit ihr diskutiert.

Weiterführung des Projekts

Von der Geschäftsleitung und uns wurde Anfang 1989 als unmittelbare Maßnahme der Organisationsdiagnose eine Aktion "Z-89" gestartet. Was mit "Z" gemeint war, wurde bewußt offengelassen. "Z" konnte so von jedem selbst interpretiert werden, z.B. als "Zufriedenheit", "Zukunft", "Ziel" usw. Für jeden Geschäftsbereich wurde eine Projektgruppe eingeführt, deren Aufgabe es sein sollte, die aufgezeigten Mängel und Probleme zu bearbeiten. Jede Projektgruppe bestimmte ihre eigenen Ziele und ihren eigenen Weg zur Lösung ihrer Aufgaben.

Die Aufgabe der Projektgruppen bestand insbesondere in der

- Erarbeitung von Problemlösungs-Maßnahmen auf der Grundlage der durchgeführten Organisationsdiagnose in dem jeweiligen Geschäftsbereich,
- Ergänzung und Spezifizierung der Organisationsdiagnose sowie in der

- regelmäßigen Information aller Beschäftigten über den Stand der Projektgruppenarbeiten.

Projektgruppenteilnehmer waren aus dem Kreis der Vorgesetzten der jeweilige Geschäftsbereichsleiter (er war gleichzeitig der Projektleiter), maximal 1–2 Abteilungsleiter, maximal 2–3 Gruppenleiter (mit echter Führungsfunktion) und aus dem Kreis der Mitarbeiter gleichviele Personen wie aus dem Kreis der Vorgesetzten, ein Vertreter der Personalleitung als interner Projektgruppen-Moderator und einer der Autoren als externer Projektgruppen-Moderator.

Die Auswahl der Abteilungs- und Gruppenleiter erfolgte durch die Geschäftsleitung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählten aus ihrem Kreis die Projektteilnehmer. Diese Wahl erfolgte *nach* der Vorstellung der Projektpläne und der Führungskreisvertreter in der Projektgruppe vor den Mitarbeiter-Versammlungen in jedem Geschäftsbereich.

Um die Durchführung der eigentlichen Projektgruppenarbeit zu erleichtern, wurde, im Sinne einer Rollenteilung, zwischen Projektgruppenleitung und Projektgruppenmanagement unterschieden:

- Projektleiter einer Projektgruppe war der zuständige Geschäftsbereichsleiter. Er war verantwortlich für die Zielsetzung und Projekt-Aufgabenerfüllung, für die Planung und Organisation der Projektarbeit sowie für die Durchführung der von der Projektgruppe vorgeschlagenen Maßnahmen.
- Projektgruppenmanager der Projektgruppen war der externe Moderator. Er war zuständig für die Aufgabenbearbeitung (Problemdefinition, Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungsideen) in der Projektgruppe.

Die Projektgruppensitzungen fanden regelmäßig in Abständen von 2–4 Wochen statt. Die definitiven Sitzungstermine wurden jeweils von der Projektgruppe festgelegt. Ebenso wurde die jeweilige Sitzungsdauer von der Projektgruppe bestimmt.

Alle Projektgruppenteilnehmer erhielten zu Beginn der Arbeit die Ergebnisse aus der Organisationsdiagnose sowie die daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen der Geschäftsleitung.

Zu Beginn der Arbeit wählte die Projektgruppe aus den vorliegenden und eventuell auch neu eingebrachten Themen jene aus, die sie bearbeiten wollte. Die ausgewählten Themen wurden in eine Prioritätenreihenfolge gebracht. Der zeitliche Rahmen der Themenbearbeitung wurde gemeinsam bestimmt. Verlauf und Ergebnisse jeder Projektgruppensitzung wurden am Flip-chart öf-

fentlich protokolliert. Von jedem Protokoll wurde eine Abschrift an alle Teilnehmer verteilt.

Ende 1989 Anfang 1990 wurde die externe Moderation der Projektgruppen beendet. Die Projektgruppen entwickelten jeweils eigene Formen der Projektarbeit und führen diese Arbeit, zum Teil in Untergruppen, weiterhin durch.

Einschätzung des Projekts

Die Organisationsdiagnose hatte, entgegen den Erwartungen der Geschäftsleitung, viele negative Ergebnisse hervorgebracht. Die Kritik der Mitarbeiter/innen wurde von ihr aber letztlich als "challenge" für eine Neuorientierung verstanden, und die Kritik wurde als Methode der Organisationsentwicklung begriffen. In den Projektgruppen wurden dann viele der kleinen Probleme des Arbeitsalltags und des Arbeitsablaufs behandelt und zum Teil auch gelöst. Damit fand sowohl eine Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch eine gegenseitige Neueinschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern statt. Entscheidend war aber der Prozeß des Neubeginns, der durch die Organisationsdiagnose und das Projekt "Z-89" in Gang gesetzt wurde. Zum einen erscheinen die Firma und die Führungskräfte den Mitarbeitern nicht mehr als unveränderlich, und zum anderen erscheinen die Mitarbeiter den Führungskräften ebenfalls nicht mehr als unveränderlich. Beide Seiten haben die Innovationsfähigkeit bei sich selbst und bei den anderen gesehen.

Beispielsweise waren die Führungskräfte ungeheuer beeindruckt von der argumentativen Fähigkeit, die eine Mitarbeiterin in der Projektgruppe an den Tag gelegt hatte. Diese Frau war vorher argumentativ nicht besonders aufgefallen, und ihre Vorgesetzten hatten ihr nichts Außergewöhnliches zugetraut. Nach diesen Erfahrungen begann man, sie gezielter zu fördern und für viel anspruchsvollere Aufgaben beizuziehen.

Oder: Einer der Geschäftsbereichsleiter war besonders kritisiert worden wegen seines autoritären Führungsstils. Er hatte sich auch lange Zeit am meisten gegen das ganze Projekt gewehrt. Nach der Arbeit in der Projektgruppe begann er, systematisch an sich zu arbeiten. Er wurde auch Mitglied der Gruppe zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und legte dort großen Wert darauf, daß diese Grundsätze klar und verbindlich genug ausfielen, damit ihre Einhaltung von den Beschäftigten auch eingefordert werden konnte.

Mitte 1989 wurde daraufhin von der Geschäftsleitung ein Unternehmensberater beauftragt, mit den Führungskräften (von den Abteilungsleitern aufwärts) mehrtägige Führungsseminare durchzuführen. In enger Kopplung mit dem Projekt "Z-89" wurden in den Seminaren Grundlagen von Mitarbeiter-Führung und Problemlösetechniken vermittelt. Gleichzeitig wurde von der Geschäftsleitung eine betriebsinterne Projektgruppe (wiederum mit unserer Unterstützung) zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen gegründet. Diese Führungsgrundsätze schreiben den "partizipativen Führungsstil" für das Unternehmen als verbindlich fest.

Das ursprüngliche Thema (der Anlaß der Organisationsdiagnose), die *Verbesserung der Qualität der Arbeit,* wurde dann Mitte 1990 in mehreren Qualitätszirkeln bearbeitet. An diesem "Umweg" zeigt sich, wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter und die *Verbesserung des Arbeitslebens* ist, wenn betriebliche Ziele erreicht werden sollen.

Es klingt trivial: Menschen wollen von neuen Zielen überzeugt werden. Und wirkliche Überzeugung setzt immer an den eigenen Interessen und Bedürfnissen der Menschen an.

Anmerkungen

1 Die Autoren bedanken sich bei Tetra Pak für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirmen in diesem Projekt waren AOC AG Zürich und AOC GmbH Berlin; Berater waren Felix Frei und Werner Duell.

2 Unser Vorgehen wurde adaptiert nach D.A. Kolb, I.M. Rubin und J.M. McIntyre, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984).

3 Schnelle-Cölln, *Metaplan*.

10. Continental: Ein “Quick-shot”Ansatz

Anlaß und Zielstellung

Die folgende Fallstudie berichtet von einem Projekt, das 1992 im Werk Stöcken des deutschen Reifenherstellers Continental AG durchgeführt wurde.[1] An einer Extruder-Anlage, an der Laufstreifen für die Reifen hergestellt werden, gab es seit längerer Zeit erhebliche Probleme mit dem Materialrücklauf und der Farbkennzeichnung, wodurch enorme Folgekosten entstanden. Da alle Bemühungen, die Probleme zu lösen, nicht den erwünschten Erfolg brachten, entschlossen sich Werks- und Abteilungsleitung anfangs 1992, die Probleme mit uns im Rahmen einer partizipativen Qualitätsverbesserung zu lösen.

Mit der Qualitätsverbesserung sollte zugleich ein Prozeß in Gang gesetzt werden, der

- die Entwicklung einer hohen Arbeitsmotivation bei den Mitarbeitern[2] fördert und ihre Identifikation mit dem Unternehmen unterstützt;
- Widerstände gegen Veränderung durch umfassende Beteiligung der Betroffenen abbaut;
- eine höhere Verantwortung der Mitarbeiter für die Qualität der Produkte und die Durchführung der Arbeit fördert und damit die Bemühungen des Total Quality Management unterstützt sowie besonders
- zu einer Qualifizierung des “shop floor” führt.

Das Vorgehen baute auf dem bei der Continental AG seit einigen Jahren erprobten Seminarzyklus "Arbeit·Technik·Organisation (A·T·O)" auf, der von uns durchgeführt wird.[3]

Projektverlauf

An der Extruder-Anlage arbeiten pro Schicht vier Mitarbeiter: ein "Maschinenführer", ein "Kappmann", ein "Ablänger" und ein "Packer". Für den Prozeß der Problemlösung und Organisationsentwicklung wurden von der Abteilungsleitung nach rein pragmatischen Gesichtspunkten (Zeitpunkt von Freischichten, Anwesenheit aller Mitarbeiter usw.) die vier Mitarbeiter einer der Schichten ausgewählt. Sie wurden begleitet durch einen Vertreter der Werkstechnik und einem Vertreter des betrieblichen Bildungswesens in Stöcken. Im späteren Verlauf des Prozesses beteiligte sich noch eine Vertreterin des Betriebsrats am Projekt. Die Moderation des Prozesses erfolgte durch uns.

Das Projekt erstreckte sich über den Zeitraum von März bis Ende September 1992. Der eigentliche Prozeßaufwand umfaßte aber nur *fünf Tage* – im positiven Sinne ein *quick shot!* Nach einer Mitarbeiter-Informationsveranstaltung wurden in vier Tagen die Probleme analysiert und Lösungen erarbeitet sowie eine Form gefunden, wie in Zukunft die Mitarbeiter an der Lösung technischer und organisatorischer Probleme beteiligt werden können.

1. Tag

Auf einer Veranstaltung wurden die betroffenen Mitarbeiter vom Abteilungsleiter über die Probleme an der Extruder-Anlage informiert und ihnen die (finanzielle) Bedeutung einer schnellen und optimalen Lösung deutlich gemacht. Der Abteilungsleiter betonte insbesondere, daß im Gegensatz zu früheren Lösungsansätzen diesmal die betroffenen Mitarbeiter an der Lösungserarbeitung beteiligt sein sollten, um damit das Mitarbeiter-Expertenwissen so früh wie möglich zu berücksichtigen, weil es sich herausgestellt hatte, daß dadurch effektivere und praktikablere Lösungen gefunden werden konnten.

Anschließend erläuterten wir das Vorgehen: Es sollte von den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgegangen werden, um so, neben der Erarbeitung einer Lösung für die angesprochenen Probleme, auch zu einer Verbesserung der Arbeitssituation für die Beschäftigten zu kommen.

2. Tag

Am zweiten Tag, dem ersten eigentlichen Projekttag, wurden die Mitarbeiter zuerst mit *Kriterien einer humanen Arbeit* vertraut gemacht, die sie dazu nutzen sollten, ihre Arbeitssituation zu beurteilen und zu analysieren.

Im Anschluß an diese Einführung wurden drei Arbeitsanalysen (Arbeitsbewertung, Tätigkeitsanalyse und Subjektive Tätigkeitsanalyse) und eine Problemsammlung durchgeführt.

Mit der *Arbeitsbewertung* sollten die Mitarbeiter ihre Arbeitssituation zuerst individuell anhand eines Arbeitsbewertungsfragebogens (siehe Anhang A.4) einschätzen.

Das Ergebnis der *Arbeitsbewertung* zeigte deutlich, daß die eigene Regulierung der Arbeit und die Arbeitsbelastungen sehr kritisch, hingegen die Bedeutung der Tätigkeit, der Einsatz der Fähigkeiten und die Zusammenarbeit untereinander sehr positiv beurteilt wurden.

Tabelle 10.1 Ergebnisse der Tätigkeitsanalyse

Kriterium	**Beschreibung**	**Zumutbarkeit**
Arbeitsinhalt: Maschinenführer	Einstellen der Maschinen	zumutbar
	Laufstreifen kontrollieren	
	Überwachen der Anlage	
Qualifikation	1 Woche Anlernzeit	unzumutbar
Arbeitsinhalt: Abschneider	Laufstreifenendkontrolle	zumutbar
	Meß- und Anlagenbedienung	
Qualifikation	1 Woche Anlernzeit	unzumutbar

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung Tabelle 10.1)

Äußere Arbeitsbedingungen	Lärm, Farb- und Lösungsdämpfe, qualmende Gummimischungen	allgemein zumutbar, im Sommer weniger zumutbar
	Schwere und defekte Wagen Hektik	nicht zumutbar
Kooperationserfordernisse	Teamarbeit erforderlich Abstimmung mit Wickelei (gibt Probleme)	zumutbar
Belastungen/ Beanspruchung	Schwere körperliche Arbeit Hohe Konzentration	teils/teils
Betriebliche Prioritäten	Hohe Qualität bei großen Stückzahlen	teils/teils
Lohn	Akkord	zumutbar
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	Fast keine	[keine Bewertung]
Tägliche Ärgernisse	Fremdkörper in der Mischung Knoten in der Mischung Störungen im Kühlbecken Unzureichende Daten im Computer Unzureichendes Programm Schwere, defekte Wagen Platzmangel 18 Schichten Zu häufiger Dimensionswechsel Fehlendes Informationsbuch Verstopfte Düsen der Farbanlage Lange Wartezeiten bei Reparaturen	unzumutbar

Im nächsten Schritt wurde die *Tätigkeitsanalyse* durchgeführt. Dabei sollten die Mitarbeiter individuell ihre jeweiligen Tätigkeiten anhand vorgegebener Kriterien beschreiben und die jeweilige Zumutbarkeit beurteilen. Das Ergebnis ist aus Tabelle 10.1 ersichtlich.

Aus dieser Analyse wird vor allem deutlich, daß von den Mitarbeitern vor allem die geringe Anlernzeit, die äußeren Arbeitsbedingungen und die täglichen Ärgernisse als unzumutbar empfunden werden.

Tabelle 10.2 Ergebnisse der Subjektiven Tätigkeitsanalyse

Kriterium	**Packer**	**Abschneider**	**Kappmann**	**Maschinenführer**	**Vorarbeiter**
Abwechslung	1	3	5	5	7
Handlungsspielraum	1	4	4	5	5
Möglichkeit dazuzulernen	1	1	1	4	2
Möglichkeit zur gegenseitigen Unterstützung	10	6	3	3	3
Respektierung	8-10	10	10	10	10
Sinnvolle Tätigkeit	10	10	10	10	10
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	1	2	2	2	0
Summe	**32-34**	**36**	**35**	**39**	**37**

In der *Subjektiven Tätigkeitsanalyse* (vgl. Kap. 13) ging es darum, daß die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten untereinander gegenseitig hinsichtlich folgender Kriterien bewerteten: Abwechslung, Handlungsspielraum, Möglichkeiten dazuzulernen, Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung, Respektierung der Arbeit,

sinnvolle Tätigkeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Analyse führte die Gruppe gemeinsam durch. Die Bewertung erfolgte nach Punkten von 0 bis 10, wobei 0 der schlechteste und 10 der beste Punktwert war. Wichtig war dabei, daß die faktische Tätigkeit und *nicht* das konkrete Verhalten der jeweiligen Mitarbeiter bewertet werden sollten. Die Gruppe sollte immer gemeinsam zu einer Beurteilung kommen, d.h. Tätigkeiten wurden auch von denjenigen beurteilt, die sie nicht ausübten. Am Schluß der Bewertung wurde pro Tätigkeit die Summe der erreichten Punkte errechnet. Das Ergebnis der Subjektiven Tätigkeitsanalyse in Tabelle 10.2 zeigt, daß die Packtätigkeit den geringsten Wert erhalten hat. Die insgesamt hohen Punktwerte sind überwiegend durch die Kriterien *Respektierung* und *Sinnvolle Tätigkeit* zustande gekommen, die bei allen Tätigkeiten die höchsten Werte erhielten. Auffallend sind auch die geringen Werte bezüglich der *Lern- und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten* für die Tätigkeiten: Packen, Abschneiden und Kappen.

Nach Abschluß der drei Analysen (Arbeitsbewertung, Tätigkeitsanalyse und Subjektive Tätigkeitsanalyse) sollten die Mitarbeiter die Probleme am Arbeitsplatz aus *ihrer Sicht* darstellen. Ziel dieser Aufgabe war also nicht nur das Sammeln von Problemen, sondern sie stellte zugleich auch einen Schritt dar, die Mitarbeiter aktiver in den Prozeß der Problembearbeitung einzubeziehen. Folgende Probleme am Arbeitsplatz sind von den Mitarbeitern in ihrer *Problemsammlung* genannt worden:

- Zu kurze Anlernzeiten (das Anlernen wird zum Beispiel deshalb nicht durchgeführt, weil die älteren Kollegen befürchten, den Arbeitsplatz an die neuen Kollegen zu verlieren) sowie keine bzw. unvollständige Bedienungsanleitungen für die Anlagen
- Äußere Arbeitsbedingungen: Lärm, Hitze, Lösungsmittel und Gummimischung (führen zu Augenreizungen)
- "18-Schichten"-Modell
- Schlechte Absprache der Schichten untereinander
- Die fast tägliche Hektik (infolge der Planungsfehler) führt zu Fehlern in der Arbeitsausführung
- Abstimmungsprobleme mit der Wickelei
- Schwere körperliche Arbeit beim Bewegen der Mischungspritschen
- Lichtschranke am falschen Ort
- Mangelhafte Geräte, zum Beispiel stumpfe Messer
- Häufiger Stillstand der Anlage ohne vorhergehende Störmeldungen

- Fremdkörper in den Mischungen
- Knoten in den Mischungen, weil der letzte Teil nicht abgeschnitten worden ist
- Kühlbecken sind nicht aufeinander abgestimmt
- Einstellanlagen liegen zu weit auseinander
- Daten im Computer sind zum Teil nicht korrekt
- Häufiger Schablonenwechsel, geringe Sollmenge im Programm, häufiger Dimensionswechsel, viele Versuche und Muster in der Frühschicht sowie abgerissene Felle erhöhen den Abfall
- Zu schnelles Fahren der Maschine führt zu Problemen mit der Wendemaschine
- Informationsbuch wurde entfernt
- Düsen der Farbspritzanlage verstopft, besonders für die Farben Orange, Rot und Gelb
- Langes Warten auf die Instandhalter (“Götter in Blau”)
- Bleche an den Transportwagen sind zu locker (die Wagen sind sowieso sehr schlecht)
- Viel Lauferei als Abschneider
- Der Kantinenbereich ist, trotz Schichtbetrieb, nicht durchgehend geöffnet

Aus dieser Problemsammlung wird bereits deutlich, wie stark die Mitarbeiter von “Varianzen” (Unregelmäßigkeiten, Störungen und Schwankungen im Produktionsprozeß), die sie selbst nicht verursachen, abhängig sind. Aus diesem Grund wurden zusätzlich eine *“Varianzenanalyse”* (vgl. Tab. 6.1; in dieser Analyse ging es ganz speziell darum, herauszufinden, wie mit Störungen und Schwankungen umgegangen wird, d.h. wie und wo sie entstehen und wie sie reguliert werden) und eine *Analyse der “Kundenbeziehungen”* (mit dieser Analyse sollten die *internen* Kunden identifiziert und die jeweilige Abhängigkeit zur Aufgabenerfüllung herausgefunden werden; vgl. Kapitel 13, Methode 4) durchgeführt. Als sehr zentrales Problem stellten sich die geringen Anlernzeiten und die fehlenden bzw. unvollständigen Bedienungsanleitungen heraus. Alle Beteiligten konnten es kaum fassen, daß es für Maschinen dieser Größen- und Kostenordnung nicht entsprechende ausführliche Bedienungshandbücher gibt, angesichts der Tatsache, daß jedem kleinen Taschenrechner eine Anleitung beiliegt.

Die Analysen der Varianzen und Kundenbeziehungen bestätigten die starke Abhängigkeit der Extruder-Mitarbeiter von Störungen, die sie nicht selbst verursachten, bzw. ihre Abhängigkeit von fremder Störungsregulation.

Tabelle 10.3 Lösungsideen

Idee	**Zuständig** ***Ideendurchführung unklar?***
Tänzer und Rollen für die Kühlbeckenregelung einsetzen	Werkstechnik *Reduzierung der Dimensionswechsel?*
Aufbringen der Farbe mit Rändelrädchen	Werkstechnik *Andere Farbkennzeichnung?*
Automatische Kopplung der Längen- und Wendeeinrichtung	Werkstechnik
Führung des Laufstreifens am Kühlbeckenausgang	Werkstechnik
Vordere Rollenbahn auswechseln	Werkstechnik
Mitarbeiter am Mischer sollen einen Tag lang dem Kappmann helfen	Produktion *Training?*
Weniger Mischungswechsel	Planung/Produktion
Fahrdaten im Computer in jeder Frühschicht auf den aktuellen Stand bringen	Produktion, Qualitätssicherung
Optische Anzeige für Störungen, die am Beschickband der Ober- und Untermaschine entstehen, einbauen	Werkstechnik
Längenmessung durch Servomotore im Antrieb des Bandes ersetzen	Werkstechnik
Fliegender Wechsel bei Schichtübergabe und großen Dimensionen, um Wiederanfahren mit gleicher Mischung zu vermeiden	Arbeitsgruppe
"Wichtignehmer" und Instandhalter sollen nicht ohne Absprache mit der Maschinenbesatzung den Arbeitsablauf (Monitor, Sicherungen usw.) ändern bzw. manipulieren	Produktion
Zusammenlegung der Bedienelemente für einen Arbeitsbereich (z.B. Längen- und Gewichtmessung)	Industrial Engineering (IE), Werkstechnik

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung Tabelle 10.3)

Idee	**Zuständig** ***Ideendurchführung unklar?***
Reparatur der Buchwagen	Instandhaltung
Schulung der Transport-Mitarbeiter, damit die Buchwagen pfleglicher behandelt werden	Training durch jeweilige Vorgesetzte
Mitarbeiter miteinbeziehen, wenn Änderungen an der Maschine durchgeführt werden	Produktion Werkstechnik Qualitätssicherung
Neue Maschine anschaffen	Werkstechnik
Packmaschine abreißen	Werkstechnik
Ausbildung der Mitarbeiter an allen Arbeitsplätzen	Produktion *Training?*
Verarbeitbarkeit der Wintermischung/ Untermaschinenmischung	Reifen- und Materialentwicklung, Rheologische Verfahrenstechnik
Versuche einschränken bzw. aus der Produktion auslagern	Werksleitung
Bei der Beurteilung von Fremdkörpern, Farbkennzeichnung eine klare Kompetenzregelung zwischen Vorarbeitern und Qualitätssicherung	Produktionsleiter, Abteilungsleiter
Maschine langsamer fahren (es sollte einmal errechnet werden, ob hohe Stückzahlen und hohe Rückläufe wirtschaftlicher sind als kleinere Stückzahlen mit weniger Rückläufen)	Produktion, IE
Absprache zur Farbpositionierung zwischen den Verantwortlichen für die Farbkennzeichnung und denen für die Reifenentwicklung	Produktion, Forschung und Entwicklung (F+E)
Falsch markierte Reifen für das Personal verwenden	Werksleitung
Schablonenänderungen müssen auch durchgeführt werden	Abteilungsleitung

3. Tag

Auf der Grundlage der Analyseergebnisse entwickelten die Mitarbeiter am dritten Tag Ideen zur Lösung der angesprochenen Probleme (vgl. Tabelle 10.3).

Diese Ideen und Vorschläge wurden an den Abteilungsleiter weitergeleitet und an das zuständige Vorschlagswesen, um die Vorschläge bewerten zu lassen. Denn es war von den Mitarbeitern vereinbart worden, daß die Prämien für die Ideen nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern die ganze Gruppe erhalten sollte. Dieser Regelung stimmte der Betriebsrat zu.

Da das Projekt auch zum Ziel hatte, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, indem sie die Möglichkeit erhalten sollten, ihre eigenen Bedürfnisse in das Projekt einzubringen, wurden im Anschluß an die Ideenentwicklung von den Mitarbeitern die (aus ihrer Sicht) vorrangigsten *eigenen Ziele* einem Paarvergleich unterzogen, um ihre Bedeutung zu erkennen. Die relative Gewichtung der Ziele wurde zum Ausdruck gebracht durch die Verteilung von insgesamt 4 Punkten auf alle Kombinationen von jeweils zwei Zielen. Daraus ergab sich das in Tabelle 10.4 dargestellte Ergebnis.

Tabelle 10.4 Paarvergleich der Mitarbeiterziele

Nr.	**Ziele**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	***Gewichtung*** ***Pkt.***	***%***
1	Absprache zwischen den Vorarbeitern verbessern	—	1	3	4	2	3	13	21
2	Ausbildung der Mitarbeiter	3	—	4	4	2	4	17	29
3	18 Schichten	1	0	—	3	1	2	7	11
4	Kantinenbereich durchgehend öffnen	0	0	1	—	0	0	1	3
5	Äußere Arbeitsbedingungen (Hitze…) verbessern	2	2	3	4	—	2	13	21
6	Bessere Planung	1	0	2	4	2	—	9	15
	Summe							**60**	**100**

Der Paarvergleich zeigt deutlich, daß die Mitarbeiter die Ausbildung als wichtigstes Ziel ansehen. Die daraufhin von ihnen erstellte *Qualifikationsdefizitmatrix* gibt darüber Aufschluß, welche Mitarbeiter Qualifikationsdefizite in der Ausübung bestimmter Tätigkeiten haben.

Die Ausbildung zum Ablängen und Kappen sollte nach den Wünschen der Mitarbeiter 80 Stunden, die zum Maschinenführer 120 Stunden betragen. Um die Ausbildung am Arbeitsplatz durchführen zu können, müßte für die Dauer der Ausbildung der Gruppe ein zusätzlicher Mitarbeiter zur Seite gestellt werden. Die Ausbildung sollte vom Systemhersteller und vom Vorarbeiter bzw. den Kollegen durchgeführt werden.

4. Tag

Die von den Mitarbeitern genannten Probleme wurden während der Projektlaufzeit bearbeitet, soweit es ging. An der dritten Projektgruppensitzung, am vierten Tag, wurde vom Abteilungsleiter eine Bestandsaufnahme der Problembearbeitung erstellt. Von den 25 gemachten Vorschlägen waren zwar erst vier realisiert und zehn in Planung, dennoch waren die Mitarbeiter damit zufrieden, weil für sie bereits erkennbar war, daß die Leitung an einer Umsetzung der Ideen interessiert war. Beispielsweise sahen die Mitarbeiter das Erfolgskriterium für die Qualifizierungsbereitschaft des Unternehmens darin, daß es zu einem Abteilungsgespräch über diese Frage kommen sollte. Diese Einstellung führte möglicherweise dazu, daß die Rücklaufquote (also die Fehler) erstmals seit den letzten Jahren keine Steigerung aufwies, sondern sogar um 8% zurückging – und das ohne gravierende technische Veränderungen.

5. Tag

Zu Beginn des fünften Tages wurde vom Vertreter der Werkstechnik bestätigt, daß folgende betriebsinternen Maßnahmen von dem Projekt unmittelbar beeinflußt worden waren:

1. Neue Anlage SM 22 (parallel zur Anlage SM 21)
   - Mitarbeiter der Produktion wurden an der Planung beteiligt (Meister).
   - Lieferanten der Hauptkomponenten wurden verpflichtet, Bedienungshandbücher zur Inbetriebnahme mitzuliefern.

- Bei der Bearbeitung wurde auf ausgewogene Teambildung besonders Wert gelegt.
- Das Bedienpult wurde so gestaltet, daß alle für die Bedienmannschaft überflüssigen Informationen entfernt wurden.

2. Bestehende Anlage SM 21
   - Mitarbeiter vom Central-Engineering führten eine Ortsbesichtigung durch, bei der besonders die Punkte untersucht wurden, die während des Projektes von der Bedienmannschaft als problematisch erwähnt worden waren. Zum größten Teil konnten die erwähnten Unzulänglichkeiten als tatsächlich gegeben bestätigt werden (schlechte Geschwindigkeitsabstufung, Regelschwankungen usw.).
   - Es wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt, der mit Produktionsleitung und Werkstechnik erörtert wurde.
   - Erste Aufträge zur Mängelbehebung sind erteilt.
   - Mitarbeiter vom Central-Engineering haben wiederholt Rückfragen an das Bedienpersonal gestellt, um sich technische Klarheit über die bemängelten Punkte zu verschaffen und um sicher zu sein, geeignete Maßnahmen zur Abhilfe vorschlagen zu können.

Die Mitarbeiter berichteten von folgenden Maßnahmen, die im Verlaufe des Projektes durchgeführt worden waren, bzw. von Problemen, die noch bestanden:

- Einbau einer neuen Vorrichtung für den Farbauftrag.
- Erarbeitung von Bedienungsanleitungen für die Packmaschine und die Extruder-Anlage. Allerdings bemängelten die Mitarbeiter, daß diese Bedienungsanleitungen zu kompliziert und zu klein geschrieben worden waren und Arbeitsschritte enthielten, die es gar nicht gibt. Die Mitarbeiter erarbeiteten daraufhin erste Änderungen und Ergänzungen. Es wurde vereinbart, daß die Mitarbeiter zusammen mit dem zuständigen Sachbearbeiter beide Bedienungsanleitungen weiter durcharbeiten werden.
- Die Qualifizierung der Mitarbeiter hat bisher nur teilweise stattgefunden. Ein Mitarbeiter wurde als “zweiter Mann” angelernt.
- Die Durchführung von Reparaturen ist nach wie vor sehr langwierig. Es werden auch keine Stillstandzeiten zur Reparatur genutzt. Weil keine Ersatzteile vorhanden sind, werden viele Reparaturen nicht gründlich, sondern nur be-

helfsmäßig ausgeführt. Die Mitarbeiter schlagen vor, eine Tafel am Maschinenpult anzubringen, auf der die Reparaturaufträge notiert werden, um so den Stand der Arbeiten nachvollziehen zu können. Die Reparaturaufträge sollten neben dem zu bearbeitenden Problem auch die dafür zuständige Stelle, Termin der Reparatur, Datum und Unterschrift des zuständigen Bearbeiters beinhalten.

Zum Aufbau einer ständigen Mitarbeiter-Beteiligung an technisch-organisatorischen Problembearbeitungen und Innovationen erarbeiteten die Mitarbeiter folgenden Vorschlag:

Die Beteiligung soll durch einen *“Conti-Dialog Spritzmaschine 21”* zwischen Mitarbeitern und Management stattfinden. Mit dem “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” sollen Probleme der Auftragsbewältigung und Aufgabenausführung so früh wie möglich erkannt und bearbeitet werden sowie weitergehende betriebliche Zielsetzungen (zum Beispiel weitere Qualitätsverbesserungen) besprochen und umgesetzt werden. Der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” müßte durch folgende *Rahmenbedingungen* abgesichert sein:

- Der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” findet zweimal im Jahr statt, in der Zeit, in der im Werk in 15 Schichten (Sommer, Winter) gearbeitet wird.
- Der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” findet jeweils für die Dauer eines halben Arbeitstages (vier Stunden) statt.
- Der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” findet während der Schicht, z.B. von 14.00-18.00 Uhr für die Spätschicht statt.
- Findet der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” schichtübergreifend statt (z.B. von 12.00-16.00), dann wird die Mehrarbeit bzw. das Kilometer-Geld bezahlt.
- Der “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” wird von einem abteilungsexternen Moderator geleitet. Soweit als möglich sollten mehrere Moderatoren zur Verfügung stehen und sich in der Moderation des “Conti-Dialogs” abwechseln.
- Am “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” sind die Extruder-Mitarbeiter aus allen Schichten beteiligt. Infolge der zeitlichen Organisation können aber maximal nur die Mitarbeiter zweier Schichten an einem Dialog teilnehmen (in der Regel sogar nur die Mitarbeiter einer Schicht). Insofern ist darauf zu achten, daß im Laufe der Zeit allen Mitarbeitern die Teilnahme am “Conti-Dialog Spritzmaschine 21” ermöglicht wird.

- Am "Conti-Dialog Spritzmaschine 21" nehmen neben den Mitarbeitern außerdem regelmäßig folgende Personen bzw. Funktionsträger teil:
  - Vorschlagswesen
  - Abteilungsleiter
  - Meister
  - Schichtführer
  - ECT (Engineering Car Tyres)
  - CIE (Central Industrial Engineering)
  - Training Stöcken
  - Fertigungsplanung
  - Betriebsrat
- Der jeweilige Moderator des "Conti-Dialogs Spritzmaschine 21" gibt für die aktuellen Problemstellungen keine Lösungen vor, sondern sucht gemeinsam mit den Teilnehmern nach Wegen zur Lösung der Probleme.
- Die Organisation der Einführung des "Conti-Dialogs Spritzmaschine 21" liegt in den Händen des Abteilungsleiters.
- Von jedem "Conti-Dialog Spritzmaschine 21" wird vom Moderator ein Protokoll geschrieben.
- Verbesserungsvorschläge, die Resultat des "Conti-Dialogs Spritzmaschine 21" sind, werden nach den Richtlinien des Vorschlagswesens behandelt.
- Der "Conti-Dialog Spritzmaschine 21" wird durch eine ständige Information der Mitarbeiter über die wichtigsten Betriebsdaten unterstützt, z.B. wöchentliche Information über die Rückläufe (in Form einer Grafik). Diese Mitarbeiter-Informationen sollten in einem, an zentraler Stelle angebrachten, Schaukasten ausgehängt werden.

Um die Mitgestaltung technischer und organisatorischer Innovationen auch inhaltlich kennenzulernen, wurden die Mitarbeiter abschließend mit den soziotechnischen Grundlagen, Prinzipien und Vorgehensweisen zur Gestaltung von Arbeitssystemen vertraut gemacht (vgl. Kap. 6).

Ausblick

Die Bedeutung des Projekts liegt darin zu zeigen, in wie kurzer Zeit ein Verbesserungsprozeß in einem Unternehmen eingeleitet werden kann, wenn er methodisch richtig geführt wird. Bereits kurz danach zeigte sich eine, wenn auch nur geringe, Quali-

tätsverbesserung durch Reduzierung der Rückläufe. Nach Umsetzung aller Vorschläge wird eine betriebswirtschaftliche Auswertung stattfinden, die auch dazu dienen soll, die Verbesserungs-Prämien zu ermitteln. Weiterhin ist vorgesehen, daß die neue Form des Einbezugs der Mitarbeiter an technischen und organisatorischen Innovationen und Problembearbeitungen auf die Organisation der Abteilung und Meisterbereiche übertragen wird. Es ist vorgesehen, mehrere teilautonome Arbeitsgruppen einzuführen.

Anmerkungen

1 Die Autoren bedanken sich bei Continental für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirma in diesem Projekt war AOC GmbH Berlin; Berater war Werner Duell.

2 Im hier besprochenen Bereich sind keine Mitarbeiter*innen* tätig.

3 Dieser Schulungsgang wurde von Andreas Alioth und Felix Frei (AOC AG Zürich) für Continental 1987 begonnen und später von Andreas Alioth gemeinsam mit Werner Duell fortgesetzt.

11. BAGE: Ein varianten-orientierter Ansatz

Im Zusammenhang mit qualifizierender Arbeitsgestaltung wird oft die Frage gestellt, ob dieses Konzept auch auf den Büro- und Administrationsbereich anwendbar sei. Grund der Frage bildet die Skepsis, ob denn im Bürobereich, wo Arbeitsergebnisse meist nur in bedingt materialisierbarer Informationsform vorliegen, überhaupt genügend konkrete Ansatzpunkte für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen vorhanden sind.

Zweifel in bezug auf die Anwendbarkeit qualifizierender Arbeitsgestaltung werden auch deswegen geäußert, weil der Administrationsbereich – speziell auch die öffentliche Verwaltung – angeblich bislang Veränderungs- und Rationalisierungsbemühungen sehr erfolgreich widerstanden habe. Ob diese Meinung zutrifft, läßt sich schwerlich belegen. Einigermaßen gesichert scheint mindestens der Befund, daß Produktivitätssteigerungen im Bürobereich – mindestens bis in die achtziger Jahre – weit hinter denjenigen in der Produktion zurückgeblieben oder gar nicht feststellbar sind.

Mit dem folgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, daß Projekte zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung in der *Administration* zwar einige spezifische Aspekte und Rahmenbedingungen anders gewichten müssen, prinzipiell aber keine Anwendungsbarrieren bestehen – auch nicht in der öffentlichen Verwaltung.

Das Projekt "MARCO"[1] hat die Veränderung von Arbeits- und Organisationsstrukturen in der Markenabteilung des schweizerischen "Bundesamtes für geistiges Eigentum"[2] (BAGE) zum Ziel.[3]

Das BAGE befindet sich in Bern und ist Teil der Eidgenössischen Bundesverwaltung – d.h. der schweizerischen nationalen Verwaltung. Neben dem Patentwesen (Patentabteilung) hat das Amt als weitere Hauptaufgaben die Prüfung, Erteilung und den Schutz von Marken (d.h. Markenzeichen bzw. Schutzmarken) für Produkte und neuerdings auch für Dienstleistungen. Alle damit verbundenen Tätigkeiten werden in der Markenabteilung ausgeführt. Übersichten über die Organisationsstrukturen des Amtes und der Markenabteilung finden sich in den Abbildungen 11.1 sowie 11.2. Insgesamt verfügt das Amt über ungefähr 180 Stellen, wovon etwa 45 auf die Markenabteilung entfallen.

Anlaß für das Projekt war das Bedürfnis der Amts- wie auch der Abteilungsleitung, in der Markenabteilung Strukturen zu schaffen, mit denen sowohl eine erhöhte Produktivität wie auch eine größere Polyvalenz, mehr Autonomie der Mitarbeiter/innen sowie Teamarbeit erreicht werden könnten. Die Grundgedanken dazu finden sich im Leitbild des Amtes, das unter anderem die folgenden Zielsetzungen enthält:

> "Wir wollen auf den immer rascher erfolgenden Wandel des Umfeldes und der Nachfrage ohne Verzug reagieren können und streben deshalb eine drastische Verbesserung der *Flexibilität* und Erweiterung unseres Handlungsspielraumes an. Im Vordergrund stehen einfache, anpassungsfähige Strukturen, innerhalb denen in Teams gearbeitet wird, Leistungsfähigkeit, Polyvalenz und Selbständigkeit des Personals sowie das Streben nach mehr Autonomie in finanziellen Belangen, im Beschaffungs- und Personalwesen."

> "Die notwendigen Veränderungen sind eine Chance für das Amt als Ganzes, aber auch für uns alle. Wenn wir dem BAGE seine Rolle als Drehscheibe der Kreativität und Innovation zuerkennen und sein Erscheinungsbild als dynamische, unbürokratische Institution prägen wollen, so brauchen wir *flexible, teamfähige, engagierte, zielstrebige und selbstbewußte* Leute. (...) Mit berechtigtem Stolz dürfen wir dabei aber auch auf bestehende Schwerpunkte unserer Unternehmenskultur hinweisen, wie etwa die *Qualitäts-, Kunden- und Technologieorientierung*, die wir weiterhin pflegen wollen."

Abbildung 11.1 Abteilungen des Schweizerischen Bundesamtes für geistiges Eigentum (BAGE)

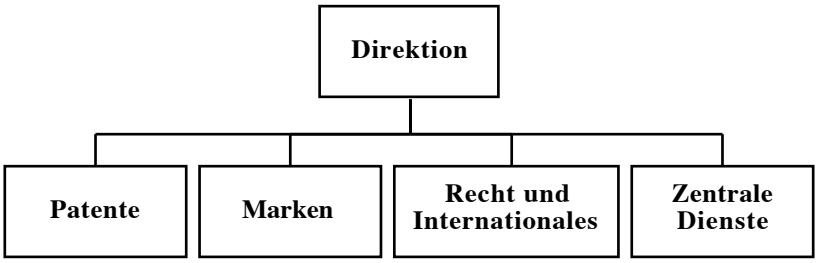
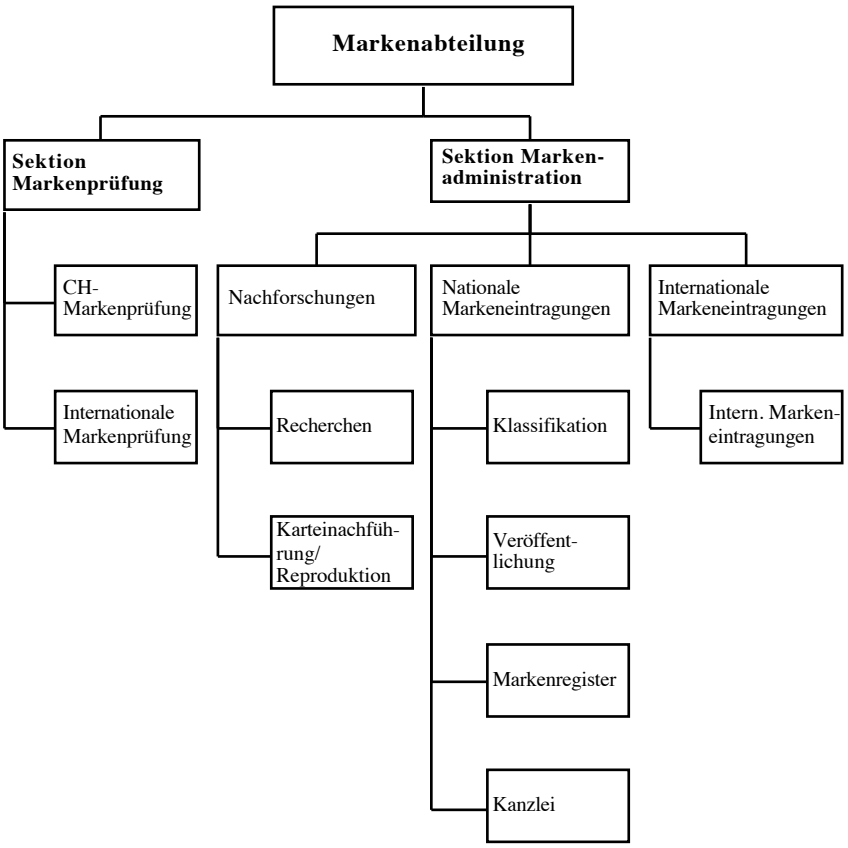


Abbildung 11.2 Organisationsstruktur der Markenabteilung im BAGE (zu Projektbeginn)



Als eigentlicher Auslöser für das Projekt erwies sich aber die Tatsache, daß der Schweizerische Bundesrat (die nationale Exekutive) im Juni 1990 ein Leitbild zur "Personal- und Organisationsentwicklung in der allgemeinen Bundesverwaltung" verabschiedet hatte. Darin sind wesentliche Rahmenbedingungen vorgegeben – namentlich die Ziele "Qualifizierung des Personals", "Flexibilisierung der Organisation" sowie "Verstärkung der Führung".

Das für die Realisierung dieses Leitbildes mitverantwortliche Eidgenössische Personalamt hatte Kenntnis von den Reorganisationsabsichten der BAGE-Leitung in der Markenabteilung und regte an, ein entsprechendes Projekt mit externer Unterstützung zu starten. Das Eidgenössische Personalamt vermittelte auch den ersten Kontakt zwischen den beiden externen Beratern[4] und dem BAGE.

Das Projekt stellte in der Folge für das Eidgenössische Personalamt eines von mehreren Pilotprojekten im Rahmen des erwähnten Leitbildes dar. Das Projekt wurde darum auch während der ganzen hier geschilderten Dauer durch einen Vertreter des Personalamtes unterstützend begleitet.[5] Trotz dieser besonderen Konstellation gelang es weitgehend, übermäßige "Publicity" oder gar einen "Zoo-Effekt", die dem Projekt nicht dienlich gewesen wären, zu vermeiden.

Aufgrund von mehreren Vorgesprächen erarbeiteten die beiden externen Berater einen Vorgehensvorschlag (vgl. Tabelle 11.1), der von den BAGE-Verantwortlichen gutgeheißen wurde und als Basis für den Abschluß einer schriftlichen Projektvereinbarung diente. Während des Projektes erfolgten eine laufende Konkretisierung sowie leichte Modifikationen des geplanten Vorgehens, das im großen ganzen aber ohne nennenswerte Abweichungen realisiert werden konnte.

Im folgenden wird das Vorgehen bis zum Beginn der fünften Phase (Umsetzung bzw. Realisierung) geschildert.[6]

Tabelle 11.1 Vorgehensplan für das Projekt "MARCO"

Phase 1 Information	• Erste Erkundung durch Dokumentenanalyse und Gespräche mit Amtsvertretern zwecks Vorbereitung der Analyse
Phase 2 Analyse und Rückmeldung	• Analyse der Arbeitssituation (insbesondere Aufgaben, Abläufe, Kooperationsbezüge), orientiert am soziotechnischen Systemansatz mittels · Auswahl typischer Arbeitsplätze an allen wesentlichen Stationen des Arbeitsprozesses · Gesprächen an den Arbeitsplätzen · Beobachtungen von Arbeitsabläufen · standardisierter schriftlicher Befragung der Abteilungsmitarbeiter/innen · Überprüfungsgesprächen und Diskussion mit Abteilungsmitarbeiter/innen • Ergebnisrückmeldung und -einschätzung
Phase 3 Input	• Vermittlung von Erfahrungen mit Neustrukturierungen aus anderen Verwaltungsinstitutionen (internes Seminar) • Veröffentlichung der SOLL-Vorstellungen der Amtsleitung (mittel- und langfristig)
Phase 4 Entwurf von Varianten	• Entwurf von Varianten der Arbeitsorganisation unter Beteiligung von Mitarbeiter/innen der Abteilung • Bewertungsseminar
Phase 5 Umsetzung	• Auswahl von einer oder mehreren Varianten und Vorschlag an die Amtsleitung • Aktionspläne für die Umsetzung • Erarbeitung begleitender Maßnahmen
Phase 6 Evaluation	• Begleitung der Umsetzung • Laufende Evaluation und Korrektur

Phase 1: Information und Projektorganisation

Bereits vor dem offiziellen Start des Projektes wurden alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung an einer Sitzung im Dezember 1991 über das Projekt und seine Ziele informiert. Der BAGE-Direktor nannte als Gründe für das Projekt in der Markenabteilung:

- Zusätzliche, in Zukunft zu bewältigende Aufgaben (Einführung des Markenanspruchs für Dienstleistungen in der Schweiz 1993, Schaffung eines Widerspruchsverfahrens)
- Abbau von Arbeitsrückständen
- Überdenken der bestehenden Strukturen und Abläufe – speziell des hohen Grads an Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Schaffung von attraktiven Arbeitsinhalten
- Optimale Organisation im Zusammenhang mit bevorstehenden EDV-Projekten
- Langfristig die Realisierung des Grundsatzes der eigenen Kostendeckung – im Zusammenhang mit der für das ganze BAGE angestrebten Erhöhung des Autonomiegrads[7]

An der Informationssitzung wurde ferner durch den Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes das obenerwähnte "Leitbild zur Personal- und Organisationsentwicklung" vorgestellt.

Einer der beiden externen Berater erläuterte schließlich, daß für die Neuorganisation keine Patentrezepte angewendet würden, sondern daß die Neugestaltung der Arbeits- und Organisationsstrukturen gemäß den durch die Abteilung zu definierenden Zielen und nur unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/innen erfolgen würde.

Vor dem eigentlichen Projektstart wurde eine *Projektgruppe* gebildet, in der die folgenden Personen vertreten waren:

- der Abteilungschef – als Projektleiter
- die Chefin bzw. der Chef der beiden Sektionen der Abteilung
- ein Chef einer Dienstgruppe sowie ein Mitarbeiter (Markenprüfer) – beide als Vertreter des Personals der Markenabteilung
- der Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes
- die beiden externen Berater

Einer der beiden Vertreter des Personals wurde von den Mitarbeiter/innen selbst, der andere wurde von der Abteilungsleitung vorgeschlagen.

An der Initialsitzung dieser Projektgruppe wurde als erste Hauptaufgabe eine vorläufige Definition der Projektziele vorgenommen (vgl. Tabelle 11.2). Die beiden Berater wiesen darauf hin, daß diese Ziele zu einem späteren Zeitpunkt konkretisiert, detailliert und auch quantifiziert werden müßten. Zusätzlich seien die Projektziele mit den Vorstellungen der Amtsleitung abzustimmen.

Tabelle 11.2 Erste Definition der Ziele für das Projekt "MARCO"

- Arbeitsteilung vermindern und Arbeitsbereich der Stelleninhaber/innen erweitern – Polyvalenz
- Potentiale der Mitarbeiter/innen fördern
- Arbeitsabläufe effizienter gestalten – unter Beibehaltung der Qualität
- Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung der Stelleninhaber/innen erweitern
- Teamarbeit und Gruppenarbeit – wo möglich – fördern

Anschließend wurden die Arbeitsweise der Projektgruppe sowie weitere Details der Projektorganisation festgelegt. Vorgängig war mit der BAGE-Leitung bereits vereinbart worden, daß die Projektgruppe – bei Bedarf auch weitere Mitarbeiter/innen – die hauptsächliche Projektarbeit leisten würde.

Gleichzeitig wurde beschlossen, daß eine "Steering Group" – im Abstand von jeweils einigen Monaten – den Projektfortschritt begutachten sowie die notwendigen Grundsatzfragen diskutieren würde. Die Steering Group wurde mit dem BAGE-Direktor, dem zuständigen Abteilungschef des Eidgenössischen Personalamtes sowie dem Leiter des Institutes, dem einer der beiden Berater angehörte, bewußt klein gehalten.

In der ersten Sitzung der Projektgruppe wurde schließlich das Vorgehen in den nächsten Phasen diskutiert und soweit als möglich festgelegt.

Phase 2: Analyse und Rückmeldung

Während der Analyse- und Rückmeldungsphase, die sich von Februar bis Juni 1992 erstreckte, fanden mehrere Sitzungen der Projektgruppe statt. An einer dieser Sitzungen wurden den Mitgliedern der Gruppe Beispiele von ähnlich gelagerten Projekten aus anderen Betrieben vorgestellt.

Wiederum erfolgte gegen Ende der Phase eine Information aller Mitarbeiter/innen. An diesem Anlaß wurden neben dem allgemeinen Projektverlauf namentlich die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter/innen vorgestellt. Die Ergebnisse konnten in den bestehenden Arbeitsgruppen diskutiert werden. Jede Arbeitsgruppe gab zum Schluß der Veranstaltung einen kurzen Bericht über diese Diskussion ab. Dabei zeigte sich zusammenfassend folgendes:

- Die Reaktionen auf den bisherigen Projektverlauf und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung waren je nach Arbeitsgruppe sehr unterschiedlich. Stellungnahmen reichten von "Nichts Neues" und "Bei uns gibt es doch keinen Anlaß, irgendetwas zu verändern" bis hin zu "Es ist wieder einmal an der Zeit, die Abteilung von Grund auf neu zu organisieren."
- Die meisten Mitarbeiter/innen zeigten sich grundsätzlich zu Veränderungen bereit, äußerten aber Skepsis in bezug auf konkrete Veränderungskonzepte wie Gruppenarbeit und Polyvalenz (wobei der Eindruck entstand, daß die Bedeutung dieser Begriffe sehr unterschiedlich aufgefaßt wurde).
- An Ideen für Verbesserungen bei der Organisation, bei der Technik und im Umfeld schien es den Mitarbeiter/innen nicht zu mangeln.
- Die Mitarbeiter-Information an sich und die Diskussion der Befragungsergebnisse stießen auf ein vergleichsweises großes Interesse. Während an früheren ähnlichen Anlässen die Nicht-Beteiligung an Diskussionen offensichtlich die Regel gewesen war, zeigten sich einige Mitarbeiter/innen an dieser Sitzung sehr aktiv und engagiert. Der am häufigsten genannte Wunsch betraf die periodische Wiederholung von Mitarbeiter-Informationen sowie das Einräumen von mehr Zeit für die Diskussionen in den Arbeitsgruppen.
- In bezug auf die Arbeit der Projektgruppe mußte vermehrte Transparenz hergestellt werden. Überdies mußten den Mitarbeiter/innen in adäquater Form auch Fallbeispiele aus an-

deren Betrieben sowie die Bedeutung von grundlegenden Organisationskonzepten vermittelt werden.

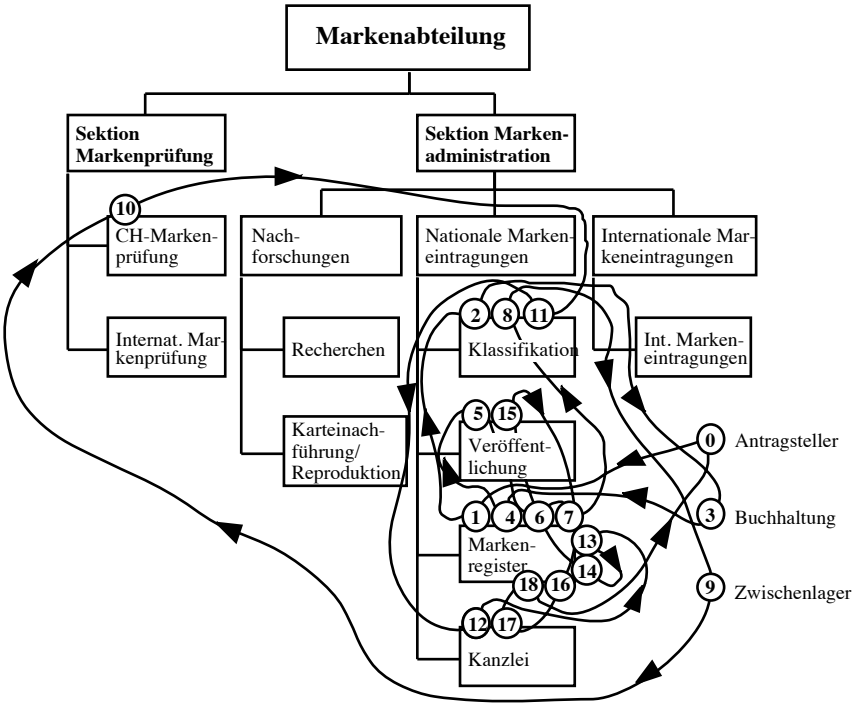
Tabelle 11.3 Übereinstimmende gesamthafte Einschätzung der Arbeitssituation in der Markenabteilung durch Mitarbeiter/innen und externe Berater

Arbeitsorganisation	Arbeitsteilung	hoch – sehr hoch
	Spezialisierung	hoch (– mittel)
	Transparenz	niedrig – mittel
Anforderungen	Lernchancen	niedrig – mittel
	Routine	mittel – hoch
Arbeitsmenge	Rückstand	zu hoch
	Flexibilität	zu gering
Qualität	Qualität der Arbeit	hoch
	Pflichtbewußtsein/ Genauigkeit	hoch (– zu hoch)
Arbeitsmittel	Arbeitsmittel/ Technik	z.T. veraltet/z.T. fehlend/unrationell
Arbeitsbedingungen	Störungsintensität	unterschiedlich
Führung/ Information	Einbezug der Mitarbeiter/innen	unterschiedlich
	Information der Mitarbeiter/innen	unterschiedlich
	Entscheidungsfreude der Führung	unterschiedlich
Klima	Arbeitsklima	gut
	Engagement/ Pflichtbewußtsein	sehr hoch – hoch

Aus den Ergebnissen der Analysen (vgl. Tabelle 11.3) ergibt sich zusammenfassend:

- Die Arbeitssituation innerhalb der Markenabteilung ist gekennzeichnet durch starke Arbeitsteilung und Spezialisierung. Durch den hohen Grad an Arbeitsteilung ergeben sich die aus einer gekoppelten Fließfertigung bekannten Probleme wie Übertragung von Störungen, Engpässe, geringe Flexibilität, lange Durchlaufzeiten etc. (vgl. Abbildung 11.3).
- Im Bereich der Markenadministration – mit ca. zwei Dritteln der Mitarbeiter/innen – dominieren (zahlreiche) Aufgaben mit Routinecharakter bei gleichzeitig hoher Spezialisierung. Insgesamt bestehen hier stark partialisierte Arbeits- und Organisationsstrukturen.

Abbildung 11.3 Bearbeitungsstationen für ein schweizerisches Markengesuch (Normalfall)



- In der Markenprüfung ist das Anforderungsniveau höher und der Aufgabenzuschnitt für die einzelnen Mitarbeiter/-innen deutlich ganzheitlicher. Allerdings besteht auch hier ein gewisser Routinecharakter, und die Prüfer/innen sind entweder auf nationale oder auf internationale Markenprüfungen spezialisiert.
- Das zu leistende Arbeitsvolumen in der Markenabteilung ist hoch und weist insgesamt eine zunehmende Tendenz auf. Die Arbeitsrückstände sind beträchtlich, wobei aber die hohe Qualität der Bearbeitung und die ausgeprägte Kundenorientierung nicht beeinträchtigt sind. Infolge der Rückstände ergeben sich Folgeprobleme – wie z.B. lange Liegezeiten, große Zwischenlager, telefonische Anfragen von Kunden, Lokalisierungsprobleme etc.
- Die Mitarbeiter/innen selbst schätzen die Arbeitssituation differenziert, kritisch und realistisch ein. Veränderungsabsichten stehen sie zum Teil eher ambivalent gegenüber (vgl. Abbildung 11.4).

Abbildung 11.4 Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen in der Markenabteilung aus Sicht der externen Berater

Trotz erkannter Schwachstellen:

ausgeprägte Ambivalenz zwischen Veränderungswünschen und Beharrungstendenzen

Wichtige Ursachen:

- kein unmittelbar wahrnehmbarer Veränderungsdruck
- relativ vorteilhafte Bilanz gegenüber anderen Ämtern
- Informationsdefizite über praktikable Alternativen
- die Sicherheit des Vertrauten
- Veränderung der Organisation zusätzlich zur Informatisierung und zum neuen Markenschutzgesetz
- Resignation gegenüber der Reorganisation, da frühere Analyseergebnisse nicht umgesetzt worden waren

Als Abschluß der Analyse- und Rückmeldungsphase wurde durch die beiden Berater ein kurzer Zwischenbericht mit den geschilderten Ergebnissen erstellt.

Phase 3: Input

Diese relativ kurze Phase von Juni-Juli 1992 hatte zum Ziel,

- verschiedene Möglichkeiten der Organisationsstrukturierung aus andern Betrieben bekannt zu machen sowie
- Grundlagenthemen zu vermitteln – wie z.B. Selbstregulation von Arbeitsgruppen, Qualifizierung und Motivation von Mitarbeiter/innen für die Arbeit in Gruppen, Führung von Arbeitsgruppen etc.

Zu diesem Zweck wurde die bestehende Projektgruppe um fünf Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Bereichen der Markenabteilung erweitert. Die fünf Vertreter/innen in der Projektgruppe wurden von den Mitarbeiter/innen gewählt.

Diese – bereits ursprünglich geplante – Erweiterung sollte einerseits das für die nächsten Phasen unabdingbare Know-how der Mitarbeiter-Basis aktivieren helfen. Andererseits war mit diesem Einbezug die Hoffnung verbunden, daß diese Mitarbeiter/innen als "Change Agents" die Veränderung aktiv unterstützen und fördern würden.

Zunächst wurde mit der erweiterten Projektgruppe ein halbtägiges Seminar durchgeführt, in dem die beiden externen Berater wichtige Organisationskonzepte und Fallbeispiele aus anderen Betrieben vorstellten. Das Seminar stieß auf reges Interesse, rief aber auch den Wunsch nach zusätzlicher Information und Vertiefung wach – typischerweise vor allem bei den neu zur Projektgruppe hinzugestoßenen Mitarbeiter/innen.

In einem zweiten Schritt dieser Phase wurden die bisherigen Projektergebnisse der Amtsleitung vorgelegt. Der BAGE-Direktor nahm darauf in einer Sitzung der erweiterten Projektgruppe Stellung zum Projektfortschritt und präsentierte seine eigenen Zielvorstellungen.

Insgesamt zeigten sich keine wesentlichen Diskrepanzen zwischen den Zielen der Markenabteilung und der Amtsleitung. Tendenziell gingen die Vorstellungen der Amtsleitung eher noch weiter als diejenigen der Markenabteilung selbst. Auf jeden Fall hielt der BAGE-Direktor zuhanden der Projektgruppe schriftlich fest, daß die Zielrichtung des Projektes weitestgehend seinen eigenen Vorstellungen entsprach. Dies bestätigte er persönlich auf eindrückliche Weise an der gemeinsamen Sitzung, an der er auch

Stellung zu teilweise kritischen Fragen (wie z.B. zur Frage nach zusätzlichem Personal) nahm. Dieser Schritt hatte deshalb einen sehr bestätigenden und motivierenden Effekt.

Phase 4: Entwurf von Varianten

Ab August 1992 begann die erweiterte Projektgruppe mit der Detailplanung für die Veränderungen in der Markenabteilung – und zwar mit einer Konkretisierung der Projektziele. Diese Arbeit zog sich über einige Wochen hin und resultierte schließlich in relativ weitgehenden, zum Teil quantifizierten und in jedem Fall terminierten Projektzielen (vgl. Tabelle 11.4).

Tabelle 11.4 Projektziele im Detail

1993		1994	1995
Schaffung von Polyvalenz			
Dezentralisation der Klassifikation	‹	Objektorientierte Organisation	
		Jedem/jeder Mitarbeiter/in "a whole job"	
Förderung der Potentiale der Mitarbeiter/innen			
Erarbeitung eines Aus- und Weiterbildungskonzepts	‹	Erweiterung der Arbeitsbereiche der Mitarbeiter/innen	
Zielorientierte, situativ kooperative Führung			
Führung durch Zielvereinbarung (MbO)			

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung Tabelle 11.4)

Effizienz der Arbeitsabläufe unter Beibehaltung der Qualität				
Gesuchs-Grunddatenerfassung und Versand der Hinterlegungsbestätigung:				
innert 1 Woche	‹	innert 3 Tagen	‹	innert 1 Tag
Anzahl erledigte Gesuche:				
1/5 mehr als heute	‹	1/4 mehr als heute	‹	1/3 mehr als heute
Zeit für Prüfung eines nationalen Gesuchs (nach Hinterlegung): innert 4 Monaten				
Behandlung des Widerspruchs beginnt innert 30 Tagen nach Ablauf der Widerspruchsfrist	‹	innert 2 Monaten	‹	innert 1 Monat internat. Gesuch: innert 5 Monaten
Erweiterung von Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter/innen				
Mehr Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung				
Förderung von Team- und Gruppenarbeit				
Strukturen für permanente Gruppenarbeit				
Gegenseitige Unterstützung und Vertrauen				
1993		**1994**		**1995**

Wiederum wurden im Anschluß an diesen Schritt alle Mitarbeiter/innen der Abteilung im September 1992 über den Projektstand informiert. Dabei wurden natürlich insbesondere die von der erweiterten Projektgruppe aufgestellten Ziele vorgestellt und

in Kleingruppen diskutiert. Jede Kleingruppe erstellte aufgrund dieser Diskussion Flip-Charts mit Kommentaren, die anschließend im Plenum mit allen 40 Mitarbeiter/innen ausgehängt wurden.

Die generelle Reaktion der Mitarbeiter/innen ließ sich auf den Nenner "Ja, aber..." bringen und wurde durch die Projektgruppe als immer noch kritisch und skeptisch, aber doch als deutlich offener als an der letzten Mitarbeiter-Information gewertet.

Eine weitere Schlußfolgerung war, daß den Mitarbeiter/innen – völlig verständlicherweise – Konzepte wie Polyvalenz und Gruppenarbeit nicht hinreichend klar waren und daß sie in dieser Phase entsprechende Informationen erhalten mußten. Zu diesem Zweck wurden die Mitarbeiter/innen in drei kleinere Gruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe wurden an einem Termin im November 1992 ein vergleichbares Projekt aus dem Bürobereich sowie die Einführung von selbstregulierenden Arbeitsgruppen in einem Industriebetrieb (mit Videoaufnahmen) vorgestellt. Diese Beispiele nahmen die externen Berater als Ausgangspunkt, um die BAGE-Ziele noch einmal zu erläutern und auch zu diskutieren.

Im nachhinein erwies sich diese – ursprünglich nicht vorgesehene – Auftau- und Inputaktivität als von großem Wert. Etliche Mitarbeiter/innen merkten an, daß sie jetzt begriffen hätten, "worum es geht". Bei mehreren schien auch die (angstauslösende) Vorstellung, sie würden zu totaler Polyvalenz gezwungen ("Ich muß alles können"), einer differenzierten Haltung ("Ich kann und soll einiges dazulernen") gewichen zu sein.

Bereits im Oktober war ein Herzstück des Projektes angegangen worden: nämlich die Entwicklung von Organisationsvarianten. In einer Sitzung der Projektgruppe war beschlossen worden, daß für diese Arbeit die erweiterte Projektgruppe in zwei durchmischten Untergruppen parallel arbeiten sollte. Jede Untergruppe sollte mindestens zwei Varianten entwickeln, welche anschließend gegenseitig bewertet und konkretisiert würden. Diese Arbeit sollte durch die externen Berater zwar begleitet und unterstützt, aber ansonsten vollständig in eigener Regie der Projektgruppe ausgeführt werden.

Gemäß diesem Konzept wurde im November 1992 in relativ kurzer Zeit an insgesamt drei Arbeitssitzungen der erweiterten Projektgruppe sowie in mehreren Sitzungen der beiden Untergruppen gearbeitet. Das Resultat waren die in Abbildung 11.5 dargestellten sechs Organisationsvarianten (fünf von der Projektgruppe – eine von einem nicht direkt beteiligten Abteilungsmitarbeiter).

Die Etikettierung der einzelnen Varianten erfolgte durch die Projektgruppe. Die Bezeichnungen der Varianten haben jeweils den folgenden Hintergrund:

- "Kronprinz": Bevorzugte Variante der Gruppe A.
- "Second choice": Zweite Variante der Gruppe A, für den Fall der Nichtwahl von "Kronprinz".
- "Ultra": Relativ weitgehende Variante der Gruppe B.
- "Nonplusultra": Zweite, außerordentlich weitgehende Variante der Gruppe B.
- "Dreirad": Erscheinungsbild im Organigramm ähnlich einem Dreirad.
- "Evolution": Variante eines Mitarbeiters, die eine Weiterentwicklung des Ist-Zustandes darstellt und für weitere Veränderungen offen ist.

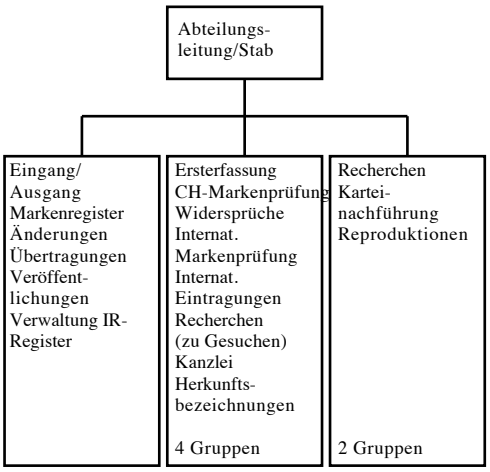
Weiteres Ergebnis der Arbeitssitzungen waren eine differenzierte Bewertung der sechs Varianten hinsichtlich der Projektziele und weiterer Kriterien (vgl. Tabellen 11.5 und 11.6) sowie eine Aufstellung der technisch-räumlichen Voraussetzungen für jede Variante.

Die einzelnen Varianten lassen sich zusammenfassend folgendermaßen charakterisieren:

- "Kronprinz": Weist drei unterschiedliche Gruppentypen (Administration, Prüfung, Recherche) auf und liegt damit näher beim Ist-Zustand als z.B. Variante "Ultra". Aufträge laufen unter Umständen durch alle drei Gruppen hindurch.
- "Second choice": Beruht auf fünf Gruppentypen und insgesamt 8-9 Gruppen. Ein Auftrag muß durch mehrere dieser relativ kleinen und spezialisierten Gruppen bearbeitet werden.
- "Ultra": Umfaßt fünf Parallelgruppen, die einen Auftrag von A-Z und je noch Spezialaufgaben erledigen können.
- "Nonplusultra": Ist identisch mit Variante "Ultra", verzichtet aber zusätzlich auf eine Instanz für die Abteilungsführung. Die Gruppen sind daher weitgehend autonom.
- "Dreirad": Umfaßt zwei unterschiedliche Gruppentypen bei insgesamt 9 Gruppen und beruht auf ähnlichen Prinzipien wie Variante "Kronprinz", wobei für Administrationsaufgaben keine spezielle Gruppe vorgesehen ist.
- "Evolution": Weicht mit vier unterschiedlichen Gruppentypen am wenigsten vom Ist-Zustand ab und weist den größten Spezialisierungsgrad aller Varianten auf.

Abbildung 11.5 Sechs zukünftige Organisationsvarianten für die Markenabteilung

Variante "Kronprinz"



Variante "Second choice"

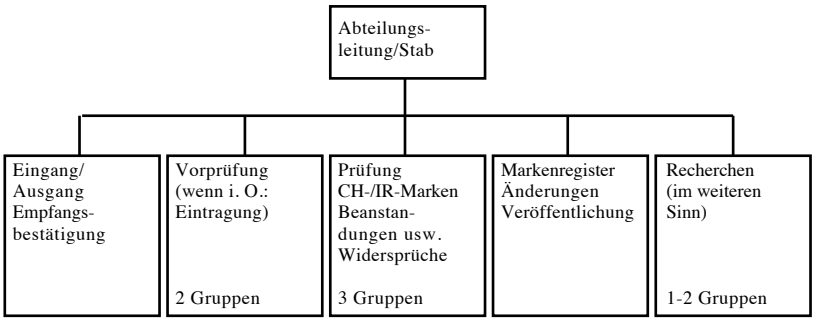
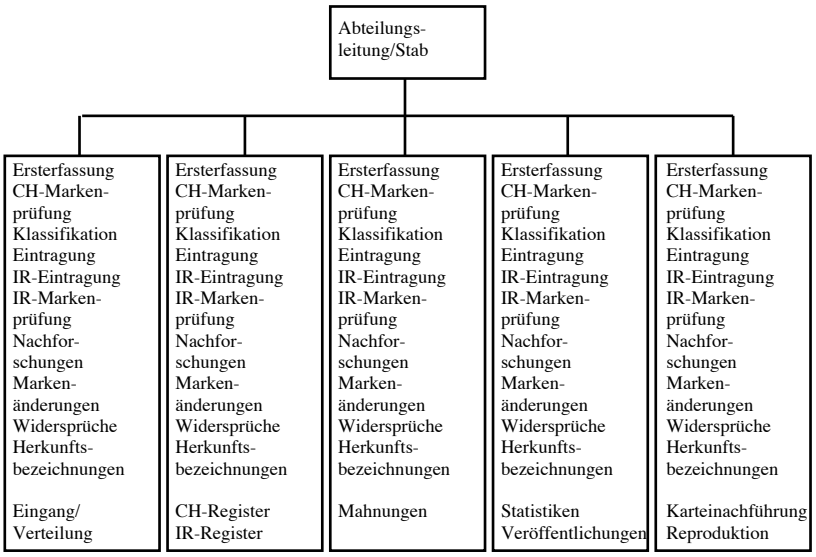


Abbildung wird fortgesetzt

(Fortsetzung Abbildung 11.5)

Variante "Ultra"



Variante "Nonplusultra"

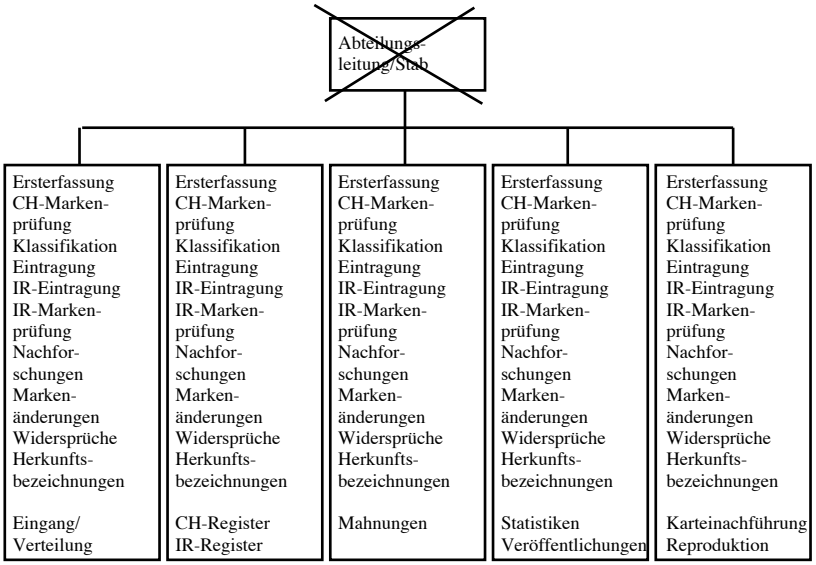
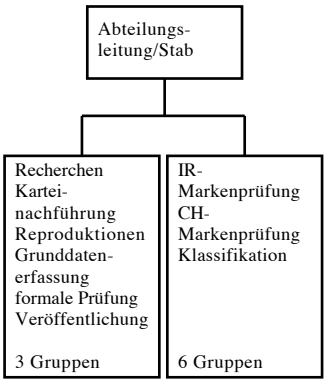


Abbildung wird fortgesetzt

(Fortsetzung Abbildung 11.5)

Variante "Dreirad"



Variante "Evolution"

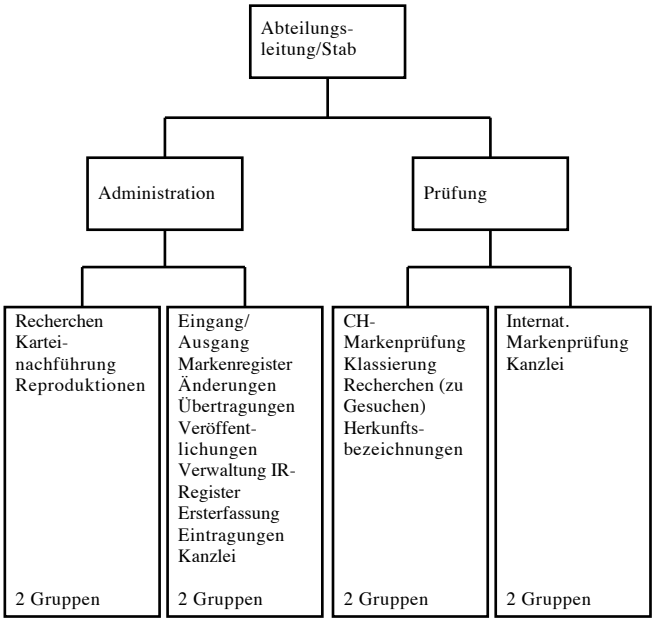


Tabelle 11.5 Bewertungskriterien für Organisationsvarianten in der Markenabteilung

Projektziele	• Dezentralisation der Klassifikation • Objektorientierte Organisation • Jedem/jeder Mitarbeiter/in "a whole job" • Erarbeitung eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes • Erweiterung der Arbeitsbereiche der Mitarbeiter/innen • Zielorientierte, situativ kooperative Führung • Führung durch Zielvereinbarung (MbO) • Gesuchs-Grunddatenerfassung und Versand der Hinterlegungsbestätigung • Zeit für Prüfung eines nationalen Gesuchs • Behandlung des Widerspruchs beginnt innert 30 Tagen • Mehr Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung • Strukturen für permanente Gruppenarbeit • Gegenseitige Unterstützung und Vertrauen
Weitere Kriterien	• Konkurrenz/Wettbewerb • Liegezeiten • Räumlichkeiten • EDV/Geräte • Sicherheit der Daten • Arbeitszeit (Flexibilität) • Lohn (der unteren Klassen) • Kundenorientierung • Motivation

Tabelle 11.6 Bewertung (Ränge 1 bis 6) der sechs Organisationsvarianten in der Markenabteilung (zusammengefaßt)

	Rangierung	
Variante	Untergruppe 1	Untergruppe 2
"Kronprinz"	1	2
"Second choice"	4	4
"Ultra"	2	1
"Nonplusultra"	3	5
"Dreirad"	5	3
"Evolution"	6	6

Die Arbeit an den Varianten setzte eine erstaunliche Aktivität und Kreativität der Projektgruppenmitglieder frei. Von Mal zu Mal schienen eine steigernde Begeisterung und ein größeres Engagement spürbar zu sein. Nach den Sitzungen wurde oft – was vorher seltener passiert war – im informellen Rahmen aktiv weiterdiskutiert.

Die beiden Berater versuchten diese Entwicklung zu reflektieren, indem sie die Projektgruppe auf die Gefahr von übersteigertem Enthusiasmus und allzu großem Veränderungsoptimismus hinwiesen. Speziell betont wurde, daß dieser Prozeß auch von den nicht beteiligten Mitarbeiter/innen auf irgendeine Art "nachvollzogen" werden müßte, wenn eine ähnliche Veränderungsbereitschaft erreicht werden sollte.

Das führte die Projektgruppe dazu, eine aktive Form der Information über die Varianten zu konzipieren: Innerhalb kurzer Zeit wurde Ende November ein mehrere Tage dauernder *Info-Markt* abgehalten. Dabei wurden die Mitarbeiter/innen an mehreren "Führungen" über die vorliegenden Varianten und die weiteren Ergebnisse der Projektgruppenarbeit informiert. Die Mitarbeiter/-innen konnten anschließend an diese Informationen – aber auch zu irgendeinem Zeitpunkt des in einem speziell dafür hergerichteten Raum stattfindenden Info-Markts – ihre Reaktionen und weitere Vorschläge öffentlich auf Flip-Charts festhalten.

Die Reaktionen der Mitarbeiter/innen betrafen meist Details der fünf Varianten sowie generelle Äußerungen zum Projekt. Insgesamt bestand wohl nach wie vor etwelche Skepsis, aber dennoch schien der Projektfortschritt relativ gut aufgenommen worden zu sein. Denn immerhin war es dieser Anlaß gewesen, der eine Person bewogen hatte, eine schriftliche Stellungnahme samt einer sechsten Variante einzureichen!

Als sehr positiv erwies sich, daß die "Führungen" durch den Info-Markt mehrheitlich nicht von Führungskräften, sondern von einigen Mitarbeiter/innen der erweiterten Projektgruppe durchgeführt wurden. Die dabei sichtbar gewordenen Präsentationsfähigkeiten erstaunten nicht wenige Mitglieder der Projektgruppe, als die zu Dokumentationszwecken erstellten Videoaufnahmen vom Info-Markt vorgeführt wurden.

Nach einer zweiwöchigen "Ruhezeit", in welcher die Varianten und Bewertungen noch einmal überdacht werden konnten, einigte sich die Projektgruppe Ende Dezember 1992 darauf, nur noch die zwei Varianten "Kronprinz" und "Ultra" weiter zu verfolgen. Diese beiden Varianten sollten, nach einer weiteren Konkretisierung, der Amtsleitung und der Markenabteilung zum gemeinsamen Entscheid vorgelegt werden.

Die weitere Konkretisierung der beiden verbliebenen Varianten beinhaltete auch detaillierte Überlegungen zur Realisierung. So wurden unter anderem für beide Varianten ein Umsetzungsplan, die mögliche Raumaufteilung, der Infrastrukturbedarf (inklusive EDV-Mittel) sowie weitere organisatorische Maßnahmen spezifiziert.

Gleichzeitig wurde durch den Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes abgeklärt, inwieweit Fragen der Einreihung in Besoldungsklassen das Projekt tangieren würden. Dabei zeigte sich, daß beide Varianten trotz relativ starrem Klassifikationssystem innerhalb der Bundesverwaltung durchaus realisierbar waren.

An einer denkwürdigen Sitzung Ende Februar 1993 wurden schließlich die Vor- und Nachteile von "Kronprinz" und "Ultra" in der erweiterten Projektgruppe abschließend erörtert. Dabei sprachen sich von 13 anwesenden Personen 12 für die Variante "Ultra" aus – also für eine Aufteilung der Abteilung in fünf gleichwertige und polyvalente Gruppen.

Die Variante "Ultra" wurde damit der Amtsleitung zur Genehmigung empfohlen. Diese erfolgte bereits nach kurzer Zeit im März 1993.

Phase 5: Umsetzung

Im April 1993 informierte der Direktor des BAGE in einem kurzen Brief alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung über den getroffenen Entscheid. In diesem Schreiben werden neben den offensichtlichen Vorteilen der Variante "Ultra" auch allfällige Bedenken der Mitarbeiter/innen angesprochen:

> "Ich bin mir bewußt, daß diese Variante nicht von einem Tag auf den anderen eingeführt werden kann. Sie wird in Phasen, entsprechend unseren materiellen Möglichkeiten und dem Ausbildungsfortschritt, eingeführt und realisiert.
>
> Es ist mir zudem ein Anliegen, Sie auf einen Punkt besonders aufmerksam zu machen: Es ist nicht vorgesehen, daß jede Person unverzüglich alle Abteilungsarbeiten abdecken muß. Die Pflichtenhefterweiterungen werden auch hier in Phasen eingeführt, und zwar entsprechend den Bedürfnissen Ihrer künftigen Gruppe und *Ihren persönlichen Wünschen*."

In der Folge wurde unverzüglich die Planung der Realisierung an die Hand genommen. Neben einer weiteren Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung wurden dabei die folgenden Schritte bis im Sommer 1993 geplant:

- Verfassung eines Vorschlags für die personelle Besetzung der fünf Gruppen durch die Projektgruppe
- "Vernehmlassung" dieses Vorschlags bei allen Mitarbeiter/innen, allfällige Modifikationen und definitive Bildung der Gruppen
- Festlegung des Anforderungsprofils für die Gruppenchefs durch die Projektgruppe
- Erstellen von persönlichen "Arbeitswunschlisten" in allen fünf Gruppen und entsprechende Ableitung von Ausbildungsbedürfnissen

Nach der Konzeption der Detailorganisation, der Ausbildungsprogramme und der Raumaufteilung soll die Planungsphase im Herbst 1993 abgeschlossen und mit der Realisierung von "Ultra" begonnen werden.

Wertung des Projektes

Eine Wertung des Projektes "MARCO" an dieser Stelle kann sich nur auf die Phasen bis zur Entwicklung organisatorischer Varianten beziehen:[8]

- Es bestehen keine grundsätzlichen Hindernisse, qualifizierende Arbeitsgestaltung auch im Verwaltungs- und Administrationsbereich anzuwenden. Zwar können sich hier die nur bedingt materialisier- und visualisierbaren Arbeitsergebnisse erschwerend auswirken – andererseits erleichtert die in der Regel geringere technische Komplexität der Arbeitsprozesse und das vielfach hohe Qualifkationsniveau der Mitarbeiter/innen den Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung.
- Wenn von einer größeren "Veränderungsresistenz" des Verwaltungsbereichs überhaupt die Rede sein kann, dann dürfte diese vorwiegend historisch bedingt sein. Möglicherweise hat in der Vergangenheit in vielen Verwaltungen ein relativer geringer Veränderungs- und Kostendruck zur Entwicklung von "Beharrungstendenzen" und Widerständen gegenüber Reorganisationsprozessen beigetragen.
- Im Projekt "MARCO" konnte klar gezeigt werden, daß die Mitarbeiter/innen in einer relativ arbeitsteilig strukturierten und spezialisierten Verwaltungsabteilung durchaus in der Lage sind, eine Arbeitsorganisation zu entwickeln, die sich durch hohe Autonomie und Polyvalenz der einzelnen Einheiten auszeichnet und im Umfeld als beinahe "revolutionär" gewertet wird. Darüberhinaus scheint es auch möglich, daß eine solche Neustrukturierung nicht auf dem "Verordnungsweg" eingeführt werden muß, sondern daß sie – bei entsprechendem partizipativem Vorgehen – auf Zustimmung der Betroffenen stößt.
- Die persönliche Leitung des Projekts durch den verantwortlichen Abteilungsleiter sowie die starke und öffentlich kommunizierte Unterstützung durch die BAGE-Leitung machten von Anfang an deutlich, daß es sich nicht um eine – im Verwaltungsbereich berüchtigte – "Analyse für die Schublade" handelte. Zweifel in bezug auf die Realisierung der angestrebten Neuorganisation wurden so bei vielen Mitarbeiter/innen innert kürzerer oder längerer Zeit zerstreut. Dazu trugen auch das große Engagement der Projektverantwortlichen sowie ihre klare Signalisierung der ambitiösen Ziele bei. (Ob diese Ziele erreicht werden können, läßt sich erst nach der Implementierung der Neuorganisation feststellen, doch scheinen die Chancen dafür nicht schlecht zu stehen.)
- Schulungsaktivitäten und die Vermittlung von Erfahrungen aus anderen Verwaltungen bzw. Betrieben haben im Ver-

waltungsbereich eine wichtige Katalysatorfunktion – vielleicht deshalb, weil hier eventuell Wissen über unterschiedliche Organisationsformen und entsprechende Beispiele durch das Umfeld in geringerem Ausmaß geboten wird als in der Industrie.

- Die starke Orientierung des Gestaltungsprozesses an der Entwicklung unterschiedlicher Organisationsvarianten bedarf zwar eines großen zeitlichen Aufwands – die damit ausgelösten kognitiven und kulturellen Prozesse sind aber im vorliegenden Fall vermutlich zentrale Schlüsselfaktoren für die Wahl und Akzeptanz einer Lösung, die eine radikale Abkehr vom Ist-Zustand und eine fundamentale Neuorientierung darstellt.

Die Erfahrungen mit dem Projekt "MARCO" – obwohl noch nicht abgeschlossen – wurden von der Amtsleitung so positiv gewertet, daß zur Zeit ein auf den gleichen Prinzipien beruhendes Projekt für eine weitere Abteilung des BAGE erwogen wird.

Anmerkungen

1 Der Name "MARCO" ist zusammengesetzt aus "Markenabteilung" und "Cooperation".

2 In anderen europäischen Ländern wird die entsprechende Amtsstelle oft als "Nationales Patentamt" bezeichnet.

3 Wir danken dem Bundesamt für geistiges Eigentum – insbesondere Herrn Dr. R. Grossenbacher (Direktor des Amtes) und Herrn Dr. J.-D. Pasche (Vizedirektor, Chef der Markenabteilung) – für die Zustimmung, das Projekt "MARCO" als Fallbeispiel veröffentlichen zu können. Herrn Dr. H.R. Thöni (Chef der Abteilung Zentrale Dienste) danken wir für die Möglichkeit, mit ihm zusammen periodisch den Fortgang des Projektes auf einer Metaebene reflektieren zu können.

4 Im Projekt waren PD Dr. Christof Baitsch (Hochschule St. Gallen) zusammen mit einem der Autoren (Luzian Ruch, AOC Partner AG, Bern) die externen Berater. Die ursprüngliche Beratungsanfrage war an das Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (Prof. Dr. Eberhard Ulich), an dem Christof Baitsch zu Projektbeginn tätig war, ergangen. Wesentliche Anteile der hier geschilderten Konzepte und Vorgehensweisen stammen von Christof Baitsch. Für seine große Unterstützung bei der Verfassung des Kapitels sowie vor allem für die äußerst angenehme und ergiebige Kooperation sei ihm an dieser Stelle herzlich gedankt.

5 Es ist darauf hinzuweisen, daß die Begleitung eines solchen Projektes durch einen Vertreter einer zentralen Koordinationsinstanz nicht unproblematisch ist, da leicht der Verdacht einer Kontrolle oder Beeinflussung aufkommen kann. Der Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes hat es verstanden, seine Aufgabe nicht nur

mit angezeigter Zurückhaltung zu erfüllen, sondern auch mit der zeitweisen nötigen, aber dennoch unaufdringlichen Fachunterstützung – so z.B. bei der Abklärung der möglichen Handlungsspielräume in Organisations- oder Lohnfragen.

6 Zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Fallbeispiels befindet sich das Projekt am Anfang der Umsetzung (Phase 5), so daß hier nur der Beginn der Realisierungsphase wiedergegeben werden kann.

7 Da das BAGE aus den zu entrichtenden Gebühren beträchtliche Einnahmen erzielt, ist allenfalls im Rahmen eines "Autonomiestatuts" geplant, dem Amt beträchtliche Freiheiten in bezug auf seine finanzielle Selbständigkeit einzuräumen.

8 Vgl. Fußnote 6.

Teil IV

Methoden der Veränderung

12. Analyse technischer und organisatorischer Innovationen

Technische und organisatorische Innovationen: Zur Anwendung des Judoprinzips

Im sich verändernden wirtschaftlichen Umfeld finden heute in jedem Betrieb fast ständig technische und organisatorische Innovationen statt. Neue Maschinen oder Fertigungsanlagen werden eingeführt, Bildschirm- oder CAD-Arbeitsplätze werden eingerichtet, Qualitätszirkel, Gruppenarbeit und andere Kooperationsformen werden implementiert. Mit jeder Innovation sollen bestimmte Ziele erreicht werden, zum Beispiel erhöhte Produktivität, bessere Motivation der Mitarbeiter/innen, Verringerung von Fluktuation oder die Beseitigung von Arbeitsschutzproblemen und Sicherheitsrisiken.

Alle an einer Innovation beteiligten Personen verfolgen ganz bestimmte Ziele. Das können die vom Betrieb vorgegebenen sein, es können aber auch andere, möglicherweise ganz private Ziele sein – zum Beispiel die Förderung der eigenen Karriere. Diese privaten Ziele können mit denen der Organisation übereinstimmen oder stehen in Konflikt damit.

Je genauer jemand diese Ziele, den Innovationsprozeß und die daran Beteiligten kennt, desto mehr Eingriffsmöglichkeiten ergeben sich. Durch die Analyse des Innovationsprozesses erhält man Informationen und Hinweise über Eingriffsmöglichkeiten, an die sich eine qualifizierende Arbeitsgestaltung anknüpfen läßt. Zu

praktisch jeder geplanten Innovation lassen sich so auch bessere Alternativen oder nützliche Ergänzungen aufzeigen.

Bemühungen um qualifizierende Arbeitsgestaltung sind dann besonders erschwert, wenn eine initiative Person weder allein noch mit "Gleichgesinnten" über die Kompetenz zur Einleitung der entsprechenden Prozesse verfügt. Dies kann etwa bei Ausbildungsverantwortlichen oder hierarchisch zu wenig hoch gestellten Führungskräften, aber auch bei Betriebsräten oder Vertrauensleuten zutreffen. In einem solchen Fall kann es erfolgversprechend sein, den Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung – im Sinne des Judoprinzips – an eine ohnehin geplante betriebliche Innovation "anzuhängen".

Analyse von technischen und organisatorischen Innovationen

In diesem Kapitel geht es primär darum zu lernen, die richtigen Fragen zu stellen. Das folgende Schema zeigt, wie durch zielgerichtete Fragen nach den technischen oder organisatorischen Innovationen, dem Innovationsprozeß und den daran Beteiligten Alternativen und Eingriffsmöglichkeiten zur Mitgestaltung der Innovation gefunden werden können.

Fragen nach dem WAS …

… sowie der Art und dem Umfang der geplanten technischen oder organisatorischen Innovation:

- Welche technische oder organisatorische Innovation ist geplant?
- Welche Ziele verfolgt der Betrieb damit?
- Handelt es sich um echte oder um Scheinziele? (Zum Beispiel: Wie genau ist die Wirtschaftlichkeit berechnet? Welche Faktoren sind dabei berücksichtigt worden und welche nicht?)
- Welche Auswirkungen haben die geplante Innovation und die einzelnen Ziele für alle Betroffenen? Wie sieht die geplante Arbeitssituation hinsichtlich Schädigungsfreiheit (Arbeitsgesundheit und -sicherheit), Beeinträchtigungen und Belastungen, Persönlichkeitsförderlichkeit und Zumutbarkeit aus?
- Welche technischen oder organisatorischen Alternativen zur geplanten Innovation gibt es (nach den Kriterien der soziotechnischen Systemgestaltung in Kapitel 6)?

Fragen danach, WER …

… die Innovation durchführt oder von ihr betroffen ist:

- Wer sind die "Macher", und wer sind die "Betroffenen"? Wer ist nicht miteinbezogen und warum nicht?
- Welche Ziele verfolgen die "Macher"? Sind ihre Ziele identisch mit den Zielen, die offiziell genannt werden?
- Wie ist die Reaktion der "Betroffenen"? Besteht Akzeptanz oder Widerstand? Warum?
- Wer von den "Machern" unterstützt die Ziele einer soziotechnischen System- und qualifizierenden Arbeitsgestaltung? Wer ist für eine Beteiligung der Betroffenen an den Innovationen zu gewinnen?

Fragen danach, WIE…

… die Innovation eingeführt wird:

- Warum wurde so und so vorgegangen (zum Beispiel, um Widerstand zu brechen)? Warum wurde nicht ein alternatives Vorgehen gewählt?
- Welche Ziele wurden mit dem Vorgehen verfolgt?
- Was waren die Folgen des Vorgehens (zum Beispiel Übereinstimmung, Ablehnung oder Zurückhaltung)?
- Zu welchem Zeitpunkt und wie detailliert wurden die Betroffenen über die geplante Innovation informiert?
- Welche Schritte sind notwendig für eine qualifizierende Arbeitsgestaltung?

Acht Schritte zur Durchführung der Analyse

Fragen nach dem WAS

Schritt 1: Informanten suchen und Art der Innovation festhalten

Wenn Sie von einer geplanten technischen oder organisatorischen Innovation erfahren, suchen Sie sich im ersten Schritt kompetente Gesprächspartner. Diese sollten Ihnen darüber Auskunft geben können,

- was geplant ist,
- wer damit beauftragt ist und
- wie die Innovation eingeführt werden soll.

Häufig müssen Sie dazu auch die zuständigen Betriebsstellen befragen.

Die folgende Auflistung zeigt, worauf sich technische oder organisatorische Innovationen unter anderem beziehen können:

- bauliche und räumliche Innovationen
- Abbau von Arbeitsplätzen, Personalversetzungen, Neueinstellungen
- Neuanschaffung von Maschinen, Werkzeugen, Verbesserung der Lager- und Transportsysteme, Einführung von Industrierobotern, Prozeßsteuerung und -überwachung
- Einführung neuer Arbeitsverfahren, zum Beispiel NC- und CNC-Bearbeitung, CAD, CIM, Flexible Fertigungssysteme, Just-in-time, TQM
- Materialflußverbesserungen, Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses, Einführung oder Abbau hierarchischer Stufen, Einführung von Lean production
- Einführung verschiedener Formen von Bildschirmarbeit, Automatisierung von Administrationsvorgängen, Implementierung von Bürocomputerapplikationen wie "Work Flow Management", "Electronic Mail", Managementinformationssysteme (MIS)
- Einsatz von neuen Arbeitsstoffen und Arbeitsmaterialien
- Veränderungen des Arbeitsinhalts, Aufgabenerweiterung oder -beschränkung
- Einführung von Einzel- oder Gruppenarbeit
- Einführung von Lernstätten, Qualitätszirkeln, Organisationsentwicklung
- Veränderung der Arbeits-, Pausen- und Urlaubszeiten
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Leistungserfassung, Qualitäts- und Mengenkontrolle
- Entlohnungssysteme
- usw.

Schritt 2: Liste mit den Innovationszielen erstellen

Je genauer bekannt ist, worin die Innovation besteht, desto genauer läßt sich nach den *Zielen der Innovation* fragen. Diese sollten dann in einem zweiten Schritt in einer Liste zusammengefaßt werden.

Ziele sind zum Beispiel:

- Rationalisierung durch schnellere Produktionsverfahren
- Kostensenkungen

- Effizienz- und Effektivitätssteigerungen
- Intensivierung der Arbeit
- Einführung neuer Technologien
- Qualitätsverbesserungen
- Verbesserung der Kundenorientierung
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation, um die Fluktuation zu verringern
- Nutzen des Expertenwissens der Mitarbeiter/innen, um technische oder andere Probleme besser lösen zu können
- Besserer Personaleinsatz
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu erhalten oder zu erhöhen (vielleicht letztlich mit dem Ziel, bestimmte Personalprobleme zu lösen)
- Erhöhung der betrieblichen und personellen Flexibilität und Mobilität
- Reduktion von Rüstzeiten oder anderen Nebenzeiten
- Verringerung der Durchlaufzeiten oder der Time-to-market
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Imageverbesserungen

Fragen Sie nach den Zielen, die hinter den offiziell genannten Zielen stehen – zum Beispiel, warum die Motivation der Mitarbeiter/innen erhöht werden soll (um die Fluktuation zu verringern oder um die Qualität zu verbessern).

Fragen Sie danach, ob mehrere Ziele angestrebt sind und was für Erwartungen hinsichtlich Leistung, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Arbeitsplatzbedingungen, Personaleinsatz, Personalqualifikationen genau bestehen? Gab es Alternativen zu den beabsichtigten Zielen? Was gab den Ausschlag zugunsten dieser Ziele?

Schritt 3: Liste von Innovationsauswirkungen erstellen

Im dritten Schritt stellen Sie eine Liste der *möglichen Auswirkungen* zusammen, die die geplante technische oder organisatorische Innovation für den Betrieb, insbesondere aber für die Beschäftigten haben wird. Fragen Sie zum Beispiel mit Hilfe der Liste in Abbildung 12.1 danach, welches die Innovationseffekte für verschiedene Gruppen (Geschäftsführung, Mitarbeiter/innen und Kunden) sein könnten.

Dabei sollten Sie sich nicht nur auf die Informationen der Projektverantwortlichen verlassen – Sie sind auf zusätzliche Informationen angewiesen. Zu allen technischen Erneuerungen und

Abbildung 12.1 Liste möglicher Innovationseffekte

	Situation		
	verbessert sich – für wen?	**bleibt gleich – für wen?**	**verschlechtert sich – für wen?**
Produktivität			
Qualität			
Flexibilität			
Arbeitszeit			
Arbeitsplatzabbau			
Kompetenzentwicklung			
Physische und psychische Belastungen			
Arbeitsumgebung			

neuen Organisationsformen haben zudem die Gewerkschaften, Arbeitgeber, Berufsverbände und die Wissenschaft mittlerweile umfangreiche Materialsammlungen veröffentlicht, die laufend ergänzt werden.

Schritt 4: Liste von Alternativen erstellen

Im vierten Schritt stellen Sie eine Matrix von *Alternativen* zu der geplanten technischen oder organisatorischen Innovation und deren Wirkungen zusammen. Abbildung 12.2 liefert eine mögliche Gliederung für diese Alternativen.

Abbildung 12.2 Matrix möglicher Alternativen und ihrer Wirkungen

Ziele der geplanten Innovation	**Wirkungen von Alternative A**	**Wirkungen von Alternative B**	**etc.**
a)			
b)			
c)			
d)			
etc.			

Durch den Vergleich alternativer Innovationen in der Matrix kann erkannt werden, welche Alternative den Betroffenen unter dem Strich mehr Vor- als Nachteile bringt.

Gibt es Alternativen, die für die Betroffenen vielleicht mehr Qualifizierungschancen eröffnen und bessere Arbeitsbedingungen schaffen als die vorgesehene Lösung?

Die Frage nach den Alternativen ist deshalb interessant, weil vielfach erst dadurch herausgefunden wird, wie selten bzw. oberflächlich entsprechende Planungen häufig durchgeführt werden. Derartige Hinweise erlauben dann Rückschlüsse auf die eigentlichen Ziele, die mit der Innovation erreicht werden sollen.

Industrieroboter werden zum Beispiel häufig mit dem Argument eingeführt, die Menschen von belastender oder gesundheitsgefährdender Arbeit befreien zu wollen. Diese Ziele lassen sich unter Umständen auch durch andere Maßnahmen erreichen, ohne daß, wie dies beim Industrieroboter zumeist der Fall ist, Arbeitsplätze abgebaut werden müssen.

Fragen Sie die mit der Planung Beauftragten und fragen Sie Experten, die über das gleiche Wissen verfügen wie die Planer, aber nicht an der Innovation beteiligt sind. Fragen Sie eventuell Experten aus wissenschaftlichen oder anderen Institutionen. Fragen Sie im einzelnen danach, was die Alternativen für Auswirkungen haben können und ob es nicht andere und möglicherweise bessere produktionsorganisatorische Einbettungsmöglichkeiten gibt.

Auf diese Weise erhalten Sie Informationen, die Sie in die Lage versetzen, den Planern nicht nur Kritik entgegenzubringen, sondern auch konstruktive Vorschläge zur Lösung eines Problems anzubieten.

Fragen nach dem WER

Schritt 5: Liste der Beteiligten und Betroffenen erstellen

In jedem Innovationsprozeß übernehmen einzelne Personen oder Personengruppen verschiedene Funktionen. Ordnen Sie nun diese Funktionen denjenigen Personen(gruppen) zu, die mit der technischen oder organisatorischen Innovation zu tun haben. Fragen Sie sich und andere mit Hilfe der Liste in Abbildung 12.3, wer an der Innovation beteiligt und wer davon betroffen ist bzw. sein wird.

Abbildung 12.3 Liste der beteiligten und betroffenen Personen(gruppen)

Person/ Personengruppe	**Funktion im Innovationsprozeß**	**beteiligt:**	**betroffen:**
a)			
b)			
c)			
d)			
etc.			

Nachdem Sie dies getan haben, vergleichen Sie die Liste mit dem betrieblichen Organigramm. Möglicherweise zeigen sich Ihnen so die eigentlichen “Machtzentren” im Betrieb.

Machen Sie sich auch Gedanken zu den Zielen, die einzelne Beteiligte mit der Innovation verbinden. Fragen Sie danach, wer

von der Innovation am meisten und auf welche Weise profitiert (zum Beispiel Karriere oder Ansehen). Notieren Sie sich Widersprüche zwischen offiziellen und nicht offiziell genannten Zielen.

Schritt 6: Erfassung der Reaktion der Betroffenen

Im sechsten Schritt fragen Sie nach den Reaktionen der Betroffenen auf die Innovation. Überlegen Sie, ob sich jemand übergangen fühlte und dies Auswirkungen auf die Planung hatte. Sind die Betroffenen nach ihren Wünschen, aber auch Befürchtungen in bezug auf die Innovation gefragt worden?

Erkundigen Sie sich eventuell auch direkt bei einzelnen Betroffenen nach den Widerständen und Ängsten, die sie mit der Innovation verbinden.

Schritt 7: Unterstützung suchen

Suchen Sie im siebten Schritt aus dem Kreis der Beteiligten diejenigen, die Sie in Ihrer Zielsetzung unterstützen könnten und würden. Wer hat überhaupt ein Interesse daran, eine qualifizierende Arbeitsgestaltung zu ermöglichen?

Fragen nach dem WIE

Schritt 8: Zeitplan und Ablaufplan erstellen

Jeder Innovationsprozeß läßt sich grob in vier Phasen aufgliedern:

1. *Problemidentifizierung und -analyse*
   Ein Problem, zu dessen Lösung eine Innovation notwendig erscheint, wird erkannt. Das Problem wird analysiert.
2. *Planung und Zielsetzung*
   Die Innovation wird geplant und entwickelt. Diese Phase besteht aus der Orientierung, der Information, einer Situationsbeurteilung, der Zukunftskonzeption und der Zielsetzung.
3. *Realisierung*
   Die Innovation wird eingeführt. Diese Phase besteht aus der Bereitstellung der finanziellen Mittel, der Durchführung von begleitenden Schulungsmaßnahmen, der Festlegung eines Zeitplans, der Zurverfügungstellung der Hilfs-

mittel, der Auswahl der Beteiligten bis schließlich zur Anschaffung und Inbetriebnahme der Innovation.

4. *Konsolidierung und Evaluation*
   Die Innovation wird fester Bestandteil im Betrieb. Diese Phase besteht aus der Beurteilung und eventuellen Korrektur der Innovation. Die Innovation muß reibungslos in den Produktionsprozeß integriert werden.

Im achten Schritt versuchen Sie nun, alle Projektschritte von der Problemidentifizierung bis zur Realisierung und Evaluation der Innovation in chronologischer Reihenfolge aufzuschreiben. Beachten Sie dabei besonders, wann (und wie!) die Mitarbeiter/innen über die Innovation informiert werden (sollen).

Mit den *acht Analyseschritten* können Sie sich recht detailliert darüber informieren, wie in Ihrem Betrieb technische oder organisatorische Innovationen geplant und durchgeführt werden.

Die Ergebnisse dienen Ihnen schlußendlich dazu,

- sich über Innovationen sachkundig zu machen, um mitreden zu können;
- Personen oder Personengruppen zu finden, die Ihnen bei der Verfolgung Ihrer Ziele behilflich sein können, und
- Eingriffsmöglichkeiten zu finden, mit denen Sie qualifizierende Arbeitsgestaltung realisieren können.

Mit dieser Analyse haben Sie zum Schluß *fünf Arbeitshilfen:*

1. Eine Liste mit den Innovationszielen,
2. eine Liste möglicher Innovationseffekte,
3. eine Matrix möglicher Alternativen und ihrer Auswirkungen,
4. eine Liste der an der Innovation beteiligten und von ihr betroffenen Personen und Personengruppen sowie
5. einen Zeit- und Ablaufplan.

13. Beteiligungsmethoden

Die in diesem Kapitel beschriebenen Methoden sind in der Praxis erprobte Vorgehensweisen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Prozeß der qualifizierenden Arbeitsgestaltung effizient und konstruktiv mit dem Ziel zu beteiligen, die betriebliche Leistung und Organisation sowie gleichzeitig die Qualität der Arbeit und des Arbeitslebens zu verbessern.

- Methode 1 – *"Ermitteln von Interessenübereinstimmungen und Interessenkonflikten"* – dient dazu, sich objektive Interessen von Betrieben und Arbeitnehmern zu vergegenwärtigen und zu klären, wo qualifizierende Arbeitsgestaltung in diesem Spannungsfeld gezielt genutzt werden kann.
- Ziel der Methoden 2 – *"Subjektive Tätigkeitsanalyse"* – und 3 – *"Wunsch-Arbeitsplatz"* – ist eine kritische Bewertung der bestehenden Arbeit. Das Ergebnis bildet den Ausgangspunkt für die Ermittlung von Lösungen, die eine qualifizierende Arbeitsgestaltung ermöglichen und fördern.
- Methode 4 – *"Verbesserung der Kundenorientierung"* – verknüpft die Bewertung arbeitsbezogener Probleme und organisatorischer Hindernisse mit Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung.
- Methode 5 – *"Kartenwoche"* – ist eine strukturierte Vorgehensweise, um zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die "1000 Ecken und Kanten" zu ermitteln, an denen man sich täglich stößt. Gleichzeitig werden "aktionsmäßig" Lösungen gesucht und realisiert.
- Methode 6 – *"Vier Fragen zu meinem Unternehmen"* – ist ein Kurzverfahren zur raschen und breit abgestützten Bestimmung von Stärken und Schwächen bei den betriebli-

chen Zielen, Leistungen und Aufgaben. Die Vorgehensweise kann auch als Einstieg für weiterführende Beteiligungsmethoden genutzt werden.

- Methode 7 – *"Messung der Arbeitszufriedenheit"* – ermittelt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand von wichtigen Merkmalen der Arbeitssituation sowie dem Stellenwert derselben Merkmale. Ausgehend vom Vergleich der Ergebnisse werden Wirkungszusammenhänge und Handlungsfelder eruiert.
- Allgemeine Hinweise für die *Moderation von Workshops* finden sich am Ende dieses Kapitels.

Zwei Aspekte sind bei allen Methoden speziell zu beachten:

a) Mitbeteiligung schafft Erwartungen. Der Erfolg der Methoden hängt darum weitgehend davon ab, zu welchen Ergebnissen die Mitarbeiterbeteiligung führt. Wenn das Management nicht gewillt ist, tatsächlich Veränderungen vorzunehmen oder die Beteiligten über erfolgte bzw. geplante Veränderungen zu informieren, wird der Einsatz dieser Methoden mehr Probleme schaffen als lösen.

b) Es ist erforderlich, die direkt betroffenen Führungskräfte der mittleren/unteren Ebenen aktiv in den Beteiligungsprozeß einzubeziehen. Nur so kann von dieser Gruppe erwartet werden, daß sie Vorschläge der Mitarbeiter/innen aufnimmt und angemessen handelt. Dies entspricht der in den vorhergehenden Kapiteln wiederholt geforderten Beteiligung von oben nach unten – wie auch von unten nach oben.

Methode 1: Ermitteln von Interessenübereinstimmungen und Interessenkonflikten

Die erste Methode steht auf einer anderen Ebene als die nachfolgenden: Sie dient nicht direkt der Unterstützung des eigentlichen Partizipationsprozesses, sondern hilft, dessen Voraussetzungen zu schaffen. Durch die Analyse der betrieblichen Interessenkonstellation soll geklärt werden, ob eine bestimmte Frage im Rahmen qualifizierender Arbeitsgestaltung partizipativ überhaupt sinnvoll angegangen werden kann oder ob sie nicht vielmehr in das Feld betrieblicher Aushandlungsprozesse gehört.

Die betriebliche Wirklichkeit steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessengruppen. Im modernen Betrieb gehören dazu die Kunden, die Beschäftigten und ihre kollektive Vertretung (Gewerkschaft, Betriebsrat), das Management, die Kapital-

geber (Aktionäre), Lieferanten oder andere Geschäftspartner sowie auch die breitere Öffentlichkeit. Von den Zielen, die diese Interessengruppen verfolgen, unterscheidet die Industriesoziologie ihre sogenannt *"objektiven" Interessen*. Damit ist etwas gemeint, das der eigenen Interessengruppe dient – unabhängig davon, ob diese es auch ausdrücklich anstrebt oder nicht. Beispielsweise ist Gesundheit ein objektives Interesse aller Menschen – unabhängig davon, ob sie etwas dafür tun oder nicht oder ihre Gesundheit als etwas wichtiges bezeichnen oder nicht.

In einigen Bereichen überschneiden sich die objektiven Interessen der obengenannten Gruppen, in anderen Bereichen bestehen Interessengegensätze. Das Interesse der Beschäftigten an angemessenen und steigenden Löhnen kann zum Beispiel in Konflikt stehen mit dem Interesse des Managements, Kosten zu senken. Oder die Mißachtung von Arbeits- und Umweltschutzvorschriften mag einem Betrieb kurzfristig Investitionen ersparen, kann jedoch die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen oder eine breitere Öffentlichkeit betreffen, wenn Boden oder Grundwasser durch gesundheitsschädigende chemische Substanzen verunreinigt werden.

Aber nicht alle Interessen sind unterschiedlich. Bei der qualifizierenden Arbeitsgestaltung geht es darum, objektive *Interessenübereinstimmungen zu nutzen, ohne dabei Interessengegensätze zu verschleiern*. Die Förderung der Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten kann zwar eine Investition bedeuten und zu einer kurzfristigen Kostensteigerung führen, langfristig jedoch im Interesse der Kunden, der Beschäftigen, des Managements und der Kapitalgeber liegen, wenn die Ergebnisse qualifizierender Arbeitsgestaltung zu erhöhter Arbeitszufriedenheit, verbesserter Qualität, weniger Ausschuß und somit erhöhter Betriebseffizienz und Konkurrenzfähigkeit führen.

Die beiden nachfolgenden Tabellen stellen ein analytisches Hilfsmittel dar, um zu ermitteln,

- welche objektiven betrieblichen Interessen mit den Arbeitnehmerinteressen durch qualifizierende Arbeitsgestaltung in Einklang gebracht werden können und
- welche Interessengegensätze nicht oder kaum überbrückbar sind und somit Gegenstand ständiger Interessenvertretung und Verhandlungsprozesse sein müssen.

Obwohl die folgenden Tabellen die verschiedenen Interessengruppen (z.B. Management, Kunden, Kapitalgeber) unter der Kategorie "betriebliche Interessen" zusammenfassen und diese den "Arbeitnehmerinteressen" gegenüberstellen, darf nicht vergessen

werden, daß es auch innerhalb dieser Interessengruppen mögliche Interessenkonflikte gibt. So können zum Beispiel gewisse, vom Management verordnete Kostensenkungsstrategien im kurzfristigen Interesse der Aktionäre sein, die langfristige Zielerreichung des Betriebs jedoch beeinträchtigen. Andererseits können auch Gewerkschaften organisationsbedingte Interessen haben, die nicht in jedem Fall zum langfristigen Wohlergehen ihrer Mitglieder beitragen.

Die *Zielgruppe* dieser Methode sind jene Personen, die unter sich klären, ob ein betrieblicher Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung in Gang gesetzt werden und worauf er abzielen soll. Möglicherweise kann es von Nutzen sein, wenn Managementvertretung und Beschäftigtenvertretung zuerst ihre eigenen Bewertungen der möglichen Übereinstimmungen respektive Gegensätze ihrer objektiven Interessen vornehmen. Diese beiden Analysen können einander dann gegenübergestellt werden und die Diskussions- und Verhandlungsgrundlage dafür bilden, wie ein qualifizierender Arbeitsgestaltungsprozeß die übereinstimmenden Interessen befriedigen kann. Es ist allerdings sicherzustellen, daß die Beteiligten unterscheiden können zwischen den von ihnen tatsächlich verfolgten Zielen und dem, was soziologisch als ihre objektiven Interessen verstanden wird.

Die in Abbildung 13.1 dargestellten Matrizen zeigen auf, welche Interessenkombinationen von einem qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozeß begünstigt werden und welche nach wie vor gegensätzlich bleiben. Die folgenden Tabellen entsprechen *unserer* Einschätzung von übereinstimmenden und gegensätzlichen Interessen. Leere Tabellen, die für eine eigene Einschätzung der Interessenkonstellation benützt werden können, sind im Anhang A.1 zu finden. Die Zeichen oder Symbole in der Tabelle sind wie folgt zu interpretieren:

✚ *Diese Interessen können durch qualifizierende Arbeitsgestaltung in Einklang gebracht werden.*

✌ *Diese Interessen sind gegensätzlich. Die Arbeitnehmerinteressen und die betrieblichen Interessen können nur gegeneinander ausgehandelt werden.*

↔ *Konflikte können, müssen aber nicht entstehen. Besondere Aufmerksamkeit ist nötig.*

(leer) *Kein besonderer Zusammenhang erkennbar.*

Abbildung 13.1 Interessenmatrix (wird fortgesetzt)

	... bezogen auf:						
	Marktkonkurrenz			**Arbeitsmarkt**			
Betriebliche Interessen / **Arbeitnehmer-interessen**	Anpassung an neue Anforderungen	Konkurrenzfähigkeit (Preis, Termin, Qualität, Quantität)	Kostenminimierung: betriebswirtschaftliche Rentabilität	Sicherung von Personal (genügend, richtig qualifiziert)	Sicherung volkswirtschaftlicher Kaufkraft	Abwehr gegen äußere Zwänge (Tarif, Gesetze)	Stabilisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse
Sicherer Arbeitsplatz	↔	↔	✌	✚	✚	✌	✚
Angemessener, steigender Lohn	↔	✌	✌	✚	✚	✌	✚
Erhaltung der Arbeitskraft			↔	✚	✚	↔	✚
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation	✚	✚	↔	✚	✚	↔	✚
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen	✚	✚		✚		↔	↔
Verringerung der Trennung von Denken und Tun	✚	✚	✚	✚			
Angemessene soziale Beziehungen		✚		✚			✚
Gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit		✚		✚	✚		✚
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft	↔	↔	✌		✚	✌	✚
Sinnvolle Tätigkeit	✚	✚	✚	✚			
Abwechslung und "Ellbogenfreiheit"	✚	✚	✚	✚			
Vermeidung unnötiger Arbeitserschwernis	↔	↔	↔	✚		↔	
Positive Zukunftsentwicklung	✚	✚	✚	✚	✚		✚
Betriebsidentifikation	✚	✚	✚	✚			✚

Abbildung 13.1 Interessenmatrix (Fortsetzung)

... bezogen auf den Betrieb selbst

Betriebliche Interessen / **Arbeitnehmer-interessen**	Optimale Nutzung von Ressourcen	Leistungsabforderung und -steigerung	Minimierung von Konflikten	Betriebsspezifische Qualifizierung	Vermeidung von Schulungsaufwand	Vermittlung von Werten und Normen	Sicherung betrieblicher Herrschaft	Betriebliche Attraktivität (Stammbelegschaft)	Verhinderung von Solidarisierung
Sicherer Arbeitsplatz	✌		✚	↔	✌	✚	✌	✚	✌
Angemessener, steigender Lohn	↔	✚	✚	↔	✌	✚	✌	✚	↔
Erhaltung der Arbeitskraft	✚	✌	✚	↔	↔	✚	↔	✚	↔
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation	✚	✚	✚	↔	✌	✚	↔	✚	↔
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen	✚		✚	✌	✌	✚	✌	✚	✌
Verringerung der Trennung von Denken und Tun	✚	✚	✚	↔	↔		✌	✚	✌
Angemessene soziale Beziehungen	✚		✚				↔	✚	↔
Gesellschaftliche Wert-schätzung der Arbeit			✚	↔	✌	✚	↔	✚	↔
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft	✌	↔		✌	✌	↔	✌		↔
Sinnvolle Tätigkeit	✚	✚	✚	↔	↔	✚		✚	
Abwechslung und “Ellbogenfreiheit”	✚	✚	✚	↔	↔	✚	↔	✚	
Vermeidung unnötiger Arbeitserschwernis	↔	↔	✚				↔	✚	
Positive Zukunftsentwicklung	✚	✚	✚	✌	✌	✚	↔	✚	
Betriebsidentifikation	✚	↔	✚	↔	↔	✚	↔	✚	✌

Methode 2: "Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)"

Ziel:	Anregung und Befähigung einer Gruppe von Mitarbeiter/innen, ihre Arbeitssituation zu überdenken und Alternativen – besonders in Richtung Gruppenarbeit – zu erarbeiten[1]
Zielgruppe:	Alle Mitarbeiter/innen in einer relativ unabhängigen soziotechnischen Systemeinheit (z.B. Arbeitsgruppe oder Abteilung), in der noch arbeitsteilig gearbeitet wird – Größenordnung ca. 5-15 Mitglieder
Aufwand:	Gruppenbesprechungen: ca. 4 x 2 Stunden oder 1 Tag
Material:	• Fragebogen zur Subjektiven Tätigkeitsanalyse (siehe Anhang A.2) • Flip-Chart, Filzstifte • eine große Pinwand, Packpapier
Moderation:	Vertreter/in der Ausbildungsabteilung, Betriebsratsmitglied, gruppenexterne Vertrauensperson oder externe Beratungsperson
Vorgehen:	*Phase 1* Bewertung aller in der Gruppe vorkommenden Tätigkeiten *Phase 2* Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen *Phase 3* Ermitteln vorhandener/fehlender Qualifikationen *Phase 4* Planen und Vermitteln der fehlenden Qualifikationen; flankierende Schulung

Phase 1: Bewertung der Tätigkeiten

a) Die Gruppe wird aufgefordert, als ersten Schritt der STA alle in ihrem Bereich vorkommenden Tätigkeiten oder Teiltätigkeiten gemeinsam auf einem Flip-Chart aufzulisten.
b) Die sechs Bewertungskriterien (vgl. Tab. 13.1) werden kurz erläutert. Die Gruppenmitglieder müssen dabei diese Kriterien nicht alle auf dieselbe Art verstehen (richtige oder falsche Interpretationen gibt es ohnehin nicht). Unterschiedliche Sichtweisen können die anschließende Diskussion befruchten!
c) Auf der Pinwand wird Tabelle 13.2 aufgezeichnet.

Tabelle 13.1 Kriterien einer gut gestalteten Arbeit

A.	*"Ellbogenfreiheit", Entscheidungsmöglichkeiten*
	Man hat das Gefühl, sein eigener Meister zu sein. Echte Entscheidungen können selbst getroffen werden. Vorgesetzte schauen einem nicht ständig auf die Finger. Sie definieren Ziele und Aufgaben jedoch so, daß man weiß, worauf es ankommt.
B.	*Abwechslung bei der Arbeitstätigkeit*
	Nicht ständig im gleichen Trott arbeiten müssen. Um Langeweile und Ermüdung zu vermeiden, können von Zeit zu Zeit andere Arbeiten verrichtet werden.
C.	*Möglichkeiten, Neues zu lernen*
	In der Arbeit tauchen ab und zu neue Probleme auf, die man nicht einfach mit Routine bewältigen kann. Dazulernen kann man dabei aber nur, wenn diese Probleme nicht als Störung auftreten, sondern als Herausforderung gesehen werden können. Entsprechende Ziele muß man selber setzen können. Nur wenn man selbst kontrollieren kann, ob und wie man seine Ziele erreicht hat, kann man sein zukünftiges Verhalten entsprechend verbessern.
D.	*Gegenseitige Unterstützung und Respekt*
	Die Tätigkeiten sind so gestaltet, daß man sich gegenseitig auch helfen kann. Der Erfolg der eigenen Arbeit hängt auch ab vom Erfolg der Arbeit der Kollegen und Kolleginnen. Jede Arbeit ist für das Ganze so wichtig, daß man sich gegenseitig respektieren kann.
E.	*Sinnvoller Beitrag für den Betrieb und die Kunden*
	Der Beitrag der eigenen Arbeit an die Betriebsziele und der Nutzen für die Kunden ist erkennbar. Man könnte seinen Kindern davon erzählen.
F.	*Positive Zukunftsaussicht*
	Die Arbeit ist keine "Sackgasse". Man kann sich darin (und darüber hinaus) persönlich weiterentwickeln. Dazu bietet die Arbeit die entsprechenden Anreize und die nötige materielle Sicherheit.

Tabelle 13.2 Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

	Tätigkeit 1	**Tätigkeit 2**	**Tätigkeit 3**	**Tätigkeit n**
"Ellbogenfreiheit"				
Abwechslung				
Möglichkeiten, Neues zu lernen				
Unterstützung + Respekt				
Sinnvoller Beitrag für Betrieb + Kunden				
Positive Zukunftsaussicht				
TOTAL				

d) Die Gruppe erhält nun die Aufforderung, alle Tätigkeiten nach jedem Kriterium zu bewerten. Den Tätigkeiten soll dabei für jedes Kriterium ein Punktwert von 0-10 gegeben werden (0 = schlechtester Punktwert; 10 = bester Punktwert).
Beispiel: Eine Tätigkeit, die ein optimales Maß an Abwechslung bietet, erhält den Punktwert 10. Dabei sollen nicht aktuelle Verhaltensweisen (z.B. "Unterstützen sich die Kollegen tatsächlich?"), sondern die Potentiale der Tätigkeiten bewertet werden: "Ist die Tätigkeit grundsätzlich so, daß man sich gegenseitig unterstützen kann?"
Der/Die Moderator/in soll die Gruppe während der Diskussion und Bewertung allein lassen. Die Gruppe soll aber immer gemeinsam zu einer Beurteilung kommen, d.h. Tätig-

keiten werden auch von denjenigen beurteilt, die sie bislang nicht ausgeübt haben.

e) Am Schluß der Bewertung soll pro Tätigkeit das Total der erreichten Punktzahl errechnet und eingetragen werden.
f) Nun wird der/die Moderator/in wieder dazugeholt.

Phase 2: Verbesserungsvorschläge

Die Gruppe wird aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Das Ziel ist es, *die punktärmeren Tätigkeiten zu verbessern, ohne daß die punktreicheren dadurch Punkte verlieren*. Die Vorschläge, die ganz unterschiedlicher Art sein können, werden auf einem Flip-Chart gesammelt. Erfahrungsgemäß werden immer auch Vorschläge bezüglich der Zusammenarbeit und der Arbeitsverteilung gemacht.

Eventuell wird es später notwendig sein, die einzelnen Vorschläge weiter zu konkretisieren. Dies kann wiederum die Aufgabe der Gruppe selbst oder einer z.B. technischen Expert/innengruppe sein.

Phase 3: Qualifikationsbedarf

a) Zunächst ist auf einer Polyvalenzmatrix für die einzelnen Mitglieder der Gruppe anzugeben, ob bzw. in welchem Grad sie welche der vorkommenden Tätigkeiten beherrschen *(Ist-Qualifikationen)*.
b) In einem zweiten Schritt wird auf der Matrix eingezeichnet, wer was können müßte, damit die zuvor erarbeiteten Verbesserungsvorschläge verwirklicht werden können *(Soll-Qualifikationen)*.
c) Aus dem Vergleich der Ist- und der Soll-Qualifikationen ergeben sich die *fehlenden Qualifikationen*.

Bei der Ermittlung von fehlenden Qualifikationen geht es nicht um die Erstellung einer Art "Sündenliste". Vielmehr geht es um den *Qualifikationsbedarf* aller Beteiligten. Es kann sein, daß nicht alles realisierbar ist. Dann müssen die Vorschläge aus Phase 2 neu überdacht werden.

Phase 4: Qualifizierung

Nun müssen die Voraussetzungen für die Vermittlung der fehlenden Qualifikationen formuliert werden. Wo nötig, sind externe Schulungskräfte beizuziehen. Wünschenswert ist aber, daß diese

Qualifikationen durch die Gruppe selber, z.B. durch *gegenseitiges Anlernen,* vermittelt werden können.

Entsprechende Abmachungen sollten womöglich in eine Betriebsvereinbarung integriert werden. Darin ist vor allem die Frage der – zumindest innerbetrieblich gültigen – Zertifizierung der erworbenen Qualifikationen zu regeln.

Abschließende Hinweise zur STA

- Mit der vorliegenden Schilderung wurden nur die analytischen Teile der STA beschrieben. Die Realisierung der Verbesserungsvorschläge wie auch der Trainingsprogramme werden hier nicht weiter erörtert, da sie sehr vom konkreten Fall abhängig sind.
- Im Einzelfall kann es sein, daß die Phasen 3 und 4 nicht nötig sind, weil die Probleme ausschließlich bei der Technik und der Organisation liegen.
- Die STA ist vor allem für Arbeitssituationen geeignet, in denen eine mittlere bis starke Arbeitsteilung herrscht.

Methode 3: "Wunsch-Arbeitsplatz"

Ziel:	Ausloten der Spielräume bezüglich Arbeitsorganisation und Arbeitsverteilung innerhalb einer Arbeitsgruppe
Zielgruppe:	Alle Mitarbeiter/innen in einer relativ unabhängigen soziotechnischen Systemeinheit (z.B. Arbeitsgruppe oder Abteilung), in der arbeitsteilig gearbeitet wird – Größenordnung ca. 5-20 Mitglieder
Aufwand:	Gruppenbesprechungen: ca. 4 x 1-3 Stunden
Material:	• "SAA"-Fragebogen (siehe Anhang A.3) • Pinwand, Karten • Flip-Chart, Filzstifte • evtl. Material für Modelle
Moderation:	Vertreter/in der Ausbildungsabteilung Betriebsratsmitglied, gruppenexterne Vertrauensperson oder externe Beratungsperson
Vorgehen:	*Phase 1* Durchführen einer Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)

Phase 2
Rückmeldung der Ergebnisse, Entwickeln allgemeiner Vorstellungen über den Soll-Zustand
Phase 3
Ermitteln vorhandener "Bausteine", Zusammenstellung von Wunsch-Arbeitsplätzen
Phase 4
Entscheid für eine Lösung, Überprüfung durch Experten
Phase 5
Entwickeln von Ausbildungsprogrammen

Phase 1: Subjektive Arbeitsanalyse

Die Bewertung der gegenwärtigen Arbeitssituation erfolgt mit Hilfe des Fragebogens zur "Subjektiven Arbeitsanalyse" (siehe Anhang A.3). Jedes Gruppenmitglied füllt einen Fragebogen aus. Darin werden verschiedene Aspekte der momentanen Arbeitssituation berührt. Zum Beispiel:

- Selbständigkeit (Autonomie)
- Abwechslung
- Durchschaubarkeit der Arbeit
- Verantwortung
- Möglichkeit der Zusammenarbeit
- Über- und Unterforderung u.a.

Diese Aspekte, der Zweck des Fragebogens sowie das Vorgehen bei der Auswertung sind den Befragten vorher zu *erläutern*.

Die Auswertung der Fragebogen erfolgt ausschließlich durch den/die Moderator/in. Welche Art der Auswertung (Strichlisten, Häufigkeitsangaben oder Mittelwerte; Gesamt- oder Teilresultate) geeignet ist, hängt von der Anzahl der Fragebogen ab und davon, ob es Gruppen von ähnlichen/gleichen Tätigkeiten gibt (zur Analyse siehe Anhang A.3).

Bei einer komplexeren Auswertung kann der Beizug eines/ einer externen Moderator/in empfehlenswert sein.

Phase 2: Soll-Vorstellungen

Die Moderator/innen melden die *Ergebnisse* der Fragebogenanalyse an die Gruppe zurück.

Die Ergebnisse werden als gemeinsamer Bezugspunkt für eine *Zukunftsplanung* genommen. Auf einer noch allgemeinen Ebene

wird in der Gruppe darüber diskutiert, in welche Richtung die gegenwärtige Arbeitssituation verbessert werden müßte:

- Ein Flip-Chart wird mit "*Beibehalten*" überschrieben – z.B. "Wir wollen als Gruppe zusammenbleiben."
- Ein Flip-Chart wird mit "*Mehr*" überschrieben – z.B. "Wir wollen mehr Abwechslung."
- Ein Flip-Chart wird mit "*Weniger*" überschrieben – z.B. "Wir wollen weniger kontrolliert werden."

Phase 3: Wunsch-Arbeitsplatz

a) Jedes Gruppenmitglied notiert auf Metaplan-Karten sämtliche *Teiltätigkeiten*, die in seiner Arbeit vorkommen. Alle Karten werden auf eine Pinwand geheftet. Besonders vorteilhaft ist, wenn der oder die Vorgesetzte der Gruppe bereit ist, sich hierbei und im folgenden wie ein normales Teammitglied zu beteiligen.
b) Die auf den Karten vermerkten Teiltätigkeiten bilden die *Bausteine*, aus denen sich nun jedes Gruppenmitglied einen *Wunsch-Arbeitsplatz* zusammenstellen kann. Die Frage der für einzelne Bausteine erforderlichen *Qualifikationen* wird zu diesem Zeitpunkt noch *nicht beachtet*.
c) Es ist klar, daß durch dieses Verfahren nicht einfach alle weniger begehrten Teilaktivitäten eliminiert werden: Es muß nun ein *Aushandlungsprozeß* zwischen allen Beteiligten stattfinden. Dabei sind etwa folgende Fragen leitend:
   - Können Bausteine in beidseitigem Interesse getauscht werden?
   - Können mehrere Ansprüche auf denselben "angenehmen" Baustein durch Abwechseln bzw. Job Rotation befriedigt werden?
   - Gibt es "unangenehme" Bausteine, die zwar unvermeidlich sind, aber von allen gemeinsam in Arbeitsteilung oder Job Rotation übernommen werden können?
   - Gibt es Bausteine, die noch nicht existieren, die aber die Tätigkeiten der Gruppe sinnvoll ergänzen würden?
   - Gibt es Bausteine, die gar nicht unbedingt von dieser Gruppe bearbeitet werden müssen?
   - Braucht es zusätzliche Kompetenzen oder Mittel, damit bestimmte "Wunsch-Arbeitsplätze" überhaupt realisierbar sind?

d) Wenn die Gruppe zu einer vorläufigen Lösung gekommen ist, kann es sinnvoll sein, diese im *Modell* durchzuspielen. Dabei ist vor allem zu prüfen, welche Konsequenzen sich
   - für die Kommunikation und Zusammenarbeit,
   - für den Material- und Arbeitsfluß und
   - für die Raumgestaltung ergeben.

Unterstützend können auch maßstabgerechte Layout-, Möbel-, Maschinen- und Geräte-Pläne oder -Modelle verwendet werden. Mit diesen können z.B. verschiedene Varianten der räumlichen Gestaltung durchgespielt werden.

Der Spielcharakter einer solchen Methode regt häufig dazu an, auch Lösungen zu erproben, die in der Diskussion vielleicht zu schnell wegen irgendwelcher "Sachzwänge" unter den Tisch gekehrt würden. Die entworfenen Wunsch-Arbeitsplätze können aufgrund dieser Arbeit auch schrittweise modifiziert werden.

Phase 4: Entscheid

Nun muß sich die Gruppe für eine vorläufige oder endgültige arbeitsorganisatorische Lösung entscheiden.

Diese Lösung muß gegebenenfalls durch ein Gremium von technischen Sachverständigen oder durch Vorgesetzte überprüft werden. Dabei soll ebenfalls geklärt werden, ob sich daraus unerwünschte Folgen für vor- oder nachgelagerte Organisationseinheiten ergeben könnten. Die Lösung muß außerdem daraufhin überprüft werden, ob sie Tarifbestimmungen oder gesetzlichen Vorschriften widerspricht. Wie bei der STA kann zudem eine Betriebsvereinbarung notwendig sein.

Phase 5: Ausbildungsprogramme

Nun geht es darum, die im Hinblick auf die angestrebte Lösung bestehenden *Qualifikationsdefizite* bei den einzelnen Gruppenmitgliedern zu ermitteln und darauf aufbauend *Ausbildungsprogramme* zu erstellen (vgl. auch Phase 4 bei der Subjektiven Tätigkeitsanalyse).

Die Erarbeitung und Durchführung der Ausbildungssprogramme sollte womöglich unter Beibezug der Ausbildungsabteilung erfolgen. Mit dem Know-how und der Unterstützung dieser Spezialisten können in vielen Fällen die Chancen einer erfolgreichen Realisierung der Wunsch-Arbeitsplätze stark verbessert werden.

Methode 4: "Verbesserung der Kundenorientierung"

Ziel:	Verbesserung der Kundenorientierung durch die Analyse von arbeitsbezogenen Problemen und Hindernissen
Zielgruppe:	Ca. 10-25 Mitarbeiter/innen aus demselben Arbeitsbereich
Aufwand:	Gruppenbesprechung: Dauer ca. 3 Stunden
Material:	• Pinwand • Flip-Chart, Filzstifte, Klebband, Leimstift • Abbildung der Tabellen 13.3 bzw. 13.4 • Hellraumprojektor • Hellraumfolien und Kopien des Arbeitsbewertungsfragebogens (Anhang A.4)
Moderation:	Ein/e interne/r Moderator/in, jedoch nicht direkte Vorgesetzte
Vorgehen:	*Phase 1* Ermitteln der internen und externen Kunden; Sammeln und Bewerten von Problemen, die die Kundenorientierung beeinträchtigen *Phase 2* Ermitteln der Hindernisse, die einer optimalen Arbeitsdurchführung im Wege stehen; eventuell Bewertung der Arbeitssituation mit Fragebogen (Anhang A.4) *Phase 3* Entwickeln von Empfehlungen und Verbesserungsvorschlägen *Phase 4* Weiteres Vorgehen und Rückmeldung

Phase 1: Kundenbeziehungen

a) Der/Die Moderator/in erklärt das Ziel der Gruppenbesprechung, in der es um eine Analyse der Kundenorientierung und der Arbeitssituation der Gruppenmitglieder geht. Durch die Verknüpfung dieser beiden Aspekte werden arbeitsbezogene Hindernisse, die der optimalen Arbeitsausführung im Wege stehen, ermittelt und Verbesserungsvorschläge entwickelt.

Tabelle 13.3 *Analyse der externen Kundenorientierung (für Bereiche* mit direktem *Kundenkontakt)*

Frage	**Antwort**	**Kommentar** **Bewerten/Erleben** **+** **–**
a) *Wer* sind unsere Kunden?		
b) *Wie* kommt der Kontakt mit ihnen zustande?		
c) *Was* will der Kunde/die Kundin? Wie weiß ich, · was er/sie will? · ob er/sie zufrieden ist?		
d) Welche *Probleme* oder Störungen tauchen da auf?		
e) *Wer hilft* mir dabei?		
f) In welchen Fällen sind wir bei der Erledigung des Auftrags *von anderen abhängig*?		

b) Im nächsten Schritt werden die auf einer Pinwand dargestellten Tabellen 13.3 oder 13.4 erklärt. (Je nach Art des Kundenkontakts – direkt oder indirekt – wird entweder Tabelle 13.3 oder Tabelle 13.4 verwendet.) Der/Die Moderator/in erläutert die Fragen und weist darauf hin, daß die Antwortspalte Fakten und Tatsachen enthalten soll, während in der Kommentarspalte subjektive Urteile, Bewertungen etc. aufgeführt werden sollen.
c) Die Mitglieder bereiten ihre Antworten und Kommentare auf die einzelnen Fragen in Zweier- oder Dreiergruppen vor.
d) Die Gruppe versammelt sich, und der/die Moderator/in trägt die Antworten und Kommentare der einzelnen Zwei-

er- oder Dreiergruppen auf der Pinwand ein. Wichtig ist, daß alle Aussagen klar sind, daß zwischen Fakten und Bewertungen unterschieden wird und genügend Zeit für die inhaltliche Diskussion zur Verfügung steht. Für ergänzende Erläuterungen, die auf der Pinwandtabelle keinen Platz haben, kann ein Flip-Chart als öffentlicher Notizblock verwendet werden.

Tabelle 13.4 *Analyse der internen Kundenorientierung (für Bereiche* ohne direkten *Kundenkontakt)*

Frage	**Antwort**	**Kommentar** **Bewerten/Erleben** + −
a) *Wer* sind die Abnehmer unseres Produkts/ unserer Dienstleistung		
b) *Wie* erhalte ich meinen Auftrag? (Wer bestimmt darüber?)		
c) *Woran* erkenne ich, ob das Produkt gut/nicht gut ist? Von wem erfahre ich das? (Was sind die Anforderungen?)		
d) Welche *Probleme* oder Störungen tauchen da auf?		
e) *Wer hilft* mir dabei?		
f) In welchen Fällen sind wir bei der Erledigung des Auftrags *von anderen abhängig*?		

Phase 2: Hindernisse

a) Ziel dieser Phase ist es, Schwierigkeiten und Hindernisse in der Arbeitsausführung zu identifizieren. Diese Zielsetzung wird den Gruppenmitgliedern einleitend mitgeteilt.
b) Die Gruppenmitglieder werden aufgefordert, über Schwierigkeiten nachzudenken, denen sie in ihrer täglichen Arbeit begegnen (z.B. im Zusammenhang mit Verfahren, Vorschriften, Betriebsmitteln, Führung etc.).
c) In einem Brainstorming werden die Beteiligten gebeten, alle vorkommenden Probleme zu nennen. Die Probleme werden von dem/der Moderator/in auf einem Flip-Chart aufgelistet. Am Ende soll eine möglichst umfassende Liste von Hindernissen vorliegen.
   Zu beachten: Beim – relativ kurzen – Brainstorming gibt es keine falschen oder richtigen Antworten. Kritik oder Hinterfragen der genannten Probleme ist nicht erlaubt. Erlaubt sind einzig Klärungsfragen, wenn ein genanntes Problem unklar ist.

Variante: Unter Umständen kann es sinnvoll sein, am Anfang dieser Phase zunächst ein umfassendes Bild der Arbeitssituation zu gewinnen. Dazu wird die Arbeitssituation mit Hilfe des Arbeitsbewertungsfragebogens (siehe Anhang A.4) folgendermaßen bewertet:

a) Der Arbeitsbewertungsfragebogen wird den Gruppenmitgliedern auf einer Folie erklärt. Dabei sollte anhand einiger Beispiele erläutert werden, wie "Abwechslung" oder "Schwierigkeit der Arbeit" entweder positiv oder negativ bewertet werden können.
b) Jedes Gruppenmitglied erhält eine Kopie des Fragebogens und füllt diesen individuell aus. Benötigte Zeit: ca. 10 Minuten. Fehlende Themen können auf dem Fragebogen ergänzt werden.
   Wer mit dem Fragebogen fertig ist, überträgt seine Resultate auf die Hellraumprojektor-Folie. Um Kommentare bezüglich der verschiedenen Bewertungen zu vermeiden, bleibt der Hellraumprojektor in dieser Phase ausgeschaltet. (Bei einer großen Gruppe können mehrere Auswertungsfolien derart ausgefüllt werden, daß das Gesamtresultat am Schluß durch einfaches Übereinanderlegen der Folien ersichtlich wird.)
c) Das Gruppenergebnis wird diskutiert, wobei der Schwerpunkt der Diskussion auf den eindeutig positiven oder ne-

gativen Bewertungen, Ballungen und Streuungen liegt. Wichtig sind Begründungen zu den Einstufungen. Der/Die Moderator/in faßt die wesentlichsten Ergebnisse der Diskussion auf Flip-Charts zusammen.

Phase 3: Verbesserungsvorschläge

a) Der/Die Moderator/in faßt die in Phase 1 und 2 gesammelten Ergebnisse zusammen und fordert die Gruppenmitglieder auf, die drei wichtigsten Themen oder Probleme auszuwählen, die unbedingt bearbeitet/gelöst werden sollen.
b) In der anschließenden Diskussion bespricht die Gruppe, in welcher Weise diese Verbesserungen angegangen werden können: Wie sieht zum Beispiel eine Verbesserung aus? Wer muß einbezogen werden? Welcher Zeitraum ist vorzusehen? Usw. Resultat ist ein grob ausgearbeiteter "Was-Wer-Wann-Aktionsplan". Der Aktionsplan wird mit der Betriebsleitung und – wo vorhanden – dem Betriebsrat diskutiert.
   Möglicherweise ist es ferner sinnvoll, eine zusätzliche Liste mit weitergehenden Empfehlungen zu erstellen.

Phase 4: Weiteres Vorgehen

a) Nun wird ausgearbeitet, wie die Gruppenmitglieder über die nächsten Schritte informiert werden sollen und wie ihre weitere Beteiligung an geplanten Verbesserungsaktivitäten aussehen könnte.
b) Die Gruppenmitglieder werden darüber informiert, mit welchen Aktionsschritten sich die Betriebsleitung einverstanden erklärt hat. Die Art und Weise der weiteren Beteiligung der Betroffenen in dieser Aktionsphase wird besprochen und festgelegt.

Methode 5: "Kartenwoche"

Ziel: Finden von Lösungen für die "1000 Ecken und Kanten", an denen man sich täglich stößt

Zielgruppe: Vorgesetzte und ihre direkt unterstellten Mitarbeiter/innen

Aufwand:	Vorbereitung und Auswertung: 2-3 Sitzungen à je ca. 2 Stunden für alle, für Vorgesetzte zusätzlich 2-4 Stunden Durchführung: für die Mitarbeiter/innen ca. 5-15 Minuten pro Tag während einer Woche (während der laufenden Arbeit)
Material:	• DIN-A5-Karteikarten • Flip-Chart oder Hellraumprojektor
Moderation:	Vorgesetzte, evtl. interne/r Moderator/in
Vorgehen:	*Phase 1* Informationsveranstaltung mit allen Mitarbeiter/innen *Phase 2* Problemsammlung während "Kartenwoche" *Phase 3* Auswertung durch Vorgesetzte *Phase 4* Präsentation und Diskussion der Ergebnisse *Phase 5* Umsetzen von "aktionsmäßigen" Lösungen

Phase 1: Information

a) Die Vorgesetzten müssen zunächst abschätzen, ob die Mitarbeiter/innen an die Veränderbarkeit der Situation glauben. Wenn dies nicht der Fall und Resignation bereits die "übliche" Stimmung ist, kann eine Kartenwoche leicht scheitern. In diesem Fall sind unter Umständen zunächst vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich (zum Beispiel die rasche Lösung eines bereits lange bekannten Problems), welche die Veränderungsbereitschaft des Managements unter Beweis stellen. Solche "Vorausleistungen" dürfen aber auf keinen Fall einen "Bestechungscharakter" erhalten. Deshalb empfiehlt es sich, diese Maßnahmen ganz klar als "good will"-Zeichen des Managements zu deklarieren.
b) Die Kartenwoche sollte bereits eine oder zwei Wochen vorher angekündigt werden, damit die Mitarbeiter/innen Zeit haben, sich darauf einzustellen.
c) Zum Start werden alle Mitarbeiter/innen an einer Informationssitzung über das *Ziel* und die Durchführung der Kartenwoche informiert. Dies kann an einer speziell für diesen Zweck veranstalteten Gelegenheit oder an einer der

betriebsüblichen periodischen Sitzungen geschehen. (Die Kartenwoche kann auch als Anlaß dienen, periodische Veranstaltungen fest einzurichten.)
An der Informationsveranstaltung selbst ist von besonderer Wichtigkeit, daß die Vorgesetzten offen darlegen, wo die Grenzen der Veränderbarkeit liegen. Dies betrifft insbesondere die Möglichkeiten zu kapitalintensiven Veränderungen/Investitionen. Sonst werden womöglich unrealistische Hoffnungen geweckt, die leicht in Resignation oder Desinteresse umschlagen können.

Phase 2: Kartenwoche

a) Für die eigentliche Durchführung der Kartenwoche füllt jede/r Mitarbeiter/in während einer Woche sogenannte "Problemkarten" aus. Dabei wird jedes arbeitsbezogene Ärgernis, Problem etc. möglichst sofort nach seinem Auftauchen auf einer Karte notiert und mit einigen zusätzlichen Angaben versehen. Notiert werden sollen in erster Linie jene "1000 Ecken und Kanten", an denen man sich täglich stößt. Trotzdem sollen natürlich grundsätzlichere Probleme mit aufgenommen werden.
Zu diesem Zweck erhält jede/r Mitarbeiter/in einen kleinen Stapel vorgedruckter "Problemkarten", die mit geringem Aufwand im Arbeitsalltag ausgefüllt werden können. (Die "Problemkarte", die in Abbildung 13.2 dargestellt ist, muß eventuell betriebsspezifischen Besonderheiten angepaßt werden. Ebenfalls kann es sich als nötig erweisen, die Kartenwoche während eines Zeitraums von mehr als einer Woche laufen zu lassen – wobei ca. drei Wochen eine Obergrenze darstellen sollten.)
b) Für die Kartenwoche ist eine gewisse "plakative Öffentlichkeit" erforderlich. Zwar geht es um alltägliche Probleme, die eigentlich schon längst gelöst sein sollten – wegen der Alltagsroutine ist das aber unterblieben. Deshalb ist ein "aktionsmäßiger Motivationsschub" sehr nützlich.
c) Während der Aktionswoche sollten sich die Vorgesetzten auch die Zeit nehmen, die einzelnen Mitarbeiter/innen an ihren Arbeitsplätzen zu besuchen und kurz mit ihnen über den Fortgang der Kartenwoche zu reden.
d) Sollten sich – vor allem nachdem die ersten Probleme genannt sind – Schwierigkeiten ergeben, weitere Probleme zu finden, kann es helfen, wenn an jedem Tag das Augen-

merk gezielt auf bestimmte Aspekte der Arbeit gerichtet wird: z.B. Ergonomie, Störungen, Zeitdruck etc.

Abbildung 13.2 Mögliches Muster für eine "Problemkarte"

Problem:	Vom Problem betroffene Personen:
Kurze Beschreibung:	Häufigkeit des Problems: ❑ täglich ❑ wöchentlich ❑ seltener
	Bedeutung des Problems: ❑ groß ❑ mittel ❑ klein
Evtl. Lösungsideen:	Weitere Bemerkungen:

Phase 3: Auswertung

Die Vorgesetzten – evtl. unter Beizug einzelner Mitarbeiter/innen – ordnen nun die gesammelten Problemkarten nach bestimmten sinnvollen Kriterien, zum Beispiel nach Sachgruppen, Problembedeutung oder Problemhäufigkeit. Weiter ist zu unterscheiden nach Problemen, die

- schnell und einfach lösbar sind,
- keiner Lösungsfindung mehr bedürfen, aber finanziell geklärt werden müssen,
- noch Rückfragen bei den Betroffenen am Arbeitsplatz oder anderer Datenerhebungen bedürfen,

- in andere Zuständigkeiten gehören und weitergeleitet werden müssen,
- in einem Gruppengespräch mit den Beschäftigten zu bearbeiten sind.

Falls zahlreiche Probleme genannt wurden, ist eine Zusammenfassung für die Präsentation empfehlenswert. Auch eine visuelle und verständliche Aufbereitung der Ergebnisse kann die nachfolgende Phase stark erleichtern.

Phase 4: Präsentation der Ergebnisse

Die ausgewerteten Resultate werden an einer Sitzung allen an der Kartenwoche Beteiligten vorgestellt. Die Diskussion der Ergebnisse soll sich in erster Linie auf Sachfragen sowie Problemzusammenhänge und -schwerpunkte konzentrieren – das prinzipielle "Infragestellen" von genannten Problemen soll also vermieden werden.

Falls es möglich und sinnvoll ist, können an dieser Sitzung bereits auch Lösungsideen und -richtungen skizziert werden.

Phase 5: Umsetzung

In dieser letzten Phase müssen das Finden von "aktionsmäßigen" Lösungen und die konkrete *Umsetzung* von Lösungsvorschlägen rasch vorangetrieben werden. Dies erfolgt in der Regel durch eine kleinere Gruppe von Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, kann aber je nachdem auch durch alle an der Kartenwoche Beteiligten geschehen.

Es ist äußerst wichtig, daß *erste Maßnahmen sofort sichtbar* werden, auch wenn sie zuerst kleinere Probleme betreffen. Wenn die Problembearbeitung auf die lange Bank geschoben wird, verlieren die Beschäftigten ihre Beteiligungsbereitschaft sehr schnell.

Im weiteren geht es darum, *alle Beteiligten* – nicht nur die jeweils unmittelbar Betroffenen – über den Stand der Problembearbeitung zu *informieren* und auf dem laufenden zu halten. Es genügt nicht, Probleme zu lösen – die Beteiligten müssen dies auch erfahren!

Wo ein betriebliches Vorschlagswesen besteht, muß sorgfältig darauf geachtet werden, daß die vorgesehenen Belohnungsmöglichkeiten für die Beteiligten genutzt werden.

Methode 6: "Vier Fragen zu meinem Unternehmen"[2]

Ziel:	Rasche und breit abgestützte Bestimmung von Stärken und Schwächen bei den betrieblichen Zielen, Leistungen und Aufgaben
Zielgruppe:	Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen – je nach Fall aus gleichen oder auch aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – Gruppengrösse: ca. 5-12 Personen
Aufwand:	1-2 Gruppensitzungen: je ca. 2-3 Stunden
Material:	Flip-Chart oder Hellraumprojektor
Moderation:	Vorgesetzte/r, Mitarbeiter/in, Vertreter/in der Ausbildungsabteilung, gruppenexterne/r Moderator/in oder externe/r Berater/in
Vorgehen:	*Phase 1* Information der Mitarbeiter/innen, Beantwortung der vier Fragen *Phase 2* Diskussion und Aushandlung von gemeinsamen Antworten *Phase 3* Ableiten von Schlußfolgerungen

Vorbemerkung

Die Methode eignet sich aufgrund des geringen Aufwandes und wegen ihrer universellen Einsetzbarkeit hervorragend als Einstieg für weiterführende Aktivitäten bei Projekten aller Art, für Arbeitsgruppen etc. Dabei muß die konkrete Art und Weise der Fortführung noch nicht völlig klar sein, sondern kann vielmehr in Abhängigkeit von den Ergebnissen der "Vier Fragen" festgelegt werden.

Natürlich kann die Methode auch für sich allein – als eine betriebliche Standortbestimmung aus Sicht der Mitarbeiter/innen – durchgeführt werden. Eventuell wird dies aber bei den Mitarbeiter/innen Fragen nach den Absichten, die hinter dem Vorhaben stehen, auslösen. Eine sorgfältige vorgängige Abklärung dieses Punktes und die ehrliche und klare Deklaration der angestrebten Ziele ist deshalb in jedem Fall zu empfehlen. Andernfalls muß damit gerechnet werden, daß die Mitarbeiter/innen mit Zurückhaltung oder gar Widerstand auf die Methode reagieren.

Tabelle 13.5 Die "vier Fragen zu meinem Unternehmen"

Frage	**Antwort**
1. Konkrete Ziele des Betriebs a) Was tun wir hier? b) Welchen Anspruch haben wir an unsere Arbeitssituation? c) Wer ist unser Kunde?	
2. Klarer Maßstab für Erfolg und Leistung a) Wann ist unser Produkt gut? b) Wann ist meine Leistung gut?	
3. Regelung/Verteilung von Verantwortung Wer hat Verantwortung wofür?	
4. Zusammenhang und Abhängigkeiten im Arbeitsablauf a) In welche Schritte ist die Aufgabe unterteilt? b) Wie hängen die Teilaufgaben voneinander ab?	

Phase 1: Vier Fragen

a) Die Beteiligten werden an einer Gruppensitzung über Ziel und Ablauf der Methode informiert. Speziell hingewiesen werden muß in jedem Fall auf die Verwendung der Ergebnisse bzw. auf allfällige aus der Analyse resultierende Aktivitäten.

b) Anschließend beantworten die Beteiligten die "vier Fragen" (vgl. Tabelle 13.5) – je nach Fall – einzeln oder zu zweit auf Flip-Charts oder Folien.

Phase 2: Diskussion der Antworten

a) Die Antworten werden von den Beteiligten frageweise vorgetragen und begründet. Der/Die Moderator/in versucht dabei bereits, Gemeinsamkeiten und Widersprüche (auf Folien oder Flip-Charts) festzuhalten.
b) In einem zweiten Schritt versucht die Gruppe, in der Diskussion einen Konsens zu erlangen. Gelingt dies, so werden auf einem Gruppen-Chart oder einer Gruppen-Folie die gemeinsamen Antworten eingetragen. Wo dies trotz intensiver Auseinandersetzung nicht möglich ist, werden die unterschiedlichen Positionen vermerkt.

Phase 2 kann bei Bedarf auf zwei Sitzungen verteilt werden.

Phase 3: Schlußfolgerungen

Aus den gemeinsamen – übereinstimmenden oder diskrepanten – Antworten werden die wichtigsten Schlußfolgerungen und Handlungserfordernisse abgeleitet.

Dabei können die folgenden Grundsätze angewendet werden:

Je unklarer die Antworten auf die Fragen sind,

- desto unbefriedigender ist die Arbeitssituation für die Arbeitenden,
- desto mehr "Grenzstreitigkeiten" innerhalb des Betriebes gibt es,
- desto weniger akzeptabel ist das Ergebnis für die Kunden.

Methode 7: "Messung der Arbeitszufriedenheit "

Ziel:	Messung der Zufriedenheit anhand von wichtigen Merkmalen der Arbeitssituation, Messung der Wichtigkeit dieser Merkmale, Ableitung von Maßnahmenfeldern
Zielgruppe:	Mitarbeiter/innen aus einer oder mehreren Arbeitsgruppen – bis hin zu größeren Betriebsteilen bzw. ganzen Betrieben

Aufwand:	Ca. 15-30 Minuten für Ausfüllen des Fragebogens, Auswertung je nach Anzahl der Befragten, ca. 2-3 Stunden für die Diskussion der Ergebnisse
Material:	Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit (siehe Anhang A.5) in entsprechender Anzahl
Moderation:	Interne oder externe "Befragungsexpert/innen"
Vorgehen:	*Phase 1* Information der Mitarbeiter/innen, Ausfüllen der Fragebogen *Phase 2* Auswertung der Fragebogen, Darstellung der Ergebnisse, Information der Mitarbeiter/innen über Resultate *Phase 3* Identifizierung von Maßnahmenbereichen

Vorbemerkung

Der Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit (vgl. Anhang A.5) betrifft rund 20, zum Teil sehr unterschiedliche Aspekte der Arbeitssituation und kann darum als "Breitbandverfahren" gelten. Wie die Methode "Vier Fragen zu meinem Unternehmen" eignet sich auch dieses Verfahren als "Screening-Methode", das heißt als Methode zum raschen Gewinnen eines Überblicks – und damit als Ausgangspunkt für ein Projekt zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung.

Der Vorteil des Fragebogens besteht darin, daß er auch bei einer größeren Gruppe eingesetzt werden kann und die Informationen vor und nach der Befragung auch auf schriftlichem Wege erfolgen können. Der Aufwand für das Verfahren kann damit sehr gering gehalten werden.

Phase 1: Fragebogen

a) Die Mitarbeiter/innen werden über Ziel, Durchführung und Auswertung der Analyse informiert. Dies geschieht mit Vorteil an einer Informationsveranstaltung – kann aber alternativ auch auf schriftlichem Wege erfolgen, wobei dann unter Umständen mit gewissen "Motivationseinbußen" beim Ausfüllen des Fragebogens zu rechnen ist.
b) Anschließend wird der Fragebogen (siehe Anhang A.5) verteilt und durch die Befragten ausgefüllt. Bewährt hat sich, wenn die Mitarbeiter/innen dafür einige Tage Zeit er-

halten und sie den Fragebogen anschließend in eine "Urne" werfen oder per Post an die Auswertungsstelle senden können.
Die Befragung erfolgt am besten auf freiwilliger Basis, d.h. ohne Druck, Zwang oder gar Teilnahmekontrollen. Dies wird zwar negative Auswirkungen auf die Rücklaufquote haben, die Aussagekraft und "Ehrlichkeit" der Antworten jedoch sehr positiv beeinflussen. In bezug auf den Rücklauf können – bei schriftlicher Information über die Befragung – ohnehin nicht mehr als 20-40% der Fragebogen erwartet werden. Bei persönlicher und glaubwürdiger Information läßt sich dieser Wert vielleicht auf 50-70% der verteilten Fragebogen steigern.

c) In jedem Fall ist eine anonyme Analyse – also ohne Angabe der Namen der Antwortenden – empfehlenswert. Dies schließt nicht aus, daß zu Auswertungszwecken Informationen wie Abteilungszugehörigkeit, Dauer der Betriebszugehörigkeit, hierarchische Stellung etc. miterhoben werden. Allerdings ist dann den Befragten vorgängig mit Beispielen genau zu erklären, wie diese Kriterien in den vorgesehenen Auswertungen verwendet werden. Da sich – bei einer geringen Zahl von Befragten – allein aufgrund dieser Angaben ohne weiteres Einzelpersonen identifizieren lassen, sollten Garantien über die Minimalgröße einer Auswertungsgruppe abgegeben werden – zum Beispiel, daß eine Auswertung nach Abteilung nur erfolgt, wenn für jede Abteilung mindestens fünf Fragebogen vorliegen. Eine betriebsexterne Auswertung kann die Glaubwürdigkeit solcher Zusicherungen stark erhöhen.

Phase 2: Auswertung

a) Die Auswertung wird durch die damit betraute(n) Person(en) – und ausschließlich durch diese! – vorgenommen. In der Regel werden die Originalfragebogen nach ihrer Eingabe in den Computer oder ihrer Zusammenfassung auf Strichlisten vernichtet. Diese Maßnahme, die auf dem Fragebogen angekündigt werden soll, kann wiederum das Vertrauen in die korrekte Behandlung der persönlichen Daten stärken.
Für die Darstellung der Ergebnisse werden zwei Ranglisten erstellt – eine für die Wichtigkeit, die andere für die Zufriedenheit mit den vorgegebenen Merkmalen der Arbeitssitua-

tion. Dabei wird das Merkmal, bei dem die Befragten die größte Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit angeben, auf Platz 1 gesetzt usw. Als Rangkriterien dienen in der Regel der Mittelwert oder die kombinierten Häufigkeiten der Kategorien "sehr" und "eher". Ein fiktives Beispiel dazu findet sich in Tabelle 13.6.

In der Regel werden die Angaben in einer solchen Tabelle zusätzlich mit den entsprechenden Häufigkeiten oder Mittelwerten versehen, so daß auch die "Abstände" von Rang zu Rang berücksichtigt werden können.

Die Auswertung kann – wo sinnvoll – nach Untergruppen, wie zum Beispiel Abteilungen, aufgegliedert werden. Dabei ist zu beachten, daß in jeder Gruppe eine aussagekräftige Anzahl von Befragten vertreten sein sollte.

b) Alle Befragten müssen mündlich (an einer Informationsveranstaltung) oder schriftlich (z.B. in der Hauszeitung) über die Ergebnisse der Befragung informiert werden. Dazu muß auch die Art und Weise, wie die Ergebnisse zu lesen sind, erläutert werden: Zunächst können beide Ranglisten für sich betrachtet werden. Zusätzlich ist aber der Vergleich der analogen Merkmale in beiden Ranglisten aufschlußreich. So zeigt sich etwa in Tabelle 13.6, daß das Merkmal "Möglichkeit, etwas dazuzulernen" Platz 6 in der "Wichtigkeitsrangliste" belegt – d.h. für die Antwortenden ist dieser Aspekt der Arbeit eigentlich relativ wichtig. Auf der anderen Seite taucht dasselbe Merkmal relativ weit hinten auf Platz 19 in der "Zufriedenheitsrangliste" auf – d.h. die Befragten sind tatsächlich eher unzufrieden damit.

c) Als wichtigsten Punkt bei der Information über die Ergebnisse müssen die Befragten erfahren, wie weiter vorgegangen wird bzw. was aufgrund der Analyse unternommen wird. Hier muß vermieden werden, daß die Resultate mit der Begründung "Bei uns ist die Situation ja relativ gut" ad acta gelegt werden.

Tabelle 13.6 Beispiel für eine einfache Auswertung des "Fragebogens zur Arbeitszufriedenheit"

	Wichtigkeit		**Zufriedenheit**
1	Gutes Auskommen mit Vorgesetzten	1	Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust
2	Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit	2	Beziehung zu den Vorgesetzten
3	Gutes Auskommen mit Arbeitskolleg/innen	3	Beziehung zu den Arbeitskolleg/innen
4	Abwechslungsreiche Tätigkeit	4	Lohn, Sozialleistungen
5	Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen	5	Körperliche Belastung
6	Möglichkeit, etwas dazuzulernen	6	Arbeitszeiten
7	Gute Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)	7	Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit
8	Anspruchsvolle Arbeit	8	Arbeitsgeschwindigkeit
9	Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust	9	Abwechslungsreichtum der Tätigkeit
10	Verantwortung	10	Nervliche Belastung
11	Arbeitszeiten	11	Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)
12	Berufliche Anerkennung	12	Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat
13	Langer Urlaub	13	Ansehen der Arbeit
14	Hoher Lohn, gute Sozialleistungen	14	Länge des Urlaubs
15	Aufstiegsmöglichkeiten	15	Schwierigkeitsgrad der Arbeit
16	Geringe nervliche Belastung	16	Berufliche Anerkennung
17	Hohes Ansehen der Arbeit	17	Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung
18	Gute Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat	18	Möglichkeiten zum Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen
19	Geringer Zeitdruck	19	Möglichkeit, etwas dazuzulernen
20	Geringe körperliche Anstrengungen	20	Aufstiegsmöglichkeiten

Phase 3: Maßnahmen

a) Die Identifizierung von Bereichen, in denen bestimmte Maßnahmen erforderlich sind, bildet den Abschluß der "Messung der Arbeitszufriedenheit". Da die Methode als "einführendes Breitbandinstrument" konzipiert ist, können mit den Ergebnissen nur bestimmte Verbesserungsrichtungen – nicht aber die konkrete Form von Veränderungen – bestimmt werden. Hierfür sind in der Regel weiterführende Analysen zwingend.
   Wie die Maßnahmenbereiche identifiziert werden, hängt stark vom weiteren Vorgehen ab. Zahlreiche Möglichkeiten sind denkbar:
   - Workshops mit einigen oder allen Befragten
   - schriftliche Ideeneinreichung durch die Befragten an der Informationsveranstaltung
   - Bildung einer Gruppe von Interessierten
   - Einsetzung einer oder mehrerer kleiner Projekt- bzw. Arbeitsgruppen
   - Vorschläge der entsprechenden Abteilungen bzw. Zuständigen etc.

b) Wiederum ist auch in dieser Phase an eine umfassende Information aller Betroffenen – nicht nur der Beteiligten – zu denken.

Praktische Hinweise für die Moderation von Workshops

Das Gelingen eines Workshops hängt wesentlich von einer erfolgreichen Moderation ab. Moderation ist die Kunst, ein Klima des Vertrauens zu schaffen und den Teilnehmer/innen dadurch eine offene Meinungsäußerung zu ermöglichen. Folgende Aspekte müssen beachtet werden:

- Die Einführung ist wichtig und muß sorgfältig geplant werden. Die Beteiligten müssen sich über das Ziel des Workshops im klaren sein. Sie müssen wissen, warum sie hier sind, was erreicht werden soll, wie gearbeitet wird, was mit den Resultaten geschieht, wie es anschließend weitergeht usw.
- Vertrauen schaffen ist wichtig. Beteiligte müssen die Möglichkeit haben, ihre Meinung frei zu äußern. Oft muß zuerst auch die Gelegenheit bestehen, Frustrationen zu äußern und "Dampf abzulassen", bevor ein nächster Schritt möglich ist.

- Zur gekonnten Moderation gehört es, die eigene Meinung und Einschätzung zurückzuhalten und auf Interpretationen der Äußerungen von Gruppenmitgliedern zu verzichten. Wichtig ist das Zuhören, das Verstehen und das gezielte Nachfragen, um möglicherweise unklare Äußerungen von Gruppenmitgliedern zu präzisieren und zu klären.
- Es ist nicht das Ziel, Konsens in der Gruppe zu suchen. Es dürfen durchaus gegensätzliche Meinungen und Aussagen bestehen. Wichtig ist es jedoch, der Gruppe zu helfen, zwischen Fakten und subjektiven Bewertungen zu unterscheiden. Bestehen Sie auf einer diesbezüglichen Klärung.
- Flip-Chart-Protokolle sind vor allem dann hilfreich und aussagefähig, wenn möglichst wörtliche Zitate, Begriffe, "Bilder" etc. notiert bzw. skizziert werden.

Anmerkungen

1 Vgl. Emery und Emery, *Participative Work Design: Work and Community Life*. Außerdem: Eberhard Ulich, "Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung", in Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 327-347.

2 Die Methode "Vier Fragen zu meinem Unternehmen" wurde von Christof Baitsch, Hochschule St. Gallen, entwickelt. Sie wird hier – mit seinem Einverständnis – in stark vereinfachter Form und mit abgewandelter Zielrichtung wiedergegeben. In der Originalfassung zielt die Methode darauf ab, Gruppen die Existenz unterschiedlicher Betrachtungsweisen des gleichen Gegenstandes bewußt zu machen. Die Gruppen lernen dabei, daß betriebliche Sachverhalte nicht per se richtig oder falsch gesehen werden, sondern daß die entsprechende "Wirklichkeit" in den Köpfen der Beschäftigten "erzeugt" wird. Die Erkenntnis der "subjektiv konstruierten Realitäten" schafft so große Potentiale für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit verschiedenen Sichtweisen im Betrieb.

Teil V

Spezielle Probleme

14. Die Rolle der Gewerkschaften bei qualifizierender Arbeitsgestaltung

Andreas Drinkuth [1] *und Ralf Krügel* [2]

Die Verfechter neuer Produktionskonzepte wie *lean production* behaupten, die Menschen stünden nun im Mittelpunkt, seien der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Manager argumentieren, es gebe gleichgerichtete Interessen mit den Beschäftigten, deren Beteiligung Ausdruck dafür sei. Für die Gewerkschaften stellt sich die Frage, inwieweit in der Praxis dieser Anspruch eingelöst werden wird und ob es sich tatsächlich um demokratischere Modelle handelt, die die Verfügungsgewalt des Kapitals über die lebendige Arbeit wenigstens mindern.

Neue Produktionskonzepte können aus der Sicht des Managements nur Projekte der Ökonomisierung der Betriebe, also Rationalisierungsprojekte sein. Wenn tatsächlich ein Wandel eingetreten ist, der die Beteiligung der Interessenvertretung an solchen Rationalisierungsprojekten rechtfertigt, stellt sich die Frage: Sind die Interessenvertretungen kompetent im Aushandeln entsprechender Interessenspositionen in Beteiligungsprozessen? Können sie Arbeit und Technik gestalten und unterhalb der Schwelle der offenen Machtprobe unterschiedliche soziale und wirtschaftliche Interessen auf einer *legitimen*, sachlich und sozial gerechtfertigten Position vereinen?

Veränderte Rahmenbedingungen

Mit den 60er Jahren begann eine allmähliche Veränderung der Kundenwünsche, wodurch neue Anforderungen auf die Betriebe zukamen:

- mehr Typen und mehr Varianten
- höhere Termintreue und schnellerer Modellwechsel
- verbesserte Qualität

Ein sich ausdifferenzierender Anspruch an den Gebrauchswert der Produkte verband sich mit gehobenen Ansprüchen an die Qualität und – aufgrund der internationalen Konkurrenz – mit hohem Zeitdruck und modischem Verschleiß der Produkte.

Im System der tayloristischen Fabrikorganisation führte das zu immer schärferen Problemen, die man – so die große Hoffnung der 80er Jahre – mit Hilfe von EDV in den Griff bekommen würde:

- logistische Probleme der Typen- und Variantenbeherrschung
- zeitliche Probleme bei der Produktentwicklung zwischen Konstruktion und Produktanlauf (time-to-market, pay-off)
- Qualitätsprobleme durch die Ersetzung vermeintlich unzuverlässiger Menschen durch vermeintlich zuverlässige und präzise Maschinen

Dieser Weg einer Rationalisierung, der von der technischen Machbarkeit her gedacht und auch tatsächlich strukturiert wurde, ist in eine Sackgasse geraten. Das Leitbild der menschenleeren Fabrik des CIM-Konzeptes ist *im Moment* nicht zu realisieren, denn der *gegenwärtige* Stand der Technik ist nicht beherrschbar: weder von der Seite der Kosten noch von der Seite der Menschen (einschließlich des Managements).

Die gegenwärtige Inkompetenz der Organisation entsprang dem Versuch, die Technik an den Problemen der Arbeit vorbeizuorganisieren. Die *kompetente Organisation* wird das Ergebnis eines Prozesses sein, in dem die verlorengegangene Kompetenz der Betriebe wiederhergestellt wird.

Darüber hinaus müssen wir feststellen, daß die Produkte zunehmend in Frage gestellt werden. Die Krise des Autos z.B. ist eingebettet in einen gesellschaftlichen Diskurs über Mobilität und Ökologie, in dem in einem größeren Zusammenhang kompetente Organisation geschaffen werden soll.

Humanorientierung statt Technikorientierung

Bei zunehmend mehr Unternehmen findet auf diesem Hintergrund ein Wechsel der Blickrichtung von der Technik auf den Menschen statt. Bei ihnen steht tatsächlich der Mensch im Mittelpunkt der Rationalisierungsprozesse: Alle Beschäftigten werden zu Subjekten des Rationalisierungsprozesses gemacht. Über verschiedene Beteiligungsformen sollen sie an der Rationalisierung mitarbeiten. Aus Unternehmenssicht – so B.Wilhelm von VW – geht es um "das bewußte, d.h. 'geistige Besitzergreifen' der neuen Fabrik durch die Mitarbeiter"[3].

Das ist gegenwärtig der entscheidende Bruch gegenüber dem vorherigen Zustand.

Für die strategische Orientierung der Interessenvertretungen sind entscheidende Fragen:

- Haben wir es wieder einmal mit einer *zeitlich befristeten* Phase zu tun, in der eine Anpassung der "Humanressourcen" an den Stand der Technik (Beherrschung komplexer Maschinensysteme) stattfindet?
- Wird das Mitdenken am Arbeitsplatz für eine Übergangsfrist gefordert, oder gehört es zu den zukünftigen Standards der Arbeit?
- Handelt es sich um einen dauerhaften Bruch mit dem tayloristischen Produktionskonzept?
- Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es, um die Interessen der Beschäftigten wahrzunehmen?

Die Antworten auf diese Fragen werden davon abhängen, welche Konzepte von Produktivität für die 90er Jahre und das beginnende 21. Jahrhundert verfolgt werden. Für die Gewerkschaft liegt die Antwort nahe: den dauerhaften Bruch mit dem Taylorismus in den Betrieben herbeiführen und neue Leitbilder für die Gesellschaft diskutieren. Ziel sind neue Standards der Arbeit und neue gesellschaftliche Standards, insbesondere wie sie etwa die IG Metall formuliert hat:

- Attraktive Arbeit
- Technik als Werkzeug
- Ökologisch produzieren und umweltverträgliche Produkte herstellen
- Soziale Gerechtigkeit und soziale Verantwortung

Das Ende des traditionellen Betriebes in Sicht

Der internationale Konzern Asea-Brown-Boveri, ABB, zerlegte seinen schwedischen Teil mit 46'000 Beschäftigten in 160 mittelständische Unternehmen, die unter dem Dach einer Holding zusammengefaßt sind. Angestrebt werden selbständige "Einheiten" von ca. 300 Beschäftigten. Diese Unternehmensstrukturierung kann als beispielhaft für die gegenwärtige Entwicklung gelten.

Die Koordinierung solcher "Einheiten" geschieht über die Vorgabe globaler strategischer Ziele, die lokal umgesetzt werden sollen. Die Holding strukturiert Prozesse über Ziele, die durchgängig und wechselseitig für alle "Einheiten" gelten und die von jeder "Einheit" auch gegenüber der Konzernleitung geltend gemacht werden können.

Diese Prozeßorientierung vermindert soziale wie betriebswirtschaftliche Bindungskräfte, die die alten Konzerne zusammenhielten. Die Solidarität der Mannschaften oder interne Ausgleiche von verlustreichen Betriebsteilen werden in der alten Weise nicht mehr weiterbestehen. Was gegenwärtig als Veränderung der Fertigungstiefe von Fabriken diskutiert wird, ist in den neuen Gebilden kein Thema mehr. Die Grenze zwischen drinnen und draußen besteht nicht mehr: Aufträge werden ausgeschrieben; allerorten gibt es nur Kunden und Lieferanten. Bei solchen Gebilden von "Betrieb" zu sprechen, wäre verfehlt. In Analogie zur naturwissenschaftlich-mathematischen Chaostheorie nennt Warnecke vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung, IPA, diese Gebilde *Fraktale Fabrik*[4]*:* sich selbst organisierende und weiterentwickelnde Einheiten (eben die Fraktale), die einander in Aufbauorganisation und Zielsetzungen ähnlich sind.

Zu den "Ordnungskriterien der Strukturbildung" der fraktalen Fabrik gehören "Lern- und Erfahrungsprozesse". Nur eine "*lernende Organisation"* (Wildemann) kann eine *kompetente Organisation* werden.

Methoden der kontinuierlichen Zielverfolgung und Methoden der kontinuierlichen Überwachung der Zielerreichung sind Machtinstrumente mit ganz neuer Reichweite und Wichtigkeit für die Fraktale. Die lokale Umsetzung globaler Ziele wird mit der Leistungserbringung und den Entgelten der einzelnen Beschäftigten und Gruppen gekoppelt. Die Produktivität einzelner Fraktale und damit ihre Existenz stehen schneller und widerstandsloser zur Disposition.

Die durchaus als positiv zu bewertenden Tendenzen zu mehr Selbstbestimmung werden – ohne neue Regulierungen durch Gesetze und Tarifverträge – begleitet von einem steigenden Risiko des sozialen Absturzes des einzelnen oder ganzer Fraktale.

Umsetzung im KVP

Die Umsetzung der Selbstbestimmung aus Sicht des Unternehmens erfolgt im Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der Produktivität (KVP).

Durch ihn sollen die Erfahrungen der Beschäftigten mit Werkstoffen, Produkten, Arbeitsabläufen usw. genutzt werden. Dieses Produktions- und Erfahrungswissen soll ständig in enger Beziehung zum Arbeitsprozeß

- ergänzt und vergrößert werden,
- an andere Beschäftigte weitergegeben und
- praktisch zur Verbesserung der Produkte und der Arbeitsprozesse angewandt werden.

Es liegt nahe, diese Aufgabe Gruppen und Teams zu übertragen, denn hier gilt 4x1=5: Das Team ist produktiver als die einzelnen. Das gilt für die Ideen wie für die Abschätzung der Wirkungen. Die räumlichen und zeitlichen Auswirkungen ihrer Verbesserungsvorschläge können aber auch von den Teams nicht immer vorhergesehen werden. Die kontinuierliche Innovation in kleinen Schritten vermindert für die Betriebe das Risiko großer Sprünge, wie wir sie aus dem tayloristischen Produktionskonzept kennen. Es stellt sich die Frage, ob in diesen KVP von der Interessenvertretung der Unternehmensseite Mechanismen eingebaut werden müssen, z.B. durch Betriebsvereinbarungen, die kontinuierlich die eingebrachten Leistungsbestandteile honorieren und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Pflicht (und nicht nur zur Kür) erklären.

Durch KVP sollen die Beschäftigten selbst die Rationalisierung vorantreiben. Sie selbst sollen die Verschwendung im Betrieb angehen: unproduktive Wegezeiten, Ausschuß und Nacharbeit, Rüstzeiten, Werkzeug- und Maschinenverschleiß, Hilfsmittelverbrauch usw.

Voraussetzung für KVP ist die Gestaltungskompetenz der Beschäftigten. Sie besteht aus

- fachlichen Qualifikationen, um Verschwendungen Störungen, Fehler und Probleme zu erkennen und zu beseitigen.

- sozialer Kompetenz, um die Kommunikation in der Gruppen und zu anderen Gruppen zu regeln.
- Handlungsspielraum, um die Verbesserungen auch tatsächlich vorbereiten und durchführen zu können.

Das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung ähnelt dem KVP, doch ist der KVP ein unternehmerisches Konzept, das von übergeordneten Strategien der Unternehmensstrukturierung bestimmt wird und nicht von Wertvorstellungen bezüglich Mensch und Arbeit geprägt ist.

Im KVP werden die Beschäftigten von Objekten zu Subjekten der Rationalisierung: Sie sind nicht mehr nur Gegenstand, sondern Subjekte, Handelnde, der Rationalisierung. (Gleichwohl bleiben sie Objekte des Verwertungsprozesses.)

Damit werden zwingende Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und nach geltenden Tarifverträgen ausgehebelt. Gleichzeitig aber sehen viele Beschäftigte in den neuen Gestaltungsmöglichkeiten für sich zu Recht eine Chance, ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Auflösung der Betriebsverfassung?

In den vergangenen Jahrzehnten ist mühsam eine Betriebsverfassung geschaffen worden, in der die Beziehungen von Kapital und Arbeit geregelt wurden. Tarifverträge, Betriebsverfassungsgesetz und die repräsentative Interessenvertretung durch die gewerkschaftlichen Vertrauensleute (in unserem Fall: Vertrauensmänner und -frauen und Betriebsratsmitglieder, die der IG Metall angehören) bilden im Betrieb das Dreieck der industriellen Beziehungen, in dem für die einzelnen Beschäftigten bislang gut gesorgt wurde und eine selbständige Aktivität nur in Ausnahmesituationen notwendig war.

Diese industriellen Beziehungen werden in ihren Grundfesten erschüttert in dem Moment, wo

- die Auflösung der Betriebe im Sinne der Fraktalen Fabrik stattfindet und
- die Individuen zu Subjekten der Rationalisierung (gemacht) werden und damit eine neue Ebene der Interessenaushandlung von den Unternehmern in die Betrieben eingebracht wird.

Zu der repräsentativen Interessenvertretung werden eine starke Eigeninteressenvertretung der einzelnen Beschäftigten und er-

weiterte Kompetenzen von Teams und Gruppen hinzutreten. In den industriellen Beziehungen sind für diese neue Interessenvertretung weder Strukturen, Politikformen oder Arbeitsweisen noch ihr Verhältnis zur repräsentativen Interessenvertretung entwickelt worden. Es kommt zu einer Konkurrenz bei der Gestaltung von *KVP-fähigen* Arbeitsbedingungen.

Die "betriebliche" Interessenvertretung muß in neuer Weise bestimmen,

- wessen Interessen sie vertritt,
- welche Interessen sie vertritt und
- welches ihr Regelungsgegenstand ist.

Zwischen den Teams und Gruppen wird es – über die derzeit schon bestehende Ausdifferenzierung von Interessen der Beschäftigten – zunehmend unterschiedliche Interessen geben und deshalb auch zu Konflikten kommen.

Für weite Teile der Belegschaften wird die Unterteilung in Gewerbliche und Angestellte unsinnig. Die Durchgängigkeit der Leistungsziele und der Tätigkeitsmerkmale führt zum Statusverlust von Angestellten sowie zu einer Bedrohung der ehemals Gewerblichen durch Beschäftigte mit höherem Bildungsniveau. Hier ist etwa an die Neubestimmung des Berufsbildes des Meisters und an die Zukunft der Facharbeit zu denken.

Gegenmacht kann die Interessenvertretung nur sein, wenn sie Konzepte und Kompetenzen für die solidarische Lösung solcher Konflikte hat.

Auf der Seite der Leistungsregulierung ist erkennbar, daß *Schutzfunktionen* der Tarifverträge ins Leere laufen. Dadurch, daß viele Bestandteile der erbrachten Leistung *nicht* reguliert und *nicht* begrenzt werden, besteht die Gefahr der "Auspowerung" der Beschäftigten. Für die Unternehmen fallen *Leistungsanreizfunktionen* der Tarifverträge fort, und die gegenwärtige Tendenz wird verstärkt, die Leistungen auf betrieblicher Ebene mit außertariflichen Zulagen zu steuern, welche in Krisensituationen nicht abgesichert sind.

Walter Riester, Bezirksleiter der IG Metall im Bezirk Stuttgart, hat Vorschläge gemacht, Kriterien für Leistungsentgelte in einen Katalog in die Tarifverträge aufzunehmen, aus dem die Tarifpartner die für den jeweiligen Betrieb gültigen aussuchen können[5].

Das bedeutet in der Praxis, daß Unternehmen und Interessenvertretung sich über die betrieblichen Ziele und die Kriterien ihrer Erfüllung auseinandersetzen müssen. Die Gestaltung von Arbeit und Technik – und damit auch qualifizierende Arbeitsgestal-

tung – nimmt Einfluß auf solche Ziele, die Mittel ihrer Erreichung und ihrer Kontrolle. Die Frage der Entgelte ist deshalb unserer Erfahrung nach immer mitzudiskutieren.

Gleichzeitig müßten Konfliktregulierungsmechanismen gelten, die Reklamations- und Mitbestimmungsrechte schnell zu lösen imstande wären[6].

Betriebsräte werden sich deshalb weniger um Urlaubspläne und Sozialräume kümmern, sondern die strategischen Ziele der neuen Unternehmensgebilde mitdiskutieren und mitbestimmen. Vertrauensmänner und -frauen werden im Zentrum von Interessensunterschieden zwischen Beschäftigten und Konflikten mit dem Management stehen. Das stellt neue, außerordentliche Anforderungen an die Interessenvertretung.

Von der Schutz- zur Gestaltungspolitik

Die tatsächlichen Veränderungen der Handlungsbedingungen führten seit Anfang der 80er Jahre etwa bei der IG Metall zu einem Perspektivenwechsel.

Die Zukunft ist diskutierbar

Da die Erfahrungen bestätigten, daß es keinen technikbestimmten *one best way* der Entwicklung von Arbeit und Technik gab, mußten irgendwo Entwicklungsspielräume vorhanden sein. Sollte es möglich sein, daß auch Gewerkschafter/innen diese als Handlungsspielräume nutzen konnten? Dazu war es notwendig, die tatsächlichen Entwicklungen zu begreifen und eigene Vorstellungen über wünschenswerte zukünftige Entwicklungsrichtungen zu diskutieren. Zugleich stellte sich jedoch auch die Frage, ob es überhaupt zur Gewerkschaft paßt, Handlungsspielräume zu besetzen, die nach dem traditionellen Selbstverständnis zum Revier der Unternehmer und zum System der industriellen Beziehungen gehörten.

Gestaltung ist möglich

Die traditionelle Politik der IG Metall auf dem Gebiet Arbeit und Technik beschränkte sich auf den Schutz der Beschäftigten vor den Gefahren neuer Technik. Besitzstände wurden gesichert, Zulagen für Belastungen ausgehandelt und im Rahmen der Bewegung für die Humanisierung der Arbeit zunehmend Normen

für menschengerechte Arbeitsplätze ausgearbeitet und umgesetzt. Aufgrund ihrer starken Ausrichtung an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen bzw. deren Umsetzung in Arbeitsschutzvorschriften war diese Schutzpolitik meist nur nachlaufend. Sie bearbeitete die Technikauslegung. Die Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates nach § 91 BetrVG in diesem Punkt sind immer noch marginal.

Die Gestaltungspolitik setzte sich das Ziel, die Technik aus der Sicht der Arbeit und der Arbeitsorganisation zu gestalten. Die Gestaltungsprojekte zur "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA) der IG Metall seit 1985 zeigten bald, daß die Entwicklung von Fachkompetenz über technische Entwicklungsoptionen und den Stand der Forschung zur menschengerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen allein nicht ausreichte. Die IG Metall ist eine Mitgliederorganisation, in der die Gestaltung von Arbeit und Technik zentrale Elemente des Selbstverständnisses berührt und deshalb abhängt von der Motivation der einzelnen und der Herausbildung von programmatischen Leitvorstellungen.

Die Weiterentwicklung der Aufgaben der Schutzpolitik zeigte, daß die Interessenvertretung selbst nicht mehr mit bewährten Handlungsrezepten aufwarten konnte. Sie war in die Entwicklung von Kompetenz vor Ort einbezogen: Gestaltung wurde zum Selbstqualifizierungsprojekt. Dieses laufende Lernprojekt bezieht sich auch auf die Machtverhältnisse im Betrieb, denn die Interessenvertretung hat den Interessengegensatz wahrzunehmen, während sie zugleich dem Slogan folgt: "Ich gestalte mit"[7].

Bedingungen von gewerkschaftlichen Gestaltungsprozessen

Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik ist immer ein Such-, Orientierungs- und Verständigungsprozeß: Welche Ziele verfolgt die Interessenvertretung in dem konkreten Fall? Welche Ziele hat das Unternehmen?

Zur eigenen Orientierung sind Visionen und Leitbilder notwendig: Wie wollen wir morgen leben und arbeiten?

Es geht aber nicht nur darum, *was* getan werden soll, sondern auch *wie* es getan werden soll.

Der KVP ist zeitlich nicht begrenzt. Mit vereinzelten Aktionen ist da nicht viel auszurichten. Die Gestaltung von Arbeit und Technik wird zur dauernden Aufgabe. Die Arbeitsweisen der Interessenvertretungen sind darauf einzurichten. Die langfristige

Verfolgung unternehmerischer Projekte und die Stabilisierung eines ebenso langfristigen Diskussionsprozesses über die eigenen Ziele haben zu der These von der "Professionalisierung der Betriebsratsarbeit" geführt[8]. Die besten Ideen nützen nichts, wenn die Interessenvertretung für sich den Gestaltungsprozeß nicht in den Griff bekommt. Als Schlußfolgerung für die Betriebspolitik der IG Metall aus den HdA-Gestaltungsprojekten gilt die Empfehlung, die Arbeit der Interessenvertretung in ihren Arbeitsmethoden und in ihrer Fähigkeit zum Prozeßmanagement zu stärken.

Ein Teil der Widerstände gegen die Gestaltungspolitik wird durch Ängste vor Veränderungen und Konflikten sowie durch die Verantwortung für eine offene Gestaltungsperspektive erzeugt. Deshalb heißt "Professionalisierung"

- inhaltliche Kompetenz zur Beurteilung der Entwicklung von Arbeit und Technik erarbeiten;
- eine solidarische Streitkultur zwischen den verschiedenen Ebenen der IG Metall auf Verwaltungsstellenebene beleben;
- mit offenen Prozessen zielorientiert umgehen und den notwendigen Legitimationsdruck für eigene Gestaltungsvorstellungen gegenüber dem Management erzeugen;
- in Beteiligungsprozessen die Vorstellungen von Kollegen und Kolleginnen aufnehmen und sie überzeugen können;
- Konflikte mit dem Management und in der Belegschaft durchstehen können und Methoden für Lösungen haben.

Eine solche "qualifizierende Arbeitsgestaltung" muß von außen unterstützt werden. Die Erfahrungen aus entsprechenden Dialogveranstaltungen und Netzwerken sind sehr gut.

Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik findet auf der betrieblichen Ebene statt als gemeinsamer Arbeitsprozeß von Entscheidern (Management, Betriebsratsmitgliedern) und betrieblichen/außerbetrieblichen Expert/innen. Hierzu muß eine breite Beteiligung organisiert werden, die insbesondere die Expert/innen am Arbeitsplatz einbezieht. Der gemeinsame Arbeitsprozeß wird jedoch durch Machtverhältnisse überlagert, die klare Rahmenregelungen verlangen.

Der Anlaß für die Beteiligung der Interessenvertretung durch die Unternehmer ist allzu oft eine Krise des Betriebes und damit das Bestreben, soziale Konflikte für das Unternehmen preiswerter zu machen. Diese Art von Low-cost-Strategie ist zu durchbrechen, wenn die Interessenvertretung ernstzunehmende Gestaltungsinitiativen unternimmt.

Die betriebliche Basis der gewerkschaftlichen Interessenvertretung wird deshalb in Zukunft neue Kompetenzen brauchen, die zum Teil über Änderungen der Tarifverträge und des Betriebsverfassungsgesetzes abgesichert werden müssen. Ein anderer Teil wird ein systematisch betriebenes Programm der Förderung von Menschen und der Verbesserung der Organisation der IG Metall sein.

Schluß

Die Zukunft der Betriebe hängt ab von ihren Kompetenzen zur Rückgewinnung von erfolgreichen Produktivitätsstrategien. Diese Strategien sind humanzentriert, um flexible Problemlösungskapazitäten für komplexe Steuerungsbedarfe der Betriebe zu befriedigen und bislang ungenutzte Leistungspotentiale zu verwerten. Der KVP wird in dieses Zweck-Mittel-Verhältnis eingebunden. Die Beschäftigten werden zu Subjekten der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen gemacht, sollen aber die Ziele und die Ergebnisse nicht kontrollieren. Die Verhältnisse bewegen sich deshalb – und dies muß eine qualifizierende Arbeitsgestaltung berücksichtigen – trotz Beteiligung nicht von selbst auf demokratischere Modelle zu.

Allerdings wird es mittelfristig für die Unternehmen keinen Weg daran vorbei geben, die Menschen für ihre Produktivitätsziele zu gewinnen:

a) Das Ende des Taylorismus ist überfällig, da die Bedürfnisse der Menschen an ihre Arbeit gestiegen sind.
b) Die weltweiten Produktivitätsstandards sind so hoch, daß Konzepte ohne oder gegen die Beschäftigten höchstens kurzfristig tragfähig sind.

Das ist eine Chance für die Beschäftigten und die gewerkschaftliche Gestaltungspolitik, in die von den Unternehmern angestoßenen Beteiligungsprozesse eigene Ideen und Alternativen einzubringen. Dabei werden sicherlich die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaftler/innen und die Diskussion mit ihnen fruchtbar sein. Allerdings bleiben die Herausforderungen zu meistern, die industriellen Beziehungen durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen auf dem neuen Niveau zu regeln und die "Professionalisierung" der Arbeit der Interessenvertretungen voranzutreiben.

Anmerkungen

1 Leiter der Abteilung Automation/Technologie/HdA beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt/M.

2 Institut Mensch-Umwelt-Technik e.V., Werkstatt Berlin.

3 B. Wilhelm, "Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation. Überlegungen aus der Sicht eines Automobilherstellers", *Die Mitbestimmung,* Nr. 10, 1992, p. 28.

4 H.J. Warnecke: *Die Fraktale Fabrik* (Berlin, 1992). Ders., "Leitvorstellungen ganzheitlicher, effizienter Produktionskonzepte", in Fred-Volker Künzer und der Bundesminister für Forschung und Technologie, (Hrsg.): *Moderne Arbeits- und Produktionskonzepte* (Köln, 1993), pp. 7-17.

5 Tagungsband der Tagung der Techno-Congreß GmbH München, Fellbach, 14./15. September 1992.

6 Ebenda.

7 Vgl. IG Metall (Hrsg.): *Lean Production. Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung* (Frankfurt/M., 1993).

8 Vgl. IG Metall (Hrsg.): *Betriebliche Gestaltungspolitik im Umbruch* (Frankfurt/M., 1991).

15. Die veränderte Rolle der Meister

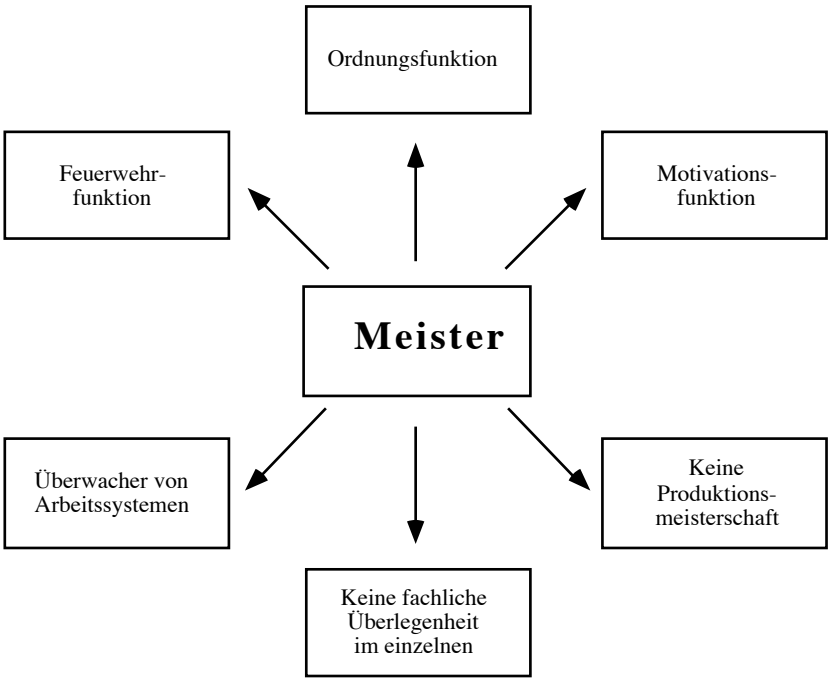
Die Tätigkeit und Bedeutung der Meister im Industriebetrieb hat sich durch die technologisch-organisatorische Entwicklung der letzten Jahrzehnte grundlegend verändert. Das traditionelle, aus dem Handwerk stammende Berufsideal der Meister verlangte ein breites Spektrum an fachlichen und sozialen Kompetenzen. Die Rolle der Meister bestand darin,

- nach eigenen Ideen Produkte zu planen und zu entwerfen,
- die Ausführung der Produktion zu organisieren sowie
- die Lehrlinge anzuweisen und die Arbeit der Gesellen zu koordinieren.

Die Organisation der Ausführung verlangte aber von ihnen, daß sie selbst jene "Meisterschaft" erlangt hatten, die notwendig war, um "ihre" Gesellen zu unterweisen und so zu unterrichten, daß diese die Arbeitsmittel und -techniken selbst beherrschen lernen und die notwendigen handwerklichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben konnten. Die Autorität der Meister resultierte im wesentlichen aus ihrem Fachwissen und ihrem Können, ihrem souveränen Umgang mit Arbeitsmitteln sowie ihrem Durchsetzungsvermögen.

Die heutige Berufswirklichkeit der Meister besteht jedoch darin, gerade nur jene Arbeitsmittel zu beherrschen, die zur Herstellung eines bereits bis in den letzten Ablauf hinein fertig geplanten Produkts notwendig sind, und dafür zu sorgen, daß die Arbeitstätigkeiten auch ausgeführt werden. Eigene Produktideen

Abbildung 15.1 Das Spannungsfeld der Meister im Industriebetrieb



sind schon lange nicht mehr gefragt, aber auch das Planen, Entwerfen und Organisieren der Ausführung ist den Meistern abgenommen worden. Geblieben und neu hinzugekommen sind anordnende und überwachende Funktionen.

Die nach tayloristischen Prinzipien – insbesondere der Trennung von Planung und Ausführung – aufgebaute Produktion betont insbesondere die Kontrollfunktion der Meister und beinhaltet eine Reihe von Anforderungen, die für Meister im Industriebetrieb ein Spannungsfeld potentieller Konflikte darstellen (vgl. Abbildung 15.1). Nicht mehr das Produkt steht im Vordergrund, sondern der störungsfreie Ablauf der Produktion – egal, was produziert wird.

Zur Aufgabenveränderung und zum Funktionsverlust der Meister kommt eine enorme psychische Belastung, die sich aus ihrer "Sandwichposition" ergibt. Die Meister befinden sich direkt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie erleben unmittelbar

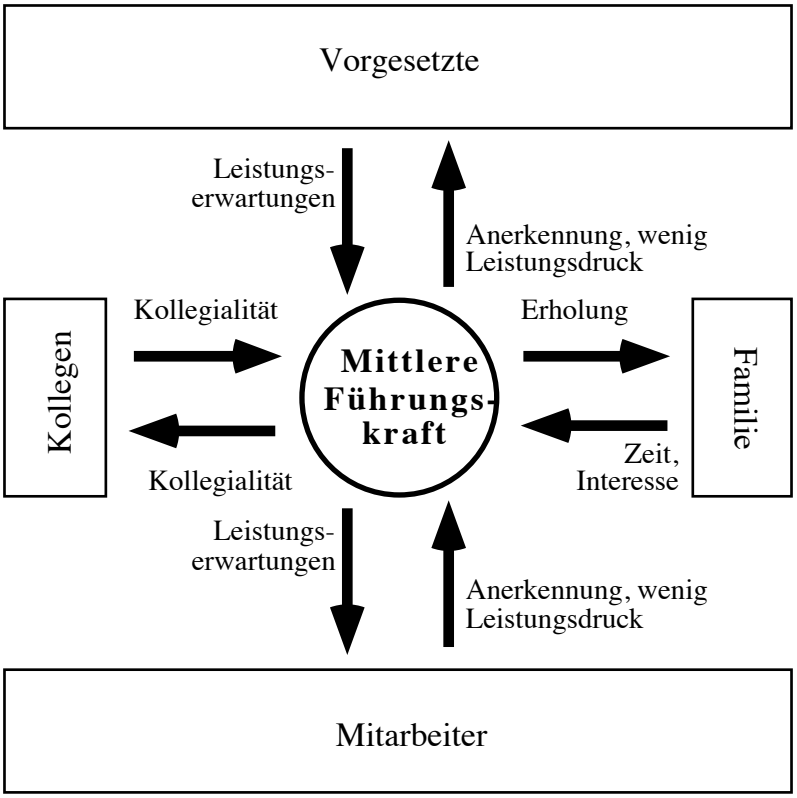
Personalprobleme, Termindruck, Fehlentscheidungen, Mängel mit Material und Werkzeugen, mangelnde Koordination usw. Ebenso erleben sie die unmittelbaren Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf wie Ärger, Fluktuation, Absentismus. Oft erhalten sie zu wenig oder zu späte Informationen über betriebliche Entscheidungen, und in vielen Fällen werden Anweisungen erteilt Begründung. Insgesamt befinden sich Meister – wie viele mittlere Vorgesetzte überhaupt – in einem mehrfachen Rollenkonflikt. Häufig können sie dazu auch auf wenig Anerkennung und Unterstützung zählen (vgl. Abbildung 15.2).

Die mit dieser Position verbundenen Probleme und Spannungen können durch die Einführung qualifizierender Arbeitsgestaltung – speziell einer gruppenbezogenen Arbeitsorganisation – verstärkt werden. Wenn zum Beispiel in einem Beteiligungsprozeß Projektgruppen eingerichtet werden, in denen die Mitarbeiter/innen "nur reden", zeigen die Meister häufig Bedenken. Derartige Befürchtungen werden jedoch meist nicht offen genannt, sondern fast immer in Form von Äußerungen wie:

"Ich habe zwar nichts gegen die Mitwirkung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber …

- ich beteilige meine Mitarbeiter/innen bereits,
- die Autorität der Vorgesetzten darf nicht in Frage gestellt werden,
- die Arbeit muß trotzdem gemacht werden,
- Arbeitsgruppen müssen etwas bringen,
- eine Projektgruppe darf nicht zuviel Zeit in Anspruch nehmen,
- die Mitarbeiter/innen wollen eine klare Führung,
- die ganze Arbeit darf nicht beim Vorgesetzten hängenbleiben,
- es dürfen keine Illusionen geweckt werden,
- ich habe meine Mitarbeiter/innen auch schon mitreden lassen, und es hat nicht viel gebracht,
- die Wirtschaftlichkeit muß berücksichtigt werden,
- die Mitarbeiter/innen dürfen bei Investitionsentscheiden nicht mitbestimmen,
- ich zweifle daran, ob meine Mitarbeiter/innen überhaupt beteiligt werden wollen,
- Beteiligung darf nicht zu endlosen Diskussionen führen und einmal beschlossene Maßnahmen nicht in Frage stellen."

Abbildung 15.2 Der Rollenkonflikt der mittleren Vorgesetzten (Sandwichposition)



Die folgende Aussage eines Meisters[1] bringt die eben aufgeführten Einwände auf den Punkt:

> "Nein, wenn Mitbestimmung darin besteht, daß das Behandeln der Probleme aus Vorschlägen und aus Mitarbeit an Vorschlägen, aus der Ausarbeitung, besteht und mit mir besprochen wird oder so, habe ich keine Bedenken. Es dürfen bloß nicht irgendwelche Vorstellungen irgendwo ausgehandelt und ausgemacht werden, sagen wir mal ohne meine Zustimmung oder ohne mein Zutun, ohne mein Mitwirken. Das würde ich für schlecht halten."

Diese Bedenken hängen damit zusammen, daß die Meister heute

- von der Notwendigkeit einer reibungslosen Produktion "aufgefressen" werden,
- ihre Mitarbeiter/innen überwiegend bloß noch als Teil der Produktion sehen,
- unter Termindruck und mangelnder Information leiden,
- kaum geschult sind für den Umgang mit Gruppen und im Lösen sozialer Probleme,
- ihrerseits selbst wenig an Entscheidungen und Projektgruppen beteiligt werden.

Wenn man die Widerstände der unteren und mittleren Führungskräfte als Bedenken gegenüber den Auswirkungen veränderter Produktionsstrukturen auf ihre eigene Funktion interpretiert, sind sie zuweilen durchaus angebracht.

Eine Forschungsstudie, die 139 Meister in acht Produktionsbetrieben hinsichtlich ihrer Reaktion auf Mitarbeiterbeteiligungsprojekte – wie zum Beispiel Qualitätszirkel, Arbeitsqualitätsprogramme und teilautonome Arbeitsgruppen – befragte, ergab drei Bereiche, auf die sich die Befürchtungen dieser Vorgesetzten konzentrierten:[2]

- Arbeitsplatzsicherheit

  Die weitverbreitete Ansicht, daß die Funktion des Meisters durch die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung überflüssig wird, macht auch den Meistern selbst zu schaffen. Falls dies nicht geklärt wird, können Befürchtungen zu Widerstand, direkter oder versteckter Sabotage oder einer "das geht mich nichts an"-Haltung auf seiten der Meister führen. (Dies gilt noch mehr für Vorarbeiter/innen).

- Rollendefinition

  Jedes wirkliche Reorganisationsprojekt wird die Rolle und Verantwortlichkeiten der Meister verändern. Wenn die neuen Funktionen und Aufgaben nicht klar definiert werden und die notwendige Unterstützung und Schulung nicht angeboten wird, kann es geschehen, daß Meister in ihre alten, gewohnten Verhaltensmuster zurückfallen oder gar nie die neue Rolle übernehmen.

- Arbeitsüberlastung

  Die Durchführung und Koordination von Mitarbeiterbeteiligungsprojekten kann zu zusätzlicher Arbeitsbelastung des

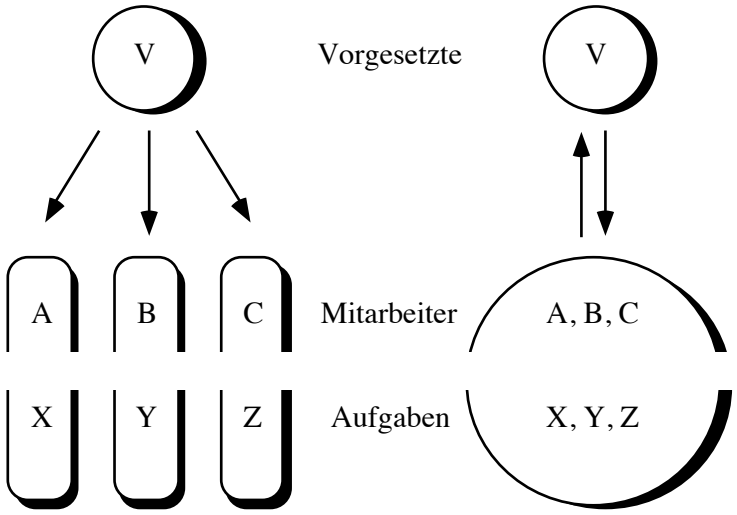
Meisters führen. Wenn er sich durch diese Mehrarbeit unfair belastet fühlt, wird die zu erwartende Begeisterung gering sein.

Trotz all dieser gerechtfertigten Befürchtungen *fehlt* in vielen Organisationen *eine umfassende Strategie,* um die Meister aktiv in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. Stattdessen wird oft angenommen, daß der (an sich normale) Widerstand gegen Veränderungen sich im Lauf der Zeit von selbst auflösen werde.

Wir haben jedoch in den vorhergehenden Kapiteln immer wieder aufgezeigt, daß Arbeitsgestaltungsprojekte nur dann erfolgreich sein können, wenn die Betroffenen an der Planung und Durchführung des Veränderungsprozesses mitbeteiligt sind – dies gilt auch für Meister und andere Vorgesetzte. Aufgrund der obenerwähnten Forschungsergebnisse müßte eine pro-aktive Strategie der Meisterbeteiligung die folgenden Elemente beinhalten:[3]

- Beteiligung der Vorgesetzten an der Planung und Durchführung von Prozessen der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und der Mitarbeiterbeteiligung sowie Einflußnahme auf die Art und Weise, in der gefällte Entscheidungen die Rolle der Vorgesetzten verändern.
- Flankierende Schulung, die zur Klärung beiträgt, in welcher Weise sich qualifizierende Arbeitsgestaltung von anderen Programmen und Projekten unterscheidet. Eine solche Schulung sollte idealerweise auch den Einbezug der höheren Vorgesetzten beinhalten. Ein partizipativer Führungsansatz muß an der Spitze beginnen – so daß das Management selbst zum Rollenmodell wird und das mittlere und untere Kader in Entscheidungsprozesse einbezieht.
- Verantwortung gepaart mit Autorität – basierend auf der Tatsache, daß realer Verlust an Kontrolle entsteht, wenn Mitarbeiter/innen einen großen Teil der früheren Vorgesetztenentscheidungen übernehmen. Eine Neudefinition der Meisterrolle muß die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen beinhalten, die der neuen Verantwortung und Funktion entsprechen.
- Das Schaffen von Strukturen (z.B. regelmäßige Zusammenkünfte, Erfa-Gruppen, Meister-Zirkel etc.), die den Informationsaustausch und die Diskussion unter Vorgesetzten vorsehen und fördern, kann dazu beitragen, Ängste abzubauen und die skeptischeren Vorgesetzten einer qualifizierenden Arbeitsgestaltung gegenüber offener zu machen.

Abbildung 15.3 Vorgesetztenfunktion in verschiedenen Arbeitssystemen



Fragmentierte Arbeitsorganisation: Jedem Mitarbeiter seine Teilaufgabe

Arbeitsorganisation in soziotechnischen Systemen: Einer Gruppe einen abgeschlossenen Aufgabenbereich

Wenn diese Aspekte in einen umfassenderen Veränderungsprozeß einbezogen werden, erweist sich auch die häufige Annahme, was die Arbeiter "gewinnen", würden die Meister dann halt "verlieren", als ungerechtfertigt. Arbeitsgestaltung ist kein Null-Summenspiel! Der Gewinn des/der einen ist nicht automatisch der Verlust des/der anderen. Dies gilt insbesondere, wenn wir die Rolle der Meister in einer auf soziotechnischen Prinzipien aufbauenden gruppenbezogenen Arbeitsorganisation mit ihrer Rolle im traditionellen System vergleichen (siehe auch Kapitel 6).

Im herkömmlichen Arbeitssystem sind die Vorgesetzten während eines großen Teils ihrer Arbeitszeit mit Anweisungen und Kontrollen beschäftigt, vor allem dann, wenn die einzelnen Arbeitsschritte in einer Art und Weise miteinander verknüpft sind, in der die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter/innen sehr eng begrenzt sind. Die linke Hälfte der Abbildung 15.3 zeigt die Beziehung zwischen Beschäftigten, ihren Aufgaben und dem Meister in einer traditionellen Arbeitsorganisation.[4] Der Vorgesetzte kontrolliert die Mitarbeiter/innen A, B und C, indem er sie mit der Ausführung der Arbeitsschritte

X, Y und Z individuell beauftragt. Die aus der Aufteilung in einzelne Arbeitsschritte resultierende Koordinationsnotwendigkeit ist Sache des Vorgesetzten.

Die rechte Hälfte in Abbildung 15.3 stellt die Beziehung zwischen Mitarbeiter/innen, Aufgaben und Vorgesetzten in einem soziotechnischen Arbeitssystem dar. Eine Gruppe von Mitarbeiter/innen, A, B und C, ist verantwortlich für die Ausführung der Arbeiten X, Y und Z, die eine relativ unabhängige, jedoch miteinander verknüpfte Folge von Arbeitsaktivitäten darstellen. Die Gruppenmitglieder entscheiden selbst, wer welche Aufgabe übernimmt. Zusätzlich zu Koordinationsaufgaben nimmt sich die Gruppe auch der Störungen, Schwankungen und Produktionsprobleme an. In diesem Umfeld haben die Vorgesetzten die *Funktion eines Bindegliedes* zu anderen Arbeitsgruppen und zur übergeordneten Organisation. Sie gleichen die Schwankungen zwischen systeminternen Anforderungen und Anforderungen der Organisationsumwelt aus.

Neben dieser Funktion kann man grundsätzlich vier Rollenbestandteile unterscheiden:[5]

1) Führung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Statt direkter Anweisung und Kontrolle übernehmen die Vorgesetzten bei Problemlösungsprozessen wie auch bei Konflikten in der Arbeitsgruppe eine Vermittler- und Moderatorenrolle. Darüber hinaus gehört es zu ihrer Führungsaufgabe, die Primäraufgabe der Arbeitsgruppe so zu vermitteln, daß die Gruppe realistische Zielvorstellungen entwickeln kann und die Rahmenbedingungen für die Zielerreichung kennt.

2) Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Durch die Förderung der Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeiter/innen führen die Vorgesetzten die Arbeitsgruppe zu erhöhter Polyvalenz, das heißt Flexibilität und Einsetzbarkeit. Durch die somit gesteigerte "kollektive Kompetenz" wachsen die Fähigkeiten der Arbeitsgruppe, selbständig auf Schwankungen und Störungen reagieren und auch außerordentliche und komplexe Situationen meistern zu können.

3) Kontrolle der Schwankungen und Störungen

Die Vorgesetzten unterstützen ihre Mitarbeiter/innen bei der Bewältigung von Schwankungen und Störungen. So sind sie bei-

spielsweise um die Planung und den Ausgleich des Arbeitsvolumens besorgt und schaffen die Voraussetzungen, daß der Arbeitsprozeß innerhalb der Abteilung möglichst kontinuierlich und reibungslos ablaufen kann. Oder sie leisten als fachliche Expert/innen Unterstützung bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozeß, damit Schwankungen und Störungen innerhalb der Gruppe bewältigt werden können und sich nicht auf nachgelagerte Gruppen übertragen.

4) Planung und Durchführung technischer Neuerungen (Systementwicklung)

Vor allem im Zusammenhang mit hohen Qualitätsanforderungen und komplexen Arbeitsabläufen sind die Produktionskenntnisse vor Ort von ganz wesentlicher Bedeutung. Deshalb werden hier die Vorgesetzten gerade im Rahmen von TQM-Ansätzen ("total quality management") eine zunehmend wichtigere Aufgabe bekommen. Sie erhalten sozusagen wieder planende Funktionen aus der handwerklichen Tradition zurück. Eine wesentliche Aufgabe wird den Vorgesetzten als Bindeglied zwischen Ingenieuren und Mitarbeiter/innen zukommen: damit werden sie zu Schlüsselfiguren im Verbesserungs- und Innovationsprozeß.

Wenn Vorgesetzte entsprechende Schulung und Unterstützung erhalten, dann wird ein erfolgreicher Veränderungsprozeß neue, interessantere und verantwortungsvollere Vorgesetztenrollen, die einer wirklichen Führungsaufgabe entsprechen, hervorbringen. Ein Beispiel für eine veränderte Vorgesetztenrolle als Ergebnis eines Arbeitsgestaltungsprozesses findet sich in Kapitel 7.

Anmerkungen

1. Holger Bargmann, "Innovationshemmnis Industriemeister?", *Zeitschrift für Soziologie* (Januar 1984, 13, 1), pp. 45-59, Zitat p. 56.
2. Janice Klein, "Why Supervisors Resist Employee Involvement", *Harvard Business Review* (September/Oktober 1984), p. 89.
3. Ebenda, pp. 92-93.
4. Emery und Emery, *Participative Design: Work and Community Life*.
5. Andreas Alioth, *Selbststeuerungskonzepte*.

16. Lohn und Lernen

Die gegenwärtig in vielen Betrieben stattfindenden tiefgreifenden Veränderungen werfen auch grundsätzliche Fragen im Zusammenhang mit traditionellen Arbeitsbewertungs- und Lohnsystemen auf. Neue Strategien der Betriebs- und Produktionsorganisation wie *just-in-time* (JIT) und *total quality management* (TQM), die zunehmende Einführung von rechnergestützten Produktionssystemen wie auch neue Arbeitsformen sind Bestandteile eines neuen Produktionsansatzes und einer veränderten Organisationsphilosophie. Dieses neue System ist gekennzeichnet durch verstärkte gegenseitige Abhängigkeiten einzelner Produktions- und Betriebsbereiche. Ziel ist dabei die Erreichung von qualitativ hochstehenden Produkten oder Dienstleistungen mit Hilfe eines möglichst reibungslosen und flexiblen Ablaufs.

Viele Unternehmen sind schon mitten in der Durchführung dieser Maßnahmen, bevor sie – wenn überhaupt – daran gehen, die bestehende Personal- und Lohnpolitik zu überdenken und der Logik des neuen Produktionsprozesses anzupassen. Veränderungen im Bereich der Entlohnung schaffen jedoch oft ein Dilemma. Einerseits fördern bestehende Lohnsysteme vielfach Verhaltensweisen, die mit den neuen Produktionszielen unvereinbar oder sogar kontraproduktiv sind. Andererseits führen die Wichtigkeit des Lohns für die meisten Beschäftigten und die bestehenden individuellen und kollektiven Interessen an der Erhaltung des Status quo dazu, daß die erfolgreiche Einführung neuer Lohnsysteme meist mit Schwierigkeiten verbunden ist.

Moderne Unternehmensführung verlangt nach einem Lohnsystem, das Flexibilität in der Aufgabenzuteilung, Qualitäts- und Kundenorientierung, die Einhaltung von Lieferterminen, Kosten-

kontrolle, die Akzeptanz neuer Technologien, den motivierten Einsatz der Beschäftigten im Produktionsprozeß und die Ausrichtung auf ständige Verbesserungen unterstützt. Der klassische Taylorismus gründet jedoch auf einer eng gefaßten Aufgabenteilung mit fragmentierten Arbeitsgängen und hierarchischen Lohnstrukturen. Dieser Ansatz beruht auf der individuellen Arbeitsbewertung und der Verknüpfung von vorwiegend quantitativer Leistung und Lohn. Diese Lohnsysteme stehen oft in direktem Gegensatz zu den neuen Zielen des Managements.

Trotz solcher Zielkonflikte ist es nicht leicht, tayloristische Strukturen aufzugeben. Viele Tarif- bzw. Gesamtarbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen beinhalten auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnittene Lohnsysteme, die manchmal mit komplizierten Strukturen der Arbeitszuteilung verknüpft sind. Die Basis dafür bilden traditionelle Qualifikationsmuster und andere Schutzmaßnahmen zugunsten der Beschäftigten, die oft von den Gewerkschaften in Reaktion auf tayloristische Produktionsstrukturen erkämpft worden sind. Die Preisgabe dieser tayloristischen Systeme bedeutet das Aufgeben von vertraglichen Rechten und Absicherungen gegenüber unternehmerischer Willkür, der sich die Gewerkschaftsbewegung seit der Jahrhundertwende entgegengestellt hat. Auch wenn Gewerkschaftsführung und Beschäftigtenvertretung zum Schluß kommen, daß Veränderungen notwendig sind, und sich der schwierigen Aufgabe stellen, die Interessen ihrer Mitglieder neu zu definieren, heißt dies noch lange nicht, daß die Betroffenen diese Perspektive teilen. Dies ist vor allem im Bereich der Entlohnung der Fall.

Kräfte, die in Richtung Veränderung wirken

Das Zusammenwirken einer Reihe von Faktoren im modernen Betrieb erhöht den Druck zur Veränderung von Lohnsystemen. Neue Unternehmensstrategien wie *lean management,* JIT und TQM haben zu einer Neudefinition des Produktivitätsbegriffs und der Beziehung zwischen Produktivität und Qualität geführt. Die neuen sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz betonen die Wichtigkeit der Problemlösung durch Gruppen und sind darauf ausgerichtet, das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre umittelbare Arbeitsaufgabe hinaus zu wecken und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Hinblick auf umfassendere Organisationsziele einzusetzen. Im Fall von teilautonomen Arbeitsgruppen zum Beispiel werden Arbeitsinhalte erweitert, technolo-

gische Aspekte neu überdacht und vielfältige Verantwortungsbereiche an diese Arbeitsgruppen delegiert. Neue Technologien ermöglichen die Einführung von rechnergestützten Systemen mit dem Potential verstärkter organisatorischer Integration und gleichzeitiger Steigerung der Produktionsflexibilität.

Der verstärkte internationale Konkurrenzdruck und die Dynamik der Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden die meisten Unternehmen schließlich dazu zwingen, diese Innovationen insgesamt oder wenigstens teilweise zu übernehmen. Der Schwerpunkt der Veränderungen (Unternehmensstrategien, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz oder neue Technologien) und deren Geschwindigkeit werden in verschiedenen Betrieben und Produktionssektoren unterschiedlich sein, in Abhängigkeit von der jeweiligen Position innerhalb der globalen Wirtschaft und einer Vielzahl anderer Faktoren. In dem Maße, wie sich neue Produktions- oder Dienstleistungssysteme verbreiten, wird auch das Interesse an neuen, auf die Erfordernisse dieser Produktionsansätze zugeschnittenen Entlohnungssystemen wachsen.

Erfordernisse neuer Produktionskonzepte

Die Bedeutung des Produktivitätsbegriffs selbst wie auch die Strategien zur Erreichung von Produktivitätssteigerungen ändern sich in "schlanken", auf JIT und TQM basierenden Organisationen. In herkömmlichen tayloristischen Betriebsstrukturen richtet sich der Schwerpunkt der Bemühungen zur Produktivitätssteigerung auf die direkte Arbeitsleistung und die Mikroanalyse von einzelnen Arbeitsschritten. Einzelne Produktionstätigkeiten werden in ihre Elemente oder sogar kleinste Bewegungsabläufe zerlegt, um unnötige Bewegungen zu eliminieren, diese effizienter aneinanderzureihen und Produktionsgestaltung, Werkzeuge oder gar das Produkt auf dieses Effizienzprinzip abzustimmen. Dies alles mit dem Ziel, den direkten Arbeitszeitaufwand für jeden einzelnen Produktionsschritt auf ein Minimum zu reduzieren.[1]

Es ist wichtig, die *tayloristischen Grundannahmen* zur Produktivitätsmaximierung genauer zu betrachten. Zentral ist dabei die Annahme, daß die Effizienz des Produktionssystems als eines Ganzen duch die Maximierung der Effizienz der einzelnen Produktions- oder Arbeitsschritte erreicht wird. Mit anderen Worten, der Betrieb funktioniert dann am besten, wenn alle direkten Arbeitsschritte vereinfacht, gemessen, eingestuft und mit daraus zu bestimmenden Produktionsvorgaben verknüpft werden. Eine

zweite im tayloristischen Ansatz eingebettete Annahme lautet, daß das Problem der Qualitätserreichung von untergeordneter Bedeutung ist. Durch die Standardisierung und Vereinfachung der Arbeitsschritte wird ein hoher Grad an Aufgabenspezialisierung erreicht. Die Ausführung dieser eng begrenzten Teilaufgaben erfordert weder anspruchsvolle Denkprozesse noch komplexe manuelle Fertigkeiten, wodurch eine Reduktion des Fehlerpotentials erwartet wird. Unter diesen Voraussetzungen kann sich das Management auf die Produktionsmaximierung konzentrieren und sich allfälliger Qualitätsprobleme im nachhinein – im Sinn eines sekundären Produktionsproblems – annehmen.

Beide dieser Grundannahmen lassen sich im heutigen Betriebsumfeld nicht mehr aufrechterhalten. JIT-Befürworter zum Beispiel stellen die tayloristischen Maximierungsprinzipien grundsätzlich in Frage. Der Schwerpunkt ihrer Kritik geht dahin, daß die Maximierung von einzelnen Arbeitsschritten – im Gegensatz zur Maximierung der Systemeffizienz – eine Vielzahl von Problemen mit sich bringt, die das unmittelbare Ergebnis dieser Mikromaximierungsstrategie sind.[2] Einige der wichtigsten Effizienzprobleme betreffen: übermäßige Lagerbestände und räumliche Erfordernisse, komplizierte Materialbeschaffung, komplexe Produktionskontrollsysteme, Produktionsschwankungen und -unterbrüche, mangelhafte Produktqualität (verzögerte Fehlerentdekkung, fehlende Verantwortlichkeit) usw. All diese Probleme können daraus resultieren, daß in Teilbereichen mehr produziert wird, als das Produktionssystem gesamthaft absorbieren kann. Wahllose Mikromaximierung führt zu Systemineffizienz.

Das JIT-Konzept beruht auf einem Makro- oder Systemansatz zur Produktivitätsmaximierung, in dem der möglichst störungsfreie Produktionsfluß mit minimalen Lagerbeständen in allen Bereichen im Zentrum steht.

TQM-Ansätze stellen darüber hinaus die zweite tayloristische Grundannahme in Frage und messen der Qualität einen zentralen Stellenwert in der Erreichung der Produktivitätsziele bei. TQM gründet auf der Aussage, daß die beiden Ziele der Produktivitäts- und Qualitätsmaximierung miteinander nicht im Konflikt stehen, sondern sich gegenseitig ergänzen.

Die sich aus der Managementstrategie etwa einer *lean production* ergebenden Folgerungen für die Merkmale von Lohnsystemen sind offensichtlich:

1. Das Lohnsystem sollte die Identifikation mit den Zielsetzungen der *Systemeffizienz* fördern.
2. Das Lohnsystem sollte Interesse an und Bemühungen zur Erreichung von *Produktqualität* fördern.
3. Das Lohnsystem sollte effiziente *Gruppenzusammenarbeit* fördern.
4. Das Lohnsystem sollte *Kompetenzentwicklung* im Bereich von Systemproduktivität, Qualität und Gruppenverhalten fördern.

Widerstand gegen Veränderung

Daß allein auf dem Vergleich von individuellen quantitativen Arbeitsleistungen basierende Lohnsysteme ausgedient haben, widerspiegelt sich in den Forderungen vieler Unternehmen nach der Abschaffung veralteter Arbeitsplatzbewertungssysteme und komplizierter Lohnstrukturen. Obwohl in Einzelfällen auch von gewerkschaftlicher Seite Veränderungen gefordert werden, so kommt der Druck doch vorwiegend von der Managementseite und hat sich vor allem in den letzten Jahren verstärkt. Noch Mitte der Achtzigerjahre waren Gewinnbeteiligungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme selten anzutreffen, Polyvalenzlohnsysteme waren kaum bekannt, und Bemühungen, die Arbeitsbewertungs- und Lohnstrukturen zu vereinfachen, steckten erst in den Anfängen.

Wenn die traditionellen Entlohnungssysteme tatsächlich nicht mehr angemessen sind, so werden Bemühungen auf seiten der Gewerkschaften, an diesen Systemen festzuhalten, wahrscheinlich zu einer verlangsamten und weniger umfassenden Einführung neuer Produktionskonzepte beitragen. Dabei ist es für die Beschäftigtenvertretung oft schwierig abzuschätzen, wieviel Zusammenarbeit und Kompromißbereitschaft notwendig sind, um gut bezahlte Arbeitsplätze zu erhalten. Kooperationsverweigerung und Verzögerungstaktiken können dabei ein strategisches Mittel sein, Veränderungen zu beeinflussen und gewerkschaftliche Anliegen einzubringen. Eine sinnvolle Übergangsstrategie bedingt ein umfassendes Verständnis des neuen Systems, eine klare Zielsetzung und einen entsprechenden Aktionsplan. All dies braucht Zeit, führt oft zu Konflikten und notwendigen Verhandlungen, die jedoch für die langfristige Akzeptanz neuer Lohnsysteme wichtig sind, indem die Beschäftigten ihre Anliegen einbringen können. Eine konstruktive Auseinandersetzung kann

auch mithelfen, das Engagement und Interesse an diesen neuen Systemen zu stärken.

Die Gewerkschaften finden sich hier nicht selten in einem Dilemma. Der Druck zur Modernisierung und Veränderung verstärkt sich zunehmend. Konkurrenzbetriebe im Ausland haben oft schon flexiblere Systeme bei gleichzeitig geringeren Lohnkosten. Das Ausmaß der internationalen Konkurrenz variiert von Industriesektor zu Industriesektor, von Produkt zu Produkt, doch nur wenige Produktionsbereiche sind davon noch nicht betroffen. Auch Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind in Veränderung begriffen. Großunternehmen diktieren ihren kleineren und weniger mächtigen Zulieferfirmen zunehmend die Bedingungen, die sie zu erfüllen haben bezüglich Preis, Produktqualität, Lieferterminen usw. In dem Maße, in dem mehr und mehr Firmen in einem Industriesektor neue Produktions- und Organisationssysteme einführen, erhöht sich der Druck zur Veränderung auf die übrigen Betriebe. Wenn die betroffenen Gewerkschaften nicht zur Zusammenarbeit bereit sind, kann sich dies in sinkendem Auftragsvolumen und im damit verbundenen Verlust von Arbeitsplätzen niederschlagen.

Andererseits sehen sich Gewerkschaften und Betriebsräte den Beschäftigten gegenüber, die oft ein Interesse haben, bestehende Lohnsysteme beizubehalten. Eine Mitarbeiterin, die im Akkordlohnsystem 160% des Basissatzes verdient und 30% über dem Betriebsdurchschnitt liegt, wird die Aufhebung dieses Lohnsystems kaum unterstützen. Gleichzeitig wird sich ein Mitarbeiter, der seit 20 Jahren im Betrieb ist und innerhalb seines Arbeitsbereichs aufgrund traditioneller Leistungsbewertungssysteme und Dienstaltersprämien den Höchstlohn erreicht hat, kaum für eine Verflachung der Lohnhierarchie und die Aufgabenrotation in Arbeitsgruppen begeistern können. Die Zahl dieser Beispiele läßt sich beliebig erweitern. Wichtig ist hier zu sehen, daß viele Gewerkschaften gelernt haben, mit tayloristischen Strukturen zu leben und diese im Interesse der Beschäftigten zu nutzen.

Neue Entlohnungssysteme stellen fast immer eine Bedrohung der Partikulärinteressen einzelner Beschäftigtengruppen dar. Gewerkschaften und Betriebsräte sind deshalb oft in einer schwierigen Situation, wenn sie strukturelle Änderungen in der Produktionsorganisation oder im Entlohnungsbereich den Beschäftigten gegenüber vertreten sollen.

Von der Praxis bestehender Lohnsysteme hin zu Alternativen

Nun ist es durchaus möglich, Entlohnungssysteme zu entwikkeln, die mit den Anforderungen von JIT/TQM-Ansätzen, "schlanker" Produktion und den in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen neuen Arbeits- und Organisationsformen in Übereinstimmung stehen. Die generelle Stoßrichtung hat dabei eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten, die Erhöhung der individuellen Flexibilität, die Förderung der Kompetenzentwicklung und die gleichzeitige Verflachung von hierarchischen Lohnsystemen zum Ziel.

Im folgenden Teil wenden wir uns den gegenwärtig noch weitverbreiteten Arbeitsbewertungs- und Lohnsystemen zu, zeigen ihre Konsequenzen auf im Hinblick auf die oben beschriebenen Erfordernisse veränderter Produktionsstrukturen und Organisationsphilosophien und weisen auf alternative Ansätze qualifikationsorientierter Lohnsysteme hin.[3]

Arbeitsbewertung und qualifizierende Arbeitsgestaltung

Für gewerbliche Arbeitnehmer wird der Grundlohn in der Regel aufgrund einer Arbeitsbewertung bestimmt.[4] Bei der Arbeitsbewertung wird der Arbeitsplatz bezüglich der Anforderungen sowie der Beanspruchungen und Belastungen bewertet. Es wird insbesondere davon ausgegangen, daß Anforderungen "objektiv" und damit losgelöst vom Arbeitstätigen bestimmbar sind.[5] Es wird weiter davon ausgegangen, daß diese "objektive" Arbeitsbewertung Grundlage für eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist. Die damit verbundene differenzierte Beschreibung der Arbeitsplätze wird häufig als ein – scheinbar notwendiges – Instrument gesehen, um

- Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Produktion aufzufinden,
- die Auswahl von Arbeitskräften für bestimmte Arbeitsplätze systematisch und lohnminimierend durchzuführen,
- Personaleinsatz, berufliche Ausbildung und Fortbildung zu planen, zu kalkulieren und laufend zu überprüfen und damit auch die Lohnkosten berechnen zu können,
- einen sog. leistungsgerechten Lohn für die einzelne Arbeitskraft zu bestimmen und insbes. die Lohnrelation zwischen den unterschiedlichen Einzelarbeiten wissenschaftlich zu ermitteln. Der Lohn wird innerhalb des Leistungsprinzips scheinbar "objektiv" ermittelt und soll damit innerhalb des Bewertungssystems nicht mehr verhandlungs- und konfliktfähig sein …[6]

Zwei Hauptverfahren werden unterschieden: Bei der summarischen Arbeitsbewertung werden die Arbeitsplätze nach den für die Arbeitsausführung erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten pauschal eingestuft. Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden unterschiedliche Anforderungen analytisch-differenziert je Arbeitsplatz mittels eines Punktesystems eingestuft. Dabei sind gemäß dem Genfer Schema von 1950 die gebräuchlichsten Anforderungsarten:

- geistige Anforderungen
- körperliche Anforderungen
- Verantwortung
- Umgebungseinflüsse

Diese sind, je nach System, weiter ausdifferenziert.

Obwohl vom Grundsatz her bei beiden Verfahren nicht der Mensch bzw. seine Fähigkeiten, sondern der einzelne Arbeitsplatz bewertet wird, die beiden Verfahren sich theoretisch nur bezüglich ihrer Bewertungsarten unterscheiden, gibt es in ihrer Handhabung, gerade was die Möglichkeiten für die qualifzierende Arbeitsgestaltung betrifft, erhebliche Unterschiede:

Bei der *analytischen Arbeitsbewertung* wird jeder Arbeitsplatz für sich und im Vergleich zu den anderen Arbeitsplätzen punktemäßig bewertet. Die Arbeitswerte werden dann proportional lohnwirksam. Dies hat folgende Konsequenzen:

- Dadurch, daß jeder Arbeitsplatz seinen eigenen Wert hat, der den Grundlohn der Arbeitstätigen bestimmt, wird die Zuordnung Mensch–Arbeitsplatz fixiert. Dies entspricht dem tayloristischen Prinzip des "one man – one task". Ein Arbeitsplatzwechsel oder auch eine Veränderung des Arbeitsplatzes führt zu einem neuen Arbeitswert und ist damit auch lohnwirksam. Vorübergehende Rotation bzw. "Verleihungen" führen sozusagen notwendigerweise zu Widerstand; denn um an einem höherwertigen Arbeitsplatz ohne den entsprechenden Lohn zu arbeiten, fehlt die Motivation, an einem niederwertigen Arbeitsplatz zu arbeiten, wird zu einem Statusproblem. Mit anderen Worten, das Lernen wird über den eigenen Arbeitsplatz hinaus vom System her auch motivational behindert. Damit zielt die analytische Arbeitsbewertung eher auf die Routinisierung von Operationen als auf Entwicklung von Kompetenzen ab.
- Dadurch, daß der Grundlohn durch den Arbeitsplatz bestimmt wird und die Lohndifferenzierung durch die Verschiedenartigkeit der Arbeitsplätze entsteht, wird der Arbeitsplatz zum Kennzeichen für den betrieblichen Status

und zum Merkmal für Kenntnisse und Fähigkeiten und nicht die Qualifikationen des Arbeitstätigen. Mitarbeiterbezogene Maßnahmen zielen dementsprechend auf einen anforderungsgerechten Einsatz des Menschen und weniger auf die Entwicklung von Kompetenzen des Menschen hin. Die analytische Arbeitsbewertung ist nebst der Lohnbestimmung implizit ein Instrument der Selektion ("der richtige Mensch an den richtigen Platz") und negiert im Grunde genommen die Entwicklungsfähigkeit des Menschen.

- Um einerseits den Anforderungen an die innerbetriebliche Mobilität trotz analytischer Arbeitsbewertung gerecht zu werden und andererseits die Diskrepanzen zwischen Selektionsmöglichkeiten und Arbeitswerten ausgleichen zu können, wird in der Regel ein Verhaltensbewertungssystem eingeführt. Durch die Bewertung des Verhaltens hinsichtlich "Vielseitigkeit" bzw. "Selbständigkeit" etc. soll nun die Lohnfindung personenorientiert korrigiert bzw. das individuelle Verhalten per Anreiz – die unerwünschten Wirkungen der Arbeitsbewertung kompensierend – gesteuert werden. Dadurch entstehen z.T. sehr widersprüchliche Anreizsysteme, die von seiten der Betroffenen kaum mehr nachvollziebar sind.

Bei der *summarischen Arbeitsbewertung* sind die Konsequenzen hinsichtlich der qualifizierenden Arbeitsgestaltung nicht so gravierend, da in der Handhabung die Arbeitsplatzbezogenheit in der Regel weniger direkt ist als beim analytischen Verfahren:

- Bei der summarischen Bewertung werden in der Regel Klassen von Tätigkeiten (also nicht mehr einzelne Arbeitsplätze) entsprechend der geforderten Ausbildung bzw. Fähigkeiten Lohnstufen zugeordnet. Innerhalb dieser Klassen ist von der Lohnseite her also eine Durchlässigkeit möglich.
- Die einmal (etwa vertraglich) festgelegten Lohnstufen können im Betrieb schließlich zur personenbezogenen Einstufung verwendet werden, indem Mitarbeiter entsprechend ihrem Können eingestuft werden. In diesem Fall findet dann eine Umkehrung des Bewertungsverfahrens statt: Die Tätigkeitsklassen bzw. Lohnstufen werden zwar entsprechend der Theorie der Arbeitsbewertung von den "objektiven" Anforderungen im Betrieb bestimmt. Bewertet wird dann aber in der Praxis das Können des Mitarbeiters. Sofern nun in den Lohnstufen zusätzlich noch der Aspekt der Mehrfachqualifikation berücksichtigt wird und im gleichen Arbeitsbereich ein Aufsteigen in der Einstufung möglich

ist, kann dies durchaus als Lernanreiz verstanden werden. Somit könnte das summarische Verfahren bei der qualifizierenden Arbeitsgestaltung unter Umständen unterstützend und – wenn auch mit weniger feinem Raster – ähnlich einem Polyvalenzlohnsystem eingesetzt werden.

Akkord- bzw. Prämienlohn und qualifizierende Arbeitsgestaltung

Akkord und die nach der quantitativen Leistung bestimmte Prämie zielen einzig und allein auf die Maximierung des Ausstoßes ab.[7] Dies hat im Hinblick auf eine qualifizierende Arbeitsgestaltung einige erhebliche Konsequenzen:

- Die Entlohnung aufgrund der quantitativen Leistung geht von der sehr einseitigen Motivationstheorie "Leistung durch Lohn" aus. Akkord und Prämie wirken denn auch als *self-fulfilling prophecy,* indem – durch das Lohnsystem darauf eingestellt – das Verhalten "Leistung nach Lohn" prädominant wird. Die Prädominanz dieses Verhaltens zeigt sich besonders deutlich, wenn der Akkord auch dann die subjektiv größte Bedeutung einnimmt, wenn sich beispielsweise die "Vielseitigkeit" oder die "Selbständigkeit" im Lohn mehr auswirkt als die quantitative Leistung oder wenn der Akkord bzw. die Prämie etwa wegen revisionsbedürftigen Vorgabezeiten eingefroren wird. Der beschriebene Mechanismus verhindert aber, andere Motivationen verhaltenswirksam werden zu lassen, und stellt somit ein fatales subjektives Hindernis für qualifizierende Arbeitsgestaltung dar.
- Akkord- und verwandte Prämiensysteme gehen notwendigerweise mit Einschränkungen der Handlungsspielräume der Arbeitstätigen einher. Einerseits bedingen das präzise Messen und individuelle Zuordnen von Vorgabezeiten eine tayloristische Arbeitsteilung. Dies stellt die äußere Seite der Einschränkungen dar. Andererseits wird durch ein derartiges Lohnsystem der Handlungsspielraum auch von den subjektiven Bedingungen her eingeschränkt. Um einen hohen Zeitgrad zu erreichen bzw. um den Zeitgrad subjektiv zu optimieren, besteht für den einzelnen alles Interesse daran, in der Arbeitsausführung einen hohen Routinegrad zu erreichen. Anforderungen an eigene Entscheidungen und Dispositionen sowie anders- oder neuartige Tätigkeitselemente werden somit in der Regel auf Widerstand stoßen, weil damit der eigene Zeitgrad gefährdet wird. Sofern es

sich um einen individuellen Leistungslohn handelt, wird auch die gegenseitige Unterstützung und Hilfe unter Kollegen verhindert, weil das in der Regel zum eigenen Nachteil führt.

- Ein besonderes Problem stellen Gruppenakkord bzw. ausstoßabhängige Gruppenprämien dar, wenn sie als dominanter Anreiz wirken. Wohl wird dadurch grundsätzlich die gegenseitige Unterstützung in der Gruppe gefördert. Auch erlebt der einzelne eine Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe und befindet sich nicht mehr vereinzelt an seinem Arbeitsplatz, wie dies beim individuellen Akkord der Fall sein kann. Der Preis dafür kann aber sein, daß einzelne Gruppenmitglieder – die "Schwächeren", wird man sagen – unter Druck geraten, wenn sie die Gruppennorm nicht erfüllen (wollen/können). Damit wird sozusagen eine Disziplinierungsfunktion an die Gruppe "delegiert", an der sie sich auch aufreiben kann.
- Insgesamt werden durch Akkord- respektive Prämiensysteme Führungsfunktionen, insbesondere die Steuerung des Leistungsverhaltens, auf ein unpersönliches System übertragen. Damit wird die Möglichkeit, sich kritisch und innovativ mit den Leistungsanforderungen auseinanderzusetzen, praktisch unterbunden, indem ja ein System nicht spontan ansprechbar ist. Kompliziertheit und Intransparenz – meistens Eigenschaften der Lohnsysteme – lassen die Systeme zum unangreifbaren Sachzwang werden, so daß auch eine Reflexion darüber subjektiv unmöglich wird. In dieser Beziehung stehen Akkord- und Prämiensystem übrigens in Einklang mit der analytischen Arbeitsbewertung.

Ansatz für ein lernorientiertes Lohnsystem

Arbeitsbewertung und Akkord bezwecken unter anderem, eine anforderungs- bzw. leistungsgerechte Lohndifferenzierung zu finden. Wie wir gesehen haben, erfolgt diese Differenzierung einerseits zu statisch – wird dadurch der Dynamik der individuellen Kompetenzentwicklung nicht gerecht – und andererseits motivational zu einseitig, womit subjektiv die individuelle Kompetenzentwicklung behindert wird. Weil weist mit seiner bereits 1985 vorgelegten Analyse von 15 einschlägigen Betriebsvereinbarungen darauf hin, daß dem "vielseitigen Arbeitseinsatz" im Interesse technischer, organisatorischer und persönlicher Flexibilität vermehrt Bedeutung zukommen und damit eine Verlagerung von

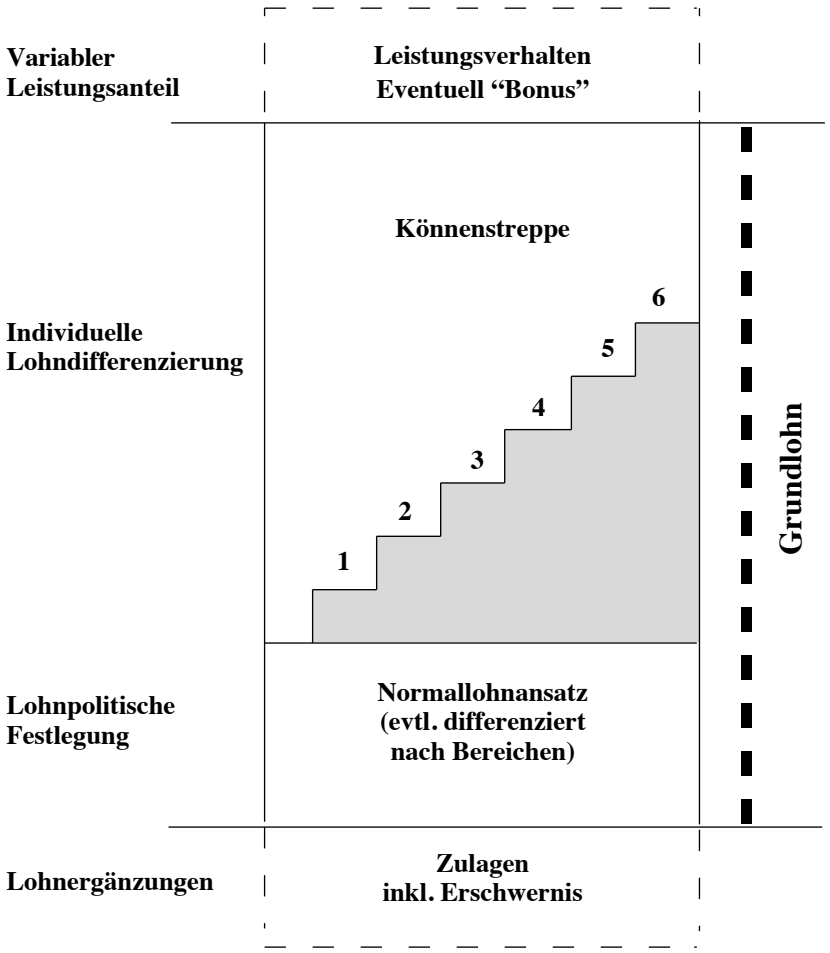
der anforderungsbezogenen Arbeitsbewertung zu personenbezogenen Bewertungen stattfinden wird.[8] Als Bestandteil qualifizierender Arbeitsgestaltung sollte das Lohnsystem vor allem nach dem Können des Arbeitstätigen differenzieren und zwar derart, daß die individuelle Kompetenzentwicklung, die sich im Können widerspiegelt, sowohl faktisch wie auch motivational berücksichtigt werden kann. Praktisch heißt das, daß die Einstufung weniger arbeitsplatzbezogen, sondern eher personenbezogen erfolgen sollte, mit anderen Worten, sich die Bezahlung schwerpunktmäßig danach richtet, was man – betriebsrelevant – kann, und nicht danach, was man tut. Im folgenden wird als Beispiel dafür ein Polyvalenzlohnsystem dargestellt. Es handelt sich dabei um einen Alternativvorschlag, den wir vor einigen Jahren zusammen mit einer betrieblichen Projektgruppe in einem Betrieb der Metallbranche ausgearbeitet haben (bezüglich des gesamten Lohnaufbaus in diesem Modell vgl. Abbildung 16.1).[9]

Beispiel für ein Polyvalenzlohnsystem

Die Könnenstreppe

1. Die Treppe hat 6 Stufen.
2. Das Treppenprinzip besteht darin, daß das Erreichen jeder einzelnen Stufe das Beherrschen der vorhergehenden Stufe miteinschließt.
3. Jede Stufe ist unterteilt in “Bedienen und Selbstkontrolle” (=2/5) und “Selbsteinrichten” (=3/5). (Zum Beispiel: bei einem Betrag von 100.- pro Stufe: 40.- für Bedienen und Selbstkontrolle; 60.- für Selbsteinrichten.)
4. Für eine flexible Handhabung des Treppenprinzips kann man bezüglich Bedienen und Selbstkontrolle bis zu maximal 2 Stufen voraus sein, wobei dann für die letzten beiden Stufen lediglich je 2/5 ausbezahlt werden. Ohne Selbsteinrichten kann man damit aber höchstens zwei Stufen steigen.
5. Die Anforderungen je Könnensstufe werden durch eine Kombination von Schwierigkeitsgrad und Anzahl beherrschter Arbeitsplätze festgelegt. Bezüglich der Schwierigkeit werden die Arbeitsplätze in drei Klassen unterteilt: Hoch-Mittel-Niedrig (H-M-N). Um dem Ziel der Mehrfachqualifikation gerecht zu werden, muß darüber hinaus auch die Anzahl der zu beherrschenden Arbeitsplätze je Stufe festgelegt werden (siehe Abbildung 16.2).

Abbildung 16.1 Lohnaufbau insgesamt
(Die Darstellung kann nicht maßstäblich interpretiert werden!)



6. Zwecks Transparenz sind in jedem Meisterbereich die Arbeitsplätze gemäß ihrer Klasse maschinenbezogen mit N, M oder H zu bezeichnen.
7. Als weitere Verfeinerung wäre es denkbar, das "Selbsteinrichten" zu unterteilen, etwa in 3 Unterstufen zu je 1/5;

damit könnte man dem Mehr oder Weniger an Selbständigkeit besser Rechnung tragen. Bis dahin ist das Können als ein Entweder/Oder-Merkmal behandelt worden, wenn auch in den zwei Schritten "Bedienen und Selbstkontrolle" sowie "Selbsteinrichten". Der Vorteil der Entweder/Oder-Lösung ist, daß man zu eindeutigen Beurteilungen bezüglich des Könnens der Mitarbeiter/innen gezwungen ist und daß der Lohnanreiz einen signifikanten Sprung darstellt.

8. In einer Verhaltensbewertung kann darüber hinaus die Bereitschaft für den vielseitigen Einsatz bewertet werden. Damit kann verhindert werden, daß fachlich zwar kompetente, im Teamverhalten aber "ungenügende" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belohnt werden.

Festlegung des Normallohnansatzes

Mit der Festlegung des Normallohnansatzes wird die Lohnsumme weitgehend bestimmt. Es handelt sich hierbei um eine lohnpolitische Festlegung und ist deshalb in der Regel Gegenstand von Lohnverhandlungen.

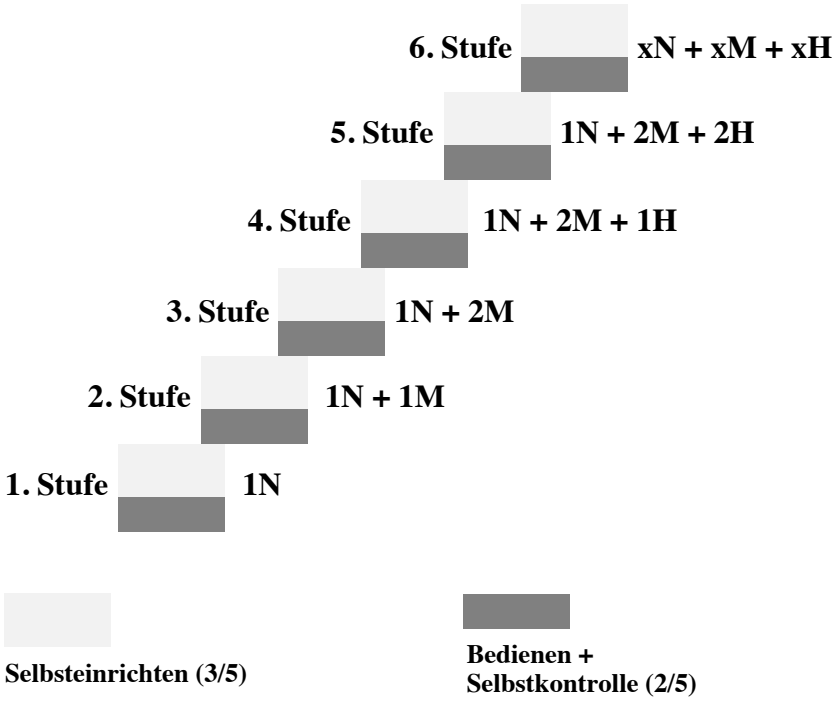
Wenn der Normallohnansatz bereichsspezifisch festgelegt wird, werden im Vergleich zueinander auch anforderungsorientierte Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen. Dabei ist wesentlich, daß die Bereiche, die im Normallohnansatz zusammengefaßt werden, genügend qualifikatorischen Spielraum enthalten, damit die Könnenstreppen im gleichen Bereich auch ausgeschöpft werden können. Falls nämlich das Lernen – und damit das Steigen auf der Könnenstreppe – nur über den Bereich hinaus möglich ist, entstehen dieselben Hindernisse, die bei der analytischen Arbeitsbewertung den Arbeitswechsel verhindern.

Zum Leistungsbonus

Je nach betrieblichen Bedingungen kann es durchaus erwünscht sein, daß die quantitative Leistung weiterhin im Lohn Berücksichtigung findet. Insbesondere bei allen Formen der Gruppenarbeit sollte jedoch keine individuelle Leistungsentlohnung stattfinden, um die soziale Unterstützung in der Gruppe nicht zu untergraben. Ein kollektiver Leistungsbonus sollte materiell möglichst wenig ins Gewicht fallen, sondern allenfalls symbolischen Charakter haben, da ansonsten dieselben Nachteile, wie sie beim Gruppenakkord oben aufgeführt wurden, auftreten würden.

Abbildung 16.2 Anforderungen je Könnensstufe

(Die Pluszeichen sind wesentlich für die Mehrfachqualifikation, d.h. eine Stufe ist erst genommen, wenn alle in der Stufe geforderten Tätigkeiten beherrscht werden.)



N = Arbeitsplatz mit niedriger Schwierigkeit
M = Arbeitsplatz mit mittlerer Schwierigkeit
H = Arbeitsplatz mit hoher Schwierigkeit
x = mehrere

Kollektive Bonussysteme auf Betriebsebene

Neue Formen der gruppenorientierten Arbeitsgestaltung, insbesondere auch der JIT/TQM-Ansatz, haben in vielen Betrieben auch das Interesse an auf der kollektiven Gesamtleistung basierenden Bonussystemen wie Produktivitätssteigerungs- und Gewinnbeteiligungsprogrammen geweckt. Diese Systeme bieten zusätzlich zum individuellen Lohn und möglichen Gruppenbonus einen weiteren finanziellen Anreiz, der die Auseinandersetzung mit der Zielsetzung des Gesamtbetriebs fördert. Sie sollen das Interesse an der betrieblichen Gesamtleistung verstärken und damit den systemorientierten Ansatz zur Produktivitätssteigerung unterstützen. Sie sind auch auf die Förderung von Gruppenprozessen und kollektiven Problemlösungsansätzen ausgerichtet. Einige dieser Programme sind so strukturiert, daß sie einen direkten Bonusanreiz bieten für mit JIT/TQM- respektive *lean production*-Zielen verknüpfte Leistungsverbesserungen wie zum Beispiel die Einhaltung von Lieferterminen, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Ertrag und andere meßbare Faktoren. Indem hier die Gesamtanstrengung aller Beschäftigten zur Gewinn- und Produktivitätssteigerung belohnt wird, haben diese Programme Vorteile gegenüber Gruppenleistungsbonussystemen.[10]

Produktivitätssteigerungs-Bonusprogramme

Kurz zusammengefaßt bezieht sich das aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept des *productivity gainsharing* auf ein variables Kompensationssystem, das zusätzlich zum Normallohn einen Bonus für Produktivitätssteigerungen vorsieht. Produktivitätssteigerungen werden dabei an einem kollektiven Produktivitätsstandard des gesamten Betriebs (oder eines größeren Teils davon) gemessen. Die diesen Programmen zugrundeliegenden Prinzipien sind einfach, deren Anwendung jedoch ist komplex.[11]

Der erste Schritt in der Entwicklung eines solchen Bonussystems besteht darin zu entscheiden, wie Produktivität gemessen und definiert werden soll. Produktivität ist die Beziehung zwischen dem zu bestimmenden, für die Produktion benötigten Input und dem aus der Produktion resultierenden Output. In den klassischen amerikanischen Gainsharing-Programmen wie *Scanlon, Modified Scanlon, Rucker* und *Improshare* wird diese Beziehung als das Verhältnis von Input zu Output definiert. Dabei unterscheiden sich diese Programme darin, wie Input und Output gemessen werden. In *Scanlon*, zum Beispiel, werden die Lohnkosten durch den Verkaufswert der produzierten Güter oder Dienst-

leistungen geteilt. *Modified Scanlon* basiert auf der gleichen Outputdefinition, erweitert jedoch die Inputdefinition, indem Material- und Energiekosten, Unterhaltsaufwendungen, Abschreibungen usw. einbezogen werden. *Rucker* und *Improshare* gründen auf wiederum anders definierten Input- oder Outputdefinitionen.[12] Viele Betriebe modifizieren diese klassischen Bonuspläne und entwickeln ein auf die individuelle Betriebssituation zugeschnittenes Modell, dem allerdings meist einer dieser Ansätze zugrunde liegt.

Dabei bestehen zwei grundsätzliche Unterschiede zwischen diesen Modellen. *Scanlon, Modified Scanlon* und *Rucker* messen Input und Output in finanziellen Begriffen und sind deshalb monetäre Programme. Im Gegensatz dazu werden bei *Improshare* sowohl Input als auch Output preisneutral bewertet. Dieses und ähnliche Programme werden deshalb als physische im Gegensatz zu monetären Programmen bezeichnet. Die zweite Unterscheidung betrifft nur die Inputkomponente des Produktivitätsverhältnisses. *Scanlon, Rucker* und *Improshare* basieren auf der Bestimmung von "nur arbeitsbezogenen" Inputs (Lohnkosten im Fall der beiden ersten Programme; geleistete Arbeitsstunden im letzteren Fall). Im Gegensatz dazu umfaßt die Inputdefinition bei *Modified Scanlon* zusätzlich zu den Lohnkosten auch andere Faktoren. Der zweite Hauptunterschied besteht also zwischen "nur arbeitsbezogenen" und Multifaktorprogrammen.

Die Definition der Produktivitätsrelation ist wahrscheinlich die wichtigste Entscheidung, die bei der Gestaltung eines Gainsharing-Programms getroffen werden muß, da diese Definition den Grad des Risikos der Beteiligten bestimmt. Physische Produktivität kann dadurch beeinflußt werden, wie intensiv, geschickt und sorgfältig die Beschäftigten arbeiten. Physische Pläne sind deshalb leichter beeinflußbar durch kollektive Anstrengungen und Kreativität der Beschäftigten. Monetär definierte Produktivität wird sowohl durch physische Inputaspekte in Relation zu Outputs als auch durch die Preisbewegungen des Input-Outputverhältnisses bestimmt. Wenn zum Beispiel die Inputkosten steigen, während die Produktverkaufspreise stabil bleiben oder fallen, wird das Bonuspotential des Plans sich damit ebenfalls verringern.

Monetäre Multifaktorprogramme werden oft von Unternehmungen bevorzugt, weil sie enger mit dem Betriebsgewinn verknüpft sind. Lohnkosten bewegen sich oft zwischen 15 und 40% des Verkaufswerts der produzierten Güter und können bei kapitalintensiven Produktionsprozessen noch viel tiefer liegen. Wenn

die Lohnkosten einen geringen Anteil ausmachen, werden die durch die Beschäftigten direkt beeinflußbaren Produktivitätssteigerungen auch nur beschränkte Auswirkungen auf die Gesamtkosten und den Bruttogewinn haben. Deshalb beinhalten einige Multifaktorprogramme Inputfaktoren, die bis zu 80% des Verkaufswerts der produzierten Güter oder Dienstleistungen umfassen. In diesem Fall sind so definierte Produktivitätssteigerungen auch meistens mit einer Gewinnerhöhung verbunden.

Wenn sich ein Betrieb in ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten befindet, ist der monetäre Multifaktorplan möglicherweise auch die beste Lösung, da er sich auf ein breites Segment von Produktionskosten abstützt. Was zählt, ist, was unter dem Strich übrigbleibt. Physische Produktivität ist zwar ein wichtiges Ziel, aber es ist trotzdem nur Mittel zum Zweck. Ziel bleibt der Unternehmensgewinn. Wenn die Gewinnaussichten eines Betriebs wirklich in Frage gestellt sind, ist es wahrscheinlich für alle Beteiligten am besten, wenn der Plan so eng wie möglich mit zu erwirtschaftenden Gewinnen verknüpft ist. Ein Hauptproblem der Multifaktoren-Bonusprogramme ist jedoch, daß sie sehr komplex und schwer zu beeinflussen sind, weil sie so viele unkontrollierbare Aspekte beinhalten, so daß sich die Beschäftigten nicht mehr in der Lage fühlen, die Ergebnisse positiv zu beeinflussen, und deshalb oft das Interesse an diesen Programmen verlieren. Je komplizierter und umfassender die Produktivitätsformel, desto schwieriger ist es meist, die Motivation der Beteiligten zu gewinnen. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig, daß die Beschäftigten im Detail über die Ergebnisse, aufgeteilt nach den einzelnen Beurteilungsfaktoren, informiert werden. Ebenso unerläßlich ist eine Beteiligung in den Arbeitsgruppen, die Leistungs- und Prozeßergebnisse tatsächlich beeinflussen können.

Die unterschiedlichen Definitionen der Produktivitätsrelationen haben alle ihre Vor- und Nachteile. Deshalb sollte man sich erst auf ein Produktivitätskonzept einigen, nachdem die Umstände des jeweiligen Betriebs im Detail abgeklärt, eine klare Zielsetzung festgelegt und vergangene Betriebsergebnisse und Zukunftsprojektionen analysiert worden sind. Wenn diese Voraussetzungen fehlen, können auch Gewerkschaften und Betriebsräte keine fundierte Stellungnahme zur Einführung solcher Programme abgeben. Das heißt, daß die Beschäftigtenvertretung von Anfang an in den Informations- und Gestaltungsprozeß einbezogen werden sollte.

Insgesamt ist Gainsharing ein vielversprechendes Modell im Rahmen neuer Produktionskonzepte und Organisationsstrukturen.

Es kann dazu beitragen, die Perspektive der Beschäftigten zu erweitern und ihr Interesse an Qualitätsverbesserung und Kostensenkung zu steigern. Es kann Qualifizierung, Flexibilität und effiziente Zusammenarbeit fördern und somit einen wichtigen Beitrag zur Kostenkontrolle und Produktivitätssteigerung leisten. Es kann jedoch all diese Ziele auch verfehlen. Um erfolgreich zu sein, müssen auf Produktivitätssteigerung basierende Bonusprogramme von den Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflußt werden können, und die Beschäftigten müssen davon überzeugt sein, daß dies auch möglich ist. Diese Grundvoraussetzungen können leichter geschaffen werden, wenn Management und Beschäftigtenvertretung die Ziele und Ausführungsbestimmungen solcher Programme gemeinsam entwickeln und aktiv an der Durchführung beteiligt sind.

Gewinnbeteiligungsprogramme

Gewinnbeteiligungsprogramme sind variable Bonussysteme, die einen Bonus, basierend auf dem Gewinn eines Gesamtunternehmens oder eines Profitcenters innerhalb der Organisation, ausschütten. Viele Gewinnbeteiligungsprogramme basieren auf einer Profitschwelle, die erreicht werden muß, bevor Profitanteile in den Bonuspool einfließen. Diese Schwelle kann mit der Gewinnrate in Relation zu Umsatz oder Investitionen stehen, oder sie kann auch einfach einen Prozentsatz des geldmäßigen Gewinns betragen (z.B. 10% des Betriebsgewinns oberhalb dieser Schwelle wird an die Beschäftigten verteilt).

Die Schwierigkeiten in der Gestaltung eines Gewinnbeteiligungsprogramms sind denen eines Verbesserungsbeteiligungsprogramms ähnlich. Auch hier ist die Definition der Bonusformel von zentraler Bedeutung: Soll zum Beispiel der Bonus auf dem Brutto- oder Nettogewinn basieren? Sind gewisse Umsatzkategorien vom Bonus ausgeschlossen? Usw. Im weiteren müssen Fragen der Anspruchsberechtigung, der Bonusverteilung und möglicher sich daraus ergebender Konflikte geklärt werden.

Der Hauptunterschied zwischen Gewinnbeteiligungs- und Produktivitätssteigerungsprogrammen liegt im Bereich der Beeinflußbarkeit. Im Gegensatz zur Produktivität wird die Höhe des Gewinns von viel mehr Faktoren, die außerhalb des Einflußbereichs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen, bestimmt. Für die Beschäftigten ist es deshalb sehr viel schwieriger, die Beziehung zwischen ihren individuellen und kollektiven Bemühungen und den Gewinnzahlen, die die Größe des Bonus bestimmen, zu sehen. Während Gewinnbeteiligungsprogramme das Interesse der

Beschäftigten am Betriebsergebnis steigern können, indem sie sich vielleicht vermehrt für Finanzanalysen ihrer Firma in der Presse interessieren, so wirken diese Programme dennoch kaum motivierend auf individuelles oder kollektives Verhalten am Arbeitsplatz. Wenn ein entsprechendes Programm sich auf eine relativ kleine Zahl von Beschäftigten bezieht, wie dies z.B. bei auf den Ergebnissen von Profitcentern beruhenden Programmen der Fall ist, kann dies das Gefühl des Einflusses und der Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken und motivierend wirken. Doch auch solche Gewinnbeteiligungsprogramme sind nur dann erfolgreich, wenn den Strukturen und Möglichkeiten der Mitwirkung in der Arbeitsgestaltung ebenfalls die nötige Aufmerksamkeit zukommt.

Dies bedeutet, daß Vereinbarungen betreffend eines Gewinnbeteiligungsprogramms mit der Bestimmung der Bonusformel nicht abgeschlossen sind. Die Beschäftigten müssen die Veränderungen, die in ihrem Betrieb stattfinden, verstehen, und sie müssen über Strukturen verfügen, die es ihnen erlauben, diese Veränderungen tatsächlich zu beeinflussen. Wenn dies der Fall ist, können Gewinnbeteiligungsprogramme zu einer Art Barometer bezüglich der Anpassungsfähigkeit und Leistung eines Betriebes werden und mithelfen, das Interesse an gemeinsamen Bemühungen und Endresultaten zu fördern.

Schlußfolgerung

Neue Entlohnungssysteme müssen im Zusammenhang mit neuen Produktionskonzepten gesehen werden, die sich aufgrund der weltweiten Konkurrenz mit zunehmender Geschwindigkeit verbreiten und neue Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung, Kostenkontrolle und Gewinnverbesserung eröffnen. Für die Gewerkschaften bedeutet dies die Entwicklung einer Strategie, die auf die konstruktive Auseinandersetzung mit neuen Produktions- und Lohnsystemen ausgerichtet ist unter Wahrung der langfristigen Interessen ihrer Mitglieder. Unternehmen andererseits müssen bereit sein, sich mit der Beschäftigtenvertretung auf einen gemeinsam gestalteten Prozeß einzulassen, um die erfolgreiche Konzeptualisierung und Einführung neuer, qualifizierungsorientierter Lohnsysteme zu gewährleisten.

Anmerkungen

1 Dieser Prozeß und seine Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit des Individuums sowie die generellen Eigenschaften von Produktionsarbeit in industrialisierten Nationen sind von Harry Braverman und anderen Kritikern ausführlich analysiert worden: Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* (New York: Monthly Review Press, 1974).

2 Eine Reihe von Büchern zu diesem Thema betont den im JIT-Konzept enthaltenen Systemansatz; vgl. z.B. Richard T. Lubben, *Just-In-Time Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1988) und Yasuhiro Monden, *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management* (Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press, 1983).

3 Andreas Alioth, "Lohn und Lernen", in Werner Duell und Felix Frei, *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen,* 1986, pp. 183-194.

4 Vgl. z.B. REFA: *Methodenlehre der Betriebsorganisation, Teil Anforderungsermittlung*. 2. Auflage (München: Hanser, 1991) sowie *Teil Entgeltdifferenzierung*. 3. Auflage (München: Hanser, 1991); Heinz Kappel, *Organisieren, führen, entlöhnen*. 3. Auflage (Zürich: Industrielle Organisation, 1990).

5 Zu dieser falsch verstandenen Art von "Objektivismus" vgl. Felix Frei, "Psychologische Arbeitsanalyse – Eine Einführung zum Thema", in: Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.): *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 11-36: Anforderungen sind nur in Relation zu subjektiven Leistungsvoraussetzungen bestimmbar.

6 E. Hildebrandt: *Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung*. Wissenschaftszentrum Berlin, 1981, p. 4.

7 Auf die vielfältigen individuellen und kollektiven Strategien der Arbeitnehmer, die Leistung zu begrenzen bzw. über die Zeit hin konstant zu halten, um die tägliche Arbeit und das Entgelt dafür subjektiv vorhersehbar und erträglich zu machen, sei hier nicht näher eingegangen. Ebenso sei im vorliegenden Zusammenhang nur erwähnt, daß die Voraussetzungen für die "Maximierungstheorie" von der technologischen Entwicklung immer weniger gegeben sein werden, da sich der beeinflußbare Anteil der Arbeit bei zunehmender Automatisierung bzw. elektronischer Steuerung verringert.

8 R. Weil, "Leistungsbezahlung für Vielseitigkeit und flexiblen Arbeitseinsatz", *Angewandte Arbeitswissenschaft,* (1985, 104), pp. 39-53.

9 Beispiel aus Andreas Alioth, *Lohn und Lernen,* pp. 189 ff.

10 Diese Ausführungen stammen von Ken Mericle, der das Kapitel über Entlohnungssysteme in der amerikanischen Ausgabe unseres Buches verfaßt hat.

11 Das zunehmende Interesse am Konzept des *Gainsharing* hat in den achtziger Jahren zu einer Reihe von Publikationen zu diesem Thema geführt. Empfehlenswert sind z.B.: Brian Graham-Moore und Timothy Ross, *Gainsharing: Plans for Improving Performance* (Washington, D.C.: BNA Books, 1990); Brian Graham-Moore und Timothy Ross, *Productivity Gainsharing: How Employee Incentive Programs can Improve Business Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); Institute of Industrial Engineers, *Gainsharing: A Collection of Papers* (Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press, 1983).

12 Eine gute Einführung in das Improshare-Programm findet sich im Buch von Mitchell Fein, dem Erfinder dieses Programms: *Improshare: An Alternative to Traditional Managing* (Hinsdale, NJ: Mitchell Fein, 1981).

ANHANG

A.1 Interessenmatrix

... bezogen auf:

Betriebliche Interessen / **Arbeitnehmer-interessen**	**Marktkonkurrenz**			**Arbeitsmarkt**			
	Anpassung an neue Anforderungen	Konkurrenzfähigkeit (Preis, Termin, Qualität, Quantität)	Kostenminimierung: betriebswirtschaftliche Rentabilität	Sicherung von Personal (genügend, richtig qualifiziert)	Sicherung volkswirtschaftlicher Kaufkraft	Abwehr gegen äußere Zwänge (Tarif, Gesetze)	Stabilisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse
Sicherer Arbeitsplatz							
Angemessener, steigender Lohn							
Erhaltung der Arbeitskraft							
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation							
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen							
Verringerung der Trennung von Denken und Tun							
Angemessene soziale Beziehungen							
Gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit							
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft							
Sinnvolle Tätigkeit							
Abwechslung und “Ellbogenfreiheit”							
Vermeidung unnötiger Arbeitserschwernis							
Positive Zukunftsentwicklung							
Betriebsidentifikation							

Interessenmatrix

... bezogen auf den Betrieb selbst

Betriebliche Interessen / **Arbeitnehmer-interessen**	Optimale Nutzung von Ressourcen	Leistungsabforderung und -steigerung	Minimierung von Konflikten	Betriebsspezifische Qualifizierung	Vermeidung von Schulungsaufwand	Vermittlung von Werten und Normen	Sicherung betrieblicher Herrschaft	Betriebliche Attraktivität (Stammbelegschaft)	Verhinderung von Solidarisierung
Sicherer Arbeitsplatz									
Angemessener, steigender Lohn									
Erhaltung der Arbeitskraft									
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation									
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen									
Verringerung der Trennung von Denken und Tun									
Angemessene soziale Beziehungen									
Gesellschaftliche Wert-schätzung der Arbeit									
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft									
Sinnvolle Tätigkeit									
Abwechslung und “Ellbogenfreiheit”									
Vermeidung unnötiger Arbeitserschwernis									
Positive Zukunftsentwicklung									
Betriebsidentifikation									

A.2 Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

In der Subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA)* sind die verschiedenen Tätigkeiten in einer Abteilung (oder Gruppe) zu bewerten. Es ist nicht zu bewerten, was diejenigen, die für eine Tätigkeit zuständig sind, konkret tun, sondern das, was die *Tätigkeit selbst* bezüglich der untenstehenden Kriterien "bietet". Den Tätigkeiten soll für jedes Merkmal ein Punktwert von 0-10 gegeben werden (0=schlechtester Punktwert, 10=bester Punktwert).

	Tätigkeit 1	**Tätigkeit 2**	**Tätigkeit 3**	**...**	**Tätigkeit n**
"Ellbogenfreiheit"/ Entscheidungsmöglichkeiten					
Abwechslung bei der Tätigkeit					
Möglichkeit, dazuzulernen					
Gegenseitige Unterstützung und Respektierung					
Sinnvoller Beitrag für den Betrieb und für den Konsumenten					
Positive Zukunft, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten					
TOTAL					

* Quelle: Emery und Emery, *Participative Design: Work and Community*. Außerdem: Eberhard Ulich, "Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung", in Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 327-347.

A.3 Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
1. Für diese Arbeit braucht man verschiedene Hilfsmittel.	1	2	3	4	5
2. Man hält in der Abteilung gut zusammen.	1	2	3	4	5
3. Man ist verantwortlich für Arbeitsgeräte und Hilfsmittel.	1	2	3	4	5
4. Man muß für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.	1	2	3	4	5
5. Man kann sein Arbeitstempo selbst bestimmen.	1	2	3	4	5
6. Der/Die Vorgesetzte anerkennt die Arbeitsleistung seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.	1	2	3	4	5
7. Bei dieser Arbeit kann man das tun, was man am besten kann.	1	2	3	4	5
8. Es wird einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muß.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
9. Was man bei dieser Arbeit gelernt hat, kann man immer wieder gebrauchen.	1	2	3	4	5
10. Man muß sich sehr beeilen, um mit seiner Arbeit fertig zu wer-den.	1	2	3	4	5
11. Bei dieser Aufgabe merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat.	1	2	3	4	5
12. Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten weiterzukommen.	1	2	3	4	5
13. Man muß in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.	1	2	3	4	5
14. Man hat bei der Arbeit Gelegenheit, sich mit seinen Kolleg/innen zu unterhalten.	1	2	3	4	5
15. Wenn man seine Arbeit nicht richtig macht, leiden die anderen darunter.	1	2	3	4	5
16. Man muß Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.	1	2	3	4	5
17. Man hat so viel zu tun, daß es einem über den Kopf wächst.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
18. Die Bewegungs-freiheit am Arbeits-platz ist groß.	1	2	3	4	5
19. Die Arbeitskolleg/ innen setzen sich für einen ein.	1	2	3	4	5
20. Man muß bei dieser Arbeit schnell richtig reagieren können.	1	2	3	4	5
21. Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb.	1	2	3	4	5
22. Man weiß, wie die Arbeit in dieser Abteilung abläuft.	1	2	3	4	5
23. Man weiß, wofür diese Arbeit gut ist.	1	2	3	4	5
24. Es kommt schon vor, daß einem die Arbeit zu schwierig ist.	1	2	3	4	5
25. Man weiß Bescheid, was die Arbeits-kolleg/innen eigentlich tun.	1	2	3	4	5
26. Bei dieser Arbeit hat man Verantwortung.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
27. Man kann bei dieser Arbeit immer wieder Neues dazulernen.	1	2	3	4	5
28. Der/Die Vorgesetzte kritisiert seine/ihre Mitarbeiter/innen in Gegenwart anderer.	1	2	3	4	5
29. Es passiert so viel auf einmal, daß man es kaum bewältigen kann.	1	2	3	4	5
30. Man fühlt sich bei der Arbeit stark beauf-sichtigt und kontrol-liert.	1	2	3	4	5
31. Man weiß bei dieser Arbeit, was man ei-gentlich tut.	1	2	3	4	5
32. Diese Arbeit trägt viel dazu bei, daß es rund läuft in der Abteilung.	1	2	3	4	5
33. Diese Arbeit ist ab-wechslungsreich.	1	2	3	4	5
34. Der/die Vorgesetzte verhält sich gegenüber der Arbeit der einzel-nen teilnahmsvoll.	1	2	3	4	5
35. Bei dieser Arbeit kann man alle seine Kennt-nisse und Fähigkeiten einsetzen.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
36. Wenn nötig, helfen einem die Arbeits-kolleg/innen.	1	2	3	4	5
37. Diese Arbeit ist anspruchsvoll.	1	2	3	4	5
38. Man sieht, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.	1	2	3	4	5
39. Bei dieser Arbeit hat man das Gefühl, daß man wirklich etwas geleistet hat.	1	2	3	4	5
40. Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	1	2	3	4	5
41. Bei dieser Arbeit muß man aufpassen, daß einem nichts passiert.	1	2	3	4	5
42. Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.	1	2	3	4	5
43. Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kol-leg/innen absprechen.	1	2	3	4	5
44. Bei dieser Arbeit muß man zu viele Dinge auf einmal erledigen.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch-mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
45. Man ist auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen getan wird.	1	2	3	4	5
46. Bei dieser Arbeit kann man zuwenig zeigen, was man gelernt hat.	1	2	3	4	5
47. Diese Arbeit ist langweilig.	1	2	3	4	5
48. Diese Arbeit kann man nur in Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen richtig ausführen.	1	2	3	4	5
49. Man ist verantwortlich für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleg/innen.	1	2	3	4	5
50. Bei dieser Arbeit muß man immer das gleiche tun.	1	2	3	4	5

Auswertungsschema für den Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)

Für die Auswertung des Fragebogens zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)* sollten die Fragen entsprechend der nachfolgenden Zusammenstellung gruppiert werden.

* Quelle: Ivars Udris und Andreas Alioth, "Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse", in E. Martin, I. Udris, U. Ackermann und K. Oegerli, *Monotonie in der Industrie* (Bern: Huber, 1980), pp. 61-68; 204-207.

Wenn der Fragebogen bei einer kleinen Gruppe eingesetzt wird, so genügt statt einer statistischen Auswertung eine "Strichliste", aus der die Antwortverteilungen in jeder Frage deutlich werden. Anhand der Punktwerte, die in jeder der unten angegebenen Fragegruppen total erreicht werden, wird deutlich, wo eine Veränderung der Situation besonders vordringlich ist: nämlich bei den tiefsten Punktwerten. (Achtung: Die Punktwerte bei den mit * markierten Fragen sowie bei allen Fragen in der Gruppe 6 müssen umgepolt werden!)

1. Handlungsspielraum

1.1 Autonomie

5) Man kann sein Arbeitstempo selbst bestimmen.
8) Es wird einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muß.*
18) Die Bewegungsfreiheit am Arbeitsplatz ist groß.
30) Man fühlt sich bei der Arbeit stark beaufsichtigt und kontrolliert.*
42) Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.

1.2 Variabilität

1) Für diese Arbeit braucht man verschiedene Hilfsmittel.
33) Diese Arbeit ist abwechslungsreich.
47) Diese Arbeit ist langweilig.*
50) Bei dieser Arbeit muß man immer das gleiche tun.*

2. Transparenz

2.1 Transparenz der Aufgabe

11) Bei dieser Arbeit merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat.
23) Man weiß, wofür diese Arbeit gut ist.
31) Man weiß bei dieser Arbeit, was man eigentlich tut.
38) Man sieht, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.
39) Bei dieser Arbeit hat man das Gefühl, daß man wirklich etwas geleistet hat.

2.2 Soziale Transparenz

22) Man weiß, wie die Arbeit in dieser Abteilung abläuft.
25) Man weiß Bescheid, was die Arbeitskolleg/innen eigentlich tun.
45) Man ist auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen getan wird.

3. Verantwortung

3.1 Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe (Status)

15) Wenn man seine Arbeit nicht richtig macht, leiden die anderen darunter.
26) Bei dieser Arbeit hat man Verantwortung.
32) Diese Arbeit trägt viel dazu bei, daß es rund läuft in der Abteilung.

3.2 Verantwortung für Ereignisse (Belastung)

3) Man ist verantwortlich für Arbeitsgeräte und Hilfsmittel.
41) Bei dieser Arbeit muß man aufpassen, daß einem nichts passiert.
49) Man ist verantwortlich für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleg/innen.

4. Qualifikation

4.1 Anforderungen (qualitative Unterforderung)

4) Man muß für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.
13) Man muß in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.
20) Man muß bei dieser Arbeit schnell richtig reagieren können.
37) Diese Arbeit ist anspruchsvoll.

4.2 Einsatz (qualifikatorische Unterforderung)

7) Bei dieser Arbeit kann man das tun, was man am besten kann.
35) Bei dieser Arbeit kann man alle seine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen.
46) Bei dieser Arbeit kann man zuwenig zeigen, was man gelernt hat.*

4.3 Chancen (psychologische Zukunft)

9) Was man bei dieser Arbeit gelernt hat, kann man immer wieder gebrauchen.
12) Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten weiterzukommen.
27) Man kann bei dieser Arbeit immer wieder Neues dazulernen.

5. Soziale Struktur

5.1 Soziale Unterstützung durch Kollegen

2) Man hält in der Abteilung gut zusammen.
19) Die Arbeitskolleg/innen setzen sich für einen ein.
36) Wenn nötig, helfen einem die Arbeitskolleg/innen.

5.2 Kooperation (Interdependenz)

21) Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb.
43) Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kolleg/innen absprechen.
48) Dieser Arbeit kann man nur in Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen richtig ausführen.

5.3 Respektierung durch den/die Vorgesetzten

6) Der/Die Vorgesetzte anerkennt die Arbeitsleistung seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.
28) Der/Die Vorgesetzte kritisiert seine/ihre Mitarbeiter/innen in Gegenwart anderer.*
34) Der/Die Vorgesetzte verhält sich gegenüber der Arbeit der einzelnen teilnahmsvoll.

6. Arbeitsbelastung

6.1 Arbeitsvolumen (quantitative Überforderung)*

10) Man muß sich sehr beeilen, um mit seiner Arbeit fertig zu werden.
17) Man hat so viel zu tun, daß es einem über den Kopf wächst.
29) Es passiert so viel auf einmal, daß man es kaum bewältigen kann.
44) Bei dieser Arbeit muß man zu viele Dinge auf einmal erledigen.

6.2 Schwierigkeiten (qualitative Überforderung)*

16) Man muß Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.
24) Es kommt schon vor, daß einem die Arbeit zu schwierig ist.
40) Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.

A.4 Arbeitsbewertungsfragebogen

Wie beurteilen Sie *Ihre heutige Arbeit* hinsichtlich folgender Merkmale?						
Abwechslung in der Arbeit	1					
Möglichkeiten zur selbständigen Einteilung der Arbeit	2					
Möglichkeit, seine Arbeit selbst zu kontrollieren	3					
Arbeitstempo	4					
Voraussetzungen, die Arbeit gut zu machen	5					
Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse	6					
Möglichkeit, etwas dazuzulernen	7					
Schwierigkeit der Arbeit	8					
Umgebungsbedingungen (Lärm, Licht, Hitze, Zugluft)	9					
Freiheit, die Arbeitszeit zum Teil selbst zu bestimmen	10					

Belastung (körperlich oder nervlich)	11					
Respektierung und Unterstützung durch Kolleg/innen	12					
Nähe und Beziehung zu Vorgesetzten	13					
Anerkennung der Arbeit/ Erfolgserlebnisse	14					
Entwicklungsmöglichkeiten/ Weiterbildung	15					
Überschaubarkeit der Arbeitsabläufe	16					
Zugang zu allen wichtigen Informationen	17					
Bedeutung der eigenen Arbeit innerhalb der Abteilung	18					
Zusammenarbeit mit anderen Stellen	19					
Zusammenarbeit innerhalb des Teams	20					
Übereinstimmung von Befugnis und Verantwortung	21					
Anderes, und zwar:	22					

*A.5 Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit**

Kreuzen Sie bitte bei jedem der folgenden Merkmale an, wie *wichtig* diese für *Ihre* Zufriedenheit sind.

… ist für mich …	nicht wichtig	etwas wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Abwechlungsreiche Tätigkeit				
Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit				
Geringer Zeitdruck				
Verantwortung				
Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen				
Möglichkeit, etwas dazuzulernen				
Anspruchsvolle Arbeit				
Gute Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)				
Arbeitszeiten				

* Quelle: Luzian Ruch und Norbert Troy, *Textverarbeitung im Sekretariat* (Zürich: Verlag der Fachvereine, 1986).

… *ist für mich* …	nicht wichtig	etwas wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Geringe körperliche Anstrengungen				
Geringe nervliche Belastung				
Gutes Auskommen mit Arbeitskolleg/innen				
Gutes Auskommen mit Vorgesetzten				
Hohes Ansehen der Arbeit				
Berufliche Anerkennung				
Aufstiegsmöglichkeiten				
Hoher Lohn, gute Sozialleistungen				
Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust				
Gute Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat				
Langer Urlaub				
Anderes, und zwar:				

Kreuzen Sie hier an, wie *zufrieden* Sie mit folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind.

… damit bin ich …	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
Abwechslungsreichtum der Tätigkeit				
Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit				
Arbeitsgeschwindigkeit				
Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung				
Möglichkeiten zum Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen				
Möglichkeit, etwas dazuzulernen				
Schwierigkeitsgrad der Arbeit				
Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)				
Arbeitszeiten				
Körperliche Belastung				

… damit bin ich …	sehr un-zufrieden	eher un-zufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
Nervliche Belastung				
Beziehung zu den Arbeitskolleg/innen				
Beziehung zu den Vorgesetzten				
Ansehen der Arbeit				
Berufliche Anerkennung				
Aufstiegsmöglichkeiten				
Lohn, Sozialleistungen				
Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust				
Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat				
Länge des Urlaubs				
Anderes, und zwar:				

Personenregister

Abernathy, W.J., 10
Ackermann, U., 381
Adams, S., 36
Agurén, S., 58, 125
Alioth, A., XIV, 79, 147, 174, 206, 238, 253, 347, 369, 381, 402
Argyris, Ch., 147

Babson, S., 125
Bailyn, B., 57
Baitsch, Ch., XI, XIII-XIV, 32, 279, 324
Bamforth, K.W., 53, 58
Bandura, A., 32
Bargmann, H., 347
Bendix, R., 57
Bennett, M., 106
Berg, I., 4, 5, 10
Berger, H.U., 206
Berggren, Ch., 113, 124-126
Björkman, T., 124-125
Bloch-Snyderman, B., 57
Braverman, H., 369
Brech, E.F.L., 57
Bredbacka, Ch., 125
Briggs, G., 101
Brödner, P., 79
Bronfenbrenner, U., 32
Brooke, L., 125
Budde, D., 126

Casanova, R., XI
Chandler, A., 57
Chethik, N., 125
Churchman, C.W., 173
Clark, K.B., 10
Cole, D.E., 124

Dertouzos, M.L., 10
Deutschman, Ch., 126
Drinkuth, A., VI, XIII, 327
Duell, W., XI, XIV, 32, 79, 238, 253, 369, 402

Edgren, J., 58
Ellegard, K., 112, 126
Emery, F.E., 53, 58, 173, 324, 347, 375
Emery, M., 324, 347, 375
Engström, T., 112, 126

Fein, M., 369
Flynn, M.S., 124
Fontana, O., 206

Ford, H., 37, 42-43, 45, 57, 59, 82, 86, 90
Freedman, Marcia, 4-5, 10
Freedman, Michael, 4-5, 10
Frei, F., XI, XIV, 32, 79, 147, 199, 206, 223, 238, 253, 324, 369, 375, 401-402
Fucini, J.J., 124
Fucini, S., 124

Goldstein, H., 32
Graham-Moore, B., 369
Grossenbacher, R., 279
Gyll, S., 109
Gyllenhammar, P.P., 108, 117, 122, 125

Halberstam, D., 57
Hall, E., 32
Hamilton, A., 36
Hansson, R., 125
Herbst, P.G., 53, 173
Herzberg, F., 48-49, 54, 57
Higgin, G.W., 58, 173
Hildebrandt, E., 369
Hollander, E., 124-125
Hugentobler, M., XII, XIV, 124, 401

Ihregren, K., 125

Jackson, T., 126
Jefferson, Th., 36
Jones, D.T., 124

Kamata, S., 87-88, 124
Kantrow, A.M., 10
Kappel, H., 369
Karasek, R., 32, 171, 174
Karlsson, K.G., 125
Kieser, A., 174
Klein, J., 347
Kohn, M., 32
Kolb, D.A., 238
Kolligian Jr., J., 32
Kricho, D., 94
Krügel, R., VI, XIII, 327
Künzer, F.-V., 338

Lacher, M., 147
Lay, G., 199
Lee, A., 125
Leontjew, A.N., 32
Lester R.K., 10
Levin, D.P., 125
Lewin, K., 4, 10, 25, 29, 129-133, 147
Liker, J., 124
Lubben, R.T., 369

Maisch, K., 199
Makoto, K., 115
Mann, J., 57
Marshall, R., 2, 10
Martin, E., 381
Maslow, A., 48, 54
Matthäus, 32
Mausner, B., 57
Mayo, E., 45, 57
McAlinden, S., 86, 124
McGregor, D., 50, 58
McIntyre, J.M., 238
Mericle, K., XIII, 369
Merrill, M., 57
Meyer-Dohm, P., 147
Moffett, S., 126
Moll, Th., XIII, 218
Montgomery, D., 57
Morgan, G., 57
Murray, H., 58, 173
Mussmann, C., 199
Muster, M., 126

Nag, A., 125
Nilsson, L., 112, 126

Oegerli, K., 381
Ohno, T., 82

Parker, M., 125
Pasche, J.-D., 279
Pasmore,W.A., 174
Perlmutter, M., 32
Plato, 134
Pollock, A.B., 58, 173
Posth, M., V, IX, XIII

Rausing, R., 225
Reber, G., 174
Reich, R.B., 2, 10, 79
Richter, U., 126
Rodgers, D., 57
Roos, D., 124
Ross, T., 369
Rubelt, J., 147
Rubin, I.M., 238
Ruch, L., XII, 279, 387, 402

Sanborn, L., 124
Schilling, A., 199
Schneider, R., 199
Schnelle-Cölln, T., 199, 238
Schön, D., 147
Schooler, C., 32
Schurman, S., XII-XIV, 174
Slaughter, J., 125
Smith, D.C., 96-101, 122, 125
Solow, R.M., 10
Stempel, R., 105
Sternberg, R.J., 32
Susman, G.I., 174

Tanner, L., 206
Taylor, F.W., 39-44, 46, 57
Theorell, T., 32, 171, 174
Thompson, E.P., 57
Thöni, H.R., 279
Thorsrud, E., 53, 58
Tobler Müller, V., 10
Tomaszewsky, T., 32
Towne, H., 39
Trist, E.L., 53, 58, 173-174
Troy, N., 387
Truniger, P., XIII, 206, 218
Tucker, J., 36

Udris, I., 381
Ulich, E., XI, XIII, XIV, 79, 174, 279, 324, 369, 375
Urwick, L., 57

van Beinum, H., 174
Verhulst, M., 173

Wadsworth, A.P., 57
Warnecke, H.J., 330, 338
Weil, R., 369
Wildemann, H., 330
Wilhelm, B., 329, 338
Womack, J.P., 86, 124
Wunderer, R., 174

Zuboff, S., 57, 79

Sachregister

Administration, 255, 278
Akkord- bzw. Prämienlohn, 358
Alcatel STR, XIII, 177-199
analytische Arbeitsbewertung, 356
Aneignung, 17
AOC, 401-402
Arbeitsbedingungen, 47
Arbeitsbewertung, 241, 385
Arbeitsgestaltung, 15, 43, 65, 79, 81, 87, 117, 158, 166
Arbeitsgruppen, 52, 107, 122, 158, 213, 221
arbeitsimmanente Qualifizierung, XI
Arbeitsinhalt, 48
Arbeitsmarkt, 69, 106, 114
Arbeitsorganisation, 37, 41, 43, 55, 74
Arbeitstätigkeit, 19
Arbeitsteam, 109, 210
Arbeitszufriedenheit, 48, 318, 387
Aufgabenorientierung, 68, 156-157
Aufgabenzusammenhang, 155
Auftauen, 25, 133-135
Automobilmontage, 82, 89
Autonomie, 123, 199, 208, 256, 278
Autonomieprinzip, 14

BAGE (Bundesamt für geistiges Eigentum), XIII, 255-280
Beeinträchtigung, 169
Beteiligung, 21, 31
Beteiligungsmethoden, 293-324 [siehe auch Partizipation, Mitarbeiterbeteiligung]
Betriebsrat, 294, 332, 336
Billiglohnländer, 61, 70
Bonussysteme, 364
Bundesamt für geistiges Eigentum (BAGE), XIII, 255-280

CAD (Computer Aided Design – computerunterstütztes Konstruieren), 63, 286
CAM (Computer Aided Manufacturing – computerunterstütztes Fertigen), 63
change agent, 193, 266
CIM (Computer Integrated Manufacturing – computerintegrierte Fertigung), 64, 178, 196, 286, 328

CNC (Computerized Numerical Control – computergesteuerte Werkzeugmaschinen), 63, 69, 286
Continental, XIII, 239-253

Dezentralisierung, 220
differentielle Arbeitsgestaltung, 167
Differenzierung, 22-23, 134
Doppelhelix, 21, 27-29, 146-147
Drei-Schritt der Veränderung, 26, 130, 133, 138
driving method, 37
Durchlaufzeit, 180, 194
dynamische Arbeitsgestaltung, 167

Entwicklung, 14, 17
Europa, 56

Flexibilität, 60, 91, 122, 199, 202, 204, 257, 355
Fließband, 68, 83
Fluktuation, 43, 48, 107
Fordismus, 42
Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse, 376-384
Fraktale Fabrik, 330
Führung, 191, 211, 237-238, 258, 294, 346

General Motors, 89, 96-97, 105
Gestaltungskonzepte, 35
Gesundheit, 15, 92, 94, 168
Gewerkschaft, 91, 95, 100, 105, 112, 115, 294, 327, 334, 354
Gewinnbeteiligungsprogramme, 367
Globalisierung, 62
Grenzregulation, 158, 212
Gruppe, 161, 163-164, 184, 192
Gruppenarbeit, 106, 160, 162, 171

Helix, 23, 27
Heuristik, 145
Hierarchie, 37, 210
Human Relations-Bewegung, 34, 45-47, 49
Humanressourcen, 329

IG Metall, 332-337
Improshare, 364
Industrial Democracy, 55
Innovationen, 73-74, 106
Integration, 22-23, 134
Interessen, 130, 294, 296, 327
Interessenmatrix, 373-374
Interventionsfelder, 72

Japan, 81, 88
Job Enlargement, 49
Job Enrichment, 47, 49
Job Rotation, 49
Judoprinzip, 143, 283
just-in-time (JIT), 66, 73, 84, 92, 94, 98, 104, 122, 164, 286, 349-352, 364

Kaizen, 83, 92, 123
Kalmar, 107-108
Kanban, 84, 92, 98
Karoshi, 123
Kartenwoche, 311
Kommunikation, 22, 47, 54, 77, 142
kompetente Organisation, XI, 78, 144, 203, 328, 330
Kompetenz, 14, 63, 87
Kompetenzentwicklung, 13, 15-19, 21-22, 27-29, 65, 69, 79, 129, 139, 143, 355
Konsolidieren, 25-26
Konsolidierung, 137-138

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß der Produktivität (KVP), 331-333, 335, 337
Kooperation, 22, 54, 77
Kundenorientierung, 60, 202, 204-206, 208, 213, 219, 307-309

Lagerbestände, 83
lean management, 172, 350
lean production, 82, 327, 364 [siehe auch schlanke Produktion]
lernende Organisation, 330
Lernprozesse, 17, 22, 24-25
Lieferanten, 83
Lohnsystem, 165, 198, 349, 353, 355, 368

Marktanforderungen, 60-61, 177
Massenproduktion, 38, 44
Matthäusprinzip, 19
Mazda, 89-90, 92, 94-95, 116
Meister, 91, 191, 339-347
Menschenbilder, 35, 50-51, 218
Mikroelektronik, 63
Mitarbeiter-Befragung, 232
Mitarbeiterbeteiligung, 196-197, 343 [siehe auch Beteiligungsmethoden, Partizipation]
Mitbeteiligung, 29, 144, 294
Mitwirkung, 341
Modified Scanlon, 364
Motivation, 156
Muda, 123

NUMMI (New United Motors Manufacturing Inc. – ein gemeinsam von General Motors und Toyota gegründetes Automobilwerk), 97-98, 101

Organisation, 18, 33, 42
Organisationsdiagnose, 206, 225, 227-228, 230, 237
Organisationstheorien, 60
Organisationsvarianten, 269, 271

Partizipation, 29, 144, 182-183, 185, 187, 195 [siehe auch Beteiligungsmethoden, Mitarbeiterbeteiligung]
Personalentwicklung, 49, 56
Persönlichkeitsentwicklung, XII
Persönlichkeitsförderlichkeit, 171
persönlichkeitsfördernde Arbeitstätigkeit, 170
Polyvalenz, 207, 211, 256, 278, 302
Polyvalenzlohnsystem, 360
Primäraufgabe, 77, 152-154, 160, 207
Produktdistanz, 68
Produktentwicklung, 84
Produktionsarbeit, 33
Produktionskonzepte, 82, 327
Produktivität, 83, 109, 114, 122
Projektgruppe, 183, 235-236, 260
Projektorganisation, 197
Prozeßgestaltung, 129-147
Prozeßverkettung, 68

Qualifikation, 63, 189, 249, 302
qualifizierende Arbeitsgestaltung, XII, 33, 129, 139-140, 142, 201, 203, 221, 223, 255, 278, 283, 293, 332, 337, 341, 355, 358
Qualifizierung, 70, 77-79, 111, 113, 163, 166, 188, 211, 258, 346
Qualität, 60, 66, 83, 86, 96, 98, 104, 114, 122, 143, 154, 209, 226, 239, 287 [siehe auch TQM]

Qualitätszirkel, 83, 172
quasi-stationäres Gleichgewicht, 131-132, 137

Rahmenbedingungen, 60, 71
Rationalisierung, 64, 76, 214, 286, 327
Rationalisierung erster Ordnung, 75
Rationalisierung zweiter Ordnung, 75
Rationalisierungsgewinne, 65
Rucker, 364

Saturn, 89, 96, 99, 101, 104-105, 116, 122
Scanlon, 364
schlanke Produktion, 82-87 [siehe auch lean production und lean management]
Schwankungen, 346 [siehe auch Varianzen und Varianzen-analyse]
scientific management, 33, 46-47
Sekundäraufgabe, 77
Selbstregulation, 54, 157-158, 179
selbstregulierende Teams, 190
Selbststeuerung, 160
soziale Systeme, 21-22, 24, 26, 53, 132, 137, 129-131, 152, 166, 184
soziotechnische Organisations-analyse, 142, 150-151
soziotechnische Systeme, 52, 54, 149, 153, 157, 171
soziotechnische Systemgestal-tung, 149-174
Subjektive Arbeitsanalyse (SAA), 304 [siehe auch Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse]
Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA), 241, 243, 299, 375
summarische Arbeitsbewertung, 357
Swissair, XIII, 201-223

Tätigkeitsanalyse, 241, 243
Tavistock Institute for Human Relations, 52
Taylorismus, 33, 34, 40-41, 44-45, 49, 59
tayloristisch-bürokratischer Ansatz, 158
Team, 92-93, 98, 160, 219, 331
Teamentwicklung, 192
technische und organisatorische Innovationen, 283-284, 292
Technologieeinsatz, 68
technologische Entwicklung, 63-64
teilautonome Arbeitsgruppen, 54, 104
Terminsicherheit, 60
Tetra Pak, XIII, 225-238
Theorie X, 50
Theorie Y, 50
Toyotismus, 82, 88
TQM (total quality management), 141, 172, 286, 349-352, 364 [siehe auch Qualität]
Transplantation, 89
Transplant-Werke, 95
Tuve, 108 [siehe auch Volvo]

Uddevalla, 90, 104, 108, 110-113, 116, 122 [siehe auch Volvo]
USA, 46, 89, 90

Varianzen, 150, 152 [siehe auch Schwankungen]
Varianzenanalyse, 152, 245

Veränderung, 24, 29, 77, 130, 135, 139, 142
Veränderungsprozeß, 22, 25, 29
verknüpfte Optimierung, 150, 152, 172
Verkoppelung von Mensch und Maschine, 68
Vertrieb, 84
Volvo, 90, 104, 106, 108, 116 [siehe auch Uddevalla und Tuve]
Vorarbeiter, 190
Vorgesetzte, 158, 198
Vorgesetztenfunktion, 345

Wachstum, 22-23, 134
WDI-Schleifen, 23, 26, 134
Wertewandel, 69
Wertschöpfung, 60, 198
Workshops, 215, 323
Wunsch-Arbeitsplatz, 303

Business Reengineering

Fast gleichzeitig mit der Drucklegung der ersten Auflage unseres Buchs *"Die kompetente Organisation"* im Sommer 1993 erschien unter dem Titel "Reengineering the Corporation" in den USA ein Buch von Michael Hammer und James Champy[1], das zu einem Bestseller wurde. Die Autoren haben mit dem Schlagwort *"Business Reengineering"* einen Begriff geprägt, der innerhalb kürzester Zeit so sehr die Diskussion im Management geprägt hat, daß wir die zweite Auflage unseres Buches mit einem Nachtrag zu diesem Thema ergänzt haben.[2]

Was ist das Verhältnis von Business Reengineering zu *qualifizierender Arbeitsgestaltung?* Ersetzt das eine das andere? Oder sind beide Konzepte gar identisch?

Salopp ausgedrückt: Wenn der Ist-Zustand eines Unternehmens zu weit weg ist von dem, was mit qualifizierender Arbeitsgestaltung als *kompetente Organisation* angestrebt wird, dann kann und wird es sinnvoll sein, mit Business Reengineering die Strukturen des Unternehmens zunächst radikal in Frage zu stellen und darauf hin neu so zu designen, daß *dann* das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung überhaupt greifen kann.

Business Reengineering strebt wie qualifizierende Arbeitsgestaltung also eine kompetente Organisation an, schafft aber – wo nötig – vorgängig die strukturellen Voraussetzungen dafür.

Wir wollen im folgenden darstellen, was Business Reengineering ist. Dann gehen wir auf eine Reihe von Problemen ein, die sich mit Business Reengineering ergeben (können). Und schließlich zeigen wir auf, nach welchem methodischen Konzept wir Business Reengineering-Projekte gestalten.

Was ist Business Reengineering?

Unter Business Reengineering werden durchaus unterschiedliche Konzepte "verkauft" – und nicht selten auch alter Wein in neuen Schläuchen (v.a. dort, wo es letztlich um bereits bekannte Ansätze wie *Time Based Management* oder *Workflow Management* geht). Wir ersparen es uns, hier die in kürzester Zeit entstandene Literatur zum Thema zusammenzufassen, und beschränken uns darauf darzustellen, was daraus in unseren Augen Sinn macht.

Es sind im wesentlichen drei Elemente, die jenen Konzepten gemeinsam sind, die den Namen Business Reengineering tatsächlich verdienen:

- Business Reengineering ist ein *radikaler Ansatz,* der nicht versucht, die bestehenden Strukturen und Abläufe zu verbessern, sondern gänzlich neu zu "erfinden". Dabei wird – zumindest in der Denkphase – auf nichts und niemanden Rücksicht genommen. Ziel der Restrukturierung ist eine konsequente *Prozeßorientierung* der Organisation.
- Business Reengineering setzt voll auf die Möglichkeiten neuester – das heißt vor allem auch vernetzter – *Informationstechnologien*. Es ist insbesondere dieser Aspekt, der noch vor ganz wenigen Jahren nicht in der heutigen Tragweite denkbar gewesen wäre.
- Business Reengineering ist undemokratisch. Es wird – man muß schon fast sagen: handstreichartig – von einem Team realisiert, das von jenen dazu autorisiert wurde, die die notwendige hierarchische Macht haben.

Vor allem der letztgenannte Punkt scheint vielem, was in unserem Ansatz der qualifizierenden Arbeitsgestaltung vertreten wird, fundamental zu widersprechen. Es lohnt sich deshalb, diese Frage gleich vorab anzusprechen.

Business Reengineering als "Ausnahmezustand"

Für qualifizierende Arbeitsgestaltung ist *Partizipation* – die Beteiligung der Betroffenen – ein fundamentales Prinzip, das nicht leichtfertig aufgegeben werden kann. Nun ist es jedoch so, daß Partizipation an eine Übereinstimmung gebunden ist zwischen dem Kreis der Betroffenen (die zu beteiligen sind) und dem Feld, das zu gestalten ist.

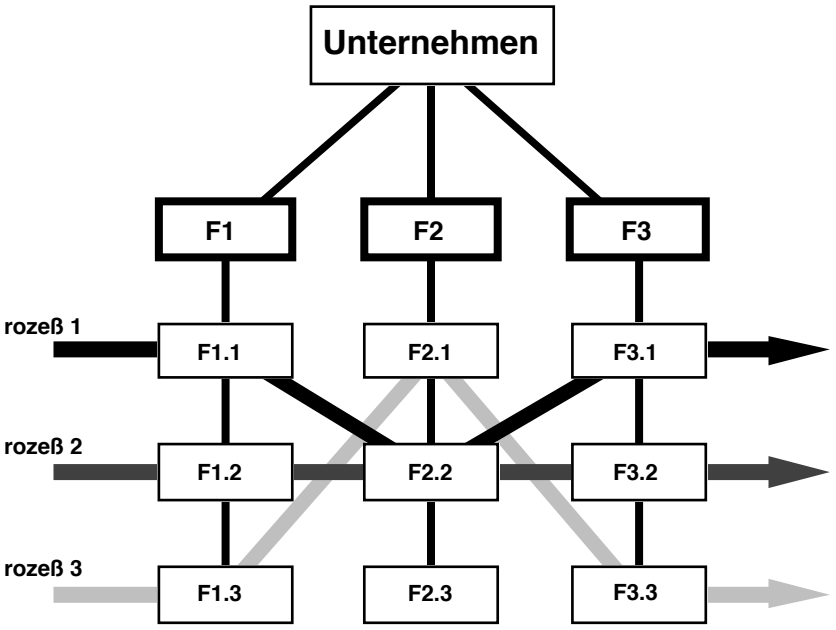
Wenn diese Übereinstimmung nicht gegeben ist, kann ein Veränderungsprojekt nicht partizipativ verfahren, weil es sonst die Beteiligten nötigen würde, unter Umständen gegen ihre eige-

nen Interessen zu handeln. Das kann nicht der Zweck der Partizipation sein.

Aus diesem Grund kann es notwendig sein, in der obersten Linienverantwortung einer Organisation mit der Methodik des Business Reengineering auf undemokratischem Weg zunächst jene Voraussetzungen zu schaffen, innerhalb derer dann wieder "normale" Partizipationsprojekte zur Realisierung der neuen Organisation möglich sind.

Diese Art von "Ausnahmezustand" kann erforderlich werden, wenn die bestehende Organisation *klassisch funktional* gegliedert ist, so daß eine konsequente Prozeßorientierung wenn überhaupt nur "quer" durch alle Organisationseinheiten hindurch gedacht werden kann.

Abbildung 1 Prozesse in der funktionalen Organisation



Wider die funktionale Organisation

Neue Marktanforderungen verlangen – es hat sich mittlerweile herumgesprochen – eine konsequente *Kundenorientierung*. Diese

setzt organisationale *Flexibilität* wie auch eine kurze *Time-to-market* voraus. Beides geht nur, wenn die Organisation prozeßorientiert gestaltet ist, und dem wiederum steht eine funktionale Organisation völlig entgegen.

Abbildung 1 veranschaulicht den Zusammenhang von funktionaler Organisation und Prozessen im Unternehmen. Als Konsequenz dieses Zusammenhangs ergibt sich:

- Keine Organisationseinheit "besitzt" einen ganzen Prozeß und kann sich voll dafür verantwortlich fühlen.
- Einzelne Organisationseinheiten sind überhaupt nicht in wesentliche Geschäftsprozesse involviert und entwickeln sich vermutlich weitgehend autark (um nicht zu sagen: bürokratisch).
- Es gibt in jedem Prozeß sehr viele Schnittstellen.

Business Reengineering hat zum Ziel, die Organisation sozusagen um neunzig Grad zu drehen, so daß – unter Nutzung modernster Informationstechnologien – eine radikale Prozeßorientierung möglich wird. Business Reengineering benutzt dabei – genau wie qualifizierende Arbeitsgestaltung auch – drei Ansatzstellen:

- Aufhebung von Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Verflachung der hierarchischen Pyramide
- Schaffung kleinerer autonomer Einheiten

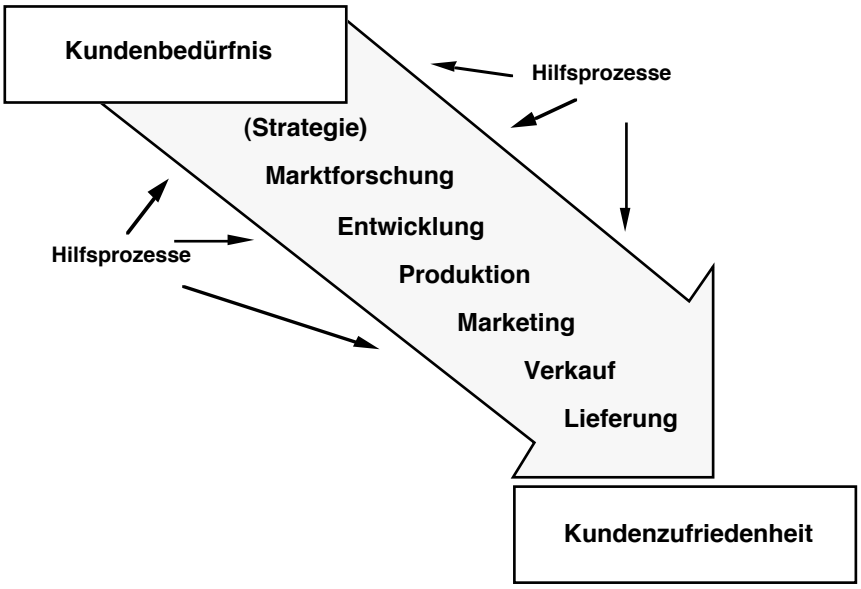
Die Logik der Organisation heißt nicht mehr: "Structure follows funktion", sondern "Structure follows process follows strategy". Die Organisation richtet sich konsequent auf jene Prozesse aus, die für die Realisierung der Unternehmensstrategie zentral sind.

Was sind Prozesse im Business Reengineering?

"Prozesse" meint im Business Reengineering nicht irgendwelche Abläufe oder bloß die zeitlichen Verläufe von Tätigkeiten. Im Business Reengineering bezieht sich "Prozesse" ausschließlich auf die – nach Möglichkeit kürzeste – Verbindung von *Kunde* (resp. Kundenbedürfnis resp. Kundensegment resp. Markt) zur *Kundenzufriedenheit* (Abbildung 2).

Ein solcher (Kern- oder Haupt-) Prozeß hat idealerweise einen definierten "process owner", und dieser ist von anderen relativ unabhängig. Der Prozeß geht aus von einem durch die Geschäftsstrategie fokussierten Kundenbedürfnis und umfaßt alle zu dessen Befriedigung erforderlichen Funktionen.

Abbildung 2 Prozesse im Business Reengineering



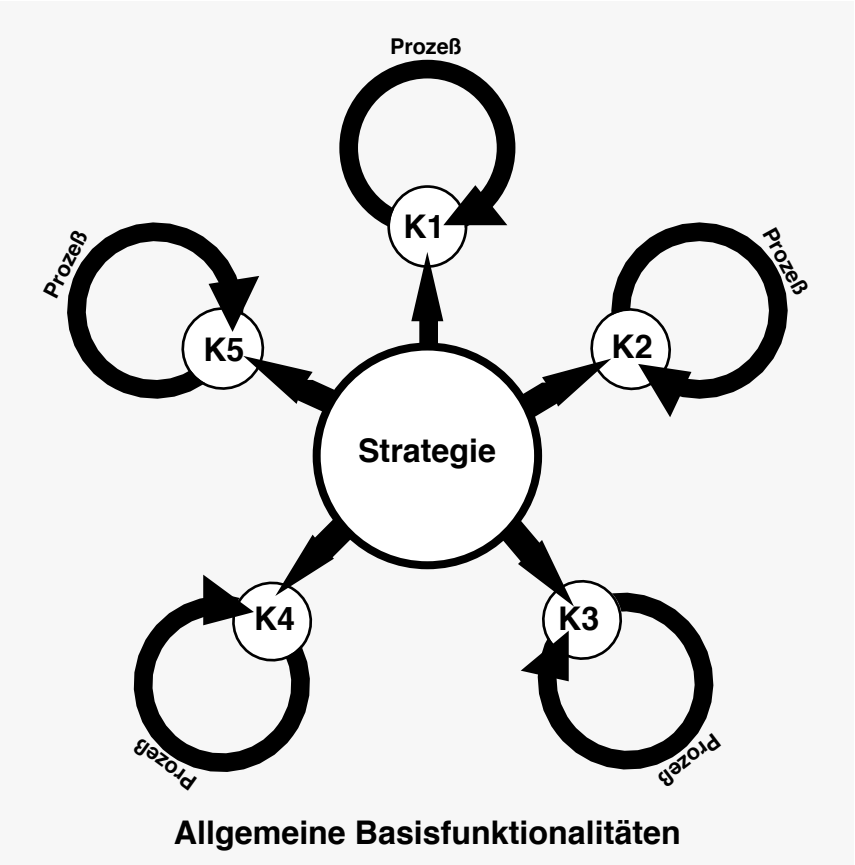
Hilfsprozesse dagegen werden nicht für sich optimiert, sondern völlig auf den Kernprozeß ausgerichtet. Das schließt ein, daß sie "in eigener Sichtweise" vielleicht suboptimal organisiert erscheinen, was aber – im Interesse der primären Optimierung der Kernprozesse – durchaus bewußt in Kauf genommen wird.

In einem Unternehmen – oder im Falle größerer Konzerne: in einer einzelnen strategischen Geschäftseinheit – gibt es nicht Dutzende solcher Kernprozesse, sondern vielleicht drei bis neun (als Größenordnung).

Die Frage lautet nicht: Ist etwas ein Kernprozeß?, sondern: *Soll etwas gemäß unserer Strategie als Kernprozeß behandelt – also vor allem anderen optimiert – werden?* Die anderen Abläufe und Funktionen werden demgegenüber entweder als *Hilfprozesse* organisiert, oder sie bilden querschnittsmäßige, allgemeine *Basisfunktionalitäten* (z.B. Personal- und Ausbildungswesen, Controlling, Finanzen etc.; vgl. Abbildung 3).

Unzweifelhaft besteht das schwierigste Problem im Business Reengineering darin, die "richtigen" Kernprozesse zu definieren. Wir werden weiter unten darstellen, nach welcher Methodik dabei vorzugehen ist, möchten aber bereits hier betonen, daß es für dieses Problem nicht einfach *die* Lösung gibt.

Abbildung 3 *Prozeßableitung aus der Strategie (Kn entspricht einem Kundenbedürfnis oder -segment oder einem Teilmarkt)*



Unter der Voraussetzung, daß die "richtigen" Kernprozesse definiert sind, kann die Organisation konsequent darauf ausgerichtet werden. Unnötig zu sagen, daß dies kein triviales Vorhaben ist, aber immerhin können wir davon ausgehen, daß die dafür erforderlichen Mittel und Wege mit dem Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung grundsätzlich vorliegen.

Sobald nämlich die Prozesse definiert sind, kann die für partizipatives Vorgehen erforderliche Übereinstimmung zwischen dem Kreis der zu Beteiligenden und dem neu zu gestaltenden Feld wieder hergestellt werden. Freilich ist anzunehmen, daß sich der Kreis der zu Beteiligenden aus einem Querschnitt von Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern aus den verschiedensten (funktionalen) Organisationseinheiten zusammensetzt. Die Frage, wie diese Beteiligten zusammengesetzt werden, kann an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden (vgl. Abschnitt über die Methodik des Business Reengineering).

Zur Radikalität des Business Reengineering

Vor allem in der amerikanischen Literatur werden die "Päpste" dieses Ansatzes nicht müde, die Radikalität des Business Reengineering zu betonen. Hier sind jedoch Einschränkungen angebracht:

Erstens löst Business Reengineering nicht nur Probleme, sondern es schafft auch neue. (Dem ist im folgenden ein eigener Abschnitt gewidmet.) Wir können davon ausgehen, daß die neu geschaffenen Probleme im selben Maß wachsen, in dem zuvor die alten Probleme radikal angegangen wurden. Man denke an die Volksweisheit, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten.

Zweitens ist es ein logischer Irrtum, die radikale "Reinheit" eines Business Reengineering-Projekts an der Radikalität seiner *praktischen* Folgen zu messen. Nur wenn kein Stein auf dem anderen bleibt, ist die Sache in den Augen mancher Autoren offenbar "echtes" Business Reengineering. Diese Argumentationsweise verkennt jedoch die schlichte Möglichkeit, daß vielleicht schon vor dem Business Reengineering nicht ganz alles im argen lag. Es wäre doch wohl Unsinn, um der reinen Lehre willen Dinge zu verändern, die ganz gut funktionierten.

Drittens sollte man unterscheiden zwischen der Phase der Ideenfindung und jener der Umsetzung. Wir vertreten den Grundsatz *"Radikal denken – pragmatisch handeln!"* Ein methodisches Konzept zur ersten Phase legen wir im dritten Abschnitt vor, bei der Umsetzung und Realisierung der dabei gefundenen Lösungen kann und sollte aber durchaus pragmatisch vorgegangen werden. Soziale Systeme können nicht "gewaltsam" verändert werden. Wenn die künftige Lösung von den Betroffenen getragen werden soll, dann sind diese an ihrer Konkretisierung und Realisierung zu beteiligen. Damit soll nicht faulen Kompromissen das Wort geredet, sondern für eine kulturbewußte Organisationsentwicklung – auch *mit* Business Reengineering – votiert werden.

Was die Radikalität des Denkens angeht, so ist es ja keineswegs so, daß diese einfacher zu gewährleisten wäre als eine Radikalität im Handeln. Vielleicht sogar im Gegenteil. Wir kommen darauf zurück.

Zur Rolle der Informationstechnologien

Wir haben darauf hingewiesen, daß die modernen Informationstechnologien, vor allem die Möglichkeiten vernetzter dezentraler Systeme, Gestaltungsoptionen eröffnen, die radikaler sind als alles, was nur einer graduellen Verbesserung bestehender Organisationen entspricht. Wir werden darauf hier jedoch nicht vertieft eingehen können, weil diese Optionen letztlich nur konkret – auf reale Beispiele bezogen – aufgezeigt werden können.

Generell kann allerdings hervorgehoben werden, daß allein schon daraus vielfältige Optionen entstehen, daß mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien beispielsweise …

- jede beliebige Form der Informationsdistribution unabhängig von einer hierarchischen Organisation möglich ist,
- die physische Präsenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einem bestimmten Ort nur in wesentlich beschränkterem Maß als bisher unabdingbar ist,
- Daten jederzeit und an jedem gewünschten Ort in aktuellster Version verfügbar gehalten werden können und
- viele durch spezielles Know-how bedingte Formen der Arbeitsteilung gar nicht (mehr) nötig sind.

Business Reengineering löst nicht alle Probleme

Stefan Kühl hat darauf hingewiesen, daß die mit Business Reengineering angestrebte radikale *Prozeßorientierung* zwar gravierende Probleme der alten tayloristischen Organisation löst, gleichzeitig aber *drei neue Dilemmata* schafft.[3] In aller Kürze resümiert:

- *Das Flexibilitätsdilemma*
  Die Grenzen des Unternehmens weichen auf. Die auf Innovation und Wandlungsfähigkeit ausgerichtete Organisation ist mitunter kaum mehr zusammenzuhalten. Konsequent kundenorientiert handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vernachlässigen unter Umständen die Interessen des eigenen Unternehmens.
- *Das Politisierungsdilemma*
  Die Enthierarchisierung führt zu mehr Autonomie und zu weniger Regelungsdichte. Damit wird der Unternehmensalltag zunehmends politisiert, und die Machtkämpfe im Unternehmen nehmen zu. Es zeigt sich sozusagen die negative Seite der Kommunikationsmedaille.

- *Das Komplexitätsdilemma*
  Radikale Prozeßorientierung verlangt nach Vereinfachung. In größeren Systemen führt dies zu einer Komplexitätsreduzierung, die ihrerseits paradoxerweise mitunter neue Komplexität schafft. Als Beispiel hierfür sei erwähnt, wenn etwa Just-in-time von so vielen Unternehmen so konsequent betrieben wird, daß durch die Zunahme von Lastwagen der Autobahnverkehr so sehr beeinträchtigt wird, daß zeitgerechte Anlieferungen nicht mehr garantiert werden können …

Aus diesen Dilemmata gibt es keine einfachen Auswege. Als Voraussetzung bedarf es zunächst der Einsicht, daß alles nicht ganz so einfach ist. Denn: "Wer nur den [Michael] Hammer kennt, für den sind alle Probleme Nägel!" Es dürfte sich daher empfehlen, Bereiche begrenzter Instabilität zu schaffen, das Business Reengineering also so anzulegen, daß sich danach autonome, überschaubare Einheiten *einzeln* bewähren können, ohne daß immer gleich der ganze Unternehmenserfolg auf dem Spiel steht.

Außerdem sollten Auswegsversuche aus den drei Dilemmata folgende drei *Ansatzstellen* kombinieren:

- *Kontextsteuerung,* das heißt die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zieldefinition ihres Bereichs, so daß sie ihren Zielkorridor kennen und genau wissen, worum es geht.
- *Unternehmenskultur,* das heißt, daß die für das Unternehmen wegleitenden Werte durch einen gezielten und kontinuierlichen Kultivierungsprozeß durch alle Mitarbeiter soweit verinnerlicht werden müssen, daß sie jederzeit sinn-voll handeln können.
- *Flexible, kommunikationsfreundliche Physik,* das heißt, daß Gebäude, Infrastruktur und Technologie so zu gestalten sind, daß sie dem Wandel leicht anzupassen sind und Kommunikation unter allen Beteiligten aktiv begünstigen.

Die Methodik des Business Reengineering

Die folgende Vorgehensweise für ein Business Reengineering-Projekt betrifft die erste Phase – jene des *radikalen Denkens*. Die zweite Phase, nämlich die nach dem Grundsatz des *pragmatischen Handelns* zu gestaltenden Veränderungsprojekte, können nach der Vorgehensweise der qualifizierenden Arbeitsgestaltung, wie sie *Die kompetente Organisation* beschreibt, angegangen werden. Wir beschränken uns deshalb bezüglich dieser Phase II auf einige ergänzende Anmerkungen.

Wir schildern unsere Vorgehensweise aus der Sicht des externen Beraters, der im Auftrag eines Unternehmens den Prozeß des Business Reengineering moderieren soll.[4] Die skizzierte Methodik der Phase I besteht aus Vorklärungen mit dem Auftraggeber sowie fünf Schritten, die sozusagen als "Paket" in rund drei Monaten durchzuführen sind.[5]

Schritt 0 · Vorklärungen

Als erstes sind mit dem Auftraggeber *Anlaß und Ziel* für ein Business Reengineering-Projekt zu klären. Es ist – durchaus hartnäckig – zu prüfen, ob tatsächlich ein unternehmerischer Grund für eine radikale Veränderung besteht oder ob nicht auch mit "normaler" qualifizierender Arbeitsgestaltung zum Ziel zu gelangen wäre. Dabei ist immer auch zu hinterfragen, ob nicht allein ein Modetrend im Management den Ruf nach Business Reengineering hervorgebracht hat.

Als zweites ist zu klären, ob der Auftraggeber – als *eine* Person – über die für ein Business Reengineering notwendige *Gestaltungsfreiheit* verfügt und von wem er allenfalls dafür ermächtigt worden ist. Falls es sich nicht um den Unternehmensleiter selbst handelt, sondern beispielsweise um den für eine strategische Geschäftseinheit Verantwortlichen, so ist seine prinzipielle Vertrauensbasis und damit Rückendeckung im Topmanagement zu prüfen.

Als drittes ist zu klären, ob der Auftraggeber über eine klare, ausformulierte, tragfähige und gültige *Geschäftsstrategie* verfügt. Sollte dies nicht der Fall sein (oder sollte sich später im Prozeß zeigen, daß es nur vermeintlicherweise der Fall war!), so muß der Prozeß des Business Reengineering unterbrochen und eine "Extraschleife" zur Findung einer Strategie gedreht werden. Dies ist natürlich ein eigenes und durchaus aufwendiges Projekt – auf dessen Gestaltung wir hier nicht eingehen –, aber es ist unumgänglich: Ohne eine taugliche Strategie gerät Business Reengineering zum Blindflug.

Als viertes ist das zur Debatte stehende *Business* in einer ersten Runde kennenzulernen. Daß dazu eine Besichtigung aller Betriebsbereiche gehört, müßte eigentlich selbstverständlich sein. Teil des Kennenlernens ist auch das Studium all jener Betriebsunterlagen, deren Kenntnis für die Beurteilung der Plausibilität der Geschäftsstrategie durch einen Externen erforderlich ist.

Als fünftes ist zu klären, was – vor allem im personellen Bereich – an "Ohnehin-Veränderungen" ansteht. Wir meinen da-

mit all jene, wahrscheinlich unangenehmen Personalentscheidungen, die auch ohne Business Reengineering klar sind/wären, die man jedoch bisher hinausgeschoben hat. Darunter fallen Fälle, wo jemand offenkundig seinen Anforderungen fachlich nicht gewachsen ist oder Fälle, wo eine Funktion aufgrund welcher Veränderungen auch immer obsolet geworden ist. All diese Entscheidungen sollten nicht auf das Business Reengineering "verschoben" werden, denn sie sind nicht dadurch zu begründen. Sie sind vor Projektbeginn, als eigenständig zu verantwortende Managemententscheide zu treffen und bekannt zu geben.[6]

Als sechstes ist mit dem Auftraggeber zu bestimmen, wer im *Kernteam* für die Phase I des Business Reengineering-Projekts mitarbeiten soll. Hier darf ja keine "Bereichs-Repräsentation" angestrebt werden. Auch geht es keineswegs um hierarchische Vorrechte. Vielmehr sollen rund acht bis zehn veränderungsbereite, kooperationswillige und denkfähige Personen zusammengezogen werden, denen die für das Business Reengineering erforderliche Radikalität des Denkens zuzutrauen ist. Sie brauchen das unbedingte persönliche Vertrauen des Auftraggebers. Und ihre Rolle beschränkt sich vorerst auf die Phase I (Rollen für die Phase II sind neu zu verteilen). Als fachliche Voraussetzung für die Mitarbeit im Kernteam ist darauf zu achten, daß insgesamt (nicht bei jedem einzelnen) eine gute Gesamtkenntnis des Systems vorhanden ist. Detailwissen kann bei Bedarf zugezogen werden.

Als siebentes ist mit dem Auftraggeber ein klares und verbindliches *Timing* für die Phase I zu verabreden. Von Anfang an soll für alle Beteiligten klar sein, wie lange die Phase I dauert und wann welche Schritte stattfinden werden. Das Timing ist unbedingt einzuhalten und darf nicht durch das "Daily Business" verzögert werden – denn dies würde die behauptete Dringlichkeit des Vorhabens gleich wieder in Zweifel ziehen lassen.

Alle genannten sieben Vorklärungen finden zwischen dem Berater und dem Auftraggeber statt, wobei sich dieser natürlich mit den einzelnen Mitgliedern des künftigen Kernteams bilateral besprechen muß. Es kann auch erforderlich sein, daß er einzelnen Schlüsselpersonen im Unternehmen bilateral – und zwar sehr offen – erklärt, weshalb er sie *nicht* ins Kernteam berufen wird …

Alle folgenden fünf Schritte finden im Kernteam unter der Moderation des Beraters und unter Mitarbeit des Auftraggebers statt. Diese beiden – plus vielleicht noch ein oder zwei weitere Schlüsselpersonen – bereiten die folgenden Schritte jeweils gemeinsam vor.

Schritt 1 · Kick-off-Meeting

In einem eintägigen Kick-off-Meeting wird das Kernteam konstituiert und das Business Reengineering-Projekt (das einen geeigneten Namen braucht) offiziell gestartet.

An diesem Meeting …

- werden die Projektziele völlig transparent kommuniziert, und es wird verdeutlicht, was den Anlaß für ein so radikales Vorhaben bildet;
- wird durch den Berater dargestellt, was Business Reengineering ist (und was nicht) und worauf sich die Kernteam-Mitglieder in der ersten Phase einzustellen haben;
- gibt sich das Kernteam gemeinsam Spielregeln für seine Arbeit (s.u.);
- wird die Konzeption der Phase I im einzelnen erläutert und begründet und gemeinsam terminlich abgestimmt;
- versichert sich schließlich der Auftraggeber des persönlichen Commitments jedes einzelnen Kernteam-Mitglieds für das ganze Vorhaben.

Als Spielregeln für die Arbeit im Kernteam kann beispielsweise folgendes vereinbart werden:

- Alle Diskussionen im Kernteam dürfen – mit Ausnahme explizit vereinbarter Vertraulichkeiten – weiterverwendet werden: Grundsätzlich dürfen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen alles wissen, was diskutiert wurde.
- Das Kernteam protokolliert die Ergebnisse seiner Diskussionen. Die Protokolle werden am jeweils nächsten Meeting verabschiedet und dann öffentlich ausgehängt.
- Im Kernteam wird völlig offen diskutiert.
- Jedes Kernteam-Mitglied ist nur als Person (und Know-how-Träger) da, nicht aber als Repräsentant (s)eines Bereichs.
- Kernteam-Mitglieder haben im Team eine Innovatorenrolle, außerhalb des Teams sowohl die Rolle von "Botschaftern" wie auch die Rolle von "Sensoren" bezüglich Stimmungen und Meinungen im Unternehmen.
- Es gilt der Grundsatz: "Radikal denken – pragmatisch handeln!"
- Zwischen den einzelnen Meetings sind von einzelnen Mitgliedern Aufträge und/oder Vorbereitungen zu übernehmen.

Als Vorbereitung für den nächsten Workshop studieren alle Kernteam-Mitglieder die vorhandenen Papiere zur Unternehmensstrategie sowie gegebenenfalls Unterlagen und Fallbeispiele zum Business Reengineering im allgemeinen.

Schritt 2 · Strategie-Workshop

In einem zweitägigen Strategie-Workshop geht es darum, die bestehende *Unternehmensstrategie* zu verinnerlichen. Alle müssen sich bis zum Ende dieses Workshops völlig darüber im klaren sein, auf welche Märkte und Kundensegmente sich das Unternehmen mit welchen Produkten und Dienstleistungen ausrichtet und auf welche mittel- und langfristigen Ziele es sich dabei konzentriert. Jedes Kernteam-Mitglied muß schließlich in der Lage sein, die entsprechende Argumentationskette in eigenen Worten und mit überzeugenden Begründungen darstellen zu können.[7]

Wenn die Strategie hinreichend klar rekapituliert worden ist, dann sind aus dieser Strategie die wichtigsten *Kundensegmente* respektive *Kundenbedürfnisse* abzuleiten, auf die sich das Geschäft primär auszurichten hat (hier gilt wieder als Größenordnung eine Zahl von drei bis neun).

Bildlich ausgedrückt soll in gemeinsamer Arbeit die obige Abbildung 3 mit Inhalt gefüllt werden.

Im Ergebnis dieser Arbeit können (wiederum drei bis neun) *Namen von Kernprozessen* formuliert werden, auf die in der folgenden Projektarbeit der Fokus auszurichten ist.

Teil des Strategie-Workshops ist außerdem die Frage der *Systemabgrenzung:* Es ist zu klären, ob der Gestaltungsfreiraum des Auftraggebers tatsächlich alle identifizierten Prozesse von A-Z umfaßt oder ob es relevante Überlappungen in fremde Zuständigkeiten (bis hin zur Zuständigkeit der Kunden selbst) gibt.

Abschließend sind die identifizierten Kernprozesse daraufhin zu überprüfen, ob sie tatsächlich mit den (vorhandenen oder angestrebten) *Kernkompetenzen* des Unternehmens zu realisieren sind (diese Diskussion wird allerdings später wieder aufzunehmen sein).

Schritt 3 · Prozeß-Workshop

Die im Strategie-Workshop benannten Kernprozesse sind nun (in einem etwa zweitägigen Workshop) zu *sequenzieren,* das heißt es ist zu klären, welche Schritte jeder einzelne Prozeß künftig beinhalten soll. Dabei sind die Möglichkeiten vernetzter Informationstechnologien als prinzielle Option immer mitzudenken.

Als erstes ist je Prozeß zu prüfen, ob er tatsächlich *von einem Kundenbedürfnis zur Kundenzufriedenheit* führt, und diese Input- respektive Outputbedingungen sind inhaltlich zu präzisieren.

Als zweites ist der Prozeß in einem *"Blank-sheet"-Vorgehen* aus der Kundenoptik heraus konkret zu sequenzieren: Wie möchte ein ideal gedachter Kunde diesen Prozeß gestaltet sehen.

Als drittes ist die so entworfene Sequenzierung des Kernprozesses in einzelne Elemente *heuristisch zu validieren,* und zwar anhand folgender Fragen:

- Ist in jedem Element Wertschöpfung (nicht nur monetär) nachweisbar?
- Ist der Prozeß mit Kernkompetenzen im Unternehmen realisierbar?
- Ist eine "Process-ownership" elementübergreifend sinnvoll?
- Ist ein Unternehmensnutzen erkennbar?
- Sind die einzelnen Elemente stimmig verknüpfbar?
- Sind Information und Kommunikation wechselseitig interessant?

Als viertes schließlich sind die für jeden Kernprozeß respektive für einzelne seiner Elemente erforderlichen Hilfsprozesse abzuleiten.

Im Ergebnis des Prozeß-Workshops liegt für jeden Kernprozeß ein Flußdiagramm vor, aus dem alle wesentlichen Elemente in der Sequenz des Prozesses erkennbar sind und deutlich wird, an welchen Stellen der Kernprozeß durch Hilfsprozesse zu unterstützen ist.

Es ist wesentlich, daß die wichtigsten Elemente des Kernprozesses nicht nur formal beschrieben, sondern inhaltlich qualifiziert werden.

Schritt 4 · Delta-Workshop

In einem eintägigen Workshop wird für jeden identifizierten Kernprozeß ein Ist/Soll-Vergleich angestellt. Als Soll gilt das Design aus dem Prozeß-Workshop. Wenn die Kernteam-Mitglieder das Ist à fonds kennen, sollte das Delta daher direkt als erkannter *Handlungsbedarf* formuliert werden können.

Im Ergebnis dieses Workshops liegen Namen/Titel von Veränderungsprojekten und/oder anderen gezielten Maßnahmen/Aktionen vor.

Zu jedem Veränderungsprojekt erhält ein Kernteam-Mitglied (eventuell gemeinsam mit anderen) den Auftrag, eine Projektskizze (nach betrieblich üblichem Muster) vorzubereiten. Dazu gehört nicht nur die Formulierung von Projektziel, -umfang und -vorgehen, sondern ebenso von Projektorganisation einschließlich der Nennung der jeweiligen Projektgruppenmitglieder.

Es kann erforderlich sein, einzelne Projekte auf einen späteren Zeitpunkt zu terminieren (z.B. nach Abschluß anderer Projekte).

Schritt 5 · Projekt-Definition

In einem zweitägigen Workshop werden nun die vorbereiteten Projektskizzen einzeln überarbeitet, aufeinander abgestimmt und schließlich als Projektauftrag verabschiedet.[8]

Es ist darauf zu achten, daß bei jeder Projektskizze überprüfbare Meilensteine formuliert werden, an denen das Projekt einer Review unterzogen werden kann. Spätestens hier sind auch Ressourcenfragen zu klären, und es ist darüber zu entscheiden, ob einzelne Projekte von außen zu begleiten sind oder nicht.

Die entscheidendste Frage dürfte aber in jedem Falle die Ernennung von Projektleitern sein. Diese müssen nicht zwingend identisch sein mit den Verfassern der Projektskizze, auch wenn dies natürlich vorteilhaft wäre.

Kommunikation

Der Kommunikation der Arbeit des Kernteams im ganzen Unternehmen kommt große Bedeutung zu. Sobald die Projekte definiert sind, braucht es besondere Informationsaktivitäten, um die Betroffenen damit vertraut zu machen, was warum auf sie zukommt und welche Rolle sie in diesen Projekten spielen werden.

Welche Wege und Mittel dafür geeignet sind, kann nur aufgrund der konkreten betrieblichen Gegebenheiten entschieden werden. In Betracht zu ziehen sind etwa: Mitarbeiter-Vollversammlung, schriftliche Informationen, Anschlagbretter, elektronische Briefkästen und Diskussionsforen.

Außerdem sind Informationsschienen einzurichten, auf denen die projektebezogene innerbetriebliche Kommunikation aufrechterhalten werden kann.

Anmerkungen zur Phase II

Mit Abschluß der Phase I wird das Kernteam aufgelöst. Die Phase II braucht eine *neue Projektorganisation,* bestehend aus den einzelnen Veränderungsprojekten und einem Reviewteam, das den Projektfortgang im einzelnen überprüft und steuert.

Im *Reviewteam* sollten vertreten sein: Der linienverantwortliche Auftraggeber des ganzen Vorhabens als Leiter mit möglicherweise einem Assistenten für Protokollierung und Administra-

tion, alle Projektleiter, eventuell wichtige betroffene Zentralfunktionen (z.B. Personal und Controlling) sowie unter Umständen ein externer Moderator. Das Reviewteam sollte etwa monatlich tagen, jeweils von allen Projekten vorbereitete Zwischenstandsberichte abnehmen und diskutieren sowie sich mit einem oder zwei Projekten gründlich auseinandersetzen.

Im übrigen können die Projekte der Phase II – wie gesagt – wieder nach jenen "klassischen" Vorgehensweisen einer partizipativen und qualifizierenden Arbeitsgestaltung realisiert werden, die in unserem Buch *Die kompetente Organisation* beschrieben werden. Denn zu diesem Zeitpunkt kann und soll zu demokratischen Wegen zurückgekehrt werden, da nun wieder klar ist, welche jeweils Betroffenen zu Beteiligten zu machen sind.

Anmerkungen

1 Für die deutsche Ausgabe siehe: Michael Hammer und James Champy, *Business Reengineering* (Frankfurt/M.: Campus, 1994).

2 Alle Leserinnen und Leser, die die erste Auflage des Buchs "Die kompetente Organisation" bereits besitzen, können diesen Nachtrag zum Thema *Business Reengineering* kostenlos bei den Verfassern beziehen. Senden Sie einen an Sie adressierten und frankierten DIN-A4-Umschlag an: "Die kompetente Organisation", AOC AG, Culmannstr. 43, CH-8006 Zürich.

3 Stefan Kühl, *Wenn die Affen den Zoo regieren* (Frankfurt/M.: Campus, 1994).

4 Diese Methodik des Business Reengineering ist ein Produkt der AOC AG Zürich und darf nicht ohne Genehmigung übernommen werden.

5 Unsere Darstellung ist geprägt von schweizerischen Verhältnissen. In der Bundesrepublik Deutschland könnte die Phase I wohl in vielen Fällen nur mit dem Einverständnis des Betriebsrats so durchgeführt werden. Mit ihm müßte vereinbart werden, daß er vor Abschluß der Phase I miteinbezogen wird, bevor also mitbestimmungspflichtige Veränderungen beschlossen werden. Ein Betriebsrat wird sich damit allerdings nur dann einverstanden erklären, wenn auch ihm klar ist, daß für das Überleben des Unternehmens radikale Veränderungen unumgänglich sind.

6 Die Art und Weise wie hier – oder allenfalls auch nach einem Business Reengineering-Projekt – mit Stellenreduktionen und Entlassungen umzugehen ist, bedürfte eines eigenen Beitrags. Am Stil und am menschlichen Anstand, mit dem so etwas aber konkret angegangen wird, läßt sich ablesen, wie ernst das Management seine Verantwortung nimmt. Und dies wird eine wesentliche Basis dafür sein, ob die Entscheide aus dem Business Reengineering von den Betroffenen als glaubwürdig akzeptiert werden können.

7 Sollte sich im Laufe des Workshops erweisen, daß die Strategie zuwenig aussagekräftig oder nicht hinreichend überzeugend ist, dann ist – wie gesagt – ein separater Prozeß zur Entwicklung einer befriedigenden Strategie unvermeidbar.

8 Im Falle mitbestimmungspflichtiger Projektgegenstände bedarf dies der Zustimmung des Betriebsrats (vgl. Anmerkung 5).

Über die Autorin und die Autoren

FELIX FREI, Dr. phil., ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der AOC AG Zürich. – Er studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach einer Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich arbeitete er bis zur Gründung der AOC im Jahre 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. 1984/85 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. 1980–1985 leitete er ein vom Projektträger "Humanisierung des Arbeitslebens" des Bundesministers für Forschung und Technologie (BMFT), Bonn, gefördertes Forschungsprojekt über "Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit". Felix Frei war bzw. ist Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern und Zürich.

MARGRIT HUGENTOBLER, M.S.W., Ph.D., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Architektur und Planung der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich. Daneben ist sie freiberuflich tätig, unter anderem in einem gewerkschaftlichen Erwachsenenbildungsprojekt in Rumänien. Nach ihrer Ausbildung als Sozialarbeiterin in der Schweiz studierte sie an der University of Michigan in den USA Sozialarbeit, Soziologie und Politikwissenschaften und promovierte im Bereich soziotechnische Planung. Von 1987–1992 arbeitete sie als Forschungswissenschaftlerin in den USA mit den Lehr- und Forschungsschwerpunkten: technologische Veränderungen und Arbeitsorganisation; Aktionsforschung im Bereich Arbeitsstreß, Gesundheitsförderung und Organisationsveränderung; Evaluation und Entwicklung von Trainingsprogrammen im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Margrit Hugentobler hat zu diesen Themen eine Reihe von Beiträgen in amerikanischen Fachzeitschriften publiziert.

ANDREAS ALIOTH, Dr. oec., ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der AOC AG Zürich. – Er studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Organisation sowie Personalwesen an der Hochschule St. Gallen. Nach der Tätigkeit in einem Industriebetrieb arbeitete er am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich sowie als Berater für einzelne Unternehmungen. Von 1982–1989 war er Programmleiter des schweizerischen Nationalen Forschungsprogramms "Arbeitswelt: Humanisierung und technologische Entwicklung" und von 1989–1991 Mitglied der eidgenössischen Expertenkommission "Schweiz morgen". Andreas Alioth ist Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen und Herausgeber der Publikationsreihe "Arbeitswelt".

WERNER DUELL, Dipl.-Psych., ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der AOC GmbH Berlin. – Er machte, nachdem er zunächst für ein Jahr zur See gefahren war, eine Berufslehre als Maschinenschlosser. Nach 10 Jahren gewerblicher Tätigkeit in diesem Beruf absolvierte er das Abitur auf dem zweiten Bildungsweg und studierte an der Technischen Universität Berlin Psychologie und im Nebenfach Philosophie. Von 1981–1989 war er am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich in verschiedenen Forschungsprojekten in der Industrie wissenschaftlich tätig. Werner Duell verfaßte 1986 gemeinsam mit Felix Frei den "Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung".

LUZIAN RUCH, lic. phil., ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der AOC Partner AG Bern. – Er studierte Arbeits- und Organisationspsychologie mit den Nebenfächern Sozialpsychologie und Anglistik an der Universität Bern. Danach war er an mehreren Projekten des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich beteiligt und arbeitete als Assistent mit Lehrtätigkeit am Psychologischen Institut der Universität Bern, Fachgebiet Arbeitspsychologie. Luzian Ruch ist Dozent an der Ingenieurschule Bern und Mitautor von "Textverarbeitung im Sekretariat" und "Computerunterstützte Büroarbeit".

In Wirtschaft, Staat und Gesellschaft sind tiefgreifende Veränderungen im Gang. Um auf den internationalen Märkten bestehen zu können, müssen Produkte und Dienstleistungen immer schneller, mit immer geringerem Aufwand und grösstmöglicher Flexibilität entwickelt, hergestellt und vermarktet werden. Es ist jedoch nicht sinnvoll, fertige Konzepte aus Japan oder den USA zu übernehmen; was wir brauchen, ist eine europäische Variante zur Entwicklung kompetenter Organisationen.
Mit dem strategischen Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung wird Kompetenz *auf allen Stufen* der Unternehmensorganisation systematisch entwickelt und gefördert. Starre Hierarchien lösen sich auf; kompetente Menschen bilden das Fundament kompetenter Organisationen. Der Arbeitsplatz selbst wird, in Ergänzung zu Schulungs-, Aus- und Weiterbildungsangeboten, zum Ort des Lernens und der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung .
Das Buch verbindet klar begründete Konzepte für das operative Management mit fundierter praktischer Erfahrung aus der langjährigen Beratungstätigkeit der Autoren. Fünf Fallstudien illustrieren die konkrete Umsetzung und zeigen auf, wie man die bei Veränderungsprozessen auftretenden Schwierigkeiten meistert. Ein Anhang enthält praktische Instrumente, die im Sinne einer methodischen Unterstützung dazu einladen, erste Schritte auf dem Weg zur kompetenten Organisation in Angriff zu nehmen.
In einem Nachtrag zur zweiten Auflage wird überdies ein praktisch erprobtes Vorgehen zu Business Reengineering vorgestellt, das mit dem Konzept der Qualifizierenden Arbeitsgestaltung nutzbringend verbunden werden kann.

Die Autoren:

Felix Frei, Dr.phil., AOC AG Zürich

Margrit Hugentobler, M.S.W., Ph.D., ETH Zürich;
Denkbar AG für Bildung und Beratung Zürich

Andreas Alioth, Dr.oec., AOC AG Zürich

Werner Duell, Dipl.-Psych., AOC GmbH Berlin

Luzian Ruch, lic.phil., AOC Partner AG Bern

ISBN 3 7281 2335 8