

Baitsch, Christof (Ed.); Delbrouck, Ines (Ed.)

Book

Neues Personal in Neuer Arbeit: Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, No. 4

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Baitsch, Christof (Ed.); Delbrouck, Ines (Ed.) (1998) : Neues Personal in Neuer Arbeit: Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, No. 4, ISBN 3-87988-278-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116878>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Schriftenreihe

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

Herausgegeben von

Rainhart Lang — Christof Baitsch — Peter Pawlowsky

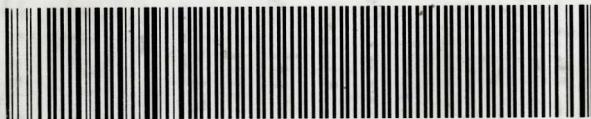
Christof Baitsch & Ines Delbrouck (Hg.)

Neues Personal in Neuer Arbeit

—

**Konzepte und Modelle
innovativ organisierter Arbeit
in den Neuen Bundesländern**

A 216481



EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Neues Personal in Neuer Arbeit

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

Band 4

herausgegeben von Rainhart Lang
Christof Baitsch
Peter Pawlowsky

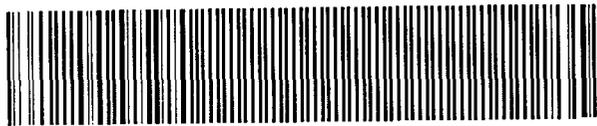
Christof Baitsch & Ines Delbrouck (Hg.)

Neues Personal in Neuer Arbeit

Konzepte und Modelle innovativ organisierter
Arbeit in den Neuen Bundesländern

800600

A 216481



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Neues Personal in neuer Arbeit : Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern / Christof Baitsch & Ines Delbrouck (Hg.). - München ; Mering : Hampp, 1998
(Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß; 4)
ISBN 3-87988-278-9

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß: ISSN 1430-3450

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

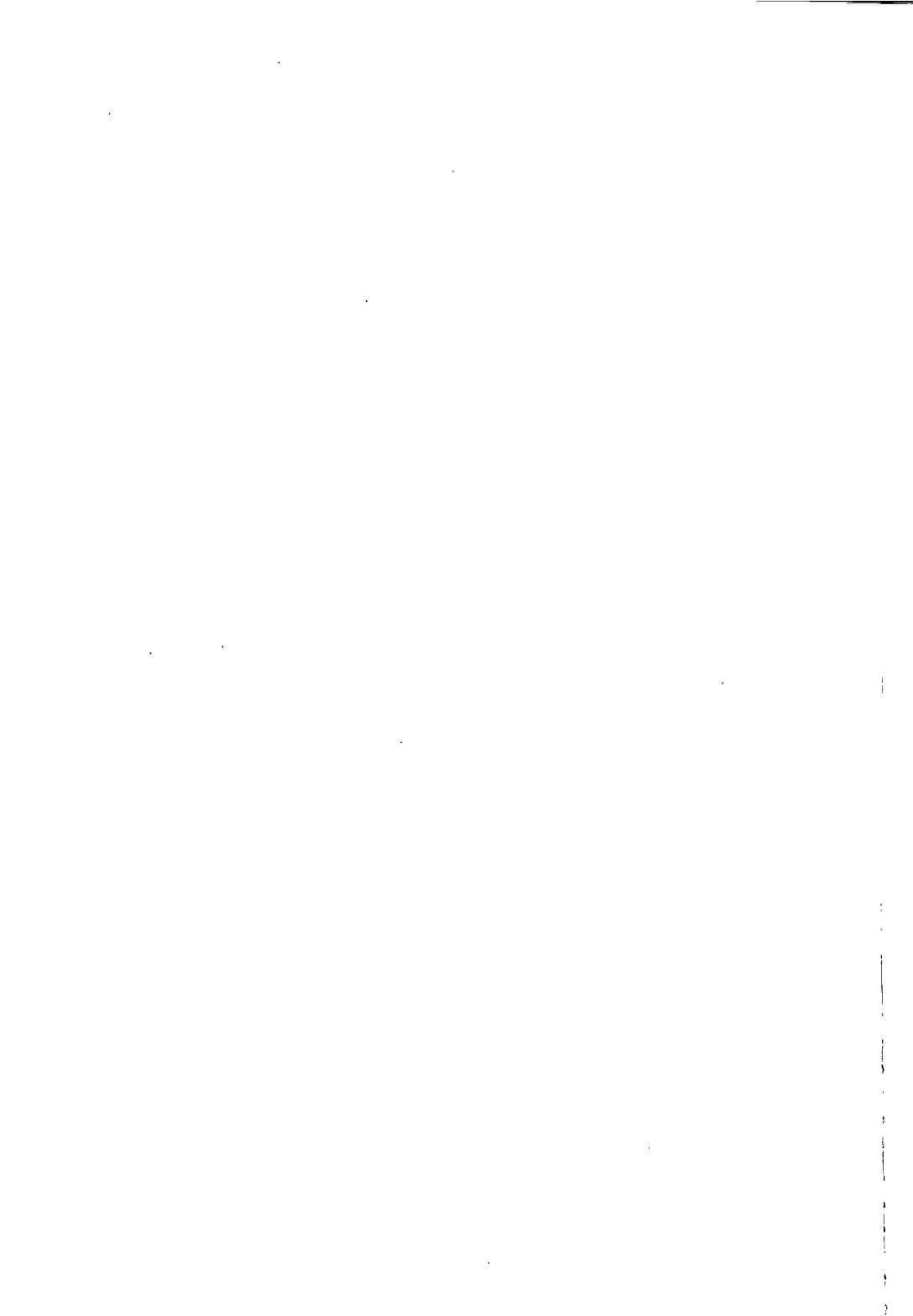
Die Schriftenreihe verfolgt das Ziel, theoretische und empirische Arbeiten zum Wandel von Arbeit, von organisatorischen Strukturen und Kulturen und zu organisationalen Lernprozessen sowie zum Personalmanagement in gesellschaftlichen Transformationsprozessen einer wissenschaftlich interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Inhaltliche Schwerpunkte sind dabei einerseits Fragen und Probleme im Zusammenhang mit dem Transformationsprozeß in Ostdeutschland und Osteuropa.

Zugleich soll sich die Reihe jedoch ebenso Auswirkungen der östlichen Transformation auf Westdeutschland und Westeuropa zuwenden und Entwicklungstendenzen einer zunehmenden Globalisierung und Interdependenz von Entwicklungsprozessen in Ost und West und ihre grundlegenden Konsequenzen für den Wandel von Arbeit, Organisation und Personal thematisieren.

Zielgruppe der Reihe sind die an Wandlungs- und Transformationsprozessen und den aus ihnen erwachsenden Erfahrungen und Erkenntnissen interessierten Wissenschaftler, Praktiker und Studenten der Betriebswirtschaftslehre und weiterer sozialwissenschaftlicher Disziplinen. Die Reihe versteht sich damit auch als ein Forum für den interdisziplinären Meinungsaustausch und will zur Verbreitung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über Transformationsprozesse innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beitragen.

Der vierte Band der Schriftenreihe dokumentiert Beiträge, die im November 1996 anlässlich der Eröffnung des Institutes für Innovationsmanagement und Personalentwicklung an der Technischen Universität Chemnitz (ifip) gehalten wurde – ein Institut, das in Ostdeutschland für Fragen des Innovationsmanagements und der Personalentwicklung Scharnierfunktion zwischen Theorie und Praxis darstellen soll.

Die offizielle Eröffnung des Institutes wurde mit einer wissenschaftlichen Fachtagung verbunden, bei der sich Wissenschaftler, Praktiker und Interessensvertreter mit in den Neuen Bundesländern realisierten Modellen innovativ organisierter Arbeit beschäftigten. Ausgangspunkt war die Beobachtung, daß längst nicht überall in Unternehmen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR westliche Managementmodelle, Führungsstrukturen oder Anreizsysteme kopiert werden. Vielmehr werden häufig kreative und ungewöhnliche Organisationsstrukturen und Personalstrategien praktiziert. Solche Modelle und praktische Erfahrungen wurden durch Vertreter ostdeutscher Unternehmen auf der Fachtagung vor- und zur Diskussion gestellt und durch wissenschaftlich orientierte Überlegungen untersetzt.



Inhaltsverzeichnis

Christof Baitsch, Ines Delbrouck

Einleitung 1

Christof Baitsch

Personalentwicklung ist Innovationsmanagement
– Überlegungen zur Zukunft eines Instituts..... 5

Fritz Vilmar

Sozio-technische Optimierung der Arbeitsorganisation
als innovatives Potential..... 14

Michael Steinhöfel

Innovative Unternehmensentwicklungen
zur Bewältigung der Transformation..... 25

Willy Bierter

Die Veränderung von Arbeit durch ökologische
Produktion, Produkte und Dienstleistungen..... 38

Dietmar Müller

Veränderungsorientiertes Management- und Mitarbeiterverhalten:
Einführung und Wirken der Gruppenarbeit im neuerrichteten
Werk Eberswalde der Firma THIMM Verpackung GmbH & Co..... 62

Peter Oxfart

TQM als Mittel zur Einführung von Gruppenarbeit..... 72

Reinhard Boltin

Einheit von Kompetenz- und Produktentwicklung..... 79

Klaus Fritsche

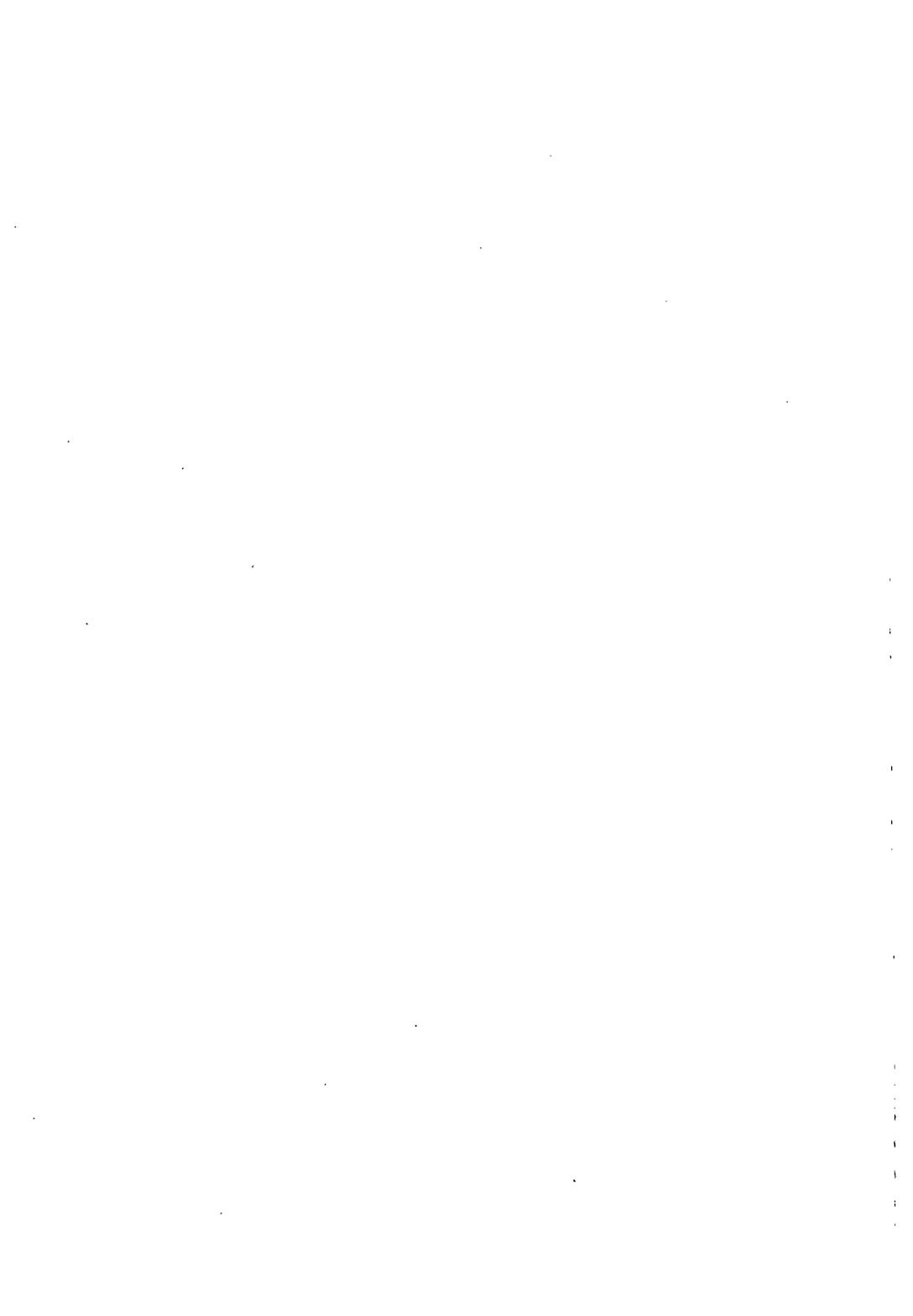
Wandel der Kommunikation zwischen allen Ebenen des Unternehmens..... 86

Hans-Jörg Dorny

Personal- und Organisationskonzepte – von der Organisationsanpassung
bis zur Organisationsentwicklung..... 93

Fred Grützner, Oliver Lilie, Gudrun Stahn

Beteiligungsorientierte Reorganisation als Weg
zum selbstlernenden Unternehmen..... 99



Einleitung

Auf einer Tagung an der Technischen Universität Chemnitz wurden im Spätherbst 1996 unter dem Titel „Neues Personal in Neuer Arbeit“ Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern vorgestellt und diskutiert. Ausgangspunkt war die Beobachtung, daß in vielen Unternehmen der Neuen Bundesländer kreative und ungewöhnliche Organisationsstrukturen und Personalstrategien realisiert und erfolgreich praktiziert werden. Die personal- und qualifikationspolitischen Überlegungen der Unternehmen haben sich bewußt gegen eine Kopie westlicher Vorbilder entschieden und stattdessen eine wohlüberlegte Antwort auf die Anforderungen der Transformation gesucht.

Anlaß der Tagung war die offizielle Gründungsveranstaltung des Institutes für Innovationsmanagement und Personalentwicklung (ifip) an der technischen Universität Chemnitz.

Die Gründung des ifip erfolgte auf Initiative der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung e.V. (ABWF e.V.) und des damaligen BMFT im Jahre 1994. Die Einrichtung des ifip erfolgte aus Interesse an einer Institution, die in einer ostdeutschen Region auf dem Feld des Innovationsmanagements als Scharnier zwischen Theorie und Praxis wirkt.

Die vorliegende Publikation wird entsprechend dem Anlaß der Tagung mit strategischen Überlegungen für die inhaltliche und konzeptionelle Ausrichtung des Institutes durch einen Beitrag von **Baitsch**, dem geschäftsführenden Direktor des ifip, eröffnet. Die Überlegungen basieren auf einem Innovationsbegriff, der sich nicht nur von der Fixierung auf Produkte und Verfahren löst, sondern auch die soziale Akzeptanz als Voraussetzung für die Attribution „Innovation“ verlangt. Es wird deutlich, daß gesellschaftliche und/oder ökologische Implikationen bzw. Nebenwirkungen in die Bewertung von Innovation einbezogen werden müssen und eine einfache Maximierung betriebswirtschaftlicher Parameter zu kurz greift. Die verbreitete, zuweilen fast euphorische Hoffnung in verstärkte Innovativität und die entsprechend nachdrücklichen Aufforderungen besonders an ostdeutsche Unternehmen sollen damit in Frage gestellt werden. Innovationen werden auch in Zukunft über menschliche Tätigkeit realisiert. Dazu ist es notwendig, daß Menschen nicht nur tätigkeitsbezogene Qualifikationen entwickeln, sondern gleichermaßen bereit sind, sie kreativ und loyal einzusetzen. Erst dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß Innovationen entstehen. Insofern wird Personalentwicklung als *die* Voraussetzung für - im eigentliche Sinne - menschliches Innovationsmanagement skizziert.

Vilmar beschreibt im zweiten Beitrag, wie die Anliegen von Personalentwicklung und Innovationsmanagement im Zuge der Gestaltung von Arbeit und Organisation durch die Arbeit selbst und durch die Konfrontation mit herausfordernden Arbeitsaufgaben unterstützt werden kann. Innovatives Engagement ist sti-

mulierbar, wenn die Prinzipien des soziotechnischen Systemdesigns berücksichtigt werden. Die Tatsache, daß dies seit nahezu einem halben Jahrhundert bekannt ist, nimmt den Ausführungen nicht ihre Aktualität. Es ist vielmehr die Gegebenheit, daß diese Prinzipien eben nicht systematisch berücksichtigt werden, die ihre Brisanz anzeigen. Möglicherweise sind es auch die Bedenken, die damit verbunden sind, wenn Interesse und Erfindungsgabe der vor Ort Tätigen stimuliert werden, indem Technik und Organisation auf dezentrale, selbstverantwortliche Teams mit optimaler Aufgabenbereicherung ausgerichtet werden. Die gesellschaftspolitischen Zeichen für eine baldige Veränderung stehen jedoch schlecht: Das derzeit frostige Klima in der Arbeitswelt läßt es kaum zu, daß Mitarbeiter im Vertrauen auf die gelebte soziale Verantwortung der Unternehmen engagiert und loyal, kreativ und innovativ handeln.

Der Beitrag von **Steinhöfel** zeigt, daß damit kein pauschal zutreffendes Bild der Unternehmenslandschaft der Neuen Bundesländer gezeichnet ist. Er kann auf empirisches Material zurückgreifen, das in mehreren Untersuchungswellen über vier Jahre hinweg in über einem Dutzend Unternehmen gesammelt worden ist - ein ungemein seltener Fundus. In seiner Analyse wird deutlich, daß eine Reihe von Unternehmen trotz aller Schwierigkeiten und Defizite menschliche Ressourcen nicht verschwenden oder verkümmern lassen, sondern als Potential und Chance für weitere Verbesserung begreifen und nutzen. Insbesondere das bewußte Aufgreifen und Anschließen an zielführende Überzeugungen und Einstellungen, die durch die Beschäftigten bereits in Vor-Wendezeiten praktiziert wurden, erweist sich als Bestandteil einer innovativen und erfolgreichen Strategie im Umgang mit menschlichen Potentialen.

Bierter verläßt den Rahmen des einzelnen Unternehmens und skizziert Möglichkeiten einer volkswirtschaftlichen Innovation sowie ihre Folgen für die Arbeitswelt: ökologische Produktion und Dienstleistung. Eine gezielte Verlängerung der Nutzungsdauer der Güter des täglichen Gebrauchs führt zu einer deutlichen Verschiebung der Arbeitsplätze: von der Fertigung zu Instandhaltung und Service. Voraussetzungen wären ein gesteigerter Entwicklungsaufwand, die Zur-Verfügungstellung von Dienstleistung rund um die Uhr sowie ein höheres Qualifikationsniveau. Dies benötigte die Erhöhung des menschlichen Arbeitsinsatzes und der Erwerb von mehr Qualifikation einerseits, flexible Formen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung andererseits - in Zeiten des jobless growth eine elektrisierende Perspektive. Daß dahinter keine utopischen Phantasmen stecken, kann Bierter mit einer Fülle von empirischen Verweisen untermauern.

Die nachfolgenden sechs Berichte, die Unternehmensvertreter aus der Industrie zur Diskussion stellten, geben einen Einblick in die organisatorischen Antworten, mit denen Unternehmen Anforderungen der Transformation begegnen. Die Unterschiedlichkeit hinsichtlich Ansatzpunkt und Breite, Radikalität und Phantasie, die diese Beispiele aufweisen, illustriert den Einfallsreichtum, der in einer Situation tiefgreifenden Umbruchs mobilisiert werden kann.

Müller beschreibt die Einführung von Gruppenarbeit. In einem neu entstehenden Werk bot sich die Gelegenheit, die Gestaltung der Abläufe und der Arbeitsaufgaben so einzurichten, daß sich innerhalb von Gruppen keine Hierarchien aufgrund von Qualifikationsunterschieden bilden. Wichtige Bedeutung erhält außerdem das Anreizsystem, das die Entgeltbemessung nach der Tages- und nicht mehr nach der Schichtleistung ausrichtet, um über die Arbeitsgruppe hinaus betriebsweit in Teamverantwortung zu arbeiten.

Oxfart zeigt auf eindrucksvolle Weise und entgegen aller Alltagstheorie, wie auf eine schlechte wirtschaftliche Lage mit der Einführung von Gruppenarbeit und Einrichtung einer objektbezogenen Betriebsorganisation reagiert werden kann. Dabei wurden Elemente des TQM als Mittel zur Unterstützung dieser Prozesse herangezogen. Die Reorganisation führte, neben dem damit unmittelbar verbundenen Qualifikationserwerb und den angestrebten Zielen, zu einer Steigerung von Verantwortungsgefühl und gelebter Kreativität.

Boltin skizziert das sicherlich radikalste Konzept: In seinem Unternehmen verstehen alle Beschäftigten die Arbeit und in der Folge davon auch den Lohn differenzierter als gemeinhin üblich: Sie unterscheiden (a) Auftragsbearbeitung für Kunden (b) Arbeiten, welche Ressourcen des Unternehmens pflegen, erweitern und bilden, und (c) Auszeiten. Bei mangelnder Arbeitsauslastung der Firma oder Interesse seitens Mitarbeitern an neuen Arbeitsfeldern können ressourcenpflegende und –entwickelnde Arbeiten als bezahlte Ersatztätigkeiten (sog. Calling) über haustarifliche Entlohnung wahrgenommen werden. Das Modell hilft bei der Überbrückung individueller und betrieblicher Krisensituationen. Insbesondere kann auf Entlassungen bisher verzichtet werden, da in auftragsschwachen Zeiten auf Callingverträge und Auszeiten zurückgegriffen wird. Die von Vilmar monierte Vertrauenssituation als unbedingte Voraussetzung für derartige Lösungen ist in diesem Unternehmen gegeben.

Das Unternehmen, aus dem **Fritsche** berichtet, fördert Innovation durch den Einbezug von Mitarbeitern aller hierarchischen Ebenen in interdisziplinäre Projektarbeit. Die damit stets verbundene Intensivierung von Kommunikation und Verkürzung von Informationswegen führt zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und infolge dessen zu einer Beschleunigung und Verbesserung von Problemlösungen im Unternehmen.

Mit ganz anderen Aufgaben war die Personalabteilung des Unternehmens konfrontiert, aus dem **Dorny** berichtet. Die Notwendigkeit, innerhalb kürzester Frist sehr viele Mitarbeiter zu einem veränderten Berufs- und Arbeitsverständnis zu führen, wurde hier auf eine ungewöhnliche Weise gelöst. Daß dabei sehr viele Vorurteile korrigiert werden mußten - oder konnten - beschreibt Dorny an der eigenen Person: die hohe Lernbereitschaft und Lernqualität gerade auch der älteren Arbeitnehmer und deren Bereitschaft, zugunsten jüngerer Mitarbeiter auf die eigenen Arbeitsplätze zu verzichten, überraschte eingeständenermaßen selbst ihn als Initiator der entsprechenden Maßnahmen.

Grützner, Lilie und Stahn schließlich berichten aus einem, in der Folge und unabhängig davon zu trauriger Berühmtheit gelangten Unternehmen. Der Bericht bezieht sich auf eine komplexe, von Mitarbeitern und Management gemeinsam geplante Reorganisation der Fertigung. Durch unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen (Schulung in Rhetorik, Moderation, Kommunikation etc.) waren Mitarbeiter zu gleichgestellten Planern ihrer eigenen Zukunft geworden. Durch die Beteiligung an den konkreten betrieblichen Veränderungen erhöhten sich schrittweise die Autonomie und das Selbstbewußtsein der beteiligten Mitarbeiter.

Qualifizierung zur Beteiligung und Qualifizierung durch Beteiligung an der Gestaltung der eigenen Zukunft - Wir sehen darin einen der wichtigen und gangbaren Wege, Beschäftigte von Unternehmen zu verantwortlichem und kreativem Handeln zu stimulieren. In den Arbeitsalltag integrierte Personalentwicklung fördert Innovation - Innovation in der Personalentwicklung ist dringend vonnöten. Angesichts der wirtschaftliche Situation wäre dies kein Luxus - im Gegenteil.

Christof Baitsch

Personalentwicklung ist Innovationsmanagement

Überlegungen zur Zukunft eines Instituts

1. Turbulenz und die schnelle Antwort „Innovation“

Globalisierung, Internationalisierung und technische Entwicklung haben eine Wettbewerbssituation geschaffen derart, die Unternehmen zur ständigen Bewegung zwingt. Nur durch ständige Innovation ist der Markterfolg einigermaßen gesichert. Das ist mittlerweile trivial geworden, wir können die Appelle täglich in der Zeitung lesen. Wir kennen auch, was an dieser Stelle als Aktion oder Reaktion anempfohlen wird: Bessere Produkte, neue Verfahren, schneller auf den Markt, mehr Kundennutzen, simultaneous engineering, neue Vertriebskanäle, kreativerer Verkauf - daraus ergeben sich dann die schwer oder nicht kurzfristig imitierbaren Wettbewerbsvorteile, ohne die ein Bestehen am Markt kaum mehr möglich ist. Sicherlich sind diese Rezepte nicht einfach falsch, doch baut eine solche Argumentation auf einigen Voraussetzungen auf, die in der Regel nicht expliziert werden. Wer sich jedoch mit Innovation beschäftigen will, der sollte sich auch auf die nicht ausgesprochenen Voraussetzungen besinnen.

2. Drei fragwürdige Voraussetzungen der schnellen Antwort

Der Argumentation liegen drei Momente zugrunde, die genauer zu prüfen sind:

- Prosperitätsgläubigkeit
- Technikgläubigkeit
- Marktgläubigkeit

2.1 Glaube an die Prosperität

Die Vorstellung, unsere derzeitige Wirtschaftslage sei nur eine vorübergehende Schwäche des Systems, ein Betriebsunfall, der sich früher oder später überholt hat, ist zwar beruhigend, wahrscheinlich aber höchst trügerisch. Die Vorstellung, expandierende Märkte und Vollbeschäftigung seien grundsätzlich miteinander verkoppelt, orientiert sich „an der (...) Prosperitätsphase des goldenen Vierteljahrhunderts von 1950 - 1975, für einige von uns noch immer lebendige Erinnerung und für viele von uns heimliches Vorbild zugleich“ (Bierter 1996, 115) sind. Diese Zeiten sind wohl unwiederbringlich vorbei, sie waren historisch einmaliges Resultat einer ganz besonderen Bedingungskonstellation. Wir sind

heute hingegen mit einem „jobless growth“ konfrontiert, mit wachsender Produktivität ohne zugleich steigende Nachfrage an lebendiger Arbeit. Dies ist allen, die sich damit nur ein bißchen beschäftigen bekannt, und doch werden die Augen davor verschlossen. Mitunter erinnert dies fatal an infantile Wunschenken.

2.2 Technikgläubigkeit

Die Hoffnung in die heilsbringende Macht der Technik in Form einer grassierenden CIM-Euphorie liegt hinter uns. Zur Zeit erleben wir jedoch eine Neuauflage in nur leicht verändertem Gewand: als Hochloben des totalen Informationszugangs. Information highway und Internet sollen unmittelbar zur demokratischen Weltwirtschaft führen und gerade den kleinen und kleinsten Betrieben ultimative Marktnischen eröffnen. Das Wachstum der Menge verschickter bits wird gefeiert und mit Fortschritt verwechselt, als hätte die Masse verfügbarer Information irgend etwas zu tun mit einer Erhöhung der Menge an Wissen, geschweige denn mit einer reflektierten Verwendung von Wissen.

Was die Euphorie unterschlägt ist die Ambivalenz des technologisch-technischen Fortschritts: Technischer Fortschritt ermöglicht es, traditionelle ebenso wie innovative Produkte rascher und günstiger herzustellen, d.h. mit weniger Aufwand an Material, Zeit und Arbeit. Automatisierung und Rationalisierung erreichen immer die Reduktion von Arbeitsleistung, machen aus menschlicher Arbeit überflüssige Arbeit, unnötige Arbeit. Dies entspricht der immanenten Logik des technischen Fortschritts. Dies gilt ebenso bzgl. des technischen Fortschritts im Umgang mit der Erstellung und Verteilung von Information: welchen betriebswirtschaftlichen Sinn hätte denn die Verbesserung der Informations- und Kommunikationssysteme, wenn nicht die Beschleunigung der Informationsflüsse und die Verbesserung der Informationsqualität. Nur dies verschafft einen Wettbewerbsvorteil - zumindest vorübergehend, denn die Mitbewerber versuchen sich ihrerseits auf eben diesem Weg einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Im militärischen Kontext hieß dies einst Wettrüsten.

Technologischer Fortschritt hat es ermöglicht, mehr Waren in mehr Varianten in noch rascherer Generationenfolge von immer weniger Menschen entwickeln und produzieren zu lassen; erstmals können Kapital und lebendige, auch geistige Arbeit, eingespart werden. Unglücklicherweise sinkt die Zahl derer, die an dem derart ermöglichten potentiellen Wohlstand teilhaben kann und unglücklicherweise steigt die Zahl derer, die davon ausgeschlossen sind. In den Worten von Brödner (1996): „Die Rationalisierung frißt ihre Kinder.“

Auch hier ist das Schließen der Augen, wider besseren Wissens, als Versuch der Problembearbeitung zu beobachten; ausgeblendet wird, daß der technologische Fortschritt sich damit seine eigenen Voraussetzungen, konsumierende Menschen nämlich, entzieht. Augen zu und wegschauen - das infantile Wunschenken lugt wieder um die Ecke.

2.3 Die Marktgläubigkeit

Der neoliberale Standardruf „der Markt wird's schon richten“ hat sich bis heute nicht bewahrheitet. Der unbedingte und unbeirrbar Glaube an die Marktwirtschaft ist offenbar gescheitert, weil sich der entwickelte Kapitalismus, so er denn überhaupt einmal ein freier Markt gewesen sein sollte, selbst ad absurdum zu führen droht. Daß es der Markt eben gar nicht richtet, zumindest nicht zu einem gesellschaftlich annehmbaren Preis, das bedarf hier in Sachsen, in den Neuen Bundesländern generell, keines aufwendigen Beweises.

Es mag kein Zufall sein, daß in den USA, ausgerechnet im Stammland der „freien Marktwirtschaft“, sich nachdenkliche Stimmen Gehör verschafft haben und die gesellschaftspolitische Absurdität eines auf die Spitze getriebenen Kapitalismus thematisieren. Unter dem Titel Kommunitarismus werden teils ergänzende Maßnahmen vorgeschlagen, teils werden auch radikale Überlegungen zur Entwicklung einer neuen Gemeinschaftlichkeit angestellt. Ob diese, in sich ihrerseits höchst vielfältigen, Konzepte nun der Weisheit letzter Schluß sind, kann hier nicht entschieden werden. Das Entscheidende ist, daß es überhaupt dieses Nachdenken gibt. Es ist ein Nachdenken, daß die Lösungen von heute die Probleme von morgen produzieren, die wir heute schon mitbedenken sollten. Die Aufmerksamkeit, die im deutschen Sprachraum dem Konzept der „reflexiven Modernisierung“ (Beck) zuteil werden, läßt in diesem Zusammenhang aufhören.

3. „Die verlorene Unschuld der Innovation“

Was heißt das für das Institut für Innovationsmanagement und Personalentwicklung (ifip)? Die Diskussion über Innovation und Innovationsmanagement kann heute nicht mehr ohne Blick auf diese drei Aspekte - nicht wiederkehrende Prosperität, das Janusgesicht der Technologieentwicklung und die dunklen Seiten der Marktwirtschaft - geführt werden. Der Blick auf diese Problematik verweist auf ein systemimmanent kaum aufhebbares Dilemma, stehen doch das betriebswirtschaftliche Rationale und das volkswirtschaftliche Rationale latent stets im Widerspruch. Denn die Wettbewerbsvorteile, die sich der Einzelbetrieb durch Innovationen verschafft, erweisen sich rasch einmal als Kosten für die Volkswirtschaft. Und zugleich kann der Einzelbetrieb gar nicht anders, als sich innerhalb der von ihm beanspruchten Märkte und Kundengruppen um ständige Innovation zu bemühen.

Dennoch: Wir können heute nicht mehr über Innovation resp. das Management von Innovation sprechen, ohne uns der Vielschichtigkeit von Innovationen und ihrer potentiellen Widersprüchlichkeit bewußt zu sein. Vom einzelnen Betrieb dies zu fordern, steht uns nicht zu. Ein Institut an einer Hochschule jedoch hat unseres Erachtens das Privileg, sich genau dies leisten zu können, mehr noch, es hat die ethische Verpflichtung, diesen Hochseilakt bewußt zu halten. Das ifip,

das sich personell, inhaltlich und methodisch am stärksten der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften zugehörig sieht, einer Fakultät also, die u.a. gerade Volks- und Betriebswirtschaft und damit deren partielle Widersprüchlichkeiten vereinigt, kann und will sich diesem Widerspruch nicht verschließen.

Wir bekennen uns damit zu einem ganz traditionellen und scheinbar antiquierten Rationalitätsbegriff, nämlich jenem von Max Weber. Dort heißt es bekanntlich: „zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational abwägt“ (Weber 1946). Man kann die Definition durchaus so lesen: Das Bemühen um Rationalisierung und Innovation hat die Nebenfolgen, die innerhalb des Betriebes, dann aber eben auch außerhalb des Betriebes zu beobachten sind, zu berücksichtigen. Bemühungen um Innovation, die ausschließlich betriebswirtschaftliche Folgen im Blick haben, reflektieren weder die Nebenfolgen für Mensch und Umwelt noch jene für die Volkswirtschaft. Das ifip wird versuchen, Innovation und innovative Rationalisierung mit Ratio im erweiterten Sinn gleichzusetzen und nicht zu halbieren, so wie dies zuweilen geschieht.

Wenn der Kuchen, der erwirtschaftet werden kann, begrenzt ist und bleibt, scheint das Verlassen einer einzelbetrieblichen, rein merkantilistischen Perspektive unumgänglich. Zudem ist das weitere Aufblähen der Menge produzierter Güter, ein gesteigerter Raubbau von nicht erneuerbaren Ressourcen nicht mehr zu verkraften. Und schließlich ist die Sicherung von Arbeitsplätzen nicht nur wegen des Erhalts von konsumfähigen Mitmenschen eine Überlebensfrage geworden, sondern auch und gerade wegen der Glaubwürdigkeit des gesellschaftlichen und politischen Systems. Es ist somit aus verschiedenen Überlegungen notwendig, die Zielrichtung weiterer Innovation und Rationalisierung zu diskutieren. Das Institut möchte dazu einen Beitrag leisten.

4. Versuch einer etwas bedächtigeren Antwort

4.1 Wann ist eine Innovation eine Innovation

Zu klären ist zunächst, was Innovationen überhaupt sind: Neue Produkte und neue Verfahren, soziale Veränderungen wie beispielsweise ein neues Entgeltsystem oder veränderte Organisationsstrukturen sind ja nicht per se innovativ oder nicht-innovativ. Das Charakteristikum „Innovation“ wird erst nachträglich, nachdem sich eine Veränderung, ein neues Produkt (usw.) durchgesetzt hat, zugeschrieben. Erst der Markterfolg bzw. die soziale Akzeptanz entscheidet darüber, ob ein zunächst nur vorhandenes Objekt oder Ereignis das Attribut „Innovation“ erhält. Innovation als Qualität ist ein soziales Urteil, das an Produktfindungen, Verfahrensentwicklungen oder strukturelle Neuerungen erst a poste-

riori geknüpft wird. Als Arbeitsdefinition schlagen wir entsprechend vor: „Innovationen sind radikale technische bzw. soziale Neuerungen, die durch soziale Akzeptanz und die kollektive Attribuierung von Neuheit einen ökonomischen Erfolg für das sie hervorbringende System zu generieren in der Lage sind“ (Baitsch, Heideloff & Beelitz 1996). Damit ist es für eine Zuschreibung Innovation also notwendig, daß aus unterschiedlichen Interessenspositionen heraus ein materieller oder immaterieller Gewinn erkennbar ist. Aussagen zum Innovationsgehalt müssen über den Neuigkeitswert und den Markterfolg hinaus die Folgen, die sich für Gesellschaft und Natur ergeben, einbeziehen (vgl. im übrigen hierzu den Beitrag von Willy Bierter in diesem Band).

4.2 Das Organisationsverständnis

Unternehmen, die in turbulenten Umfeldern überleben wollen, benötigen Innovation, das steht außer Frage. Wodurch aber zeichnen sich Unternehmen aus, in denen es mit höherer Wahrscheinlichkeit zu Innovation kommt? Um dies zu beantworten, ist vorab das Organisationsverständnis zu skizzieren. Hieraus nämlich ist abzuleiten, welche Rollendefinition sich für den Einzelnen, sei es nun ein Firmeninhaber, eine Führungskraft, eine Mitarbeiterin oder ein externer Berater ergibt und wo sich Handlungsmöglichkeiten ergeben.

Organisationen können als hochkomplexe Systeme begriffen werden, deren Zielsetzungen und interne Prozesse der Abstimmung, der Entscheidung und deren Realisierung von vielen Kräften und Akteuren abhängig sind. All diese Prozesse verlaufen (1) keineswegs nur rational, wohl nicht einmal primär rational; all diese Prozesse werden (2) nicht von Einzelnen und zentral beschlossen und geleitet, sondern an der Steuerung sind viele, letztlich sogar alle Organisationsmitglieder beteiligt. Und schließlich hat, neben den steuernden Handlungen der beteiligten Menschen (3) das System selbst einen Einfluß auf seine eigene Entwicklung. Es existiert eine systemische Eigendynamik, die kein Manager unter seine Kontrolle bekommen kann, einmal ganz abgesehen von den Kräften, die von außen auf die Unternehmung einwirken. Die (4) systemische Eigendynamik tendiert zur Selbstreproduktion, also im Zeitverlauf einander immer ähnlichere Prozesse und Routinen hervorzubringen und deshalb in einen Zustand der Stagnation zu verfallen. Befindet sich eine Unternehmung in einer sich im Umbruch befindlichen Umwelt, dann sind produkt- und verfahrensbezogene sowie gerade auch auf organisationsinterne Prozesse bezogene Innovationen überlebenswichtige Ereignisse. Anders gesagt: das Durchbrechen bestimmter Denk- und Handlungsmuster im Unternehmen, das Hinterfragen von bewährter organisatorischer Routine gewinnt einen ganz anderen Stellenwert: sie sind zwar eine Störung von Ordnung, aber sie sind überlebenswichtig. Verlangt ist eine Offenheit für interne Widersprüche (Neuberger 1992, Baitsch 1993) und verlangt ist eine Verstetigung derartiger Prozesse; es geht nicht um ein einmaliges Ereignis, sondern um einen andauernden Prozeß. Abweichung und Widerspruch sind

notwendig, wenn der Trend zur Selbstreproduktion durchbrochen werden soll (vgl. Neuberger 1992, Baitsch 1993). Widerspruchstoleranz und Fehlerfreundlichkeit (i.S. von Weizsäcker) schaffen interne Vielfalt, die die Chance erhöht, wandelnden Anforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Folgt man einem solchen Organisationsverständnis, dann ergeben sich daraus Konsequenzen für die Prinzipien, an denen sich Organisationen zu orientieren haben, wenn sie zu einer transparenten, flexiblen, aktions- und reaktionsfähigen Struktur kommen wollen. Ausführungen zur strukturellen Gestaltung von Organisationen können hier unterbleiben; Fritz Vilmar schildert (in diesem Band) Voraussetzungen die Prinzipien des soziotechnischen Systemdesigns; ihre Realisierung zielt auf das Schaffen kompetenter und autonomer Organisationseinheiten, die mit angemessener informationeller und technischer Unterstützung handlungsfähig sind, interne und externe Störungen und Schwankungen schnell erkennen und regulieren können. Dieses Konzept ist zwar keineswegs neu, doch offensichtlich nach wie vor hochaktuell sind; es sei nur daran erinnert, daß es in jüngster Zeit unter dem Stichwort „designing high-performance work teams“ als zeitgemäße Antwort auf turbulente Märkte angeboten werden (Nadler & Gerstein 1994).

5. Konsequenzen für Personalentwicklung und Innovationsmanagement

Was aber heißt das für ein Institut? Offenbar sind strukturelle Überlegungen nicht zu trennen von Fragen der Personalentwicklung, ist organisationale Entwicklung und Innovation nicht zu trennen vom Handeln der Menschen. Welcher Kontext ist zu schaffen, wenn die Wahrscheinlichkeit von Kreativität und Innovation in der Arbeitssituation dauerhaft erhöht werden soll?

5.1 Personalentwicklung

Auf Innovation ausgerichtete Personalentwicklung zielt auf die Förderung von Intelligenz und Phantasie an, intendiert Loyalität und Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Verantwortungsbewußtsein ist erforderlich, weil jede Produktentwicklung, jede Implementation neuer Verfahren, letztlich alle Handlungen am Arbeitsort Wirkungen weit darüber hinaus nach sich ziehen, für die der Handelnde zwar nicht direkt verantwortlich gemacht werden wird, die er als Mitglied einer Gesellschaft, als Bürger jedoch moralisch und ethisch vertreten können sollte. Voraussetzung, diese zu erkennen, ist oft erhebliche Intelligenz. Intelligenz ist jedoch vor allem deshalb erfordert, weil neue Produkte, neue Abläufe, strukturelle Veränderung usw. kaum mehr mit dem berühmten Geistesblitz hervorzubringen sind, sondern in aller Regel vielfältige Vernetzungen und Abhängigkeiten zu be-

achten sind, die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen erforderlich ist, usw. Dies wiederum verlangt nach Phantasie, weil oft nicht die Verbesserung und Perfektionierung ohnehin guter Produkte, Verfahren oder Abläufe ansteht, sondern das Verlassen eingefahrener Gleise gefordert ist, naive und kluge Problemlösung zugleich, ein unbelasteter Blick auf Selbstverständlichkeiten nötig ist.

Schließlich soll Arbeitshandeln unter dem Vorzeichen von Loyalität erfolgen. Ziel der durchaus erwünschten Abweichung ist ja nicht Widerspruch um des Widerspruchs willens, sondern ist die Sicherung des Bestehens in einer Wettbewerbssituation. Loyalität als Basis des Handelns ist zudem gefordert, weil die Auswahl von Information und ihre Überführung in Wissen durch Einzelne und kleine Gruppen erfolgt. Doch soll Wissen nicht Privatsache bleiben, es soll in den Wissensbestand der Organisation übergehen. Die Qualität beider Prozesse kann durch keine betriebliche Regelung zuverlässig gesteuert werden; die prinzipielle Autonomie von Menschen und potentielle Widerspenstigkeit können durch Vorschriften oder Zwang nicht beseitigt werden.

Innovationsrelevantes Handeln also kann ausschließlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Unternehmung kommen. Es geht definitionsgemäß immer über die Pflichtleistung, also das arbeitsvertraglich Einklagbare, hinaus. Innovatives Handeln wird immer eine freiwillige Leistung der Menschen bleiben. Die Erbringung freiwilliger Leistungen kann jedoch nicht durch Glasperlen oder andere Instrumente aus der Trickkiste der Personalarbeit herbeigezaubert werden: finanzielle Anreize wirken bekanntlich nur begrenzt, direkter Zwang muß, um erfolgreich zu sein, ständig ausgeübt werden, ansonsten seine Wirkung in sich zusammenfällt; indirekter Zwang, etwa der Verweis auf den Arbeitsmarkt, ist mittelfristig ebenso erfolglos; selbst die Perspektive der klassischen Karriere ist bekanntlich für immer weniger Menschen attraktiv.

Offenbar ist anderes anzubieten. Beim heutigen Stand des Wissens über Personalentwicklung, die im Prozeß der Arbeit selbst wirksam werden soll, sind dies insbesondere fünf Momente:

- (1) Aufgaben müssen intrinsisch motivieren; dies zählt heute zum Allgemeingut der Personalarbeit.
- (2) Arbeit muß eine persönliche und berufliche Perspektive bieten: differenziell-dynamische Arbeitsgestaltung ist ein Angebot für die Eröffnung individueller Laufbahnen, die sich mittlerweile vielfach bewährt hat (vgl. Ulich 1994, Frei et al. 1996)
- (3) Strukturen müssen Mitgestaltung ermöglichen: die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Identifikation mit einem Unternehmen erfordert nicht nur Rückmeldung über die eigenen Leistungen, sondern auch die Möglichkeit, die Bedingungen der Leistungserbringung mitbestimmen zu können. Einfluß auf die Arbeitssituation und das Arbeitssystem nehmen zu können, entspricht einem existentiellen menschlichen Bedürfnis, dessen

- Verletzung unweigerlich die Entfremdung des Produzenten von seinem Produkt (im ursprünglichen Marx'schen Sinn) nach sich zieht.
- (4) Die Ermöglichung von Kundennähe richtet den Blick über den eigentlichen Erstellungsprozess hinaus. Ein Wechsel der Perspektive, die Übernahme der Sicht des Kunden, des Produzenten und auch der Gesellschaft wird jedoch erst möglich, wenn das Kundeninteresse nicht nur im Unternehmensleitbild proklamiert, sondern konkret erfahrbar gemacht.
 - (5) Das zu erstellende Produkt resp. die zu erbringende Dienstleistung muß Identifikation ermöglichen. Das Ergebnis der eigenen Tätigkeit muß also einen erkennbarem gesellschaftlichen Nutzen enthalten, der aus der Sicht des Bürgers und Konsument vertretbar ist.

Wie kann das alles erfüllt werden? Zentral ist die tägliche Herausforderung on-the-job, durch Arbeit, die durch ihre Bewältigung qualifiziert; Arbeit, die indem sie qualifiziert, nicht nur das Arbeitsvermögen vergrößert, sondern die eigene Weiterentwicklung stimuliert, die neugierig macht auf mehr. Das heißt: wenn Lernen zur Aufgabe gehört und wenn die Weitergabe von Wissen und Können an die Kolleginnen und Kollegen selbstverständlicher Teil der eigenen Arbeit wird. Hierin wird das Verständnis von Personalentwicklung des ifip sichtbar. Personalentwicklung findet nicht primär statt durch Aus- und Weiterbildung, sei sie nun einmalig oder häufig und regelmäßig. Personalentwicklung ereignet sich täglich, in der Auseinandersetzung mit den Arbeitsaufgaben selbst, in der Auseinandersetzung mit Kollegen und Vorgesetzten. Strukturen und Führung ermöglichen oder verhindern somit, ob und wie Innovation auch Bestandteil der alltäglichen Arbeit wird.

5.2 Innovationsmanagement

Damit ist auch unsere Perspektive von Innovationsmanagement skizziert: Innovation ist nicht das Privileg von Personen, die dazu extra beauftragt werden, ist nicht exklusiver Teil von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sondern Innovation ist Auftrag an und Aufgabe für alle. Damit wenden wir uns gegen die eindimensionale Vorstellung, Innovationen seien Ereignisse, die nach der initialen Idee planbar und steuerbar seien. Es mag solche Innovationen geben; sie sind jedoch bestenfalls auf die Erfindung eines neuen Produkts oder die Entwicklung eines Verfahrens beschränkt.

Die Entwicklung eines innovativen organisationalen Kontextes - und darin besteht ja eine Voraussetzung des organisationalen Lernens - ist weder auf einen definierbaren Zeitpunkt datierbar noch auf einen elitären Personenkreis zurückzuführen. Er ist Produkt der alltäglichen Praxis vieler, letztlich aller Organisationsmitglieder. Dazu gehört die praktische Akzeptanz der Organisationsmitglieder. Dies aber verlangt andere Formen des Organisierens als die in den Lehrbüchern zum Innovationsmanagement noch vielerorts anzutreffenden Anleitungen, wie man Innovation und Unternehmensentwicklung vorantreibt.

Wenn es uns gelingt, Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Qualifikationen nicht nur zu entwickeln, sondern sie auch bereit sind, sie einzusetzen, wenn es somit gelingt, tatsächliche Personalentwicklung zu betreiben, dann ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich Innovationen ereignen und die Mitarbeiter daran aktiv beteiligt sind, unvergleichlich größer. Hier sieht auch das ifip eine seiner Aufgaben: für Unternehmen oder für öffentliche Institutionen Unterstützung anzubieten, die Personalentwicklung so betreiben wollen, daß der Boden für verantwortungsvolle Innovation besser vorbereitet wird. Das tönt nach Zukunftsmusik, ist es aber eigentlich nicht. Wir kennen genügend Unternehmen, die bereits den Weg in diese Richtung beschreiten. Sie tun dies aus eigener Initiative und mit eigener Phantasie; andere tun dies unterstützt durch externe Anstöße. Die praktischen Beispiele in diesem Band geben über eine Reihe solcher Unternehmungen Auskunft.

Literatur

- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Frankfurt.
- Bierter, W. (1996). Die andere Rationalisierung - ökoefiziente Dienstleistungen und Produkte. In: Hoß, D. & Schrick, G. (Hrsg.). Wie rational ist Rationalisierung heute? (115-123). Stuttgart.
- Brödner, P. (1996). Die Rationalisierung frißt ihre Kinder. In: Hoß, D. & Schrick, G. (Hrsg.). Wie rational ist Rationalisierung heute? (137-144). Stuttgart.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. Zürich (2. Auflage).
- Nadler, D. A. & Gerstein, M. S. (1994). Das Design von Hochleistungs-Arbeitssystemen: Die Organisation von Menschen, Arbeit, Technologie und Information. In: Nadler, D. A., Gerstein, M.S. & Shaw, R. B. (Hrsg.). Organisationsarchitektur. (115-135). Frankfurt.
- Neuberger, O. (1992). Widersprüche in Ordnung. In: Königswieser, R. & Lutz, C. (Hrsg.). Das systemisch-evolutionäre Management. (146-167). Wien.
- Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie. Zürich (3. Auflage).
- Weber, M. (1904). Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher Erkenntnis. In: Weber, M. (1922). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre (146-214). Tübingen.

Fritz Vilmar

Sozio-technische Optimierung der Arbeitsorganisation als innovatives Potential

Das Londoner Tavistock Institute for Human Relations stellte kurz nach dem 2. Weltkrieg in einer Untersuchung fest, daß dramatische Unruhe und mangelnde Effektivität in englischen Bergwerken auftraten, weil man bei Einführung groß-technischer Abbausysteme die traditionelle Zusammenarbeit kleiner Arbeitsgruppen zerschlagen und repetitive Fließarbeit eingeführt hatte. Eberhard Ulich von der ETH Zürich hat in seinem großen und für innovatives Management sicher grundlegenden Werk über „Arbeitspsychologie“ (Ulich 1994, 148ff.) dieses wissenschaftliche „Urerlebnis“ wiedergegeben: Es zeigte sich, „daß die Einführung der teilmechanisierten Abbaumethode dazu geführt hatte, daß die vorhandene soziale Struktur zerstört wurde. Mit der Einführung eines Systems der Arbeitsteilung zwischen den Schichten und der Übernahme von Aufsichts- und Koordinierungsfunktionen durch Vorgesetzte war ein offensichtlich hervorragend funktionierendes System der Selbstregulierung innerhalb kleiner Gruppen motivierter und qualifizierter Bergleute außer Kraft gesetzt worden. Trist und Bamforth konnten zeigen, daß die nachhaltigen Veränderungen der Arbeitsmoral nicht auf die Einführung der neuen Technik, sondern auf die Eingriffe in das soziale System zurückzuführen waren.“

1. Das soziotechnische System: Seit 40 Jahren kein Durchbruch

Ulich beschreibt nun, wie die Tavistock-Forscher Vergleiche mit einem anderen Bergwerk unternahmen, in dem die Arbeit noch in teilautonomen, kooperierenden Gruppen organisiert war, in denen auch Job rotation und Gruppenlohn üblich war. Nach zwei Jahren konnten die Forscher feststellen: „Die Produktivität des Systems mit der Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen war um 25 Prozent höher, verglichen mit dem arbeitsteiligen System. Die ... Abwesenheitsraten betragen 8,2 Prozent im Vergleich zu 20 Prozent. Während des insgesamt vierjährigen Projekts konnte schließlich die komplette Umstellung eines ganzen Bergwerks ... auf die erfolgreichere Struktur beobachtet und analysiert werden. Dabei wurden die wesentlichen Grundzüge des soziotechnischen Konzepts in der Praxis der Bergleute 'entdeckt' und theoretisch weiterentwickelt...

Bemerkenswert sind die Reaktionen auf die Berichte der Tavistock- Forscher. Immerhin hatten deren Ergebnisse ja spektakulären Charakter ... hinsichtlich der eindeutigen wirtschaftlichen Überlegenheit des einen Systems über das andere ... Aber: 'Weder der Aufsichtsrat der (damals verstaatlichten; F.V.) Kohleindustrie,

noch die nationale Bergbaugewerkschaft zeigte sich jedoch in der Folgezeit interessiert daran, diese Erfahrung ... zu verallgemeinern. Sie zogen die bessere Kontrollierbarkeit des konventionellen mechanisierten System vor ... *Die Anwendung der neuen Arbeitsorganisation blieb deshalb kurzlebig*' (Cherns 1989, 486)“.

Das Tavistock Institut wurde nach diesen sensationellen Funden zum arbeitswissenschaftlichen Vorreiter einer innovativen Organisationslehre in der industriellen Arbeitswelt, die mit Leitbegriffen wie „socio-technical approach“ oder „socio-technical joint optimization“ bekannt wurde; wie unsere Geschichte zeigt allerdings *leider keineswegs bahnbrechend im Sinne einer breiten Revolutionierung der Technik- und Arbeitsorganisation in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts*.

Dies zeigt die Dringlichkeit, ja die Notwendigkeit einer Institutsgründung für Innovationsmanagement. Denn noch immer gibt es weithin in unserer Industrie wie auch in den Dienstleistungsbereichen und Verwaltungen keineswegs eine innovative „gemeinsame Optimierung“ des Einsatzes von Menschen und Maschinen. Vielmehr vollzieht sich, wie seit eh und je, meist nur *eine einseitige Anpassung der Arbeitskräfte* an die - ohne gründliche Erforschung menschlicher Bedürfnisse und Fähigkeiten - vorab entwickelten technischen Apparaturen und hierarchischen, d.h. autoritären Entscheidungsstrukturen im Betrieb. Und diese Anpassung wird hier und heute, im Zeichen ökonomischer Depression und massenhafter Arbeitslosigkeit, eher noch gnadenloser praktiziert als in den siebziger und achtziger Jahren, in Ostdeutschland noch krasser als im Westen. Die Beschäftigten gehorchen - unter dem latenten Druck drohender Entlassung - und akzeptieren noch die unwürdigsten Arbeitsbedingungen, statt für menschenwürdige und partizipative Bedingungen im Betrieb einzutreten.

In diese fast vorgestrige, kalt und repressiv gewordene Arbeitswelt kommen nun Christof Baitsch und die Mitarbeiter seines Instituts, und versuchen, die Lehre von einem innovativen Management zu entwickeln, das eben nicht die Anpassung der Arbeitenden an sogenannte technisch-organisatorische Sachzwänge betreibt, sondern deren Veränderung im Interesse optimaler, Innovation fördernder Beteiligung und Motivation der Beschäftigten. Da möchte man fast ausrufen: Mönchlein, Mönchlein, du tust einen schweren Gang!

Gleichwohl, der Gang muß gewagt werden, er ist für den vielzitierten „Standort Deutschland“ wichtiger als die mit diesem Schlachtruf gerechtfertigten, volkswirtschaftlich verheerenden Praktiken des Lohn- und Arbeitsplatzabbaus. Wir können den Forschenden und Lehrenden in diesem Institut daher nur viel Kraft und Frustrationstoleranz bei ihrem notwendigen Wagnis wünschen.

2. Bedeutung des unternehmenspolitischen Umfelds

Diese einleitenden Schlaglichter, die ich nicht nur auf die Ursprünge des „socio-technical approach“, sondern auch auf das frostige Klima in unserer gegenwärtigen Arbeitswelt geworfen habe, sollen erhellen, daß es mir unumgänglich scheint, bei den folgenden konzeptionellen Bemerkungen dieses Eröffnungsreferats das hoch-innovative soziotechnische System nicht isoliert zu behandeln, sondern *das unternehmenspolitische Umfeld als Forschungs- und Lehraufgabe einzubeziehen*. Um diese Doppelaufgabe etwas griffiger vorzustellen, will ich sie in zwei einfachen Thesen vorwegnehmen:

1. Im heutigen Betriebsklima der Angst und des Mißtrauens kann man von den Beschäftigten kein innovatives Engagement erwarten; ein Management, das innovative Kräfte in ihrem Unternehmen fördern will, muß dafür sorgen, daß *ein Mindestmaß von sozialer Verantwortlichkeit und damit Vertrauen* wenigstens in *ihrem* Betrieb wieder Geltung erlangt.
2. Wer als Manager innovative Produkt- und Produktionsentwicklung fördern will, darf nicht länger die Anpassung der Menschen an monotone Arbeitsabläufe und hierarchische Befehlssysteme mitvollziehen, sondern muß soweit wie möglich durch Umgestaltung der Technik und Betriebsorganisation in Richtung auf dezentrale, selbstverantwortliche Teams mit optimaler Aufgabenbereicherung *das Interesse und die Erfindungsgabe der vor Ort Tätigen stimulieren*.

Zur ersten These möchte ich Horst Kern zitieren, einen unserer prominentesten Betriebssoziologen, der kürzlich auf dem *Soziologentag die konstitutive Bedeutung einer bestimmten Vertrauensbasis* im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis herausgearbeitet hat. Mit Recht hat er darauf verwiesen, daß trotz des grundlegenden Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit durch die Einhaltung der tarifvertraglichen und arbeitsrechtlichen, nicht zuletzt der betriebsverfassungsrechtlichen Normen eine beachtliche Kooperationsbasis geschaffen worden ist, eine gewisse Vertrauensbasis. Und aufgrund dessen, so fährt Kern fort, „kam das System der industriellen Beziehungen dann auch der Innovation zugute, denn es förderte bei den qualifizierten Arbeitnehmern eine Unbekümmertheit, die ihnen das Experimentieren mit ihren Möglichkeiten psychologisch erleichterte“.

Aber, so fährt Kern fort, „wenn in Deutschland jetzt viele Arbeitgeber zum Rückzug aus Tarifvertrag und Mitbestimmung“ - ich füge hinzu: und aus dem Arbeitsrecht! - „blasen, so könnte... *schnell der Vertrauensmechanismus insgesamt zusammenbrechen*... Sicher ist jedenfalls, daß unter den Arbeitnehmern Verunsicherung grassiert“. Daher sind viele nicht bereit, „sich auf weitere Risiken einzulassen - auch nicht auf solche, die in die relativ attraktive Form von Innovation gepackt sind. Warum auch sollten sie sich der Innovation verschreiben, wenn das Management die durch Innovation geschaffenen neuen Möglich-

keiten einseitig für...“labor cost cutting“ nutzt? Wer sollte für Innovation arbeiten, solange man Sorge um die eigene Stellung im Betrieb...haben muß?“ (Kern 1996)¹.

Natürlich stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob eine Theorie und Praxis des Innovationsmanagements nicht überfordert ist angesichts solcher nicht nur asozialen, sondern auch innovationsfeindlichen wirtschaftlichen Großwetterlage, und sich sozusagen für nicht zuständig erklären muß. Von dieser Reaktion - so verständlich sie auch erscheint - würde ich abraten. Raten dagegen würde ich zur Sammlung, Erforschung und wissenschafts-öffentlichen Diskussion von unternehmenspolitischen Verhaltensweisen bzw. Modellen, die dem gegenwärtigen Rückfall in den Kapitalismus des 19. Jhd. entgegenwirken. An dieser Stelle kann ich zwar nicht im Detail, wohl aber will ich konzeptionell - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - einige solcher *unternehmenspolitischen Alternativen zum innovationsfeindlichen Zeitgeist* zur Sprache bringen:

1. Grundlegend ist selbstverständlich *eine aktive staatliche Industriepolitik*, die in den meist kapitalschwachen ostdeutschen Unternehmen den bedrohlich unterentwickelten Sektor „Forschung und Entwicklung“ nachhaltig fördert. Ohne solche aktive Industriepolitik ist der Trend zur „Deindustrialisierung Ostdeutschlands“ - ich zitiere den Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit - , der vor allem durch eine verheerende Privatisierungspolitik der Treuhand verschuldet worden ist, nicht umzukehren.
2. Ebenso grundlegend ist die *Verlässlichkeit hinsichtlich der Geltung der tariflichen und arbeitsrechtlichen Normen*, dabei insbesondere eine funktionierende Tätigkeit und Einbeziehung des Betriebsrats gerade bei Innovations-Vorschlägen. Die Absage eines Managements an die gegenwärtig grassierenden menschenverachtenden Strategien der Deregulierung - dies meine Hypothese, die zu überprüfen wäre - könnte wesentlich zur Sicherung einer Vertrauensbasis im Unternehmen beitragen, die eine *conditio sine qua non* für innovatives Engagement ist.
3. Eine wesentliche Förderung des innovativen Engagements bestünde darüber hinaus in Betriebsvereinbarungen, *durch die innovationsbedingte Arbeitsplatzverluste ausgeschlossen werden*. Das angemessene betriebspolitische Instrument zur Realisierung dieses schwierigen, aber essentiellen Anspruchs ist eine *generelle Rationalisierungsvereinbarung*, die notfalls Vorruhestand, Kurzarbeit oder Arbeitszeitverkürzung vorsieht, um Entlassungen zu vermeiden - so wie es im

¹ Horst Kern, Über Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. Wie der Druck der globalen Ökonomie die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verändert. Referat auf dem Soziologentag in Dresden 1996, zit. nach dem Vorabdruck in der „Dokumentation“ der Frankf. Rundschau vom 14. November 1996, S. 12. Wird 1997 im Kongreßband 1 des 28. Kongreßbandes der Deutschen Gesellschaft für Soziologie erscheinen.

VW-Werk² oder bei den brandenburgischen - neuerdings auch den sächsischen - Lehrern beispielhaft praktiziert worden ist.

Ich weiß, daß Arbeitszeitverkürzung gerade in Ostdeutschland - angesichts des ohnehin niedrigeren Lohnniveaus - keine breite Akzeptanz hat. Aber sie ist als ultima ratio die einzige Alternative zu einer immer katastrophaler sich ausbreitenden massenhaften Rationalisierungs-Arbeitslosigkeit. Und übrigens können die bei Arbeitszeitverkürzung drohenden Lohnverluste im Rahmen einer solchen Betriebsvereinbarung erheblich vermindert werden, indem die Rationalisierungs- bzw. Innovationsgewinne anteilig auch den Arbeitnehmern gutgeschrieben werden.³

4. Unabhängig von den gesetzlich vorgeschriebenen individuellen Vergütungen für Erfinder ist eine betriebliche *Ertragsbeteiligung* als ein weiteres vertrauensbildendes, innovationsförderndes Instrument moderner Unternehmenspolitik hoch einzuschätzen.

Das ideale Modell für ein innovatives Management ist dabei natürlich *die partizipative Mitarbeitergesellschaft*. Mithilfe von materieller und Entscheidungsbeteiligung der Belegschaften - von der THA viel zu spät und unzulänglich angeboten - können Unternehmen in Mitarbeitergesellschaften transformiert werden, die (vgl. Käßler⁴ 1996) durch Inkaufnahme von zeitweiligen Lohneinbußen, vor allem aber durch hohe Motivation und Innovationsbereitschaft, in einem Klima quasi genossenschaftlichen Vertrauens, besonders leistungsfähig wären.

Das Modell entstammt keineswegs einer partizipativen Utopie, sondern einer breiten Erfahrungspraxis in den Vereinigten Staaten - das Konzept

² Die Problemlösung im Volkswagenwerk, die bahnbrechend für die Unternehmenspolitik (nicht nur) in Deutschland hätte sein können: wo 1995 durch eine radikale Arbeitszeitverkürzung von 5 Wochenstunden (von 33 auf 28 Wochenstunden an 4 Tagen) ohne Lohnausgleich, aber unter Verrechnung aller betrieblichen Sonderleistungen die Entlassung von 30 000 Beschäftigten vermieden werden konnte, ist von den herrschenden unternehmerischen wie politischen Akteuren der deutschen Arbeitsmarktpolitik schnell verdrängt oder als „nicht übertragbar“ außer Diskussion gestellt worden. Vgl. dazu Unterhinninghofen, H. (1994). Zwei Jahre sichere Arbeitsplätze – Vier-Tage-Woche bei VW. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 15. Jg. 2/1994, S. 82 – 87.

³ Wie die Einkommensstatistik zeigt, ist dies mindestens seit 1980 - zum Schaden der Volkswirtschaft! - nicht mehr geschehen: Trotz der durchschnittlichen jährlichen Produktivitätsfortschritte von 3 - 4 % lagen nach einer wissenschaftlichen Untersuchung des DGB „die realen Nettolöhne je beschäftigten Arbeitnehmer im Jahre 1995 nur um 1,4 vH (plus 10 vH Arbeitszeitverkürzungen) über dem Niveau von 1980“, während in der gleichen Zeit „die realen unternehmerischen Nettoeinkommen um 116 vH zunahmen“. DGB (Hrsg.) (1996). Zur Entwicklung von Löhnen, Gewinnen, Kapitalrendite und Lohnstückkosten in Westdeutschland. Düsseldorf. S. 13. Diese in der kapitalistischen Entwicklung der Nachkriegszeit einzigartige Scherenbildung ist nicht nur als extrem ungerecht im Sinne einer Sozialen Marktwirtschaft zu beurteilen - sie war und ist zugleich extrem dysfunktional, weil sie der Binnennachfrage Hunderte von Milliarden Mark entzogen hat.- Positiv gewendet: Ein angemessener Transfer der Produktivitätsgewinne auf die abhängig Beschäftigten würde deren Einkommenssituation derart verbessern, daß auch bedeutende Schritte einer „Arbeitszeitverkürzung ohne (zusätzlichen) Lohnausgleich“ zu verkraften wären.

⁴ Freilich ist darauf hinzuweisen, daß in den meisten ESOPs zwar materielle, nicht aber auch die in unserem Zusammenhang gleich bedeutsame Entscheidungsbeteiligung, also verstärkte Mitbestimmung, besteht.

ist dort unter dem Kürzel ESOP (Employee Stock Ownership Plans) wohlbekannt. Stephan Käßler konnte aufgrund eigener Recherchen in den USA darauf verweisen, daß mithilfe steuerlicher Förderung dort über 10 000 Mitarbeiterunternehmen mit insgesamt 11 Millionen Beschäftigten existieren.

Ich hoffe mit diesen Hinweisen gezeigt zu haben, daß jenseits irgendeiner reformpolitischen Euphorie realistische und effektive unternehmenspolitische Modelle und Verfahren existieren, die grundlegende Bedeutung für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur haben könnten.

Ich möchte behaupten, daß es auch nur in einer solchen Unternehmenskultur möglich sein wird, das Konzept der sozio-technischen Optimierung zu realisieren, auf das ich nun zu sprechen kommen möchte. Übrigens sei hier dahingestellt, ob man die eben angesprochenen Konzepte einer betrieblichen Rationalisierungsschutz-Vereinbarung und einer möglichst weitgehenden Form der Mitarbeiterbeteiligung - bis hin zum Belegschafts-buy-out! - nicht selbst schon als Elemente *eines erweiterten Gesamtprogramms* der sozio-technischen Optimierung betrachten kann.

3. Soziotechnische Optimierung - mehr als „Gruppenarbeit“

Im engeren, klassischen Sinn besteht das Konzept einer innovationsfördernden „Joint Optimization“ von Arbeitskräften, technischen Systemen und betrieblicher Organisation in *drei Dimensionen der Veränderung* :

- in der optimalen Vergrößerung, Bereicherung und Selbstorganisation („Selbstregulation“) der Arbeitsabläufe in kleinen Gruppen,
- in der optimalen Abflachung der betrieblichen Hierarchie, und
- in der unmittelbaren Mitbestimmung der zusammenarbeitenden Gruppen am Arbeitsplatz.

Dabei ist es für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts notwendig, daß diese drei Teilstrategien *gleichzeitig und kooperativ - unter aktiver Mitwirkung der Arbeitenden - eingeführt werden.*⁵

Die erste, sozusagen antitayloristische Dimension des soziotechnischen Konzepts realisiert die seit den Bergarbeiter-Untersuchungen des Tavistock-Instituts in zahllosen Fällen verifizierte Erkenntnis, daß die Ablösung fließbandähnlicher, monoton wiederholter Teilarbeit durch möglichst umfassende und selbst kontrollierte Arbeitsaufgaben - optimal organisiert in den sogenannten „teilautonomen Arbeitsgruppen“ - nicht nur die humanere, sondern sogar die produktivere Arbeitsorganisation darstellt. Diese revolutionäre Erkenntnis hat nun zwar für

⁵ Eine neue, sehr präzise Zusammenfassung der Konstitutionselemente des soziotechnischen Gestaltungskonzepts findet sich bei Weber, W. (1997). Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Bern.

Christof Baitsch und seine Mitarbeiter nichts besonders Revolutionäres mehr. Und gerade im hiesigen, ostdeutschen arbeitswissenschaftlichen Umfeld kann aufgegriffen werden, was es auch in der DDR an vielfältigen Versuchen mit teilautonomen Arbeitsgruppen - hier „Produktionsnester“ genannt! - gegeben hat - leider ebenfalls ohne allgemeinere Anwendung⁶. Aber was der fortgeschrittenen Arbeitswissenschaft seit geraumer Zeit bekannt ist, ist darum noch keineswegs bei der Mehrzahl der Unternehmer, Ingenieure und Manager anerkannt - sonst müßte unsere kapitalistische oder auch die realsozialistische Arbeitswelt seit den Tavistock-Funden oder seit den Experimenten mit den „Produktionsnestern“ sich total verändert haben.⁷ Wo aber inzwischen Gruppenarbeit eingesetzt wird, droht ihre Pervertierung in der von Moldaschl (s. Anm.8) so genannten „restriktiven“ Form, daß nicht eine *Optimierung* von Humanisierung/Autonomisierung und Produktivitätssteigerung angestrebt wird, sondern lediglich der zusätzliche Gewinn, den die zunehmende innovative Kompetenz der teilautonomen Arbeiter, Angestellten und Gruppen bringt.

Die Humanisierungs- und Produktivitätsreserven in Gestalt teilautonomer Arbeitsgruppen werden aber auch aus einem anderen Grund nicht ausgeschöpft. Er zeigt sich, wenn wir die zweite Dimension des Gesamtkonzepts ins Auge fassen:

Die Vergrößerung und Verselbständigung der Arbeitsaufgaben bis hin zur teilautonomen Gruppenarbeit verliert ihre kompetenzerweiternde und innovative Potenz, wenn sie nicht zugleich von überflüssig gewordenen Anweisungen und Kontrollen befreit wird, die in der traditionellen, hierarchisch strukturierten Arbeitswelt üblich und teilweise sogar notwendig sind. Wer ständig „von oben“ gegängelt und kontrolliert wird, wem das Selber-Denken von „denen da oben“ - übrigens bereits in der Schule - systematisch abgewöhnt worden ist, der kann auch keine innovative Kompetenz entwickeln!

⁶ Verwiesen sei hier beispielsweise auf die Untersuchungen von Enderlein, H., Markert, U., Tannenhauer, J. (1977). Gestaltung progressiver Arbeitsinhalte im Montageprozeß. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft. S. 451-460; Marten, L. (1970). Der Einfluß der Arbeitsorganisation auf die Entwicklung sozialistischer Formen der Teilung und Kooperation der Arbeit. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft. S. 34-45; Hartmann, G. (1978). Zur Entwicklung effektiver und persönlichkeitsfördernder Bedienungsformen beim Einsatz automatisierter Werkzeugmaschinen. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft. S. 127-132.

⁷ Manfred Moldaschl weist zwar darauf hin, daß sich Gruppenarbeit „als ein Kernelement organisatorischer Dezentralisierung und Rationalisierung etabliert“ habe und nach einer 1993er Breitenerhebung in Deutschland „gut ein Viertel der Betriebe in teilautomatisierten Bereichen der Produktion Gruppenarbeit eingeführt ... bzw. Pilotprojekte realisiert“ habe; er zeigt aber zugleich mithilfe höchst wichtiger, ernüchternd wirkender Unterscheidungskriterien, daß Gruppenarbeit mittlerweile zu einem Wischiwaschi-„Begriff“ zu verkommen droht, dem man nur klärend entgegentreten könne, wenn man prinzipiell „restriktive“ und real „teilautonome“ Gruppenarbeit voneinander unterscheidet und letzten Endes dieses Modell in ein größeres partizipatives Konzept „kooperativer Netzwerke“ integriert: Moldaschl, M. (1996). Kooperative Netzwerke und Demokratisierung. Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit. In: Scherer, E., Schönsleben, P., Ulich, E. (Hrsg.). Werkstattmanagement - Organisation und Informatik im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Strukturen. Zürich. S. 131, 135ff, 143ff.; und ähnlich, zT. noch ausführlicher und hinsichtlich der „Gruppenarbeit-Euphorie“ ernüchternder, in dem von ihm (mit Rainer Schultz-Wild) herausgegebenen und mitverfaßten Werk „Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau“, Frankfurt/New York 1994.

Die Umgestaltung der Arbeitsorganisation in Richtung auf teilautonome Gruppenarbeit aber fördert das Selberdenken und macht Hierarchiestufen überflüssig. Und genau hier stoßen wir auf den harten Kern des Widerstandes gegen eine konsequente Reform der Büro- und Fabrikorganisation: die Statusängste der mittleren Führungsschicht. Bundesmann-Jansen und Frerichs haben in ihrer 1995 erschienenen Untersuchung (Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995, 58f.) exemplarischer Fälle einer versuchten partizipativen Arbeitsorganisation dieses Zentrum des traditionalistisch-hierarchischen Widerstands so treffend gekennzeichnet, daß ich sie hier ausführlich zitieren möchte:

„Das führende Management möchte...Maßnahmen zum lean management durchsetzen: Insbesondere durch eine Abflachung der Unternehmenshierarchie..., durch die Entbürokratisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen...und eine Neuschneidung von Tätigkeitsbereichen mit klaren Zuständigkeiten...

Mit der Umsetzung betraut wird das mittlere Management der Abteilungs- und Referatsleiter. Deren Interesse ist nicht nur nicht mit dem des führenden Managements identisch, sondern widerspricht diesem in einigen Punkten diametral (Abbau von Hierarchieebenen). Noch gravierender ist aber das Leitbild, das diesem Management-Segment...vorschwebt. Es kann gut und gerne als 'tayloristisch' geprägt charakterisiert werden.⁸ Das mittlere Management setzt auf eine weitergehende Arbeitsteilung und Abgrenzung der einzelnen Tätigkeitsbereiche, spricht sich gegen Teamlösungen aus...und verfolgt eine top-down-Strategie bei der EDV-Einführung...“ (59)⁹

Die hier zitierte Situation ist keineswegs singular. Zahlreiche weitere exemplarische Fälle ließen sich benennen. Ich will hier noch auf eine ganz ähnliche Erfahrung aus einer Untersuchung von Christof Baitsch verweisen. Er berichtet vom Unwillen des Mittelmanagements, eine Umstellung des Kommunikationssystems eines größeren Unternehmens zu unterstützen (Baitsch 1993, 122f.). Denn

⁸ Manfred Moldaschl und Klaus Schmiel differenzieren allerdings diese Feststellung, indem sie aufgrund ihrer Studien bei *jüngeren* Meistern Kooperationsbereitschaft in Umstellungsprozessen zu teilautonomer Gruppenarbeit registrieren: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion, in: Moldaschl/Schulz-Wild (Anm.7) S. 96.

⁹ Ebenso bedeutsam ist in diesem Fallbeispiel die für eine sozio-technische Optimierung im Interesse der Beschäftigten aufgeschlossene Haltung des Betriebsrats; die Autoren fahren a.a.O. fort: „Der Betriebsrat favorisiert dagegen Prinzipien der Team- und Gruppenarbeit mitsamt den damit verbundenen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen, spricht sich für die Integration von Tätigkeitsbereichen aus, um die einzelnen Tätigkeiten anzureichen, Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen, eine umfassende Qualifizierung sicherzustellen...und möglichst den Kriterien einer gehobenen Mischarbeit an den EDV-Arbeitsplätzen Rechnung zu tragen“.

„dies wäre gleichbedeutend gewesen mit der Reduktion von Kontrolle für Vorgesetztenpositionen aller Ebenen, indem die Transparenz im Arbeitsalltag durch Abbau von Informations- und Berichtspflichten reduziert würde ... Statt dessen käme es zu erhöhter Selbstregulation auf hierarchisch niedrigerer Ebene“.

Hier zeigt sich eine zentrale Aufgabenstellung für die Forschung und Lehre des Innovationsmanagements: Eine neue Generation von Managern heranzubilden, *die ihre Karriere nicht primär im Erklettern einer hierarchischen Leiter, sondern in der sozial-kompetenten Aufgabendefinition und Koordination möglichst selbständiger Teamarbeit sieht*¹⁰. Höchst spannend - und angesichts des verbreiteten deutschen Autoritarismus höchst schwierig!

Damit bin ich bei der dritten und letzten Dimension eines innovativen sozio-technischen Systems: Es erfordert, mit oder ohne Gruppenarbeit, Mitbestimmung am Arbeitsplatz. (Diese beiden partizipativen Organisationsformen im Arbeitsprozeß sollten nicht verwechselt werden.)

Die *unmittelbare* Mitbestimmung „am Arbeitsplatz“ ist das Recht der in Betrieben und Verwaltungen Tätigen, von Zeit zu Zeit während der Arbeitszeit Probleme ihres Arbeitsablaufs, technischer Verbesserungen, ihrer Schicht- und Urlaubspläne, des Fehlverhaltens von Vorgesetzten etc. zu diskutieren - je nachdem mit oder ohne zuständige Vorgesetzte, in jedem Fall aber mit Rückkopplung zum Betriebsrat. Vorschläge bzw. Beschlüsse können, wenn möglich, sofort nach Verhandlungen mit Vorgesetzten umgesetzt werden oder müssen auf der nächsten Ebene zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber weiterbehandelt werden.¹¹

Dieses Konzept, das mustergültig in der Firma Opel-Hoppmann entwickelt und verwirklicht wurde (Hoppman, Stötzel 1981), ist die demokratisierte Alternative zum Konzept der inzwischen ziemlich verbreiteten, berühmt-berüchtigten Qualitätszirkel, in die bekanntlich nur ein *ausgewählter* Kreis der Beschäftigten *von der Unternehmensleitung* eingeladen wird,- um durch eine Art brainstorming technisch-betriebliche Rationalisierungen zu inaugrieren.

Damit sind Qualitätszirkel natürlich das Gegenteil einer „socio-technical optimization“. Sowohl für die Gruppenarbeit wie hier für die Mitbestimmung am

¹⁰ Vgl. dazu die von mir entwickelten 7 Grundsätze demokratischer Führung, In: Vilmars, Kießler (1982): Arbeitswelt. Grundriß einer kritischen Soziologie der Arbeit. Opladen. S. 235ff.

¹¹ Im Detail dazu Vilmars, F. (1971) Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Basis demokratischer Betriebspolitik. Darmstadt. In der Monographie wird nicht nur die Erfindung dieser ergänzenden Mitbestimmungsform (Anfang der sechziger Jahre, durch junge Industriepfarrer!), seine konzeptionelle Präzisierung und Reformulierung von basisdemokratisch orientierten Sachbearbeitern in der Vorstandsverwaltung der IG Metall (bis hin zu einem Novellierungsvorschlag für das zu verbessernde Betriebsverfassungsgesetz, den der IGM-Abteilungsleiter, MdB Hans Matthöfer, einbringen wollte) dokumentiert, sondern auch die Vereitelung einer Einführung der MaA durch den Vorstand der IG Metall, der ab 1968 unter starken Druck der mächtigen Betriebsratsfraktion geriet; diese fürchtete eine direkt-demokratische Relativierung ihrer repräsentativen Alleinvertretungsmacht in den Betrieben.

Arbeitsplatz hat Moldaschl die qualitativ differenten bis entgegengesetzten „Leitbilder der Arbeitsorganisation“ mit wünschenswerter Klarheit gegenübergestellt (Moldaschl 1997, 689):

Das Dilemma der Qualitätszirkel besteht wiederum in der mangelnden Vertrauensbasis, der nicht vorhandenen sozio-technischen Optimierung: es geht dabei fast ausschließlich um technische Optimierung, ohne Arbeitsplatzsicherung, meist ohne gesicherte Ertragsbeteiligung, und das Ganze reserviert für ausgewählte Kreise. Daher haben Qualitätszirkel zwar innovative Erfolge, aber, wie man hört, meist keine besonders nachhaltigen.

Die Bedeutung der *direkten*, arbeitsplatznahe Mitbestimmung in Form der Arbeitsgruppenbesprechungen wird übrigens endlich auch von den deutschen Gewerkschaften anerkannt, die Jahrzehnte lang derart auf die indirekte, die Betriebsratsmitbestimmung eingeschworen waren, daß sie sich sogar gegenüber den Forderungen nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die aus den *eigenen* Reihen kamen, taub stellten (vgl. Anm. 14). Erst die zunehmende unternehmerische Herausforderung durch die Einführung von Qualitätszirkeln hat hier allmählich - nach 20 Jahren - ein Umdenken erzwungen. In dem 1990er Positionspapier der IG Metall „Tarifreform 2000“ finden sich die erstaunlichen Sätze:

„Die Vereinbarung von mehr demokratischen Beteiligungsrechten für die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird auch deswegen notwendig, weil einige Unternehmen sogenannte Beteiligungsstrategien in Form von Qualitätszirkeln oder Werkstattzirkeln forcieren, die bei Arbeitnehmern eine gewisse Akzeptanz finden. Eine konsequente Ablehnung dieser Beteiligungsstrategien ist letztlich nicht sinnvoll (!). Eine reale Alternative stellen Konzepte wie die 'Mitbestimmung am Arbeitsplatz' dar, bei denen die demokratischen Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nicht unterlaufen, sondern ergänzen“ (IG Metall Vorstand 1991, 63)

Ich wünsche dem neuen Institut, daß es nicht nur bei Wissenschaftlern, sondern auch bei Unternehmern, Politikern und Gewerkschaftern auf diese und ähnliche Weise einiges finden möge, das seine für unsere Arbeitswelt und Wirtschaft höchst bedeutsame Arbeit zu unterstützen vermag!

Literatur

- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Frankfurt.
- Bundesmann-Jansen, Frerichs, J. (1995). Betriebspolitik und Organisationswandel. Münster.
- Cherns, A. (1989). Die Tavistock-Untersuchungen und ihre Auswirkungen. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München.
- Hoppman, K., Stötzel, B. (1981). Demokratie am Arbeitsplatz. Frankfurt.
- IG Metall Vorstand (1991). Tarifreform 2000. Frankfurt.
- Käppler, S. (1996). Alternative Wirtschaftskonzeptionen zur Strategie einer radikalen Privatisierung. In: Dümcke, Vilmar (Hrsg.) Kolonialisierung der DDR. Münster (3. Erw. Auflage).
- Moldaschl, M. (1997) Betriebliche Rationalisierungsstrategien und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsprozeß. In: Luczak, Volpert (Hrsg.) Handbuch Arbeitswissenschaften. Stuttgart.
- Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart. (3. Auflage).

Michael Steinhöfel

Innovative Unternehmensentwicklungen zur Bewältigung der Transformation

Dieser Beitrag ist darauf ausgerichtet, trotz aller Defizite, Schwierigkeiten und Probleme der Entwicklung in den neuen Bundesländern, bewußt die positiven Ansätze in den Unternehmen in den Vordergrund zu stellen und diese als Potential und Chance für die weitere Entwicklung hervorzuheben und zu verdeutlichen.

Bevor ich zu meinem Beitrag komme, will ich noch eine Ergänzung zum Titel vornehmen und einen Untertitel benennen, der *ohne nähere* Erläuterung nur schlecht Eingang in die gedruckte Agenda finden konnte. Ich will dabei auch die Herkunft des Titels erläutern. Der Untertitel lautet:

Hurra, wir leben noch!

Die Idee für den Untertitel hatte ich, als ich mich an ein Werbeplakat eines der Unternehmen erinnerte, das von mir seit Ende 1991 in seiner Entwicklung begleitet wird: Der Werbespruch für ein Erzeugnis dieses Unternehmens „Hurra, ich lebe noch!“, als Signal für die erfolgreiche Behauptung am Markt trotz einer Vielzahl ähnlicher Produkte am Markt, brachte soviel Selbstbewußtsein und Stolz über das Erreichte zum Ausdruck, daß ich den Spruch, in abgewandelter Form, für die Unternehmen, über die ich hier berichte, verwende.

Dabei verstehe ich den Titel in dem Sinne, daß ich hier von Unternehmen spreche, die beginnend 1990 bis heute doppelte Herausforderungen erfolgreich bewältigt haben. Die Unternehmen hatten zum einen die Transformation, den Übergang von einem planwirtschaftlich organisierten Betrieb hin zu einem marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen zu bewältigen. Zum anderen mußten sie sich den verschärften wirtschaftlichen Bedingungen der 90er Jahren stellen, die u.a. aus dem globalen Wettbewerb bzw. seiner zunehmenden Internationalisierung, aus dem Wandel von Verkäufer - zu Käufermärkten oder kurz aus den turbulenten Märkten und Umfeld der Unternehmen insgesamt entspringen.

Diese Unternehmen haben bis heute Beschäftigung gesichert, was angesichts der bekannten Daten bzgl. der Erwerbstätigkeit bzw. -losigkeit (vgl. nachfolgende Übersicht) ein hoch anzuerkennender Beitrag zur Transformation ist, v.a. auch, wenn man bedenkt, daß das statistische Jahrbuch für 1989 noch 8,5 Mio Berufstätige für die DDR (ohne Armee etc.) auswies.

Übersicht 1: Eckdaten zur Arbeitsmarktentwicklung in den neuen Bundesländern¹²

	Zahl der Erwerbstätigen (in 1000 Personen)	Zahl der Arbeitslosen (in 1000 Personen/Jahresdurchschnitt)
1991	7 761	913
1993	6 599	1149
1995	6 462	1100 ¹³

Diese Unternehmen haben somit ihren Beschäftigten bis heute Lohn und Gehalt gezahlt, haben ihnen aber auch, und das ist meines Erachtens der bedeutsamere, weil *ein immens wichtiger psychologischer und sozialer Beitrag*, die Gelegenheit und Möglichkeit gegeben, den Wandel und Übergang, die Transformation aktiv zu bewältigen. Die Erwerbstätigen konnten in diesem Prozeß ihre Erfahrungen, Kenntnisse und Qualifikationen aus der Vergangenheit bewerten und, wenn tauglich, in diesen einbringen. Sie konnten zugleich Neues lernen und umsetzen und waren somit in einer viel günstigeren Situation als andere Bewohner der neuen Bundesländer, die vorzeitig in den Ruhestand gehen mußten oder mit der Arbeitslosigkeit, und damit mit einer für sie völlig neuen Erfahrung, konfrontiert wurden.

Diese Unternehmen haben den Wandel natürlich unterschiedlich, sowohl vom Weg als auch vom Ergebnis her, bewältigt. Darauf werde ich im Abschnitt „Ausgewählte Ergebnisse“ beispielhaft eingehen. Darüber hinaus besteht die Gelegenheit, einige der Unternehmen, von denen ich hier spreche, und ihre Strategien in den Arbeitsgruppen kennenzulernen.

1. Zum Hintergrund des Beitrages

1.1 Etwas Persönliches - oder: Wo komme ich her und wie komme ich dazu, hier etwas zu diesem Thema zu sagen?

Ich arbeite seit 1991 bei der a&o research GmbH Berlin. Die a&o research ist ein arbeitspsychologisches und organisationswissenschaftliches Forschungsinstitut, das 1991 gegründet wurde, und als Privatinstitut auf dem Forschungsmarkt der Bundesrepublik agiert und sich behaupten muß. Dieses Institut hat die Entwicklungen, die ich für die Unternehmen skizziere, selbst erlebt. Somit äußere ich mich hier nicht nur als Begleiter des Transformationsprozesses, sondern auch als Betroffener, Beteiligter und auch Mitgestalter. Ich habe damit eine Per-

¹² Quellen: 1991 und 1993 aus: Datenreport 1994, S. 83, 91.

1995/96 aus: Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt. iab-werkstattbericht 1.10 vom 15.10.1996

¹³ Angabe für September 1996.

spektive auf die Entwicklung der Unternehmen, die die Schwierigkeiten für mich nachvollziehbarer und verständlicher und das Erreichte um so wichtiger werden läßt.

1.2 Das Projekt

Ich bezeichne es als eines, obwohl es von verschiedenen Projektträgern finanziert wurde bzw. wird. Aber die Konzeption des Projektes war von Beginn an darauf ausgerichtet, die Entwicklungen in den Unternehmen der neuen Bundesländer möglichst langfristig zu verfolgen. Das erste Teilprojekt „*Personalstrategien und Überlebenschancen von Unternehmen in den neuen Bundesländern*“ wurde von Dezember 1992 bis Dezember 1994 durch die Kommission zur Erforschung des sozialen und politischen Wandels e.V. (KSPW) gefördert. Die Erhebung der Untersuchungsergebnisse erfolgte in 1993 und in 1994. Das zweite Teilprojekt „*Personalstrategien in den neuen Bundesländern nach marktwirtschaftlicher Etablierung der Unternehmen*“ wird durch die Deutsche Forschungs-Gemeinschaft (DFG) gefördert und hat eine Laufzeit von März 1995 bis Februar 1997. Die Erhebungen hierfür fanden 1995 und 1996 statt. Im Herbst/Winter 1996 erfolgt die gemeinsame Ergebnisvalidierung mit den Beteiligten in den Unternehmen.

Die Untersuchungen führ(t)en wir in fünfzehn Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und Regionen durch (Übersicht: siehe nächste Seite).

Zur Projektrealisierung werden qualitative Methoden der Sozialforschung, insbesondere der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie, eingesetzt. Dieses Herangehen wird durch einen interdisziplinären Ansatz geprägt, der vor allem auf Grund der heterogenen Zusammensetzung des Forschungsteams realisiert werden kann. Es kommen, neben Dokumentenanalyse und Beobachtungen, insbesondere strukturierte Interviews und Gruppendiskussionen mit Mitarbeitern und Führungskräften der verschiedenen Hierarchieebenen und Arbeitsbereiche zum Einsatz.¹⁴ Bei diesem Herangehen wird die Forschung, wie von Ochsenbauer/Klofat (1987, 99) beschrieben, letztlich zur gemeinsamen „Aktion von Analysierenden (Forscher, Berater) und Analysierten (Mitarbeiter eines Unternehmens)“.

¹⁴

In der ersten Untersuchungswelle im Sommer 1993 fanden in den fünfzehn Unternehmen 200 Einzelinterviews statt. Dabei wurden Vertreter des Managements, Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter sowie Mitglieder der Betriebsräte befragt. Diese Einbeziehung der Vertreter verschiedener Hierarchieebenen und Beschäftigtengruppen wurde auch in der zweiten Untersuchungswelle im Herbst 1994 gesichert. Dazu wurden in elf Unternehmen 34 Gruppengespräche und 31 Einzelinterviews geführt.

Übersicht 2: Unternehmen nach Branchen, Größenklassen und Regionen

Unternehmen	Branche	Beschäftigten- größenklasse (Personen)	Bundesland
1	Energieversorgung	1.000 u.m.	(Ost-) Berlin
2	Elektroanlagenbau	500 b.u. 1.000	(Ost-) Berlin
3	Bürotechnik	200 b.u. 500	Thüringen
4	Elektronik	10 bis 19	(Ost-) Berlin
5	Baugewerbe	500 b.u. 1.000	(Ost-) Berlin
6	Baugewerbe	500 b.u. 1.000	(Ost-) Berlin
7	Baugewerbe	200 b.u. 500	Sachsen
8	Maschinenbau	200 b.u. 500	Thüringen
9	Maschinenbau	200 b.u. 500	(Ost-) Berlin
10	Nahrung/Genuß	200 b.u. 500	Sachsen-Anhalt
11	Nahrung/Genuß	100 b.u. 200	(Ost-) Berlin
12	Nahrung/Genuß	50 b.u. 100	Brandenburg
13	Holzverarbeitung	50 b.u. 100	Sachsen
14	Energieversorgung	1.000 u.m.	Brandenburg
15	Finanzdienstleistungen	1.000 u.m.	Sachsen

Bei der Analyse der Unternehmen orientier(t)en wir uns insbesondere am soziotechnischen Systemansatz nach Trist und Bamforth (1951), Trist (1981) und Emery und Thorsrud (1976), der die zielgerichtete Verbindung der Unternehmensressourcen Mensch, Technik und Organisation zum Inhalt hat. Wir verstehen darunter die gleichzeitige Optimierung der personellen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen. Jedes dieser Teilsysteme wird dabei - etwa bei Veränderungen im Unternehmen - in seiner Interaktion mit den jeweils anderen Teilsystemen begriffen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit bei Veränderungen, das Zusammenwirken der Subsysteme zu berücksichtigen und v.a. bereits im voraus mitzudenken.

Zur Erklärung der aktiven Ausgestaltung der betrieblichen Ressourcen/Subsysteme bzw. ihres Zusammenwirkens stütz(t)en wir uns, in Anlehnung an Elden (1983), auf das Modell der „Lokalen Theorien“. Lokale Theorien, das

Modell wurde auch von Baitsch (1993) sehr anschaulich beschrieben und weiterentwickelt, stellen dabei die Theorien dar, die die immanente Logik der Organisation gewährleisten.

Sie sind die mehr oder weniger bewußten, von den betrieblichen Akteuren geteilten Annahmen oder Überzeugungsmuster hinsichtlich der verfolgten Menschenbilder, Technikkonzepte und Organisationsformen und wirken damit in den Unternehmen handlungsleitend.

2. Präsentation ausgewählter Ergebnisse

2.1 Innovationen im Personalmanagement der Unternehmen der neuen Bundesländern

„Innovation“ und „innovativ“ wird heute an vielen passenden und häufiger noch an vielen unpassenden Stellen verwendet. Ich will deshalb für den Vortrag kurz an Hand *einiger allgemeiner Definitionen* darstellen, weshalb gerade im Zusammenhang mit der Transformation in Ostdeutschland bzw. mit den dabei abgelaufenen Prozessen das Wort als zutreffend und daher als passend verwendet werden kann. Die erste Definition stammt aus dem Duden der DDR, war also gültig für den Bereich, in dem die Unternehmen vor 1990 agierten. Dabei bedeutet: *Innovation*: Erneuerung, Überführung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis (Der Große Duden 1985)

Die zweite Definition wurde aus dem heute für das vereinte Deutschland gültigen Duden, also für den Bereich, in dem die Unternehmen heute agieren, gewählt. Sie unterscheidet sich kaum von der ersten und lautet: *Innovation*: Erneuerung, Neuerung (durch Anwendung neuer Verfahren und Techniken) (Duden 1991)

Die dritte Definition, aus einem betriebswirtschaftlichen Lexikon, führe ich an, weil hier Innovation auch auf die Organisationsformen abstellt: Dabei ist *Innovation (betriebliche)* die Entwicklung neuer Güter bzw. Dienstleistungen, Produktionsverfahren oder Organisationsformen durch die Unternehmung (Schneck 1994).

Bezug nehmend auf die drei Definitionen, das ist meine These, sind die Prozesse der Umgestaltung und Entwicklung der Unternehmen in den neuen Bundesländern innovativ, weil mit oder in ihrem Verlauf die vorhandenen Unternehmen um- und neugestaltet und in die Marktwirtschaft überführt wurden. Es wurde z.T. vorhandenes, aber auch in den alten Bundesländern entstandenes Instrumentarium genutzt, erweitert, auf die besonderen Bedingungen hier übertragen, modifiziert und mit Erfolg angewendet! Dabei lagen vielen dieser Instrumentarien bei ihrer Entwicklung und Ausgestaltung völlig andere Bedingungen zugrunde und zum Teil wurden damit ursprünglich auch andere Zielrichtungen verfolgt. Ich will das an vier kleinen Beispielen verdeutlichen. Diese Beispiele

zeigen m. E. , daß in den Personalbereichen der Unternehmen bzw. von deren Personalverantwortlichen beim Übergang von der „Kaderpolitik zur Personalwirtschaft“ (vgl. Denisow, Stieler 1993) Innovationen erzeugt bzw. entwickelt und zum Einsatz gebracht wurden.

Beispiel A: Die kreative Nutzung des Arbeitsförderungsgesetzes

Die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, bei ihrer Entwicklung in den 60er/70er Jahren in der alten Bundesrepublik vorrangig auf Arbeitslose gerichtet, die auf Grund persönlicher und sozialer Probleme, kaum Möglichkeiten und größte Schwierigkeiten hatten, aus der Arbeitslosigkeit wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurückzukehren, wurde in den neuen Bundesländern zu einem Instrument für große Personengruppen mit dem neue Ziele verfolgt wurden: Die Unternehmen bzw. viele Personalverantwortliche gründeten hier in der ersten Phase der Transformation Arbeitsförderungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in einem großen Umfang, um die massenhaft aus ihren Unternehmen ausscheidenden Beschäftigten sozial abzufedern, aber auch, um sie mittels Qualifizierung auf die neuen Anforderungen vorzubereiten und sie dann anschließend vielleicht sogar wieder- oder weiterzubeschäftigen. Aus den ABM-Gesellschaften entwickelten sich z.T. Unternehmen, die heute erfolgreich am Markt agieren. Ein treffendes Beispiel dafür ist auch unser Institut, die a&o research. Aus der Förderung von neun Beschäftigten über ABM bis 1993 hervorgegangen, sind wir heute, drei Jahre später, siebzehn festangestellte und ein freier Mitarbeiter.

Nachdem die Exekutive in Berlin erkannt hatte, daß der „Umweg“ über den zweiten Arbeitsmarkt ein erfolgreicher Schritt zur Beschäftigungsförderung für den ersten Arbeitsmarkt sein kann, wurde ein Programm für Arbeitsförderbetriebe in Berlin aufgelegt. Diese Arbeitsförderbetriebe, die über degressiv gestaltete Förderung in den drei Anfangsjahren unterstützt werden, eröffnen Arbeitslosen damit die Chance, aus dem zweiten in den ersten Arbeitsmarkt hinüberzuleiten. Aus unserer Arbeit mit einigen dieser Betrieben kann ich Ihnen berichten, daß diese Chancen mit Vehemenz, Energie und vielen Ideen wahrgenommen werden und schon viele Arbeitsplätze in Berlin auf diese Weise geschaffen wurden.

Beispiel B: Nutzung des Instrumentes der Ausgründungen

Ausgründungen wurden zum einen als Instrument zum sozialverträglichen Personalabbau von den Unternehmen genutzt. Zum anderen wurden sie aber auch zur Schaffung von lokalen Netzwerken der Unternehmen eingesetzt. Die ausgründenden Unternehmen verfolgten dabei als erstes Ziel die Nutzung der spezifischen Erfahrungen und Kenntnisse der Beschäftigten in den ausgegründeten Unternehmen für die Prozesse im eigenen Unternehmen. In diesen Fällen wurden Dienst- und/oder Instandhaltungsleistungen ausgelagert und so deren Nut-

zung nur bei anfallendem Bedarf sichergestellt. Zur Absicherung in ihrer Gründungsphase wurden mit den ausgegründeten Unternehmen Verträge über fest gebundene Leistungen für einen bestimmten Zeitraum vereinbart, die den Übergang in die Marktwirtschaft unterstützten. Mit der Ausgründung wurde zudem das Ziel angestrebt, die neu entstehenden Unternehmen als Kooperationspartner zu nutzen, um Prozesse oder Produkte unternehmensübergreifend bewältigen bzw. verarbeiten zu können. Als Beispiel dafür möchte ich ein Kraftwerk aus der Lausitz anführen. Auf dem Gelände des Werkes wurde durch die Unternehmensleitung gezielt eine Gipskartonfabrik angesiedelt und damit zwei Probleme gelöst: Erstens die ertragbringende Verwertung des in der neu installierten Rauchgasentschwefelungsanlage anfallenden Abproduktes Gips und zweitens wurde eine Möglichkeit geschaffen, den im Kraftwerk notwendigen Personalabbau sozialverträglich zu gestalten, indem ehemaligen Mitarbeitern eine berufliche Perspektive am Standort aufgezeigt bzw. geboten wurde.

Beispiel C: Neue Wege der qualitativen Personalentwicklung

Ein Unternehmen, das sich aus Führungskräften und Mitarbeitern sowohl aus den alten als auch aus den neuen Bundesländern zusammensetzt, hat über die Anfangsjahre hinweg bis heute einen Schwerpunkt auf die qualitative Personalentwicklung bei seinen Beschäftigten gelegt. Heute, quasi in der Marktwirtschaft angekommen, stellt die Personalabteilung fest, daß die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, die sie aus den alten Bundesländern kennt und bisher genutzt hat, für dieses Unternehmen nicht mehr ausreichend sind. Das Unternehmen hat begonnen, sich originär zu entwickeln, beginnt eine entsprechende Unternehmenskultur auszuprägen, die aus dem „Zusammenfluß von Ost und West“ entspringt. In diesem Unternehmen beginnen die Verantwortlichen jetzt, gezielt mit Experten, die Entwicklungen in den neuen Bundesländern erlebt und mitgestaltet haben, neue Formen der Personal- und Führungskräfteentwicklung zu kreieren und umzusetzen.

Beispiel D: Neue Wege der Ressourcennutzung

Das Unternehmen hat auf Grund des gravierenden Personalabbaus, auch fast alle Mitarbeiter der Personalabteilung verloren. Es bleibt je ein Mitarbeiter für die Personalverwaltung und für die Lohnabrechnung. In dieser Situation beginnt der Vorsitzende des Betriebsrates, Ideen und Maßnahmen für die Qualitative Personal- und die Organisationsentwicklung des Unternehmens zu erarbeiten. Die Geschäftsführung weist die Ansprüche, die daraus entstehen zwar nicht pauschal zurück, ist aber skeptisch und zurückhaltend. Im Laufe der Arbeit gelingt es aber dem Betriebsrat, Teile seiner Vorstellungen durch Hartnäckigkeit und Überzeugungskraft durchzusetzen. Er wird im Unternehmen, von Geschäftsführung und Beschäftigten als die Institution akzeptiert und in Anspruch genommen für Aufgaben, die nach herkömmlichen Muster von einer Personalabteilung zu leisten

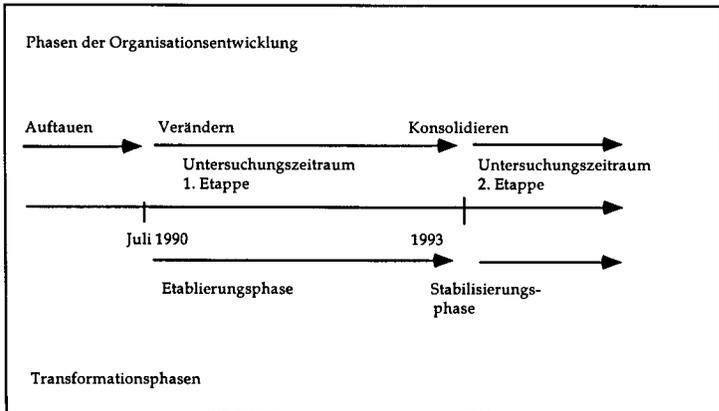
sind. Der ursprüngliche Engpaß, niemanden für die Personalentwicklung beschäftigen zu können, wird durch die kreative Nutzung betrieblicher Ressourcen zum Wohle des Unternehmens beseitigt.

Diese ausgewählten Beispiele belegen, wie innovativ z.T. in den Personalbereichen Vorhandenes aufgegriffen, modifiziert und auch Neues kreiert wurde. Oder, um auf den Titel zurückzukommen, wie innovative Entwicklungen zur Bewältigung der Transformation und damit zum Überleben vollzogen wurden.

2.2 Entwicklungsphasen der Unternehmen von 1990 bis heute

Im Ergebnis der Untersuchungen bis 1994 hatten wir die Phasen der Unternehmensentwicklung, wie in Übersicht 3, eingeteilt. Dabei stellten wir die Phasen der Unternehmensentwicklung in Beziehung zu den Phasen der Entwicklung sozialer Systeme nach Lewin¹⁵. Ende 94 ermittelten wir dabei für die in die Untersuchungen einbezogenen Unternehmen einen ähnlichen Entwicklungsstand.

Übersicht 3: Die Organisationsentwicklung der Unternehmen unter den Bedingungen der gesellschaftlichen Transformation



¹⁵

vgl. Denisow, Jacob, Steinhöfel, Stieler-Lorenz (1995)

1. **Auftauphase**, verbunden mit der zunehmenden Zerrüttung des planwirtschaftlichen Systems, dem Bemühen der Reformierung dieses Systems und dessen Zerfall mit dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik Deutschland.

2. **Veränderungsphase**, die auf Etablierung und Überlebenseicherung der Unternehmen im bereits bestehenden System der Marktwirtschaft ausgerichtet ist, verknüpft mit dem Institutionentransfer der bundesrepublikanischen Marktwirtschaft, dem Entstehen marktwirtschaftlicher Regulierungsmechanismen sowie staatlich regulierter Privatisierung - **Etablierungsphase**

3. **Konsolidierungsphase** durch Stabilisierung und Profilierung verbunden mit verstärkter Vertriebs- und Marktorientierung, verknüpft mit der Rezession und sich vertiefender Instabilität der Regularien der sozialen Marktwirtschaft (die sich durch den Zusammenbruch des planwirtschaftlichen Systems verstärkt hat) - **Stabilisierungsphase**.

Dabei bedeutet *Etablierung*, daß die „Unternehmen in der Marktwirtschaft angekommen sind“. Dazu erfolgte u.a. die Restrukturierung der Unternehmen, verbunden mit dem Aufbau einer entsprechenden Unternehmensorganisation, die Entwicklung marktfähiger Produkte bei gleichzeitiger Kostenreduzierung, insbesondere durch Personalabbau, sowie die Etablierung auf dem Markt. In der Phase der *Stabilisierung* weisen die Unternehmen die Charakteristika wie in der Etablierungsphase auf und zeichnen sich darüber hinaus durch weitere Verbesserung der Marktposition (neue Produkte, Diversifizierung, Verdrängung von Wettbewerbern, Erschließung neuer Segmente oder Nischen), durch einen qualitativen Ausbau von Unternehmensbereichen, wie Vertrieb, Marketing etc. sowie durch die Entwicklung von Steuerungsinstrumenten, wie Controlling, Führung, Motivation etc. In dieser Phase wird weiterhin die Verbesserung der Kostenstrukturen angestrebt, u.a. durch Ausbau oder die Nutzung von Holdings- oder Konzernstrukturen. Des weiteren ist eine Dynamisierung der Personalpolitik in dem Sinne zu verzeichnen, daß jetzt Einflüsse des externen Arbeitsmarkts, also Neueinstellungen, für den Know-How-Zuwachs genutzt werden können.

In der Vorbereitung des zweiten Teilprojektes sind wir von der These ausgegangen, daß die Unternehmen nach marktwirtschaftlicher Etablierung sich weiter stabilisieren würden und so gute Voraussetzungen für Innovationen und die systemische Unternehmensentwicklung herausbilden und nutzen würden. Diese neue Entwicklung, die auf Grund der wachsenden Herausforderungen notwendig wird, bezeichnen wir als Phase der dynamischen Stabilisierung. Es geht dabei für die Unternehmen darum, ein optimales Verhältnis zwischen der Sicherung des Erreichten (Stabilisierung) und der Notwendigkeit weiterer Veränderungen (Dynamik) zu erreichen. Die *dynamische Stabilisierung* als permanentes Ziel zur Bewältigung des turbulenten Umfeldes kann durch die Merkmale der Phase Stabilisierung charakterisiert werden. Hinzu kommen Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen bei Mitarbeitern und Management um Flexibilität bzgl. Produkten und Prozessen herauszubilden. Dies wird für die Unternehmen „überlebensnotwendig“, da die zukünftigen Entwicklungen immer weniger antizipierbar sind. Dieser Tatsache können die Unternehmen mit der Entwicklung von proaktivem Handeln, durch Lernen in der Arbeit und durch Mitarbeiterorientierung (Partizipation) zur Sicherung der Innovationsfähigkeit begegnen. Dazu setzen sie eine Strategie einer integrativen Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung um. Mit diesem Herangehen wird die Auflösung widersprüchlicher/konkurrierender Ziele angestrengt. Es geht heute nicht mehr nur um das „Bedienen“ eines Erfolgsfaktors, sondern um die Verknüpfung scheinbar widersprüchlicher Ziele, wie z.B. Ökonomie und Ökologie, Qualität und Termintreue, Gewinnerzielung und soziale Verantwortung.

2.3 Typisierung der Unternehmen entsprechend ihres Entwicklungsstandes

Im weiteren Verlauf der Transformation stellte sich aber eine stark differenzierende Entwicklung in den Unternehmen ein. Unsere These, daß sich die Stabilisierungsphase mit stärkerer Zuwendung auf neue, originäre Unternehmensstrategien fortsetzt, bestätigte sich bisher nicht im erwarteten Umfang. Vielmehr wurde deutlich, wie die sich ändernden Rahmenbedingungen und die daraus entspringenden Folgen für die Unternehmen wirksam wurden und in zwei Fällen zum Scheitern der Unternehmen führte. Im einzelnen gruppieren wir die fünfzehn Unternehmen entsprechend ihrer gegenwärtigen Entwicklungssituation wie in Übersicht 4 dargestellt.

Übersicht 4: Gruppierung der 15 Unternehmen entsprechend ihrer Situation 1995/96

Unternehmenssituation	Anzahl der Unternehmen	Kurzcharakteristik der Unternehmenssituation
Dynamische Stabilisierung	5	Mittel- bis langfristige Perspektive am Markt; Orientierung auf die weitere Optimierung der Unternehmensentwicklung durch Nutzung der vorhandenen Humanpotentiale
Überlebenskampf	8	Kurzfristig absehbare Perspektive und Marktchancen; mittelfristig besteht Unsicherheit, da Abhängigkeit von Konzernstrategien besteht
Gesamtvollstreckung (Konkurs)	2	Unternehmen sind gescheitert und wurden aufgelöst.

Die Unternehmen, für die die Situation 1 charakteristisch ist, entwickelten sich aus der Phase der Stabilisierung, wie 1994 antizipiert. Dabei spielte das Vorhandensein eines Bewußtseins für weitere Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten eine entscheidende Rolle. Die Nutzung betrieblicher Ressourcen und Potentiale sowie die Integration externen Know-hows in Form spezifischer Qualifikationen und neuer Technik und Technologien ist für diese Unternehmen charakteristisch. Das bedeutet aber auf der anderen Seite nicht immer, daß kein differenzierter Personalabbau mehr erfolgen muß.

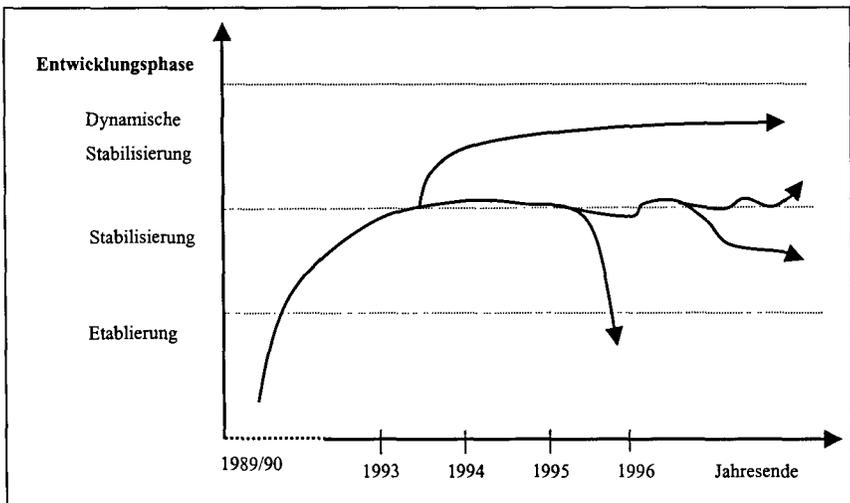
Die Unternehmen in der Situation 2 befinden sich derzeit in einer Phase des „Überlebenskampfes“. Je nach der Art und Weise der Bewältigung der kritischen Situation eröffnen sich für diese Unternehmen zwei Möglichkeiten oder Optionen. Entweder gelingt es ihnen eine Entwicklung hin zur Situation 1 zu er-

reichen oder wenn dies nicht gelingt, sind sie dazu verurteilt, kurz- bis mittelfristig zu scheitern. Dabei hängt für das Weiterbestehen der Unternehmen sehr viel von externen Faktoren, wie Marktentwicklung, aber auch von den Strategien der Eigentümerkonzerne ab.

Zwei der begleiteten Unternehmen sind während des Projektverlaufs gescheitert und mußten Konkurs anmelden bzw., wie die ostdeutsche Variante heißt, in die Gesamtvollstreckung gehen. Dabei hatte das eine Unternehmen auf Grund seiner innovativen Erzeugnisse durchaus noch Entwicklungsperspektiven. Aber eine lang hinausgezögerte Privatisierung, der Verkauf an einen Wettbewerber sowie Interessen an der Immobilie des Unternehmens waren offensichtlich Gründe, die das weitere Überleben verhinderten. Im zweiten Fall des Scheiterns waren Fehlentscheidungen und -einschätzungen der Marktsituation sowie fehlende finanzielle Rücklagen die Hauptursachen des Konkurses. Auch der viel zu große, übernommene und vertraglich beizubehaltende Personalbestand rief nicht mehr beherrschbare Probleme hervor. Der ehemalige Geschäftsführer versucht jetzt an gleicher Stelle mit wenigen, gut qualifizierten Beschäftigten ein Unternehmen „von unten“ aufzubauen. Ziel ist es, in einem kleinen Umfang einzusteigen und erst bei größerem Bedarf Personal und Produktion wieder auszudehnen. Also einen Weg zu beschreiten, für den alle fünfzehn in die Untersuchung einbezogenen und die Mehrheit der ehemaligen Treuhandunternehmen nicht die notwendigen Voraussetzungen hatten.

Die reale Situation der Unternehmen entsprechend ihres erreichten Entwicklungsstandes ist in der nachfolgenden Übersicht 5 graphisch dargestellt:

Übersicht 5: Reale Entwicklung der einbezogenen Unternehmen bis 1995 bzw. 1996



3. Fazit

Mit dem Gesagten habe ich an Beispielen exemplarisch aufgezeigt, daß Unternehmen, die die Situation bewältigt haben, innovative Entwicklungen betrieben haben, weil:

1. die Adaptation und Modifizierung der Erfahrungen, Instrumente sowohl aus den neuen als auch aus den alten Bundesländern zur Bewältigung und Gestaltung der neuen Situation mit den Herausforderungen der Transformation auf der einen Seite und den Herausforderungen eines turbulenten Umfeldes auf der anderen Seite beitrugen,
2. in den Unternehmen die Nutzung vorhandener betrieblicher Ressourcen zur Entwicklung neuer Instrumente und Wege an Vorrang gewinnt (in dem Sinne: was nicht rechts 'rum geht, wird links 'rum versucht.), ohne dabei aber auf Know-how-Zuwachs von außen und den Einsatz neuester Technik zu verzichten und
3. Es sich zeigte, daß bei der Entwicklung der neuen „Lokalen Theorien“ in den Unternehmen vor allem diejenigen innovative Lösungen gefunden haben, welche die langjährig vorhandenen Lokalen Theorien der Unternehmen erkannten sowie bewußt und produktiv daran anknüpften.

Dieses Herangehen ermöglichte den Unternehmen die Nutzung und gezielte Weiterentwicklung noch, und trotz gravierenden Personalabbaus, vorhandener Humanpotentiale als Basis für das Bestehen auch oder gerade bei sich verschärfenden marktwirtschaftlichen Anforderungen.

Wir sind gespannt auf die Weiterentwicklung und hoffen, daß es uns gelingt, die Mittel für die weitere sozialwissenschaftliche Begleitung dieser interessanten Unternehmen aufzuspüren. Dann könnten wir bei einer nächsten Konferenz an diesem Institut für Innovationsmanagement und Personalentwicklung über die hoffentlich erfolgreiche Weiterentwicklung dieser Unternehmen berichten.

Literatur

- Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt. iab-werkstattbericht 1.10 vom 15.10.1996.
- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Frankfurt/New York.
- Datenreport 1994. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Denisow, K., Stieler, B. (1993). Der Funktions- und Organisationswandel von der Kaderpolitik zur Personalwirtschaft. Berlin.
- Denisow, K., Jacob, K., Steinhöfel, M., Stieler-Lorenz, B. (1995). Personal im Osten: Anpassungsgröße oder Gestaltungspotential? Personalstrategien und Überlebenschancen von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Berlin.
- Elden, M. (1981). Democratization and participative research in developing local theory. *Journal of Occupational behaviour*. (No. 4).
- Emery, F., Thorsud, E. (1976). *Democracy at Work* (Leiden: Martinus Nijhof, 1976).
- Ochsenbauer, Chr., Klofat, B. (1987). Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E. *Unternehmenskultur*. München.
- Schneck, O. (1994). *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München.
- Statistisches Jahrbuch der DDR (1990).
- Trist, E., Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. In: *Human Relations* (4/1951).

Willy Bierter

Die Veränderung von Arbeit durch ökologische Produktion, Produkte und Dienstleistungen

1. Von Nanogrammen zu Megatonnen

Ökologie war in der Vergangenheit Umweltchemikalienpolitik (Schmidt-Bleek August 1994). Und sie wurde recht erfolgreich betrieben. Mit ganz erheblichem Aufwand wurden erkannte Gefahrstoffe aus allen Bereichen der Technosphäre als Produkte oder Verunreinigungen vom Markt verbannt, aus Abgasen herausgefiltert, als Rückstände verbrannt, durch Prozeßumstellungen vermieden. Ein neuer Technikbereich zur Emissionsvermeidung und zur Dekontaminierung von Gefahrstoffen entstand, der in Deutschland heute mehr als 600'000 Menschen Arbeit gibt und erhebliche Exporterträge erwirtschaftet. *Die Verfolgung von Nanogrammen in der Umwelt ist heute Routine*. Ein Symbol dafür: Der Himmel über der Ruhr ist wieder blau.

Trotzdem geht es der Ökosphäre immer schlechter. Stichworte sind: Überfischung der Weltmeere, Grundwasserabsenkungen, Bodenerosionen usw.. Wo liegen die Ursachen dafür und wie kommen wir zu einer zukunftsfähigeren Wirtschaft?

Die Ursache für die fortschreitende Zerrüttung der Ökosphäre liegt in den gewaltigen Stoffströmen, die wir bewegen. Seit Beginn der ersten industriellen Revolution sind die meisten der von Menschen bewegten Stoffströme exponentiell angestiegen, in vielen Fällen wesentlich schneller als der Zuwachs der Weltbevölkerung. Die Stoffströme wurden und werden bewegt, um den Menschen in den Industrieländern im besten Sinne des Wortes hohen materiellen Wohlstand zu verschaffen.

Die Steigerung des materiellen Wohlstandes steht in einem engen Wechselbezug zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. *Der außerordentliche Anstieg der Arbeitsproduktivität* (in 150 Jahren Industriegeschichte durchschnittlich um mindestens das Zwanzigfache) war begleitet - oder wurde „bezahlt“ - mit einem enormen Anstieg der Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen (einschließlich Energie). Milliarden Tonnen werden bewegt und wieder abgelagert, ohne je einen eigenen ökonomischen Wert zu erlangen.

Untersuchungen der *US-amerikanischen Academy of National Engineering* (Allenby, Richards 1994) zeigen: In den USA werden 93 Prozent der abgebauten Ressourcen niemals in verkäufliche Produkte umgewandelt, 80 Prozent aller

Produkte werden nach einmaligem Gebrauch weggeworfen, und 99 Prozent der in den Produkten enthaltenen Stoffe werden innerhalb von 6 Wochen nach dem Verkauf zu Abfall - ein gigantischer Kostenfaktor für die Wirtschaft und die Natur.

Die gigantischen Stoffströme finden ihre Entsprechung in ebenso gigantischen Abfallbergen. Schon heute würde allein eine europäische Schrottautoschlange bis zum Mond reichen. Ähnlich sieht es bei ausgemusterten Elektro- und Elektronikgeräten aus: Jährlich Millionen Tonnen an Kochherden, Waschmaschinen, Kühlschränken, Geschirrspülern, Fernsehgeräten, Geräten der Unterhaltungselektronik und Kleingeräten usw. ergeben eine europäische Schrottschlange, die von hier bis nach Südafrika reichen würde.

Wo verstecken sich die riesigen Stoffströme? Wie gesagt: der kleinste Teil in den Gütern direkt; der weitaus größte Teil in den *ökologischen Rucksäcken* von Produkten, Dienstleistungen und Infrastrukturen. (Schmidt-Bleek 1994). Denn jedes Produkt, das wir nutzen, jede Dienstleistung, die wir uns leisten, trägt einen Rucksack von Stoffen mit sich herum, die bewegt und umgewandelt werden mußten, um dieses Produkt oder diese Dienstleistung zu schaffen. Die Massen, die in diesen Rucksäcken stecken, wiegen sehr oft viel schwerer als die Produkte selbst. Hinzu kommt, daß wie gesagt mehr als die Hälfte der vom Menschen bewegten Stoffstrommengen gar nicht in die Wirtschaftskreisläufe eingeführt wird. Sie sind daher auch nicht kreislauffähig. Und dennoch müssen sie bewegt werden, um materiellen Wohlstand zu schaffen - sie sind in den Rucksäcken versteckt.

Berechnet man beispielsweise alle Materialien, Energien und Transporte, die für die Herstellung, den Gebrauch und die Entsorgung eines Autos mit einem Eigengewicht von einer Tonne eingesetzt werden, so trägt das Auto einen „ökologischen Rucksack“ von ungefähr 25 Tonnen bewegter Materialien. Allein um für den Katalysator ein Gramm Platin zu gewinnen, müssen an die 300 Kilogramm Gestein bewegt und bearbeitet werden. Ein Katalysator enthält zwei bis drei Gramm Platin, dazu hochwertige Stähle, Keramik und anderes. Umgerechnet ist allein der ökologische Rucksack des Katalysators, also die insgesamt für seinen Bau bewegte Menge Material, etwa eine Tonne Umwelt schwer.

Selbst Informations- und Kommunikationstechnologien, primär der PC, mit denen man große Hoffnungen auf Entlastung der Umwelt verbindet, tragen massive ökologische Rucksäcke mit sich herum. Jürgen Malley hat den lebenszyklusweiten Energie- und Materialverbrauch des PC berechnet. (Malley et al. i.V.) Seine Ergebnisse lassen aufhorchen: „Allein für den Energieverbrauch während der Herstellung (und des Recycling, soweit vorgenommen) ergibt sich ein lebenszyklusweiter Rohstoffbedarf von rund elf Tonnen pro produzierter PC-Einheit. (Manstein 1996) Während der Gebrauchsphase werden bei der gewerblichen Nutzung zusätzlich rund fünf Tonnen, bei der privaten Nutzung rund zwei Tonnen Material in Form von Energierohstoffen zur Stromerzeugung ver-

braucht. - Einschließlich der Materialverbräuche von über drei Tonnen, die den 'Rucksack' für die unmittelbar im PC vorhandenen Stoffe bilden¹⁶, ergibt sich ein lebenszyklusweiter Materialverbrauch zwischen 15 und 19 Tonnen je nach Nutzungsart (private bzw. gewerbliche Nutzung) für die Herstellung eines einzigen PC von rund 22 Kilogramm Gewicht. Zusätzlich werden allein in der Produktion der Computerteile etwa 33'000 Liter Wasser¹⁷ und unbekannte Mengen Luft verbraucht.“ (Malley 1996, 48) Faßt man für die BRD die Rohstoffgewinnung im Inland, die Rohstoffimporte und -exporte unter Einbeziehung der sog. „ökologischen Rucksäcke“ zusammen, so lag der globale Materialverbrauch der bundesdeutschen Wirtschaft 1991 bei 6,1 Milliarden Tonnen (ohne Wasser und Luft). Dies entspricht rechnerisch einem Verbrauch von 76 Tonnen pro Kopf und Jahr von aus der Umwelt entnommenen Materialien. Oder noch anders gerechnet: Jede verdiente oder ausgegebene Mark geht mit einem Materialumsatz von 1,3 kg einher. (BUND, Misereor 1996, 99; Bringezu, Schütz 1995) Es gibt hinreichend Gründe dafür, daß die Wurzeln der derzeitigen ökonomischen und politischen Krise tief in der Art und Weise liegen, wie die Gesellschaft mit ihren Ressourcen umgeht und wie über Produktion und Konsum, Einkommen und Einkommensverteilung, Steuerpolitik und andere Anreizsysteme entschieden wird.

Der eigentliche Zweck des Wirtschaftens ist es, Menschen Wohlstand zu verschaffen. Wohlstand im weitesten Sinne ist mehr als materieller Wohlstand und Konsum. (Bierter 1995) Dazu gehören auch solche Dinge wie sinnvolle Arbeit, Bildung, Gesundheit, Sicherheit (Abwesenheit von Gewalt), Umweltqualität, soziale Sicherheit und gleiches Recht für alle. Daß mehr materielle Produktion keineswegs mehr Wohlstand schafft, dafür gibt es seit einiger Zeit unübersehbare Hinweise. Indikatoren, die den Zusammenhang von Produktionswachstum und zukunftsfähigem Wohlstand messen (van Dieren 1995), zeigen deutlich, daß seit Mitte der 70er Jahre keine Parallelentwicklung von Produktions- und Wohlstandswachstum mehr stattfindet, sondern eine Scherenentwicklung eingesetzt hat: Bei weiterhin zunehmender Produktion zeigt der Indikator für tatsächlichen Fortschritt („Genuine Progreß Indicator“) stagnierende bzw. abnehmende Werte. Mit anderen Worten: Der Wohlstand geht zurück. Vom „Fortschritt“ ist immer weniger zu sehen.

Wenn wir eine *zukunftsfähige Wirtschaft* erreichen wollen, müssen wir an der Inputseite ansetzen, also bei den Ressourcen- und Energieströmen, die in das Wirtschaftssystem hineinfließen. Wir müssen anfangen, den Bewegungen von *Megatonnen Natur* und ihren ökologischen Folgen Beachtung zu schenken.

¹⁶ Zur Einführung in die Bedeutung und Systematik der Bilanzierung lebenszyklusweiter Materialverbräuche und des sich daraus ergebenden ökologischen Rucksacks von Gebrauchsprodukten und Dienstleistungen vgl. Schmidt-Bleck, F. (1994). *Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS - Das Maß für ökologisches Wirtschaften*. Basel.

¹⁷ A. Grote: "Grüne Rechnung", c't ROM, Jahrgang 1994; "Environmental Consciousness: A Strategic Competitiveness Issue for the Electronic and Computer Industry", 1993

Denn nicht primär die Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen begrenzt die wirtschaftlichen Entwicklungen von morgen, sondern die ökologischen Folgen der gegenwärtig sehr geringen Ressourcenproduktivität.

2. Das Gebot der Stunde: Massive Steigerung der Ressourcenproduktivität

Es müssen *die enormen Stoff- und Energieumsätze drastisch reduziert* bzw. die *Produktivität* von Rohstoffen und Energie muß *deutlich gesteigert werden*, soll die Natur unter unserem jetzigen „Wohlstand“ nicht zusammenbrechen. Prof. Friedrich Schmidt-Bleek vom Wuppertal-Institut geht davon aus, daß die Industriestaaten bis zum Jahr 2050 ihren Rohstoffverbrauch um grössenordnungsmässig einen Faktor 10 senken müssen, um zukunftsfähig zu sein. (Schmidt-Bleek 1994) Mit anderen Worten: Um das Ziel einer langfristig globalen Zukunftsfähigkeit zu erreichen, muß die industrialisierte Welt darauf hinarbeiten, in den nächsten 50 Jahren die gegenwärtigen globalen Stoffströme zu halbieren, einschließlich der mineralischen Rohstoffe, des Süßwassers und der nicht-erneuerbaren Energieträger.

Was heißt ‚die Ressourcenproduktivität steigern‘ konkret? *Wir müssen aus einem Produkt, aus einem Kilogramm Material und aus einer Kilowattstunde Energie so viel Dienstleistungen wie möglich herausholen.* Das rückt die Gestaltung zukunftsfähiger Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Infrastrukturen ins Zentrum. (Bierter, Stahel, Schmidt-Bleek 1996) Es gilt, *über ihren gesamten Lebenszyklus (also „von der Wiege bis zur nächsten Wiege“), mit möglichst wenig Rohstoffen und Energie möglichst schadstofffrei während möglichst langer Zeit einen hohen Nutzen zu stiften.* Eine wahre Herkulesaufgabe. Doch dazu gibt es bereits heute viele technisch-organisatorisch praktikable und profitable Wege.

Dematerialisierung ist ein wichtiger Leitgedanke für die vorausschauende und vorsorgende Weise, die Material- und Energieflüsse, die wir der Natur entnehmen, um einen Faktor 10 oder mehr zu verringern. Dazu gehört ein *neues Denken in „Lebenszyklen“ und in Produktnutzen.* Das bedeutet: Die notwendigen Veränderungen und Verbesserungen beschränken sich keineswegs auf Produkte, sondern beinhalten ebenso die Art, wie Produkte hergestellt, verpackt, transportiert, verkauft, genutzt, wiederverwendet, an Folgenutzer weitergegeben, wiederverwertet und beseitigt werden. Es müssen vollkommen neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. *Schlüsseleigenschaften* von Produkten werden sowohl die *Lebensdauer* als auch die *Gebrauchsintensität.* Entgegen der verbreiteten Meinung, wir könnten uns vieler Dienstleistungen nur erfreuen, wenn wir die entsprechenden „Dienstleistungserfüllungsmaschinen“ (also Produkte) kaufen, besteht dafür keinerlei zwingende Notwendigkeit. Gemeinsames

Nutzen, Mieten, Leasing und Leihen sind nur einige Beispiele für Nutzungskonzepte, die im Gesamtergebnis Stoffströme verringern.

Unter den möglichen Ansätzen für Strategien einer höheren Ressourcenproduktivität bzw. Öko-Effizienz lassen sich drei Arten unterscheiden. (Stahel 1995, 5)

Der *erste Ansatz* basiert auf einer Produktdaueroptimierung „von der Wiege zurück zur Wiege“, und umfaßt:

1. *technisch-wirtschaftliche Strategien einer höheren Ressourcenproduktivität durch eine längere oder intensivere Nutzung bzw. Systemlösungen.* Diese Strategien beinhalten eine Abfallvermeidung in allen Phasen der Produktlebensdauer (Rohstoffausbeutung, Fertigung, Vertrieb, Nutzung, Rückführung/Entsorgung), sowie in vielen Fällen eine Substitution von Energie durch Facharbeit, und beeinflussen somit *alle* Säulen der Nachhaltigkeit positiv.
2. Substitution eines Materials mit großem ökologischen Rucksack durch ein Material mit kleinerem ökologischen Rucksack zur Erfüllung einer bestimmten Nutzungsfunktion (z.B. Stahlmasten für Hochspannungsleitungen als Ersatz für Masten aus Stahlbeton (Schmidt-Bleek, Tischner 1995, 45)).

Ein *zweiter Ansatz* bezieht sich auf Prozeßtechnologien. Dieser Ansatz betrifft primär die Phase der Fertigung und wird durch die Einführung von ökologisch ausgerichteten Technologien bestimmt:

3. Saubere Technologien (wie z.B. der Ersatz von Blei durch umweltschonendere Stoffe in der Fertigung von elektronischen Leiterplatten) verringern durch Stoff- und Prozess-Substitutionen vor allem die toxikologischen Auswirkungen, aber auch Kosten.
4. Der Einsatz von biotechnologischen Verfahren hat bspw. in der pharmazeutischen Industrie die vollständige Umsetzung eines bestimmten Rohstoffes in Produkte ermöglicht und eine Erhöhung der Ressourcenproduktivität um einen Faktor 35 bewirkt (im Vergleich zur bloß drei-prozentigen Effizienz des früheren klassischen physikalisch-chemischen Verfahrens).

Ein *dritter Ansatz* betrifft die Produktivität des Betriebs von bestehenden Systemen. Diese wird primär durch den „normalen“ technischen Fortschritt bestimmt:

5. die Leistungsfähigkeit von Glasfasern für die Datenübertragung ist in den letzten zehn Jahren durch den technischen Fortschritt in Schlüsselkomponenten des Systems (Kabel-'Weichen') um einen Faktor 36 verbessert worden.
6. Als selbstverständlich sollte heute die Abfallvermeidung (und damit eine höhere Ressourcenproduktivität) durch den verantwortungsbewußten Betrieb von Produktionsanlagen vorausgesetzt werden können (Die Verhü-

tung von Schäden ist immer auch Abfallvermeidung - siehe bspw. den Brand im Flughafen Düsseldorf)

Im folgenden konzentrieren wir uns auf die *technisch-wirtschaftlichen Strategien einer höheren Ressourcen-Produktivität durch eine längere oder intensivere Nutzung bzw. Systemlösungen*. Es sind im wesentlichen zwei Strategien, deren Verfolgung dazu führen kann, daß aus stark verringerten Ressourcenströmen der gleiche Nutzen erzielt werden kann (Stahel 1991):

- Verringerung der *Geschwindigkeit* der Ressourcenströme durch Strategien der Langlebigkeit, d. h. der Verlängerung der Nutzungsdauer der Güter im Markt; und
- Verringerung der *Volumina* (des *Querschnitts*) der Ressourcenströme durch Strategien einer intensiveren Nutzung der Güter im Markt.

Diese beiden Strategien werden unter dem Oberbegriff „*Grundstrategie Dauerhaftigkeit*“ zusammengefaßt.

Hinzu kommt noch die „*Grundstrategie Materialrecycling*“. Das Materialrecycling ist zwar die letzte Konsequenz der Wiederverwendungskreisläufe, bewirkt aber *keine* Verringerung der Geschwindigkeit der Ressourcenströme durch die Wirtschaft und ist in bezug auf Wirtschaftlichkeit und Technologieförderung den Strategien zur Erhöhung der Ressourceneffizienz unterlegen. Es ist deshalb von grundlegender Bedeutung, diese zwei Kreisläufe klar auseinanderzuhalten:

- *Langlebigkeit von Gütern* bedeutet eine Verlängerung der Nutzungsdauer von Gütern durch die Gestaltung von Langzeitgütern, die Einführung von Dienstleistungen zur Verlängerung der Nutzungsdauer bestehender Güter (Wiederverwendung, Reparaturen, Aufarbeiten und technologisches Hochrüsten) sowie Kombinationen dieser beiden Strategien. Aus der Langlebigkeit von Gütern resultiert eine Verlangsamung der Stoffströme zwischen Fertigung und Recycling (oder Entsorgung). Zudem heißt Nutzungsdauerverlängerung Abfallvermeidung nicht nur in der Nutzungsphase der Güter, sondern ebenso in Fertigung, Vertrieb/Verpackung und Recycling/Entsorgung; ferner bedeutet es auch eine Verminderung der durch die Transporte (in allen Lebensphasen) verursachten Umweltbelastungen.
- *Materialrecycling* heißt, den Stoffstrom vom „Abfallende“ zurück zum „Rohstoffanfang“ in einen Kreislauf zu verwandeln. Dies hat einen verringerten Aufwand in Bergbau und Abfallbewirtschaftung, aber keine Verringerung der Geschwindigkeit der Stoff- und Güterströme durch Fertigung, Vertrieb und Redistribution zur Folge.

Diese zwei Grundstrategien sind komplementär, unterscheiden sich aber prinzipiell in bezug auf ihre Wirtschaftlichkeit, Innovationspotentiale und -auswirkungen, Arbeitsplatzpotentiale und Wettbewerbsfähigkeit.

Die *Wende zur Langlebigkeit* der Produkte stellt eine große unternehmerische Herausforderung dar, vor allem weil es darum geht, eine Strategie der Langlebigkeit mit Qualitätsdimensionen zu verbinden. *In den Vordergrund rückt die Qualität des Produkts und seine zu erfüllenden Dienstleistungen, der Produktnutzen - und nicht nur die Effizienz der Leistungserstellung.* Wie eine möglichst hohe Produktqualität konkret erreicht wird, hängt ab vom einzelnen Unternehmen und den neuen, ökointelligenten „Produkten“ (integrale Systemlösungen, Nutzungskonzepte usw.) und Dienstleistungen, die es konkret herstellt und anbietet.

Mit der Strategie der Langlebigkeit eröffnen sich ganz neue wirtschaftliche Perspektiven. Zwar wird beim Verkauf von langlebigen Produkten der Umsatz des Unternehmens in seiner Funktion als Hersteller geringer, dafür steigt der Umsatz des Unternehmens in seiner Funktion als *Verkäufer von Produktnutzen*. Denn Steigerung der Ressourcenproduktivität bedeutet im Grundsatz, aus einem Produkt möglichst viel an Dienstleistungen herauszuholen. Je länger und intensiver ein Produkt genutzt wird, desto weniger an Neuproduktion und Abfall fällt zur Erbringung derselben Dienstleistung an. Deshalb rücken *Strategien eines zukunfts-fähigen Wirtschaftens* die Nutzung ins Zentrum des Wirtschaftens, der zentrale Wertbezug ist der *Nutzungswert, die Dienste oder der Service, den ein Produkt während seiner Lebensdauer erfüllt.*

Die Grundstrategie der Dauerhaftigkeit beinhaltet als integralen Baustein das Prinzip der *systemweiten Produkt- und Stoffverantwortung*, ein Prinzip, das unabdingbar zu jenem der Zukunftsfähigkeit gehört. Systemweite Produkt- und Stoffverantwortung bedeutet, daß neben der Bildung möglichst intelligenter Produkt- und Stoffkreisläufe entsprechende Verantwortungskreisläufe gebildet werden müssen, so daß Produkte und Wertstoffe am Ende ihres Lebens von jenen Verkäufern bzw. Herstellern zurückgenommen werden, die am Anfang ein wirtschaftliches Interesse daran hatten, sie auf den Markt zu bringen. Diese - oder auch andere Akteure - verwenden die zurückgenommenen Wertstoffe wieder, sie reparieren und verbessern gebrauchte Produkte bzw. stellen aus „alten“ Komponenten wieder neue Produkte her. *Eine Wirtschaftsweise, die nachhaltig auf geringen Ressourcenverbrauch und Übernahme von Produkt- und Stoffverantwortung abzielt, fördert deshalb*

- zunächst die kleinsten Stoff-Kreisläufe der Wiederverwendung von Produkten (Beispiel: Mehrwegflasche), wozu entsprechende Logistiken und Funktionsnormungen wichtige Voraussetzungen sind;
- sodann jene Stoff-Kreisläufe, die die Reparatur und Instandhaltung von Produkten betreffen (Beispiel: Austausch einzelner Bestandteile bei einem modular aufgebauten Bürostuhl); und schließlich
- jene Stoff-Kreisläufe, die mit dem Aufarbeiten und der technologischen Verbesserung von gebrauchten Produkten zu tun haben (Beispiel: Einsatz eines neuen ressourcensparenden Kühlaggregats bei Kühlschränken).

Dies stellt ganz *neue Anforderungen an die Produktgestaltung*: Produkte werden nach dem Baukasten-Prinzip konzipiert. Damit können zum einen nachträgliche Produktverbesserungen durch den Austausch neuer Komponenten einfach realisiert werden, und zum anderen kann das Produkt am Ende seines Lebenszyklus mit möglichst wenig Aufwand in seine Teile zerlegt werden, die dann für die Herstellung neuer Produkte oder auch für andere Zwecke wieder- und weiterverwendet werden können.

Die wichtigsten Charakteristika für die Produkte von morgen lassen sich in „7 goldenen Regeln für die Produktgestaltung auf dem Wege zur Zukunftsfähigkeit“ zusammenfassen (Schmidt-Bleek, Tischner 1995):

1. Jede Bemessung der Umweltverträglichkeit von Produkten muß ihren gesamten Lebenslauf einschließen.
2. Die Nutzungsintensität von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen muß wesentlich erhöht werden.
3. Die Materialintensität (= Ressourcenverbrauch) von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen muß im Durchschnitt um einen Faktor 10 abgesenkt, die Ressourcenproduktivität entsprechend angehoben werden.
4. Die Energieintensität muß ebenfalls minimiert werden.
5. Der Landverbrauch pro Einheit Nutzen/Dienstleistung muß minimiert werden.
6. Der Ausstoß von Gefahrstoffen muß eliminiert werden.
7. Der ökologisch zukunftsfähige Einsatz von erneuerbaren Ressourcen muß maximiert werden.

Aus der Sicht eines zukunftsfähigen Wirtschaftens *bewirkt allein die Verlängerung der Lebens- und Nutzungsdauer von Produkten ein längeres Verweilen der Produkte und Stoffe im Wirtschaftsprozess und damit eine Verlangsamung der Stoffströme*. Eine weitere Verringerung der Stoffstromvolumina wird durch eine intensivere und eine geteilte Nutzung von Produkten erreicht (z.B. „car-sharing“). Dagegen bewirken die Stoff-Kreisläufe des Recyclings weder eine Verminderung der Geschwindigkeit noch des Volumens der Stoffströme.

3. Was leisten uns Produkte?

An dieser Stelle müssen wir kurz einen Blick auf unsere Produktkultur richten und fragen, *was leisten uns eigentlich Produkte?* Die Antwort auf diese Frage lautet normalerweise: Produkte befriedigen unsere Bedürfnisse, deshalb erwerben wir sie. Doch das ist ein Kurzschluß. Wir befriedigen unsere Bedürfnisse nicht durch die Produkte selber. *Vielmehr leistet jedes Produkt uns „Dienstleistung“, bringt uns einen Nutzen, arbeitet als „Dienstleistungserfüllungsmaschine“.*

Wir kaufen eine Waschmaschine, weil wir gerne saubere Wäsche haben, und wir kaufen eine eigene Waschmaschine, weil wir unsere Wäsche dann waschen möchten, wenn es in unseren Zeitplan paßt. Wir haben einen Kühlschrank, um Lebensmittel kühl lagern zu können. Wir haben uns eine Schlagbohrmaschine angeschafft, damit wir dann und wann ein Loch in die Wand bohren können, um ein neues Bild an die Wand zu hängen. Und der sensorbestückte Turbo-Staubsauger in „Ferrarirot“, irgendwo in einer Ecke unserer Wohnung parkiert, wird einmal pro Woche für eine Viertelstunde hervorgeholt, um sauber zu machen. Auch unsichtbare Dinge wie Strom kaufen wir nicht, weil wir unbedingt Strom haben wollen, sondern weil wir abends Licht zum Lesen brauchen oder weil wir uns eine warme Mahlzeit zubereiten möchten. Kurz: *wir kaufen mit einem Produkt primär die Dienste, die es uns geben kann.* Oder um eine Anleihe bei der Gastronomie zu machen: Wir möchten den *Service* eines Produkts, d.h. *das Bedientwerden durch eine Funktion* - selbst bei der Software spricht man bemerkenswerterweise längst vom Menü. Mit anderen Worten: Im Vordergrund steht primär die *Leistung* (oder *Problemlösung*) eines Produktes, die eine bestimmte von uns gewünschte *Funktion* erfüllt - beispielsweise „schmutzige Wäsche waschen“, „Staub beseitigen“, „ein Loch in die Wand bohren“ oder „von A nach B gelangen“.

Produkte und ihre Leistungen sind also lediglich Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen. Damit sie - direkt oder indirekt - Bedürfnisse befriedigen können, müssen sie bestimmte Funktionen erfüllen. *Es sind also die Funktionen - und nicht die Produkte selber - die auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zielen.* Und: Funktionen können durch ganz verschiedene Produkte, die jeweils unterschiedliche Technologien verwenden, erfüllt werden. Wie dies konkret geschieht, ist von einer sozialen Kultur zur anderen verschieden. Dementsprechend sind Funktionen nicht nur durch technisch-naturwissenschaftliche Eigenschaften geprägt, sondern ebenso durch soziale und kulturelle Merkmale; beide bestimmen in einer sozialen Kultur die Eignung für die Befriedigung spezifischer Bedürfnisse. (So haben bei der Dienstleistungserfüllungsmaschine Auto Eigenschaften wie PS-Zahl, Beschleunigungswerte und Höchstgeschwindigkeit nicht nur technisch-naturwissenschaftlichen Charakter, sondern auch sozialpsychologischen Charakter, indem sie u. a. den Besitzer mit einem bestimmten Status ausstatten.)

Produkte, aber auch Prozesse, Stoffe und Infrastrukturen unter dem Aspekt der Funktionen zu sehen, die sie erfüllen, kommt einem *Gestaltwandel der Wahrnehmung* gleich. Mit der Brille der *ökologischen Funktionsorientierung* ist es möglich,

1. ihr unterschiedliches Dienstleistungsvermögen zusammen mit dem jeweiligen Energie- und Materialaufwand bzw. ihre human- und ökotoxikologischen Risikopotentiale zu vergleichen (so läßt sich beispielsweise die

Dienstleistung Straßenbahnfahrt mit jener einer Autofahrt vergleichen), und

2. lassen sich damit systematisch alternative Möglichkeiten aufzeigen und untersuchen, ob und wie eine gegebene Funktion mit weniger Stoff- und Energieeinsatz und durch eine Verminderung der human- und ökotoxikologischen Risikopotentiale erfüllt werden kann, womöglich verbunden mit ökonomischen Geländegewinnen.

Dies ist umweltpolitisch von großer Bedeutung, weil es aus der simplen und fruchtlosen Alternative „Kaufen oder Verzicht“ herausführt und zur Suche nach Möglichkeiten animiert, die aufzeigen, wie vergleichbare Dienstleistungen (also Funktionserfüllungen) mit wesentlich weniger Energie- und Materialaufwand bereitgestellt werden können. Bei dieser Suche steht am Anfang nicht die Frage im Vordergrund, wie ein Produkt ökologischer aussehen könnte. Die Frage so stellen, heißt sie falsch stellen. *Vielmehr geht es vorrangig um die Suche nach den Dienstleistungsbündeln, nach den ökologisch und ökonomisch wirksamsten Problemlösungen zur Erfüllung einer bestimmten Funktion.* Das erfordert ein miteinander verwobenes und aufeinander bezogenes

- *Denken in Produkten, Verfahren, Stoffen und Infrastrukturen* (z.B. ökologisch verträgliche materielle Güter),
- *ein Denken in Funktionen* (Dienstleistungen), *das die Verbindung zu Problemlösungen* (im Verkehrsbereich z. B. an kurzen Wegen) *herstellt*, und
- *ein Denken in Sinnbezügen*, *das die Verbindung zu Bedürfnissen sucht* (im Verkehrsbereich z.B. Mobilität bzw. Zugänglichkeit).

Mit der Brille der ökologischen Funktionsorientierung lassen sich beispielsweise aus der Sicht eines Autoherstellers vier Funktionsebenen ausmachen, auf denen aufsteigend immer größere Potentiale der Steigerung der Ressourcenproduktivität realisierbar sind:

1. Auf der Ebene des Motors: z.B. ein geringerer Benzinverbrauch bei gleicher Leistung, oder weniger Schadschöpfung pro PS;
2. Auf der Ebene des gesamten Fahrzeugs und seiner ökologischen Belastungen entlang seines ökologischen Produktlebenszyklusses: z.B. Optimierung durch ein geringeres Gewicht, andere Antriebe und/oder eine längere Lebensdauer;
3. Auf der Ebene der gesamten Flotte, die hergestellt wird: z.B. Senkung des Ressourcenverbrauchs der gesamten Flotte durch ein anderes Sortiment (z.B. der 'Smart Car' von Mercedes) oder ein Flottenmanagement (Vermietung statt Verkauf von Fahrzeugen);
4. Schließlich auf der Ebene der Gewährleistung der Funktion Mobilität bzw. Transport: Auf dieser Ebene löst man sich vom Produkt und fragt nach den ökologisch effizientesten Möglichkeiten zur Erbringung dieser Funktion, beispielsweise durch Beteiligung an Programmen zu einem integrierten Verkehr in Großstadregionen.

4. Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Dienstleistungswirtschaft

Während in der industriellen Ökonomie die Frage lautet: „Was ist der monetäre Wert eines Produktes am Verkaufspunkt?“, heißt die Frage in einer zukunftsfähigen Dienstleistungswirtschaft¹⁸: „Welches ist der Nutzungswert eines Produktes; welche Dienste ermöglicht es zur Erfüllung bestimmter Funktionen wie gut, für wie lange und zu welchen Gesamtkosten während seines gesamten Lebenszyklus?“. Mit anderen Worten: Die Bezugsebene für die Messung des ökonomischen Wertes ist nicht länger das „Produkt“ am Verkaufspunkt, sondern seine Nutzungsmöglichkeiten und ihre Qualität während der gesamten Lebensdauer.

Wir sehen also: In einer zukunftsfähigen (Dienstleistungs-)Wirtschaft hat für die Erzeugung von Wohlstand nicht länger die Entwicklung noch effizienterer Produktionssysteme die höchste Priorität (deren Erträge sind ohnehin schon seit längerer Zeit im Abnehmen begriffen), sondern

- die Verbesserung der Produktivität, Leistungsfähigkeit und Qualität von Dienstleistungsfunktionen, und
- die Maximierung/Optimierung des Gebrauchsnutzens von Systemen (als integrale Einheit von Produkten und Dienstleistungen) während ihrer gesamten Lebensdauer unter Berücksichtigung der Gesamtkosten „von der Wiege bis zur nächsten Wiege“.

In diesem Zusammenhang muß noch ein anderer wichtiger Aspekt bei der Definition des Gebrauchs- oder Nutzungswertes herausgestrichen werden: der Beitrag des Nutzers selbst als Teil des produzierenden Systems. Alvin Toffler hat dafür den Begriff des „*Prosumenten*“ (Toffler 1980) geprägt. Damit will er den Sachverhalt beschreiben, daß der Hersteller eines Produktes über den Verkaufspunkt hinaus unvermeidlich mit Situationen konfrontiert wird, wo er auf die aktive Zusammenarbeit mit dem Nutzer angewiesen ist, der die Bedingungen für die Erzeugung nutzbringender Ergebnisse mitgestaltet. Der Nutzer selbst wird zu einem Teil für Bedingungen, damit die „Produktion“ und das „Produkt“ funktioniert.

Die stärkere Fokussierung auf die Dienste, die ein Produkt leisten muß, bedeutet, daß sich die *Organisation eines Unternehmens und seine Unternehmenskultur* von der eines Herstellers zu der eines Dienstleistungsunternehmens wandeln muß, die Nutzen optimiert, Nutzen verkauft und einen kundenorientierten Ser-

¹⁸

Giardini, O., Stahel, W. R. (1989, 1993). The Limits to Certainty. Facing Risks in the New Service Economy. Dordrecht; Bierter, W., Stahel, W. R., Schmidt-Bleek, F. (1996). Öko-intelligente Produkte, Dienstleistungen und Arbeit. In: Wuppertal spezial. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt & Energie.; Bierter, W. (1996). Öko-effiziente Dienstleistungen und zukunftsfähige Produkte. Referat im Rahmen der Tagung „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ vom 27. und 28. November 1996 in Bonn; Institut für Produktdauer-Forschung Genf/Giebenach, Oktober 1996 in Giebenach.

vice anbietet; die Fertigung wird zum qualitativ hochstehenden Zulieferer der Nutzer und der Nutzungssysteme. Deshalb gehen manche Unternehmen auch dazu über, ihre Produkte nicht mehr nur zu verkaufen, sondern zu vermieten bzw. zu verleasen. Sie bleiben Eigentümer ihrer Produkte und überlassen diese lediglich den Kunden zur Nutzung - denn um ein Produkt zu nutzen, muß der Benutzer ja keineswegs der Eigentümer sein. *Statt Produkte verkaufen Unternehmen so etwas wie „Zufriedenheitsgarantien“*: Dem Nutzer werden Unterhalt, Umtausch, Austausch und technische Verbesserungen von Produkten garantiert. Dies macht einen tiefgreifenden *Kulturwandel* notwendig: Ins Zentrum rücken der Mensch und seine Bedürfnisse, die Organisation, die Kommunikation, Systemlösungen und System-Design - die bisherige Technik-Zentriertheit rückt etwas in den Hintergrund.

Das Konzept der Dematerialisierung mit seinen beiden grundlegenden Innovationsstrategien skizziert ein Leitbild, wie Unternehmen genau solche Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt anbieten können, die über ihren gesamten Lebensweg zu einer deutlichen Verringerung der Stoffströme beitragen.

Viele Beispiele zeigen, daß eine Erhöhung der Ressourcenproduktivität unter Kostengesichtspunkten teilweise schon heute sich „rechnet“ und mit dematerialisierten Produkten und Dienstleistungen neue Marktchancen eröffnet werden können. Das Institut für Produktdauer-Forschung in Genf hat in einem für das baden-württembergische Umweltministerium erstellten zweibändigen Kompendium allein rund 300 „Beispiele einer höheren Ressourcen-Effizienz durch längere bzw. intensivere Nutzung von Gütern und Systemen“ zusammengetragen - allein 250 davon sind in Deutschland zu besichtigen. (Stahel 1995, 4) Weitere Beispiele findet man u. a. in dem neuen Bericht an den Club of Rome „Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch“. (von Weizsäcker 1995)

5. Beispiele proaktiver Unternehmen

Für eine wachsende Zahl von kreativen und proaktiven Unternehmen rücken Fragen der Langlebigkeit, der Dauerhaftigkeit und der Reparierbarkeit ihrer Produkte konkret und praktisch ins Zentrum ihrer Unternehmensstrategien. Sie haben bspw. längst begonnen, den Verkauf von Nutzen, die Wartung und die Verlängerung der Lebensdauer zu ihrem Kerngeschäft zu machen. Sie haben schnell gemerkt, das sie Produkte besser machen können als andere Hersteller, weil sie das Problem anders anpacken, nämlich von der Nutzung her.

Hier einige Beispiele:

1. Seit dem Frühjahr 1993 gibt es beispielsweise bei Siemens eine „*Siemens-Norm umweltverträgliche Produkte*“, die den Ingenieuren vorschreibt, den ganzen Produktlebenszyklus von vornherein in die Konstruktionspläne einzubeziehen. Die aufgestellten Leitlinien verlangen u. a., das die

Produkte künftig langlebig sein müssen, z.B. durch bessere Reparaturfreundlichkeit, leichtes Austauschen von Verschleißteilen und intelligentes Zerlegen des Produkts am Ende des Produktlebenszyklus. Parallel dazu wird der Preis eines Produkts nicht mehr nur bis zum Verkaufspunkt, sondern bis zur Entsorgung des letzten Gramms kalkuliert.

Eine gemäß dieser neuen Richtlinien von der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH konstruierte *Kaffeemaschine* läßt sich mit wenigen Handgriffen in verwertbare Komponenten auseinandernehmen, nur 2,3 Prozent der verwendeten Materialien bleiben am Ende als Abfall übrig. Ähnlich revolutionär ist die *neue Konstruktion einer Geschirrspülmaschine*: Die Aggregate wie Laugenpumpe, Pumpentopf und Umlaufpumpe sind in dem - aus Recyclingkunststoff hergestellten - Montageboden nur „eingelegt“ und lassen sich daher für die Wartung oder bei der Demontage ohne Werkzeug herausnehmen. Die Wasserführung besteht nur aus einem Modul, das durch Einhängeösen und lediglich zwei Schrauben gehalten wird.

2. *Rank Xerox* geht mit seinen *Kopierern der Produktlinie „Green Line“* ähnlich revolutionäre Wege. Die Geräte sind nach dem Baukasten-Prinzip konstruiert und enthalten 51 Prozent wiederverwendete Bauteile und 46 Prozent wiederverwendete Werkstoffe - es bleiben nur 3 Prozent Abfall. Für die ausgedienten Drucker, Kopierer und Telefaxgeräte hat das Unternehmen fünf Demontagerwerke errichtet. Die zurückkommenden Geräte werden dort zunächst auf ihren Wiedereinsatz geprüft und gegebenenfalls repariert. Ist das nicht mehr möglich, werden wiederverwendbare Teile aufgearbeitet und in die Produktion zurückgeleitet. Erst in der dritten Stufe erfolgt die Demontage von Komponenten und Bauteilen, deren Materialien dann weitgehend wiederverwertet werden. Die Demontagerwerke machen das Unternehmen ein Stückweit unabhängig von Abfallmüllern und drohender Explosion der Deponiekosten. Die Verwendung „eigener Rohstoffe“ aus Altgeräten koppelt das Unternehmen außerdem bis zu einem gewissen Grad von absehbar steigenden Energie- und Rohstoffpreisen ab. Der Firma Rank Xerox kann deshalb eine ökologische Steuerreform durchaus willkommen sein.

Rank Xerox hat noch einen weiteren Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft getan. Weil Kopierer überwiegend geleast, gemietet oder zumindest mit einem längerfristigen Wartungsvertrag gekauft werden, verändern sich die Rollen von Produzent und Kunde: *Der Kunde wird zum Nutzer, und der Hersteller verkauft statt eines Produktes eine Dienstleistung und behält die Produktverantwortung.* Mit anderen Worten: Das Unternehmen wandelt sich von einem Hersteller zu einem Dienstleister, sein Umsatz als Produkte-Verkäufer geht zurück, nicht zuletzt als Folge der Strategie der Dauerhaftigkeit. Dafür steigt sein Umsatz mit dem Verkauf von Produktnutzen und von „Kundenzufriedenheit“.

3. Sogar bei den nach wie vor schnellebigen PCs von *Siemens-Nixdorf* und *Hewlett-Packard* stehen lange Lebensdauer und Nachrüstbarkeit schon seit drei Jahren im Pflichtenheft der Konstrukteure. Nicht zuletzt aufgrund der absehbaren gesetzlichen Rücknahmepflicht haben beide Unternehmen eigene *Wiederverwertungszentren* aufgebaut und machen mit der Wiederverwendung von Komponenten gute Geschäfte.
4. *Dow Chemical* beginnt Dienstleistungen zu verkaufen; so hat das Unternehmen das gesamte Chemie-Management bei General Motors übernommen mit dem Ziel, den Einsatz von Chemikalien insgesamt zu verringern und den Einsatz von toxischen Chemikalien zu eliminieren.
5. Das Chemieunternehmen *DuPont de Nemours* ist ein Umpionier auf dem Gebiet der Rückgewinnung von praktisch reinen Nylonfasern (zu fast 99 Prozent) aus gebrauchten Teppichen.
6. In den USA hat *Caterpillar* eine Fabrik gebaut, in der alte Dieselmotoren wiederaufgearbeitet werden bzw. aus gebrauchten Teilen neue Dieselmotoren hergestellt werden. In beiden Beispielen werden Stoffflüsse und damit Abfälle deutlich verringert. Der wiederaufgearbeitete Motor kostet nur rund 40% eines neuen Motors.
7. Das mittelständische Holzbauunternehmen Häring in Pratteln/Schweiz ist ein Pionier des ressourceneffizienten und kostengünstigen integralen Bauens. Anfangs der 90er Jahre entwickelte die Firma Häring mitten in der Rezession (mit einer darniederliegenden Baubranche) die ökologische Low-cost-Wohnbauweise „NOAH“ - sie hat die Rezession als Chance gesehen, die es zu nutzen gilt, und nicht als ein irgendwie zu durchquerendes Jammertal. Mit diesem Holz-System-Bau „NOAH“ (Niedrigenergie Optimierte Alternative Hausbautechnologie) konnte zum einen die Ressourcenproduktivität beim Bauen deutlich gesteigert werden - für ein „NOAH“-Haus werden ca. 15 m³ Holz benötigt, das in den Schweizer Wäldern innerhalb einer Minute nachwächst. Zum anderen wird dank
 - normvariablen und wertanalytisch ausgewogenen Konstruktionen auf der Basis von Makro-Modulen aus Holz und Holzwerkstoffen,
 - einer materialsparenden und logistikoptimierten Fertigung (CIM-gesteuerte Holzwerkstoff-Bearbeitung) und Montage (mit einer deutlichen Reduktion des Energieaufwandes), sowie
 - kurzen Bauzeitenein kostengünstiges Bauen bei wohnphysiologisch hoher Qualität und langer Lebensdauer ermöglicht.

Die industriell vorgefertigten Makro-Baumodule sind hochwärmege-
dämmte Baumodule. Sie lassen architektonischen Freiraum zu und er-
möglichen verdichtetes Bauen. Die Vorteile der Modul-Bauweise sind:

1. Eine hohe Qualität: Da alle Bauteile in der Werkhalle vorgefertigt werden, kann sauberer und genauer gearbeitet werden. Die be-
kannten Improvisationen auf der Baustelle entfallen.
2. Da das Material sorgfältiger disponiert ist, entstehen keine Bauab-
fälle und somit auch keine Unordnung auf der Baustelle. Und weni-
ger Bauabfälle haben auch eine gewisse Auswirkung auf den End-
preis.
3. Ressourceneffizienz und Kostengünstigkeit können Banken zu gün-
stigen Hypothekarzinssätzen bewegen: So räumt die Baselland-
schaftliche Kantonbank den Käufern von „NOAH“-Häusern we-
gen der ökologischen Bauweise einen Öko-Kredit ein, d. h. eine
Vergünstigung bis zu einem Prozent bei der ersten Hypothek für
Wohnbauten.

Die Wandelemente unterschreiten die gesetzlich vorgeschriebenen Wär-
medämmwerte bei weitem. Das Wärmedämm-Material ist aus verflocktem,
rezykliertem Altpapier (16 cm) Die Gipsfaserplatten der Wände und
vor allem der Unterlagsboden (ca. 4 cm) wirken als Wärmespeicher. Zu
den hochwärmedämmenden Wandelementen kommen hochwärmedäm-
mende Fenster (k-Wert von 0,7 Watt/m² und Grad Kelvin) hinzu, die den
Energieverlust über die Gebäudehülle um weitere 20% absenken. Dies
alles führt insgesamt dazu, dass der Wärmeschutz bei „NOAH“-Häusern
52 kWh pro m² erreicht im Vergleich zum Wärmeschutz bei konventio-
neller Bauweise von 140 kWh pro m². Deshalb liegen die Kosten für die
Beheizung eines solchen Niedrigenergie-Einfamilienhauses bei durch-
schnittlich 300 Schweizer Franken pro Jahr. Zusätzlicher Vorteil ist, dass
die verbleibende Heizungs-Installation wesentlich kleiner bemessen wer-
den kann.

Sanitär- und Elektroinstallationen werden von allem Anfang an mitge-
plant und bei der Herstellung der Makro-Module eingebaut, was den Bau-
ablauf beschleunigt. Ein gut eingespieltes Montageteam ermöglicht die ras-
che Aufstellung der Gebäudehülle. Dadurch können die Ausbaurbeiten
schon kurz nach Baubeginn in einer trockenen Gebäudestruktur erfolgen.
All dies sind Kostensparpotentiale, die bei der Planung und Realisierung
von verdichtetem Bauen, dem Nutzen von Reserven wie Dachgeschossen
in bereits überbauten Gebieten optimale Voraussetzungen schaffen.

8. *Sulzer Friotherm* hat sich von einem Hersteller von Kälteanlagen zu ei-
nem Dienstleister entwickelt. Das Unternehmen rüstet zum einen Kälte-
anlagen um, indem es das ozonschädigende Kühlmittel FCKWR12 durch
das umweltschonende HFKWR134a austauscht. Diese Dienstleistung er-

laubt eine Weiternutzung der bestehenden Anlagen. Ohne diese - auf Ökoeffizienz abzielenden - Dienstleistungen müßten (gemäß Montrealer Abkommen) sonst bald einmal zehntausende von Kälteanlagen vor Ablauf ihrer Lebensdauer verschrottet und durch neue ersetzt werden (was einer Vernichtung von erzeugtem Wohlstand gleichkommt!). Die Umrüstung ist wirtschaftlich: Sie bringt dem Kälteanlagen-Besitzer im Vergleich zum Kauf einer neuen Anlage enorme Kosteneinsparungen.

Zum anderen *verkauft* Sulzer Friotherm *in wachsendem Masse primär Kälte statt Kälteanlagen!* Der Verkauf von Nutzen (Kälte) im Falle des Leasings von Kälteanlagen (Sulzer Friotherm bleibt der Eigentümer der Anlage) hat zudem den Vorteil, das die Risikobedenken der Nutzer neutralisiert werden. Denn der Hersteller ist auch Betreiber der Anlage und er ist deshalb bestrebt, das höhere Risiko in seinem eigenen wirtschaftlichen Interesse durch entsprechende Maßnahmen abzusichern. Sulzer Friotherm macht als Dienstleister einen hohen und weiter steigenden Umsatz.

9. Oder nehmen wir das Beispiel *Werkzeugmaschinen*. Eine Reihe von Unternehmen (Rhode GmbH Berlin; Huttelmaier Maschinenbau GmbH, Schorndorf/BRD; Hoppe, Bremen; etc.) im Bereich des Werkzeugmaschinenbaus haben ein neues florierendes Kerngeschäft aufgebaut: *Die Investition, das technologische Hochrüsten und das Re-Marketing (Verkauf und Vermietung) von gebrauchten, funktionsfähigen Maschinen*. Der ökonomische Vorteil: das Reparieren und das technologische Hochrüsten der Maschinen ist wirtschaftlicher als ein Ersatzverkauf (kostet lediglich etwa 40 Prozent des Neupreises).
10. der Unternehmensbereich *'Charter Way'* von Mercedes verkauft Transportkapazität auf der Straße in der Form einer Langzeitmiete: Der Hersteller/Flottenmanager kümmert sich um die Bereitstellung und den Unterhalt der Fahrzeuge, der Nutzer kümmert sich um die Logistik der Transporte, bestellt immer das Fahrzeug, das er braucht, und fährt die Fahrzeuge solange er sie benötigt. Die Kilometerkosten für den Nutzer liegen bedeutend tiefer als im Falle einer Einmal-Miete von Fahrzeugen; aber der Nutzer verzichtet auf die Wahl, jeden Tag bei einer anderen Vermietfirma ein Fahrzeug zu mieten. Der Hersteller trägt das Risiko für die Wahl der Fahrzeuge sowie die Betriebs- und Wartungskosten, d. h. für das Flottenmanagement, das Berichtswesen und die Administration. *Durch eine intensivere Nutzung der Fahrzeuge dank geteilter Nutzung wird eine höhere Ressourcenproduktivität erzielt.*
11. *Ciba-Geigy* hat im Rahmen eines Versuchsprojektes in Madagaskar die Problemlösung „Ungezieferfreie Felder“ statt Pestizide verkauft. Der Verbrauch an notwendigen Agrochemie-Produkten konnte um mehr als einen Faktor 4 reduziert werden. Gleichzeitig übertrafen die Ernteerträge die geplanten Ertragsziele bei weitem.

Dies sind nur einige Beispiele einer wachsenden Zahl von proaktiven Unternehmen, die zeigen, daß sich mit Langlebigkeit von Produkten, mit der Wiederverwendung alter Teile und umweltverträglicher Materialien und mit kundenorientierten öko-effizienten Dienstleistungen auch Geld verdienen läßt und Arbeitsplätze geschaffen werden.

6. Ressourceneffiziente Produktion, Produkte und Dienstleistungen - welche Veränderungen in der Arbeitswelt bewirken sie?

Jetzt wenden wir uns etwas detaillierter der Frage zu, welche Auswirkungen die skizzierten Strategien auf die Arbeitswelt haben können? Eine Frage, die meistens sofort gestellt wird: Wird sich dadurch die Zahl der Arbeitsplätze möglicherweise nicht noch weiter verringern? Denn

- wird die Lebens- und Nutzungsdauer der Güter erhöht, so muß doch weniger produziert werden, um eine gegebene Nachfrage zu befriedigen?
- wenn längerlebige Güter tendenziell höhere Kosten bedeuten, verringert sich doch ihre Wettbewerbsfähigkeit und zwingt die Unternehmen, die Produktion zu reduzieren und Arbeitsplätze abzubauen?
- wenn längerlebige Güter technologisch oder modernmäßig schnell veralten und damit den Bedürfnissen der Konsumenten nicht mehr entsprechen, so wird das Unternehmen die Produktion wohl einstellen müssen?

Dem ist nicht so oder sagen wir vorsichtigerweise: dem muß nicht so sein! Zumindest zeigen die bereits zahlreich existierenden praktischen Beispiele eines, das proaktive Unternehmen mit öko-intelligenten Produkten und Dienstleistungen schon heute wettbewerbsfähig sind, zielstrebig technische und organisatorische Innovationen in Richtung Erhöhung der Ressourcenproduktivität vorantreiben, Arbeitsplätze erhalten und neue schaffen, und Geld verdienen.

Was die Frage nach den Auswirkungen auf die Arbeitswelt angeht, so muß man die einzelnen Teilstrategien gesondert betrachten.

Langlebige Produkte, Komponenten und Systemlösungen:

1. *Die Herstellung längerlebiger Komponenten, Güter und Systeme braucht insgesamt weniger Jobs* (jedenfalls unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen). Zwar werden kleinere Produktionsvolumen den Einsatz von arbeitssparenden Technologien verteuern, und dementsprechend werden mehr Arbeitskräfte benötigt; aber die Verringerung der Zahl der Komponenten und Produkte macht diesen potentiell positiven Beschäftigungseffekt wieder zunichte. Ebenso erfordern robustere Materialien einen höhe-

- ren Arbeitsaufwand; dennoch führen wiederum geringere Produktionsvolumen zu einem Rückgang der Beschäftigten bei den Material-Zulieferern.
2. Ebenso verlieren die *Bereiche Verteilung und Transport* an Bedeutung; dementsprechend *gehen auch hier die Jobs zurück*.
 3. *Positive Beschäftigungseffekte* dagegen resultieren aus *vermehrten Wartungs-, Instandhaltungs- und Reparatur-Tätigkeiten, aus Serviceleistungen und Kundenberatung sowie dem Einsammeln, Reinigen und der (langlebigen) Verpackung und Redistribution von längerlebigen Komponenten und Produkten. Neue Arbeitsplätze* werden zudem in den Bereichen „*Re-Manufacturing*“ (Wiederaufarbeitung) und *technologische Ausrüstung von Produkten* entstehen.

Die Beschäftigungseffekte lassen sich sehr gut am Langzeit-Auto demonstrieren. Vergleicht man die Herstellung eines Autos mit einer Lebensdauer von 10 Jahren und seiner Instandhaltung für weitere 10 Jahre mit der Herstellung zweier Autos mit einer Lebensdauer von 10 Jahren, so ist mit ersterem eine Energieeinsparung von 42 Prozent und eine Zunahme der Beschäftigung von 56 Prozent verbunden. Zwar berücksichtigt dieser Vergleich nicht alle direkten und indirekten Beschäftigungseffekte, die mit einem Langzeit-Auto verbunden sind (bspw. die Zulieferindustrie und die Autohändler), doch zeigt das Beispiel die allgemeine Tendenz, die mit dem Übergang zu längerlebigen Produkten verbunden ist: *Die Strategien der Langlebigkeit* - die immer den gesamten Produktlebenszyklus „von der Wiege bis zur nächsten Wiege“ umfassen - *resultieren in einer Substitution von Energie durch Facharbeit*. (Stahel, Reday-Mulvey 1981)

Verlängerung der Nutzungsdauer durch Wieder- und Weiterverwendung „von der Wiege bis zur nächsten Wiege“:

Traditionelles Re-Manufacturing (Wiederaufarbeitung): Bereits heute werden gebrauchte Komponenten, Produkte und Systeme repariert und wiederverwendet statt weggeworfen und durch neue Produkte substituiert. In den USA macht beispielsweise die Firma Arrow Automotive Industries mit der Wiederaufarbeitung von Anlassern, Kupplungen, Vergasern usw. einen jährlichen Umsatz von 100 Millionen US Dollars. Zum Teil noch größere Umsätze machen die Motorenhersteller in ihren Motoren-Aufarbeitungsfabriken. Auch in der Elektronik-Industrie spielt das Wiederaufarbeiten von Komponenten und Produkten eine wachsende Rolle. Oft sind jedoch die Produkte nicht leicht reparierbar und hohe Arbeitskosten¹⁹ bilden ein Hindernis für solche arbeitsintensiven Lösungen (z.B. Klein-Elektrogeräte).

¹⁹ Eine Weltbank-Studie zeigt: Die Arbeitskosten pro Dollar Umsatz sind im Bereich des traditionellen Re-Manufacturing mehr als doppelt so hoch wie bei der Herstellung neuer Produkte.

Neuer Trend im Re-Manufacturing: In jüngster Zeit entwickelt sich das „Re-Manufacturing“ in eine neue Richtung. Der Trend geht dahin, das die Wiederverwendung den ganzen Produkt-Lebenszyklus „von der Wiege bis zur nächsten Wiege“ umfaßt, also:

- Design und Konstruktion (u. a. Modulbauweise);
- Herstellung/Montage, Verteilung, Nutzung (u. a. zentrale Fertigung gewisser Komponenten und Teilsysteme, und dezentrale/lokale Fertigung des Endprodukts plus Service/Wartung/Reparaturen usw.);
- Rücknahme und Demontage
- zur Wiederverwendung auf derselben Wertschöpfungsstufe;
- für die Wiedereinführung in die Montage neuer Güter oder die Wiederverwendung für Reparaturen;
- für das Recycling von Materialien oder von Energie (Shredder, Verbrennung);
- Entsorgung.

Zentrale Voraussetzung dafür ist eine durchgehende ökologische Ausgestaltung aller Stufen: Herstellung, Verteilung, Gebrauchsphase, Reparatur, Demontage, Wiederverwendung und Entsorgung (siehe auch verschiedene Eureka-Programme zum „Öko-Design“ wie CARE VISION 2000).

Initiativen in dieser Richtung hat u. a. der Autohersteller BMW gestartet, der ein transnationales Netzwerk von in Lizenz oder im Franchising-System arbeitenden dezentralisierten Demontage- und Wiederaufarbeitungsbetrieben aufbauen will. Alle deutschen Autohersteller, teilweise in Zusammenarbeit mit anderen, vor allem Entsorgungsfirmen, haben ungefähr zehn Wiederaufbereitungsanlagen errichtet, deren hauptsächliches Ziel es ist, zu lernen, wie man bis zum Jahr 2000 ein Auto aus 100 Prozent wiederverwendbaren Teilen bauen kann.

Analoge Konzepte zur Nutzungsdaueroptimierung und zur Schließung von Materialkreisläufen werden auch von der Elektronik-Industrie entwickelt und umgesetzt. So baut Canon weltweit ein System zum Einsammeln und zur Wiederaufarbeitung von gebrauchten Toner-Kassetten für Laser-Drucker auf, und garantiert für diese aufgearbeiteten Produkte dieselben Qualitätsstandards wie für Neuprodukte. Hewlett-Packard, Xerox und IBM realisieren ähnliche Konzepte für ihre Produkte.

Im Prinzip führt die Wiederaufarbeitung von Gebrauchsgütern zu einem Rückgang der Tätigkeiten und damit der Beschäftigung bei der Herstellung von neuen Gütern, und damit auch bei den dafür spezialisierten Zulieferern sowie in den Bereichen Verteilung und Entsorgung. Erfolgt die Wiederaufarbeitung vorwiegend dezentral, so braucht es auch weniger Transporte, d. h. hier fallen ebenfalls Arbeitsplätze weg. Doch zumindest gegenwärtig dürfte dies kaum der Fall sein, weil der Umfang der Wiederaufarbeitung noch immer gering ist. Daran dürfte sich auch bei einer deutlichen Ausweitung der Wiederaufarbeitung nichts we-

sentliches ändern. Denn *die im Vergleich zur Neuproduktion höhere relative Arbeitsintensität des industriellen „Re-Manufacturing“ - im handwerklich-gewerblichen Bereich ist sie noch höher - führt dazu, daß netto mehr Arbeitsplätze entstehen als verschwinden werden. Nutzungsdaueroptimierung und „Re-Manufacturing“ sind also keine Job-Killer, sondern eher Roboter-Killer!*

Zusammenfassend: Welche Auswirkungen auf die Beschäftigung sind also zu erwarten?

Die Strategien zur Verlängerung der Nutzungsdauer (vorwiegend technisch-organisatorischer Art) bewirken eine *Verschiebung der Arbeitsplätze von der Fertigung zur Instandhaltung und zum Service verbunden mit einer Erhöhung der Qualifikation der Arbeitsplätze*. Diese Auswirkungen werden durch die der Langlebigkeit inhärenten Logik der Substitution von Energie durch Arbeit verursacht. Da eine bedeutende Verringerung der Ressourcenströme zwangsläufig zu einer Verminderung der Fertigungsvolumen von Rohstoffen und Gütern führt (abnehmende Skalenerträge), die durch die notwendige Dezentralisierung bzw. Regionalisierung noch verstärkt wird, wird der Übergang zu arbeitsintensiveren und flexibleren Fertigungsprozessen zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit. Damit ist abschätzbar, daß eine dematerialisierte regionale zukunftsfähige Wirtschaft trotz verringerter Ressourcenströme *tendenziell nicht weniger Arbeitskräfte beschäftigen wird als die heutige*.

Auch die *Arbeitsplätze in Design und Konstruktion werden* beim Übergang von Wegwerf- zu langlebigen Gütern *zunehmen*. Um Güter, Komponenten und Rohstoffe wirtschaftlich wiederverwenden zu können, ist neben der Regionalisierung der Aufarbeitung/Fertigung auch eine strikte Modulbauweise mit Komponenten-Standardisierung notwendig, die zudem langfristig Gültigkeit haben sollte. Diese Aufgabe bringt - wie das Beispiel von Xerox zeigt - eine bedeutende Mehrarbeit in Design und Konstruktion mit sich. Auf der anderen Seite erlaubt die Standardisierung der Komponenten nach Funktionen aber höhere Skalenerträge in der Komponenten-Herstellung und damit geringere Kosten. Bei Xerox wurden die höheren Arbeitskosten in der Entwicklungsphase durch Kostenreduktion dank Komponenten-Standardisierung, durch wegfallende Lagerhaus- und Transportkosten sowie stark verminderte Kosten im Rohstoffeinkauf und in der Abfallentsorgung kompensiert.

Da zudem Maßnahmen der vorbeugenden Schadensvermeidung in dieser Sicht wirtschaftlich sinnvoll sind, ist auch ein *höherer Arbeitsaufwand in der Produktentwicklung wirtschaftlich*. Diese Arbeit ist wiederum hochqualifiziert und kann kaum automatisiert werden (eine Normung der Komponentenfunktionen kann zwar eine Rationalisierung der Fertigung, kaum aber der Produktentwicklung bewirken). Daraus folgt, das selbst beim Hersteller eine Erhöhung des Arbeitsaufwandes trotz einer Verringerung des Produktionsvolumens resultieren kann.

Eine Beurteilung der Auswirkungen der Strategien einer intensiveren Nutzung von Gütern (vorwiegend Dienstleistungs- und Systemstrategien) auf die Arbeit verlangt eine andere Betrachtung der Arbeitsproduktivität: Effiziente Dienstleistungen müssen in dezentralisierter Form am Ort der benötigten Dienstleistung 24 Stunden pro Tag und an 365 Tagen im Jahr verfügbar sein. Sie können - im Gegensatz zu den Produkten - nicht auf Vorrat gefertigt werden. Dies hat eine *Erhöhung des Arbeitsaufwandes und der Qualifikation* zur Folge.

Beide Strategien (Langlebigkeit und Nutzungsdauerverlängerung) bauen auf der Instandhaltung und Werterhaltung im weitesten Sinne als einer zentralen wirtschaftlichen Zielsetzung auf. Beide Strategien verlangen und bieten eine *hohe Flexibilität der Arbeitswelt* sowie eine *hohe Selbstverantwortlichkeit und Qualifikation des Arbeitnehmers*. Mit der Forderung einer Präsenz rund um die Uhr müssen sich außerdem Konzepte flexibler Formen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung durchsetzen und verallgemeinern, welche sich bis heute nur in wenigen Dienstleistungssektoren durchgesetzt haben (bspw. Hotels, Krankenhäuser, Flughäfen, Polizei).

Eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. im Sinne einer Verlagerung der Lohnnebenkosten von der Arbeit auf die Ressourcen, würde eine Entwicklung in diesem Sinne stark beschleunigen.

Bei einer forcierten Umsetzung der Innovationsstrategien zur Erhöhung der Ressourcen-Effizienz dürften die Nettobeschäftigungseffekte in jedem Fall positiv sein. Diese würden erheblich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem überdurchschnittlich wachsenden internationalen Markt beitragen und damit auch für die Erhaltung von Arbeitsplätzen eine wesentliche Voraussetzung sein.

Folgen für die beruflichen Qualifikationen:

Die Strategien der Langlebigkeit und der Nutzungsdauerverlängerung haben auch einen Einfluß auf die Qualität der Arbeitsplätze. Neue Tätigkeiten im Bereich von Dienstleistungen während der ganzen Nutzungsphase (gegenüber jenen im Bereich der reinen Produktion bis zum Verkaufspunkt) verlangen neue Berufe und neue berufliche Qualifikationen, vom polyvalenten Handwerker, über Instandhaltungs-Ingenieure bis zum neuen Manager. Einige Schlüsselemente dafür sind die verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus:

1. *Für Design und Konstruktion:* Langlebige Produkte erfordern eine auf Langlebigkeit ausgerichtete Konstruktion und Gestaltung. Der Erfolg von Wiederverwendungs-/Weiterverwendungs-Systemen hängt von einem ausgewogenen Design für Produktion, Instandhaltung, Wiederverwendung und Entsorgung ab; modulare Techniken sind ein Instrument, der Wandel von komplexen zu einfacheren Produkten ein anderes Instrument.

Der Konstrukteur und Designer muß beiden Anforderungen versuchen gerecht zu werden (Stichwort: Systemdesign).

2. *Für die Produktion (Produktionsingenieure):* Es braucht u. a. die Entwicklung und Realisierung von sog. „gemischten Montage-Linien“, d. h. Montage-Linien, wo gleichzeitig sowohl neue als auch aufgearbeitete Komponenten verwendet werden können (Beispiel: Caterpillar). Darüberhinaus gewinnen zentrale Komponenten-Herstellung und dezentrale/lokale Fertigung zunehmend an Bedeutung.
3. *Für die Verteilung:* Der traditionelle Verkäufer wird lernen müssen „*Nutzungswerte*“ zu verkaufen (Kulturwandel).
4. *Für die Instandhaltung: Instandhaltungs-Spezialisten* werden den Nutzer begleiten und rund um die Uhr für Service-Interventionen verfügbar sein.
5. *Für die Retrodistribution:* Wiederverwendbare Verpackungs-Systeme (besonders Transport-Verpackung), aber auch Systeme für das Einsammeln von gebrauchten Produkten für die Wiederaufarbeitung *erfordern neue Logistik-Spezialisten.*
6. *Für die Demontage und die Aufarbeitung:* Zur Zeit gibt es noch kaum *Spezialisten für die Demontage von komplexen Produkten.* Die Wiederaufarbeitung geschieht entweder durch den ursprünglichen Hersteller oder in Lizenz durch Dritte. Aber auch unabhängige Wiederaufarbeitungs-Firmen haben die Gelegenheit, hier ihre Nischen zu entwickeln. Existierende Produkte werden z.B. technologisch aufgerüstet gemäß den Wünschen des Nutzers und dem technischen Fortschritt. Hier haben sich spezialisierende KMU's ihre Chancen gegenüber den Massenproduzenten - die Japaner haben unter dem Stichwort „Eco-Factory“ diese Tätigkeit als künftigen Schlüsselmarkt schon vor Jahren entdeckt.
7. *Management/Finanz- und Öko-Controlling auf allen Stufen:* neue Denkweisen (z.B. in Service-Einheiten statt bloß in Produkten zu denken), Fähigkeiten (Kommunikation!) und Instrumente (z.B. Umweltmanagement-Systeme, Materialintensitäts-Analysen usw.)

Die Steigerung der Ressourcenproduktivität oder kurz die Öko-Effizienz hat Percy Barnevik, Konzernpräsident der ABB, zum Megatrend Nummer Eins für das 21. Jahrhundert erklärt. Hier liegen enorme Chancen. Diese Chancen gilt es zu nutzen für die Erfindung und den Aufbau von neuen Märkten, von neuen Zukünften, von neuen Realitäten. Vielleicht sollte man sich die Devise zu eigen machen: sich nicht vom Markt überraschen lassen, sondern den Markt überraschen! Dazu muß sich unternehmensintern einiges verändern. Vor allem gilt es die Aufmerksamkeit auf das wichtigste Kapital zu lenken: die Kreativität der Mitarbeiter, was auch eine entsprechende Unternehmensorganisation voraussetzt. Dies alles wollten auch die skizzierten Beispiele zeigen - und Mut machen!

Literatur

- Allenby, B. R., Richards, D. J. (Hrsg.) (1994). *The Greening of Industrial Ecosystems*. National Academy of Engineering. Washington DC.
- Bierter, W. (1995). *Wege zum ökologischen Wohlstand*. Wuppertaler Texte. Basel.
- Bierter, W., Stahel, W. R., Schmidt-Bleek, F. (1996). *Öko-intelligente Produkte, Dienstleistungen und Arbeit*. Wuppertal spezial. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt & Energie. Basel.
- Bringezu, S., Schütz, H. (1995). *Wie mißt man die ökologische Zukunftsfähigkeit einer Volkswirtschaft? Ein Beitrag der Stoffstrombilanzierung am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland*. In: Bringezu, S. (Hrsg.) *Neue Ansätze der Umweltstatistik. Ein Wuppertaler Werkstattgespräch*. Wuppertaler Texte. Basel.
- BUND & Misereor (Hrsg.) (1996). *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*. Studie des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt & Energie. Basel.
- Van Dieren, W. (Hrsg.) (1995). *Mit der Natur rechnen*. Basel.
- Malley, J. (1996). *Die Auswirkungen der Computerisierung auf die Umwelt. Von Ressourcenschonung derzeit keine Spur*. In: *Politische Ökologie*. Heft 49.
- Malley, J. et al. (in Vorbereitung). *Abschätzungen der Materialintensität von Informations- und Kommunikationstechnologien – Der PC*. Wuppertal Paper. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt & Energie. Basel.
- Manstein, C. (1996). *Das Elektrizitätsmodul im MIPS-Konzept. Materialintensitätsanalyse der bundesdeutschen Stromversorgung (öffentliches Netz) im Jahr 1991*. Wuppertal Paper. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt & Energie. Basel.
- Schmidt-Bleek, F. (1994). *Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften*. Basel.
- Schmidt-Bleek, F. (August 1994). *Gedanken über eine neue Dimension des Umweltschutzes*. Wuppertal Paper Nr. 24. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt & Energie. Basel.
- Schmidt-Bleek, F., Tischner, U. (1995). *Nutzen gestalten – Natur schonen. Anstiftung zur Kreativität pro Umwelt*. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Österreich. Wien.
- Stahel, W. R. (1995). *Handbuch Abfall 1. Allgemeine Kreislauf- und Rückstandswirtschaft. Intelligente Produktionsweisen und Nutzungskonzepte*. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg. Karlsruhe.

- Stahel, W. R. (1991). Langlebigkeit und Materialrecycling, Strategien zur Vermeidung von Abfällen im Bereich der Produkte. Essen.
- Stahel, W. R., Reday-Mulvey, G. (1981). Jobs for Tomorrow. The Potential for Substituting Manpower for Energy. New York.
- Toffler, A. (1980). Die Dritte Welt. München.
- Von Weizsäcker, E. U. et al. (1995). Faktor Vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Naturverbrauchen. München

Dietmar Müller

Veränderungsorientiertes Management- und Mitarbeiterverhalten

Einführen und Wirken der Gruppenarbeit im neuerrichteten Werk Eberswalde der Firma THIMM Verpackung GmbH + Co

1. Umfeld und Zielstellung

Die Firma THIMM ist ein Unternehmen der Verpackungsindustrie. Sie produziert Wellpapp-Verpackungen sowohl für den Food- als auch für den Non-Food-Bereich. Zur Firma gehören drei Werke im alten Bundesgebiet (Hauptwerk Northeim, Castrop-Rauxel und Alzey). Im Dezember 1991 nahm ein neugebautes Werk in Eberswalde (Land Brandenburg) die Produktion auf. Seit 1995 gibt es auch ein THIMM-Werk in der Tschechischen Republik.

Die Gesamtfirma rangiert unter den vier größten Wellpapp-Produzenten der Bundesrepublik. Sie beschäftigt gegenwärtig insgesamt ca. 750 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von ca. 300 Mio. DM. In Eberswalde arbeiten zur Zeit 70 Beschäftigte.

Die Entscheidung, ein Werk in den neuen Bundesländern zu bauen, wurde als Chance gesehen, den traditionellen Markt von THIMM in Berlin besser bedienen zu können, in den neuen Bundesländern weitere Absatzmöglichkeiten zu gewinnen und den immer interessanter werdenden polnischen Markt zu erschließen.

Zugleich wollte THIMM nicht nur eine weitere Produktionsstätte aufbauen, sondern auch für die Zukunft attraktive Arbeitsplätze in der Region schaffen. Die Geschäftsleitung sah die Chance, durch neue arbeitsorganisatorische Formen eine möglichst flexible und effektive Kundenorientierung zu erreichen. Dies sollte wesentlich durch die Einführung von Gruppen- bzw. Teamarbeit realisiert werden. Das Management ging davon aus, daß das Konzept der Gruppenarbeit gerade in einem neu entstehenden und aufstrebenden Betrieb in den neuen Bundesländern beste Voraussetzungen dafür bietet, hohe Produktivität und sehr gute Qualität durch das Wirken engagierter Mitarbeiter zu erreichen.

Die direkte Arbeitstätigkeit an der Wellpapp-Anlage und an den Verarbeitungsmaschinen erfordert zum einen hochqualifizierte Einstell- und Rüsttätigkeiten mit Anwendung elektronischer Steuerungen, zum anderen aber einfache, sich wiederholende Tätigkeiten mit hoher körperlicher Belastung z.B. beim Packen der Wellpappe. Sehr groß ist deshalb an der Maschine der Wechsel zwischen

hochqualifizierter Arbeit und einfachen Hilfsarbeiten. Diese Barriere, in den Altwerken schon typisch durch die unterschiedliche Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter, wollte man von Anfang an vermeiden.

2. Vorbereitungsphase

Ausgangspunkt bei der Rekrutierung der zukünftigen Mitarbeiter war, daß bis auf den Werkleiter und den Produktionsleiter alle aus der Stadt Eberswalde bzw. dem Kreisgebiet kommen sollten. Die Vorbereitung der Mitarbeiter für das neue Werk war ein langfristiger Prozeß. Die Personalauswahl begann in etwa gleichzeitig mit dem ersten Spatenstich durch den Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg im Januar / Februar 1991 und setzte sich in den folgenden Wochen fort.

Als günstig erwies sich, daß aufgrund des zusammenbrechenden Arbeitsmarktes in und um Eberswalde gut qualifizierte und engagierte Facharbeiter besonders aus dem Metallbereich zur Verfügung standen. Diese Chance nutzte man und bot Qualifikationsverträge vor allem ausgebildeten Facharbeitern, zum Teil auch Industriemeistern, an, die bereit und fähig waren, eine umfassende Umschulung in einer für sie bisher völlig unbekanntem Branche zu durchlaufen. Unterstützt wurde dies alles durch eine enge und unbürokratische Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt Eberswalde.

Von April bzw. Juni bis Ende November 1991 fand eine intensive Ausbildung der künftigen Mitarbeiter in den Werken Northeim, Castrop-Rauxel und Alzey zum Maschinenführer und für alle anderen Bereiche des Werkes statt. Ab Sommer 1991 - also noch mitten in der Qualifikationsphase - wurden die Mitarbeiter in mehreren Seminaren auch erstmalig mit Fragen der zukünftigen Arbeitsorganisation, speziell mit Problemen der Gruppenarbeit, bekanntgemacht.

Kennzeichnend für die Einführungs- und Diskussionsphase war, daß es von Anfang an sehr viele Unklarheiten, ja sogar eine gewisse Opposition zur Problematik der Gruppenarbeit gab. Viele Teilnehmer sperrten sich gegen dieses Modell der Arbeitsorganisation. Auch das neue mittlere Management im Werk war von diesem Konzept nicht überzeugt. Dabei lehnten die Mitarbeiter Teamarbeit nicht von Grund auf ab. Doch zu wenig Zeit war erst seitdem vergangen, als sie in ihren volkseigenen Betrieben sehen und erfahren mußten, wie ein Konzept der praktischen Kollektivarbeit durch Dirigismus und Dogmatismus, Fehlplanung und Einmischung von außen gescheitert war.

Die neu angebrochene Zeit verbanden viele damit, daß jetzt klar und deutlich im Betrieb angewiesen wird, was zu tun ist. Die klassische Arbeitsteilung und das Prinzip „Der richtige Mann am richtigen Platz“ erschien ihnen als das einzig wirksame Produktionskonzept. Und genau so hatten sie es ja auch in den Produktionsstätten der anderen THIMM-Werke gesehen. Dort herrscht eine strenge

Arbeitsteilung an der Maschine. An der Spitze steht ein hochqualifizierter Facharbeiter als Maschinenführer, dem zunächst ein Stellvertreter unterstellt ist, ganz am Ende arbeitet ein Packer, zumeist ein Hilfsarbeiter. Entsprechend unterschiedlich ist auch die Entlohnung und das soziale Ansehen.

Aus heutiger Sicht muß eingeschätzt werden, daß es trotz intensiver Gespräche in dieser Vorbereitungsphase nicht gelang, alle Vorbehalte gegen die Teamarbeit auszuräumen. Dies lag zum Teil auch daran, daß man einem Teil der neuen Mitarbeiter bei den Rekrutierungsgesprächen versprochen hatte, sie nach erfolgreicher Qualifikation als Maschinenführer einzustellen. Der Maschinenführer war nach ihrem Verständnis aus der Praxis in den Altwerken heraus der Chef an der Maschine. Einen „Chef“ sollte es aber nun nicht mehr geben.

Von Anfang an war darauf geachtet worden, daß alle Betroffenen in die Diskussion einbezogen waren und ihre Vorbehalte offen formulieren konnten. Dies wurde auch getan, wobei aber wichtig war, daß die Mitarbeiter trotz ihrer Bedenken bereit waren, am Konzept mitzufeuern.

Als sichtbar wurde, daß die Diskussionen sich zunehmend ergebnislos immer um die gleichen Fragen drehten, wurde übereinstimmend festgestellt, daß nur die Erfahrungen der Praxis eine weitere Klärung bringen würde. Bei Produktionsbeginn wurde also die Arbeit in der Gruppe organisiert.

3. Einführungsphase

Der Probetrieb des neuen Werkes begann im Dezember 1991. Die volle Produktion lief am 2. Januar 1992 an. Die Firma schloß mit allen Mitarbeitern, die die Qualifizierung erfolgreich absolviert hatten, einen unbefristeten Arbeitsvertrag ab. Im gewerblichen Bereich hatten alle Beteiligten in einer Prüfung nachgewiesen, daß sie in der Lage waren, eine Verarbeitungsmaschine oder Maschinenbereiche aus der Wellpapp-Anlage zu führen. Das wurde mit einem entsprechenden Zertifikat dokumentiert. Damit wurden die Eberswalder gewerblichen Mitarbeiter von ihrer Qualifikation her einem Maschinenführer in den Altwerken gleichgestellt.

Die Maschinenausrüstung in Eberswalde entsprach im wesentlichen dem modernen technischen Standard und somit dem der Werke in den Altbundesländern. Ein Großteil der Mitarbeiter hatte die Maschinen, an denen sie arbeiten sollten, in der neuen Halle mit aufgebaut. So besaß die Mannschaft von Anfang an durchgehend gute Kenntnis vom Zustand und der Wirkungsweise der komplizierten, zumeist mit elektronischer Steuerung ausgestatteten Maschinen. Diese Aufbauarbeiten hatten sich in Gruppenform vollzogen. So gab es beim Übergang zur konkreten Produktionstätigkeit keine Probleme, diese Form beizubehalten.

Um die Teamarbeit zu festigen und die weitere Entwicklung zu unterstützen, setzte das Management unter Anwendung der in den Diskussionen gewonnenen Erkenntnisse folgende Rahmenbedingungen:

- a. An der Maschine arbeitet eine Gruppe. Die Gruppe bestimmt selbst, welche Tätigkeit die einzelnen Mitglieder ausführen (Maschine einrichten und führen, Packen, Einlegen).

Ziel war es hier, die Eigenverantwortlichkeit der Gruppenmitglieder zu gewährleisten. Damit wurden eigentlich traditionelle Meistertätigkeiten in die Gruppe verlagert. Die Schichtleiter konnten sich so, von administrativen Arbeiten entlastet, zunehmend anderen Aufgaben widmen. Die Arbeitseinteilung in der Gruppe erfolgte nach den Fähigkeiten und Möglichkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder. Eine wichtige Folge dessen war, daß das Team außerordentlich flexibel auf unterschiedliche Situationen im Arbeitsprozeß reagieren konnte. Die Vorstellung, daß ein gewählter oder von der Gruppe benannter Sprecher eine gewisse Führungsrolle einnehmen sollte, erwies sich als nicht realisierbar. Die Gruppen lehnten solch eine Führungsposition ab. Im Laufe der Zeit bildeten sich aber informelle Führungsstrukturen heraus.

- b. Jedes Gruppenmitglied muß, wenn es die Maschinenführerqualifikation und Maschinenführerlohngruppe beibehalten will, die Maschine mindestens acht Wochen im Jahr führen.

Diese Prämisse sollte verhindern, daß sich im Laufe der Zeit eine gewisse Unterteilung in vorwiegend maschinenführende oder vorwiegend packende Mitarbeiter herausbildet. Damit würde sich über kurz oder lang die alte Hierarchie wieder herausbilden. Das sollte aber unbedingt verhindert werden. Wir gingen davon aus, daß der drohende Verlust der Maschinenführerlohngruppe auch für einen noch nicht so versierten Mitarbeiter Ansporn ist, seine Maschinenführerfähigkeiten weiterzuentwickeln und in der Gruppe konkret zu fordern, daß er Gelegenheit bekommt, die Maschine zu bedienen.

- c. Die Bezahlung an der Maschine erfolgt entsprechend der erreichten und jederzeit abrufbaren Qualifikation, nicht nach der jeweils ausgeübten Tätigkeit.

Diese Festlegung ist unserer Einschätzung nach eine Kernfrage für die erfolgreiche Durchführung der Teamarbeit. Nur so ist es möglich, daß die Aufteilung der einzelnen Arbeitsplätze an der Maschine reibungslos vonstatten geht. Wer also die Maschinenführerqualifikation hat, bekommt auch die entsprechende Lohngruppe, egal, welche Arbeit er an der Maschine ausführt.²⁰ In diesem Sinne wur-

²⁰ Eine solche Bestimmung führt logischerweise zu einem Ansteigen des Lohnniveaus, weil die Hilfsarbeiterlohngruppen nicht oder nur kurz in Einarbeitungszeiten neuer Mitarbeiter gezahlt werden. Vorteile wie höhere Produktivität und Flexibilität der Arbeiter, das schnellere Reagieren bei Störungen und Havarien sowie ein höheres Niveau bei der Qualitätssicherung wiegen diesen Nachteil aber auf.

de im Werk in Anlehnung an das Tarifsystem und in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie nach Information und Diskussion mit allen Teams eine eigenes Lohnsystem entwickelt, in dem die o.g. Prämissen eingearbeitet sind.

- d. Die Leistungsprämie an der Maschine wird schichtübergreifend für den gesamten Tag errechnet und ausgezahlt.

Mit dieser Bestimmung wird der Gedanke der Teamarbeit über die in einer Schicht an einer Maschine arbeitende Gruppe hinausgetragen und alle Schicht-Teams an der Maschine mit einbezogen. Alle an einer Maschine Arbeitenden sind so interessiert, ein gutes Tagesergebnis zu erzielen. Unter diesem Aspekt sieht man im vorhergehenden oder nachfolgenden Team den Partner und nicht den Konkurrenten. Schichtegoismus, wie in anderen THIMM-Werken durchaus an der Tagesordnung, wird durch gemeinsames Arbeiten am Ziel ersetzt.

- e. Für neueingestellte Mitarbeiter wird ein entsprechendes Schulungsprogramm erarbeitet, das sie befähigt, in schnellstmöglicher Zeit die Maschinenführerqualifikation zu erlangen. Die Schulung wird im wesentlichen im und durch das Team durchgeführt.

Auch diese Festlegung zielt darauf ab zu verhindern, daß alte Hierarchien wiederentstehen. Hierzu gab es mit die intensivsten Diskussionen. Die neuen Mitarbeiter sollten geschult und damit auch die Anfangsstufe der Qualifikation - das Packen - relativ schnell überwunden werden. Der attraktive Arbeitsplatz am Steuerpult der Maschine war also kein Privileg des „alten“ Mitarbeiters.

Gerade dieses Beispiel zeigt aber, wie theoretische Probleme in der Praxis relativ unproblematisch gelöst werden können.. Unsere Überlegung bestand einfach darin, daß wir die Arbeiter an den Maschinen aktiv mit einbezogen haben, als im Sommer 1992 Neueinstellungen im gewerblichen Bereich anstanden. Die Mitarbeiter wurden gebeten, Vorschläge zu machen, welche ihrer früheren Kollegen, die ja jetzt zum großen Teil arbeitslos waren, zu uns passen würden. Viele Vorschläge wurden unterbreitet. Die neu eingestellten Mitarbeiter kamen dann aus diesem Kreis. Die Firma hat dadurch außerordentlich potente Mitarbeiter gewonnen, denn die Einarbeitung ging sehr schnell vonstatten, entsprachen die neuen Mitarbeiter doch den Vorstellungen der „alten“ THIMM- Mitarbeiter. Nach nicht einmal einem Jahr hatten sich alle Neueingestellten zu anerkannten Maschinenführern qualifiziert.

- f. Gute Information ist wichtig für die Gruppenarbeit

Begleitet wurde die Einführung der Gruppenarbeit mit der Entwicklung eines Informationssystems im Werk, in das alle Mitarbeiter einbezogen waren. Es bildeten sich Formen heraus, die auch heute noch genutzt werden.

Die Schichtleiter und Meister führten regelmäßig Teambesprechungen durch, auf denen sowohl Gruppenprobleme als auch werksbezogene Fragen diskutiert wurden.. Diese Gespräche waren und sind Bestandteil der Arbeitszeit.

Unmittelbar nach Produktionsbeginn, als es noch keinen Betriebsrat gab, wurde von den Beschäftigten eine sogenannte Mitarbeitergruppe gewählt, die mit dem Werkleiter mindestens 14-tägig die aktuellen Probleme besprach. Diese Art der Zusammenkunft wird heute als *Meeting zwischen Werkleiter und Betriebsrat* im gleichen Zeittakt weitergeführt, nachdem der BR 1992 neu- und 1994 wiedergewählt worden war. Die Protokolle dieser Zusammenkünfte werden am Schwarzen Brett veröffentlicht.

Im letzten Jahr gewann eine Form der Information an Bedeutung, die von den Mitarbeitern gut angenommen wird. In regelmäßigen Abständen (ca. 6 Wochen) geht der Werkleiter nach der 17.00-Uhr-Pause der Spätschicht direkt zu den Mitarbeitern und informiert sie über wichtige Themen wie die Gesamtlage der Branche, die Entwicklung des Marktes, die Situation der Gesamtfirma und des Werkes in Eberswalde direkt. Das geschieht in einer aufgelockerten Atmosphäre und die Mitarbeiter stellen viele Fragen.

4. Ergebnisse

Das Werk produziert jetzt über vier Jahre. Die Gruppenarbeit hat sich voll durchgesetzt und bewährt sich jeden Tag in der Produktion.

Das zeigt sich vor allem in folgenden Punkten:

a. Produktivität

Das Werk Eberswalde erreichte nach nur 18 Monaten die durchschnittliche Produktivität der Werke in den Alt-Bundesländern. Im vorletzten neugebauten Werk in Alzey dauerte dieser Prozeß fünf Jahre.²¹ Heute ist THIMM Eberswalde mit Abstand das produktivste aller THIMM-Werke.

Ein entscheidender Grund für diese Fakten ist die hohe Qualifikation und vor allem die Flexibilität der Mitarbeiter. Ausfälle, weil plötzlich ein Maschinenführer fehlt, sind in Eberswalde nicht möglich. Urlaub und Krankheitsfälle sind so wesentlich besser aufzufangen, als in den anderen Werken.

b. Produktqualität und Qualität der Arbeit

Auch in der Frage der Qualität wurde sehr schnell der Standard der anderen Werke erreicht. Durch die Besetzung der Packer-Arbeitsplätze mit qualifizierten

²¹ Von der Geschäftsführung war versprochen worden, daß in Eberswalde 100% Westlohn gezahlt wird, wenn das Werk durchgängig die Produktivität der Westwerke erreicht und stabil hält. Ab September 1993 ist das eingetreten. Das Versprechen wurde gehalten.

Mitarbeitern erfolgt die Qualitätskontrolle hinter der Maschine wirkungsvoller und unmittelbarer²².

Als einer der ersten Betriebe in den neuen Bundesländern überhaupt und als zweiter Betrieb der THIMM-Firmengruppe nach dem Hauptwerk in Northeim wurde das Eberswalder Werk im Oktober 1992 - nicht einmal ein Jahr nach Produktionsbeginn - nach DIN ISO 9002 zertifiziert. Das Zertifikat wurde 1994 bestätigt.

Die Gruppenarbeit trug auch zum Entstehen und zur Entwicklung von Qualitätszirkeln im Werk bei. Gegenwärtig arbeiten fünf QZ in Eberswalde, die inzwischen beachtliche Ergebnisse erreicht haben. Sie unterscheiden sich von den Qualitätszirkeln in den Altwerken dadurch, daß sie erheblich ergebnisorientierter auf die Verbesserung der Produktivität der Maschinen und der Arbeitsbedingungen ausgerichtet sind und daß sich alle Mitarbeiter an der Maschine am QZ beteiligen. Die Beteiligung in den anderen Werken liegt zwischen 60 und 80 %.

c. Flache Hierarchien

Die Gruppenarbeit führte deutlich zum Abbau von Führungsebenen. In den Altwerken arbeiten an den Maschinen ein Packer, ein Gehilfe des Maschinenführers und der Maschinenführer. Darüber stehen evtl. noch ein Gruppenführer (von mehreren Maschinen der gleichen Art), der Schichtleiter, der Produktionsleiter und der Werkleiter.

In Eberswalde sind im wesentlichen nur drei Ebenen wirksam. An den Maschinen gibt es nur Maschinenführer. Darüber stehen die Schichtleiter, die aber andere Aufgaben erfüllen können als ihre Kollegen in den Altwerken, weil die Gruppe an der Maschine viele Probleme selbständig löst. So konnte in Eberswalde die Stelle des Produktionsleiters wegfallen. Über den Schichtleitern steht direkt der Werkleiter.²³

²² Zugleich kamen von diesen Mitarbeitern praktikable Vorschläge zur Ablösung dieser Arbeiten durch neu zu entwickelnde Pack-Automaten bzw. wurde wirkungsvoll bei deren Einführung mitgearbeitet. Ein Prozeß, den ein Packer mit Hilfsarbeiterqualifikation nicht unterstützen würde, weil er damit seinen Arbeitsplatz gefährdet. Somit wurde die Qualität dieser Arbeitsplätze zunehmend aufgewertet.

²³ Nachteil dieser flachen Hierarchie ist es allerdings, daß es für gute Maschinenführer über die Gruppe hinaus kaum Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Die Schichtleiter sind beide momentan erst 30 Jahre alt.

Abb. 1: Veränderung der Hierarchie

Altwerke					Werk Eberswalde									
Werkleiter					Werkleiter									
Produktionsleiter														
	SL		SL			SL		SL			SL		SL	
GF		GF		GF										
MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF
St.MF	St.MF	St.MF	St.MF	St.MF										
Packer	Packer	Packer	Packer	Packer										

SL	=	Schichtleiter
GF	=	Gruppenführer
MF	=	Maschinenführer
St.MF	=	Stellvertretender Maschinenführer

d. Die Bereitschaft, neue Wege in der Arbeitsorganisation mitzugehen

Durch das ständige Abrufen der Verantwortungs- und Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter, durch ihre Einbeziehung in viele grundsätzliche Fragen und nicht zuletzt durch die vertrauensvolle und jederzeit offene Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, gelang es, bei der Lösung von auftretenden Problemen Wege zu beschreiten, die neu für die gesamte Firma waren.

So wurde in Eberswalde ein Prämiensystem eingeführt, das für die Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar ist, das gute Leistung honoriert und der Firma einen bedeutenden Produktivitätsgewinn sichert.

Als im Frühjahr 1995 der rasante Preisanstieg in der Papierindustrie zu bedeutenden Auftragsseinbrüchen in der Wellpapp-Branche führte, gelang es uns als einzigem Betrieb in der Firma, mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung über ein flexibles Stundenkonto abzuschließen. Unser Betriebsrat mußte dafür heftige Kritik im Gesamtbetriebsrat einstecken. Fakt war aber, daß Eberswalde als einziger Betrieb keine Kurzarbeit durchführen mußte. Letztlich ein Gewinn für Mitarbeiter und Firma. Inzwischen sind die Betriebsräte der anderen Werke auch bereit, sich die Erfahrungen aus Eberswalde genauer anzuschauen.

Nicht alle Vorstellungen konnten realisiert werden. Als im Frühjahr 1995 im Zusammenhang mit dem Stundenkonto gleich ein Modell für die Arbeit in einer Sechs-Tage-Woche diskutiert werden sollte, blockte der Betriebsrat zunächst ab.

In einer Zeit, in der Minusstunden gemacht werden mußten, schien die Zeit nicht reif, über eine Arbeit am Samstag zu sprechen. Als am Jahresende 1995 sich die Aufträge häuften, die Minusstunden längst wieder aufgearbeitet waren und zahlreiche Mehrstunden anlagen, deutete sich zumindest Gesprächsbereitschaft an.

5. Perspektiven

Momentan kann man davon ausgehen, daß im THIMM- Werk in Eberswalde sehr günstige Faktoren wirken. Eine motivierte Mannschaft hat das Umfeld und die Form der Arbeitsorganisation, in der sie ihre Fähigkeiten voll einbringen kann.

Diese Entwicklung führte dazu, daß THIMM weiter in Eberswalde investierte. Gegenwärtig werden zwei neue Verarbeitungsmaschinen aufgestellt, jeweils Investitionen in Millionenhöhe. In Teambesprechungen wurde darüber diskutiert, wie die Arbeitsorganisation an den neuen Maschinen gestaltet werden soll. Übereinstimmend wurde zum Ausdruck gebracht, daß dafür nur die Teamarbeit in Frage kommt. Die Gruppenarbeit erreicht damit eine neue Qualität. Sie geht über die einzelne Maschine hinaus auf zwei oder mehrere Maschinen der gleichen Art über. Die Gruppe bestimmt, wer an welcher Maschine und an welcher Stelle arbeitet. Das geht reibungslos vor sich. Noch nie mußte ein Schichtleiter in dieser Beziehung eingreifen.

Trotz der momentan guten Position des Werkes sind sich die Mitarbeiter im klaren, daß sich diese Situation sehr schnell ändern kann.

Der Markt wird sich in den nächsten Jahren bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus zunehmend turbulenter entwickeln. Dynamische Produktions- und Organisationsstrukturen müssen in Zukunft dieser Entwicklung Rechnung tragen und eine langfristige Wandlungsfähigkeit der Unternehmen bei Markt- und Kundenorientierung sowie höchster Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit sicherstellen. Der bisher im Werk erreichte Stand eröffnet die Chance, in diesem Prozeß gestaltend mitzuwirken.

Aus dieser Erkenntnis heraus arbeitet das Werk aktiv in einem von der Bundesregierung geförderten Projekt mit, in dessen Ergebnis Wege gefunden werden sollen, wie sich Firmen auf diesem Umfeld bis über das Jahr 2000 hinaus behaupten und entwickeln können. In diesem Projekt DYNAPRO, das bis zum Jahr 1997 geplant und dessen Träger das Forschungszentrum Karlsruhe ist, wollen wir die Frage beantworten:

„Wie kann ein flexibel arbeitendes Unternehmen Anforderungen hinsichtlich einer weiter steigenden Umfeldynamik gerecht werden?“

Gemeinsam mit elf Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und vier wissenschaftlichen Instituten beteiligen wir uns an Analysen von Chancen, Barrieren und neuen Anforderungen der Veränderungen im Betrieb, werden Work-

shops und Interviews durchführen. Gemeinsam mit unseren Partnern sollen neue systematisch-organisatorische und personelle Lösungen für alle Beteiligten und darüber hinaus gefunden und entwickelt werden.

Wir sehen so die Chance, im Kreis von Experten und Praktikern unsere Erfahrungen einzubringen und neue Anregungen zu gewinnen. Letztlich sollen dadurch Zielstellungen erreicht werden, die im Interesse aller - Werkleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter - liegen:

- Steigerung der Arbeitsproduktivität
- Senkung der Kosten
- Erhöhung der Reaktionsfähigkeit und damit Ausnutzung von Marktvorteilen
- Bessere Befriedigung von Kundenerwartungen
- Standortsicherung für das Werk und sichere Arbeitsplätze.

Peter Oxfart

TQM als Mittel zur Einführung von Gruppenarbeit

1. Ausgangslage unserer Überlegungen

Grund der Überlegungen, in einer Vielzahl arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen nach neuen Organisationsformen für unser Unternehmen zu suchen sowie uns bekannte Beispiele aus anderen Unternehmen für unseren Betrieb spezifisch anzuwenden, war die wirtschaftliche Lage, insbesondere das unbefriedigende Betriebsergebnis. Denn eine gute Auftragslage, Deckung der Maschinenkapazitäten in der mechanischen Fertigung, hoher Überstundenanteil, Personalkostenvorteile und Fördermittel brachten letztendlich kaum Gewinn. Und auch die aufgrund der schwachen Konjunkturlage durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen im Werkzeugmaschinen Sektor brachten für Eigner und Banken nicht den erwarteten Erfolg.

Vorstand, Geschäftsleitung und Betriebsrat einigten sich auf ein Konzept, in dem alle Konzernunternehmen (Standorte) zu selbständig abrechenbaren Betriebseinheiten als Profitcenter dezentralisiert wurden. Die Idee, Gruppenarbeit und eine objektbezogene Betriebsorganisation einzuführen und damit die Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, besonders den Willen für Verantwortung und eigene Kreativität zu nutzen, war nach unserer Ansicht *die Lösung*.

Das zu diesem Zeitpunkt laufende Projekt der Einführung von Gruppenarbeit, unter Einbeziehung eines arbeitswissenschaftlichen Institutes, sollte nun schnell und ohne Zeitverzögerung und ohne Störung des Betriebsablaufes eingeführt und praktiziert werden. Kick-off-Veranstaltungen mit Führungskreis und Betriebsrat brachten letztendlich mehr Fragen als Antworten auf unsere betriebspezifische Situation. Skepsis unter Führungskräften und Mitarbeitern förderten nicht, sondern hemmten sogar diesen Entwicklungsprozeß.

In dieser schwierigen Anfangsphase entstand der TQM-Gedanke in der Konzernspitze, den wir sofort in unserem Betrieb in Seebach aufnahmen.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war:

- Die Einführung neuer Organisationsformen ist nicht ein technisches Problem.
- Erfolgreiche Gruppenarbeit erfordert ein Umdenken der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Gruppenarbeit ist eine Organisationsform, die alle Leistungskomponenten der Mitarbeiter abverlangt und fördert.

- Dieses geschieht nicht durch Weisung, sondern durch die Bereitschaft aller Mitarbeiter.

2. Erste Phase der TQM-Bewegung

Zunächst wurden die Mitarbeiter auf einer Betriebsversammlung über alle relevanten Planzahlen wie Umsatzentwicklung, Kostenrechnungen, insbesondere Gewinnrechnung informiert; mittel- und langfristige Ziele wurden genannt.

Hauptthema der Betriebsversammlung war die Vorstellung der Mittel und Methoden zur Erreichung der für den Fortbestand des Betriebes gesteckten Ziele.

Insbesondere wurden die Mitarbeiter mit dem Konzept des TQM vertraut gemacht, die alte Organisationsform mit ihren Hindernissen beschrieben und Gruppenarbeit in ihren Inhalten vorgestellt.

Abbildung 1-5: Präsentationsunterlagen der Betriebsversammlung

Wo stehen wir jetzt?

- Trotz großer Anstrengungen der Mitarbeiter:
 - hoher Aufwand an Überstunden
 - Sondereinsätze sonn- und feiertags
 - Personalkostenvorteile und Fördermittel

IST-Stand der Betriebsorganisation Seebach:

(Ablauforganisation)

- strenge Hierarchie von oben nach unten und zurück
- Weisungen über den Dienstweg
- Rückmeldungen - die gleiche Strecke zurück
- strenge Abgrenzung verantwortlicher Ressorts
- viele Schnittstellen, viele Belege, viele Unterschriften

Geplante Organisationsform Seebach:

(Objektorientierte Organisation)

- eigenverantwortlich agierende Teams (Gruppen)
- Gruppen steuern und regeln sich nach definierten Vorgaben selbst
- Verantwortung und Kompetenz wird in die Gruppe verlagert

Vorteile:

- Ausnutzung langjähriger Erfahrungen, Qualifikation, Kreativität und Ideenreichtum der Mitarbeiter.
- Kein Hereinreden von oben.

Was ist TQM?

... ist die Einbindung aller Mitarbeiter zur Lösung der betrieblichen Probleme.

Mitarbeiter nennen betriebliche Probleme, schlagen Lösungswege vor
Mitarbeiter erhalten Antwort

Dafür wird das TQM- Team für Euch arbeiten!

Warum TQM?

- Arbeit muß Spaß machen und sich lohnen.
- Der Mitarbeiter muß das Gefühl haben, wieder ernst genommen zu werden.
- Nicht schneller, sondern besser und wirkungsvoller arbeiten.
- Wenn der Kopf klar ist - wissen die Hände was sie zu tun haben.

Mit TQM wollen wir die Herausforderung des internationalen Wettbewerbes, die Frage der Banken und Aktionäre beantworten. Nicht die Unternehmensführung alleine kann diese Frage beantworten. Nur mit gemeinsam abgestimmten und besprochenen Aktivitäten kann das eingesetzte Kapital angemessen verzinst werden und das Unternehmen zukunftssicher fortbestehen.

Der Sinn der Informationsveranstaltung war, bei den Mitarbeitern Mut zu wecken und ihnen die Sicherheit zu geben, über alles reden zu dürfen, zu kritisieren, vorzuschlagen und ganz besonders aber auch auf alles eine Antwort zu bekommen.

Zu diesem Zweck wurde ein TQM-Team gebildet. Die Geschäftsleitung einigte sich auf eine repräsentative Mitarbeitergruppe, die eigens für ihre Arbeit ein Büro mit Sprechzeiten einrichtete.

Abbildung 6: Mitarbeiterinformation über die Einrichtung eines TQM-Teams

Mitarbeiterinformation	
Kommen Sie mit Ihren Vorschlägen, Initiativen und Kritikpunkten zum <i>TQM-Büro</i>	
Wann:	ab dem 21. Juni 1996 jeweils von 13 bis 17 Uhr
Wo:	ehemals Büro der mechanischen Fertigung gegenüber Baugruppenmontage
Warum:	Setzen Sie gemeinsam mit dem TQM-Team Ihre Kritik, Ideen und Vorschläge in konkrete Maßnahmen um. Nehmen Sie Einfluß auf die Abläufe im Betrieb und an Ihrem Arbeitsplatz.
<p><i>Für eine hohe Zufriedenheit unserer Kunden. Für den wirtschaftlichen Erfolg von Deckel Maho. Für Ihre eigenen Zufriedenheit im Unternehmen.</i></p>	
Deckel Maho Seebach GmbH Geschäftsführung	Betriebsrat

Ziel dieser ganzen Maßnahmen war, das Interesse an den Abläufen im Betrieb zu wecken. Dazu wurden unter anderem Fragen diskutiert, wie Gruppenarbeit funktionieren soll, was dabei beachtet werden sollte oder gar wie sich der Mitarbeiter eine neue Betriebsorganisation vorstellt, aber auch warum er Gruppenarbeit ablehnt.

Zur Registrierung, Verfolgung und Beantwortung wurde ein Formular erstellt.

Abbildung 7: Formular zur Erfassung und Bearbeitung von Beiträgen der Mitarbeiter

/ / 1996 TQM-Vorgang		lfd.Nr.:
Mitarbeiter/in:	Bereich:	Tel:
Interview geführt durch:		
Vorgang entschieden von / am:		
Verfolgung verantwortlich durch:		
Mitwirkung durch:		
Priorität der Verfolgung:	1	2 3
Umsetzung möglich:	<input type="radio"/> sofort, bis:	<input type="radio"/> mittelfristig
	<input type="radio"/> Oals Projekt/ im Team:	
<hr/>		
Beschreibung des Problems:		
Lösungsvorschläge:		
Bewertung:		
Erledigung und Rückmeldung:		

Zunächst wurde unter den Mitarbeitern über viele Themen diskutiert, wie es von der Geschäftsführung auch gewollt war. Es trafen eine ganze Menge Beiträge ein, obwohl Befürchtungen bestanden, folgenlos Kritik üben zu können, und obwohl vielfach die Meinung war, Vorschläge seitens Mitarbeitern führten selten zu Veränderungen.

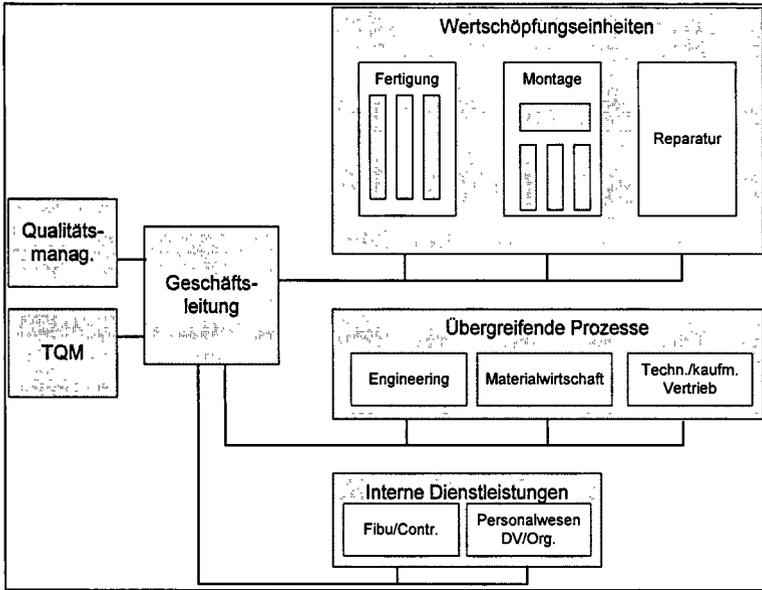
3. Zweite Phase der TQM-Bewegung

Nach der Auswertung der 1. Gruppe von Vorgängen mit dem TQM-Team, Geschäftsleitung und den beteiligten Mitarbeitern erarbeitete das TQM-Team für die DECKEL MAHO Seebach GmbH eine neue Grobstruktur, die mit unbedeutenden Änderungen von Geschäftsleitung, Führungskräften und Betriebsrat bestätigt und der Belegschaft vorgestellt wurde (siehe Abb. nächste Seite).

Inhalte der neuen Grobstruktur waren die Schaffung von den drei Wertschöpfungseinheiten, 'Mechanische Fertigung, Montage und Generalreparatur', von Betriebsabteilungen mit übergreifenden Prozessen und von Bereichen für interne Dienstleistungen; d.h. eine Schaffung und Neustrukturierung aller notwendigen Einheiten für standorteigene Aktivitäten bis hin zum Kunden. Neu war insbesondere der Aufbau einer eigenen kaufmännischen und technischen Ver-

triebsabteilung. Abteilungen wie Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung wurden aufgelöst und in die jeweiligen Wertschöpfungseinheiten integriert.

Abbildung 8: Neue Grobstruktur der DECKEL MAHO Seebach GmbH



Aus diesen Strukturmaßnahmen ergaben sich neue Themen für das TQM-Team, besonders mit solchen Mitarbeitern, deren Abteilungen aufgelöst wurden. Sehr detailliert wurde über zu beachtende Probleme bei der Umstrukturierung zur Gruppenarbeit gesprochen, z.B.:

- welche Störgrößen behindern Abläufe,
- wer beschäftigt sich heute damit,
- wer beseitigt diese, wer macht es in Zukunft,
- wie ist die Kommunikation und Abrechnung der Wertschöpfungseinheiten untereinander?

Durch diese Mitarbeiterbeteiligung wurde allen (Beteiligten) klar, daß eine neue Betriebsorganisation, insbesondere eine solche mit selbststeuernden und ergebnisverantwortlichen Gruppen, in denen den Mitarbeitern Kreativität, freiwillige Disziplin und Kosten-Nutzen-Denken abverlangt wird, nur nachhaltig Erfolg verspricht, wenn sich jeder schon in der Entstehungsphase beteiligen darf. Dies ist der Grundgedanke des TQM.

Aber auch das TQM-Team entwickelte sich durch die Gespräche mit den Mitarbeitern immer weiter in seinen Überlegungen:

- Welche Schwierigkeiten bringt eine Wandlung der Betriebsorganisation mit sich?
- Was kann TQM bewirken?
- Wie reagieren Vorgesetzte auf Kritik?
- Wie kann TQM wirkungsvoller eingesetzt werden?
- Wie einigen sich Führungskräfte und Mitarbeiter zur gemeinsamen Aufgabe der Einführung von Gruppenarbeit?

Abbildung 9: Erkenntnisse der Mitarbeiter und des TQM-Teams

Erkenntnisse aus den Anfängen der TQM-Arbeit:

Der Mitarbeiter:

- möchte in der Entstehungsphase der Gruppenarbeit informiert und beteiligt werden
- möchte ohne „Folgen“ offen über Fehler und Mängel reden dürfen
- braucht ein Gremium (TQM-Team) wo seine Vorschläge, Kritiken und Anregungen aufgenommen und beantwortet werden

Das TQM-Team stellte fest:

- TQM ist ein weitreichendes und ständig zu entwickelndes Verfahren zur Einbindung der Mitarbeiter in die betrieblichen Prozesse
- Geschäftsleitung und Führungskräfte müssen die Förderer von TQM werden
- Probleme und Hindernisse neuer Organisationsformen sind im Detail mit den Mitarbeitern aufzuspüren und zu beseitigen

TQM ist ein ständiger, von allen Mitarbeitern getragener Prozeß einer gemeinsam verabredeten Unternehmenskultur

4. Dritte Phase der TQM-Bewegung

Nachdem die ersten Maßnahmen der Umstrukturierung eingeleitet wurden, wurde die Neuordnung der Büroräume besonders bereichersnah durchgeführt. Nach der Festlegung der Verantwortungsbereiche faßte das TQM-Team alle Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Beiträgen der Mitarbeiter, der Geschäftsleitung und den eigenen Überlegungen zu einem 1. Fazit zusammen.

- Das Verhalten einiger Führungskräfte bei der Auswertung von TQM-Vorgängen brachte fehlende Konsensfähigkeit und mangelndes Vertrauen in die Ehrlichkeit der Mitarbeiter zu Tage.
- Gruppenarbeit mit weitreichenden Umstrukturierungsmaßnahmen verspricht nur dann den erwünschten raschen Erfolg, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter dieses gemeinsam wollen.
- Flankierende Maßnahmen, wie Qualifikation, Ausnutzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse aus Workshops und Begleitung durch einschlägige Institute erleichtern solche Vorhaben, wecken aber stets den Eindruck schulmeisterlicher Einwirkungen von außen, die in eine Weisung „Gruppenarbeit von oben“ münden.
- Eine wirkungsvolle Einführung von Gruppenarbeit ist nur mit Methoden einer umfassenden, ehrlichen Mitarbeiterbeteiligung zu erreichen.

TQM öffnet diese Wege, begleitet diesen Prozeß und entwickelt sich dadurch selbst zu einem neuen Stil in der Unternehmenskultur.

Wir haben den Grundgedanken der Mitarbeiterbeteiligung an allen Problemen der betrieblichen Prozesse, gerade bei der Einführung von Gruppenarbeit, genutzt, um Skepsis zur neuen Betriebsorganisation zu beseitigen, um Erkenntnisse aus den Meinungen der Mitarbeiter gerade in den „kleinen“ Detailfragen zu gewinnen und mit den Führungskräften auszuwerten, den Mitarbeitern den Mut zur Übernahme eigener Verantwortung und einer eigenen Meinung zu fördern, um eine neue offene und vorwärtsschauende Vertrauensbasis zu den Vorgesetzten aufzubauen.

Der Beginn des TQM hat sich bisher bewährt, ist aber nach unserer Einsicht ein ständiger Lernprozeß, der um Rückschläge zu verhindern, stets in Bewegung gehalten werden muß. TQM ist eine Methode, in der sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter verabreden, wie die gesteckten Unternehmensziele erreicht werden sollen.

Reinhard Boltin

Einheit von Kompetenz- und Produktentwicklung

In diesem Beitrag soll über die praktische Umsetzung eines Führungs- oder Organisationskonzeptes berichtet werden. Seinem Ansatz nach geht dieses grundsätzlich von der innerbetrieblichen Einheit der Kompetenz- und Produktentwicklung aus.

Es steht weiterhin für die Idee, den Begriff der Arbeit von der engen Sicht zu lösen, daß die Arbeit allein nur die „Jobarbeit“ mit festem Anstellungsvertrag und fester Stellenbeschreibung ist.

Die Umsetzung des Konzeptes läuft seit zwei Jahren als Experiment in meiner Firma, einer kleinen 10-Mann-GmbH in Thüringen. Es wurde im Einverständnis mit allen Mitarbeitern gemeinsam vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet.

Das Projekt verfolgt hauptsächlich drei sehr anspruchsvolle Ziele:

1. Die Wirtschaftskraft des Unternehmens soll durch Rationalisierung und Innovation positiv entwickelt werden.
2. Die Arbeits- und Firmenkultur soll dahingehend entwickelt werden, daß möglichst das, was die Mitarbeiter in ihrem Innersten „wirklich wirklich“ wollen und wozu sie auch die Fähigkeiten entwickeln können, zum wesentlichen Gegenstand ihrer Arbeit wird.
3. Im Unternehmen sind neue, effektive Arbeits- und Beschäftigungsfelder zu erschließen.

Nach meiner Überzeugung ist das Führungskonzept, von dem ich berichte, für kleine mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen grundsätzlich zur Anwendung *geeignet*, weil es die beiden Kernprozesse, nämlich

- die personelle Kompetenzentwicklung und
 - die firmenindividuelle Produkt-, Verfahrens- und Sortimentsentwicklung
- gleichermaßen berücksichtigt.

Es geht von konkreten Situationen der Gegenwart aus und *bindet* die „Neue Arbeit“ nach einem weit in die Zukunft reichenden Denkanatz des amerikanischen Philosophieprofessors Frithjof Bergmann mit in die Ablauforganisation des Unternehmens *ein*.

Prof. Bergmann von der Universität Michigan USA definiert die „Neue Arbeit“ als Gelegenheit für Jedermann zur individuellen Erprobung verschiedener Methoden der menschlichen Selbstverwirklichung.

Er behauptet u.a., die „Neue Arbeit“ schafft den Rahmen und den Raum für die menschliche Entwicklung - und weiter, sie ersetzt die bezahlte Berufsarbeit dort, wo diese für Erwerbszwecke nicht im ausreichenden Maße vorhanden ist.

Die „Neue Arbeit“ *als zweite Arbeitsform* der Ablauforganisation eines Wirtschaftsunternehmens ist die *eigene Innovation des Experimentes*.

1. Wer sind die Akteure der „Neuen Arbeit“ ?

Wie Bergmann ausführt, ist die „Neue Arbeit“ ein Projekt für Jedermann. Er betont jedoch, daß die Gelegenheiten, die die „Neue Arbeit“ bietet, nicht ohne einen äußeren Anstoß und von selbst in Anspruch genommen werden kann. Dies kann ich aus praktischer Beobachtung schon jetzt bestätigen. Aus diesem Grund ist unter anderem die Ingangsetzung einer breiten inner- und außerbetrieblichen Diskussion zum Thema „Neue Arbeit“ sowie die Schaffung von Modellprojekten zur Konzeptumsetzung von großer Bedeutung.

Die Einrichtung von *Koordinierungsstellen* für „Neue Arbeit“, zum Beispiel des „Zentrums für *Neue Arbeit*, Europa e.V.“, ist ebenfalls ein Schritt zur Schaffung von Gelegenheiten für die Erweiterung des Projektes „Jedermann“.

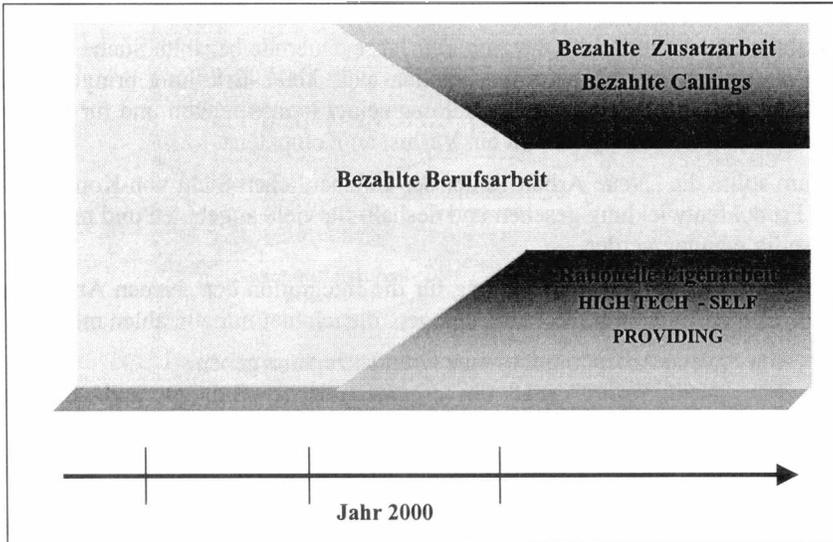
2. Was ist die „Neue Arbeit“?

Anhand nachfolgender Grafik von Prof. Bergmann soll die „Neue Arbeit“ erläutert werden (siehe nächste Seite).

In der Mitte der Grafik ist die uns bekannte bezahlte Berufsarbeit dargestellt. Aus unterschiedlichsten Gründen, wie zum Beispiel der Rationalisierung, der Globalisierung oder der Marktorientierung von Produkten und Dienstleistungen, wird bezahlte Berufsarbeit zukünftig weniger zur Erlangung von Einkommen zur Verfügung stehen.

Der voraussichtlich damit *zwangsläufig verbundene* Einkommensrückgang kann durch *einen Teil* der „Neuen Arbeit“, nämlich der zusätzlich bezahlten Tätigkeit, auch *Calling* genannt, kompensiert werden. Bergmann beschreibt hier solche Tätigkeiten, die der Akteur „wirklich wirklich“ will - quasi eine individuelle Berufung. Er meint, daß Jedermann *die* Gelegenheiten ergreifen sollte, das, was er, also der Akteur selbst, in seinem Innersten wirklich möchte und wozu er auch die Fähigkeiten entwickeln kann, zum wesentlichen Gegenstand der zusätzlich bezahlten Arbeit machen sollte.

Abb.1: Bestandteile der „Neuen Arbeit“



Es ist denkbar, daß trotz der Inanspruchnahme von zusätzlich bezahlter Arbeit das Einkommen für den angestrebten individuellen Güterwohlstand *nicht ausreicht*. Hier schlägt Bergmann den zweiten Teil der „Neuen Arbeit“, die Gelegenheiten der rationellen Selbstversorgung, vor. Durch Nutzung von modernen Arbeitsgeräten und leicht erlernbaren Technologien kann sich Jedermann Dinge selbst schaffen, die er normalerweise teurer einkaufen müßte.

3. Warum sollte man die „Neue Arbeit“ im Wirtschaftsunternehmen anbieten?

Das Verständnis der „Neuen Arbeit“ brachte eine *neue* Idee hervor:

Sollte man, anstatt Leute zu entlassen, nicht lieber die „Neue Arbeit“ in die Ablauforganisation eines Wirtschaftsunternehmens integrieren und dafür ein nachnutzbares Führungskonzept entwickeln ?

Die hierzu gemachten Gedanken führten zum Organisations- bzw. Führungskonzept „Neue Arbeit“, welches in seiner Umsetzung auf drei Säulen aufbaut:

1. Säule: das Organisations- oder Führungsmodell
2. Säule: die partizipative Managementverantwortung
3. Säule: das rechnergestützte kooperative Arbeiten im Umfeld der Entscheidungsträger der Firma

Eine einfache Antwort auf die Frage, *Warum* die „Neue Arbeit“ in einem Wirtschaftsunternehmen angeboten werden sollte, ist für uns folgende:

Bezahltes „Nichtstun“ oder die zum Teil Jahre dauernde bezahlte Suche nach einem neuen Job, der höchstwahrscheinlich auch keine Erfüllung bringt, ist für *den Einzelnen* kein Beitrag zur Entfaltung seiner Persönlichkeit und für *die Firma* keine Wertschaffung und oft ein Verlust an Kompetenz.

Darum sollte die „Neue Arbeit“ unter der ganzheitlichen Sicht von Kompetenz- und Produktentwicklung gesehen und deshalb für viele angeboten und möglichst vielseitig genutzt werden.

Von ganz entscheidender Bedeutung für die Integration der „Neuen Arbeit“ im Unternehmen sind einige Voraussetzungen, die ich hier nur aufzählen möchte.

- Für „Neue Arbeit“ muß es eine Grundakzeptanz geben.
- Für „Neue Arbeit“ muß ein organisatorischer Rahmen und zeitlicher Raum vorhanden sein.
- Für „Neue Arbeit“ ist immer die Finanzierung zu sichern.

4. Wie wird „Neue Arbeit“ in die Ablauforganisation des Betriebes eingebunden und praktiziert?

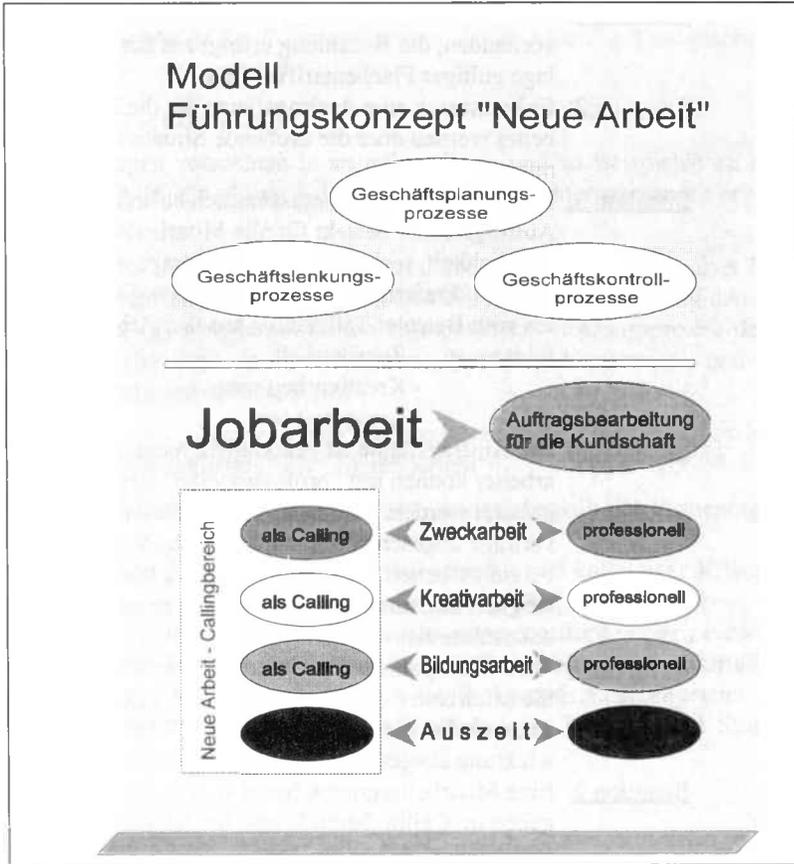
Hierzu wird zunächst anhand einer Grafik (auf nächster Seite) das oben bereits erwähnte Organisationsmodell zum Führungskonzept „Neue Arbeit“ erläutert und dann die praktische Anwendung an einigen Beispielen verdeutlicht.

Zum einen gibt es die Aufgaben, die von der Geschäftsführung wahrgenommen werden müssen. Es sind dies hauptsächlich das Planen, das Ingangsetzen, das Kontrollieren und das Lenken von Prozessen, die den Geschäftszweck erfüllen sollen. Diese Aufgaben bestimmen die Qualität des Firmen-Managements.

Zum anderen enthält das Modell die Aufgaben, die für die Erfüllung des eigentlichen Geschäftszweckes notwendig sind. - Zur vereinfachten Planung, Organisation und Abrechnung wird diese Komponente in folgende Arbeitsfelder unterteilt:

- die Jobarbeit
- die Zweckarbeit
- die Kreativarbeit
- die Bildungsarbeit
- die A u s z e i t

Abb.2: Organisationsmodell zum Führungskonzept „Neue Arbeit“



Ein Teil der Arbeitsfelder (*hier der Callingbereich*) wird im Rahmen der „Neuen Arbeit“ angeboten und kann von den Mitarbeitern als bezahlte Ersatztätigkeit für fehlende „professionelle“ Arbeit auf der Grundlage von haustariflichen Regelungen in Anspruch genommen werden.

Durch den Haustarifvertrag wird unter anderem geregelt, wie die Arbeitsfelder im Callingbereich bezahlt werden. Manche Leistungen sind katalogisiert, andere werden über Zusatzverträge mit den Mitarbeitern gebunden. Hier werden Vereinbarungen zum Beispiel über den Inhalt, die Haftung und die Bezahlung ausgehandelt.

4.1. Drei Beispiele

- Fall 1:**
- Situation 1:** Für alle ist ausreichend „professionelle“ Arbeit vorhanden, die Bezahlung erfolgt auf der Grundlage gültiger Flächentarifverträge.
- Situation 2:** Es bahnt sich eine Auftragsflaute an, die Mitarbeiter werden über die drohende Situation informiert.
- Situation 3:** Zur Überbrückung voraussichtlich auftretender Auftragslöcher besteht für alle Mitarbeiter die Möglichkeit, rechtzeitig Zusatzverträge über bezahlte Ersatztätigkeit abzuschließen. Das könnten zum Beispiel Tätigkeiten aus den Arbeitsfeldern
- Zweckarbeit,
 - Kreativarbeit und
 - Lernarbeit sein.
- Situation 4:** Die Auftragsflaute ist gekommen, nicht alle Mitarbeiter können mit „professioneller“ Arbeit ausgelastet werden. Wer einen oder mehrere Zusatzverträge abgeschlossen hat, kann jetzt im Callingbereich arbeiten. Wer keinen Vertrag über Zusatztätigkeit hat, nimmt bezahlte (wenn möglich) oder unbezahlte Kurzarbeit.
- Fall 2:**
- Situation 1:** Vom Management des Unternehmens werden für die Mitarbeiter des Unternehmens Aufgaben und Themen der Weiterbildung und der Produktentwicklung ausgeschrieben.
- Situation 2:** Eine Mitarbeitergruppe bietet sich an, diese Aufgaben im Callingbereich, also bei fehlender „professioneller“ Arbeit zu lösen.
- Situation 3:** Es kommt zu einem Zusatzvertrag, der einzelne Arbeitspakete beschreibt und die Bedingungen zur Vertragserfüllung enthält.
- Fall 3:**
- Situation 1:** Ein Mitarbeiter ist häufig in der „professionellen“ Arbeit nicht ausgelastet. Für andere Tätigkeiten, bei denen eine Auslastung gegeben wäre, fehlt ihm die Kompetenz.
- Situation 2:** Der Mitarbeiter bietet an, sich die Kompetenz im Rahmen einer innerbetrieblichen Umschulung, mit anteiliger Eigenfinanzierung, anzueignen.
- Situation 3:** Es kommt zur Vereinbarung von Bildungsarbeit, als Calling.

Gelingt es, für die Arbeitsfelder des Callingbereiches, innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit Gelegenheiten für zusätzlich bezahlte Arbeit zu schaffen und diese zu finanzieren, dann ist das Führungskonzept „Neue Arbeit“ gut umgesetzt.

5. Zusammenfassung

Die Ausführungen versuchten in abstrakter Form und an Beispielen zu zeigen, daß es möglich ist, die „Neue Arbeit“ im Wirtschaftsunternehmen zu organisieren.

Das vorgestellte Führungskonzept „Neue Arbeit“ kann als praktisches Modell für Wirtschaftsunternehmen verstanden werden. Es dient gleichzeitig den beiden Kernprozessen, (a) dem individuellen Kompetenzentwicklungsprozeß der Mitarbeiter und (b) dem marktorientierten Produkt-, Verfahrens- und Sortimentsentwicklungsprozeß der Firma.

Der innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens zusätzlich und neu geschaffene Rahmen für „Gelegenheiten“ der „Neuen Arbeit“

- entfaltet neue Beschäftigungsfelder - auch innerhalb der Firmenorganisation,
- hilft bei der Selbstüberwindung individueller und kollektiver Krisensituationen
- und schafft Bedingungen, die die besonderen Anforderungen entwickeln, die an den Mensch der Jahrtausendwende gestellt werden (Urteilkraft, Phantasie, Übersicht und Voraussicht, Problemlösungskompetenz, geistige Beweglichkeit, Fähigkeit zur Veränderung, Toleranz und Solidarität um hier nur die wichtigsten zu nennen).

Klaus Fritsche

Wandel der Kommunikation zwischen allen Ebenen des Unternehmens

1. FER ein Unternehmen mit Zielen

Dieser Beitrag soll mit einigen Ausführungen über das Unternehmen FER Fahrzeugelektrik beginnen, damit später zu erläuternde Feststellungen oder Handlungsweisen verständlicher werden. FER ist ein traditionsreicher Hersteller von Fahrzeugelektrikteilen insbesondere von Leuchten, Scheinwerfern, Blinkleuchten, Innenleuchten und Seitenleuchten.

Vor der Wende war der FER Stammbetrieb ein typischer DDR-Großbetrieb mit 5500 Mitarbeitern. FER belieferte als Kombinat (12500 Beschäftigte) praktisch als Monopolist die gesamte Fahrzeugindustrie der DDR und war auch ein zuverlässiger Zulieferer der ost- und westeuropäischen Kraftfahrzeug- und Zweiradindustrie.

1990 wurde das Unternehmen, wie für die meisten DDR-Betriebe üblich, in eine eigenständige Kapitalgesellschaft umgewandelt.

In der Folgezeit suchte ein Teil von FER den Anschluß an den Konzern Robert Bosch, der auch mit ca. 1800 Mitarbeitern gelang. Der andere Teil setzte sich das ehrgeizige Ziel, FER als GmbH fortzuführen und schrittweise eine neue Existenz mit teilweise alten aber wichtiger noch neuen Produkten aufzubauen.

Zum 1.7.1992 wurde dieser Teil durch Management-Buy-Out / Management-Buy-In privatisiert.

Ein neues modernes Produktionswerk wurde am heutigen Unternehmensstandort Stockhausen, einem Vorort von Eisenach, gebaut, das heute ca. 500 Mitarbeiter beschäftigt. Diese sind fast ausschließlich DDR-geprägt, kommen aus den unterschiedlichen früheren Betriebsteilen und Bereichen, und sind durch den bis vor kurzem nach gesetzlichen Regelungen vollzogenen Personalabbau überdurchschnittlich alt.

FER ist heute ein mittelständisches Thüringer Unternehmen und präsent in ganz Europa, in den USA und beginnt den asiatischen Raum und Südamerika zu erschließen. FER liefert Leuchten, Kabel, Signalhörner und Sensoren an namhafte Fahrzeughersteller sowie Fahrradhersteller in derzeit 42 Ländern der Erde. FER ist in Fertigungssparten gegliedert, die selbständig und eigenverantwortlich als Profitcenter arbeiten.

Von besonderer Bedeutung für FER ist dabei die Kunststoffspritzfertigung, da sie als Vorfertigung für die Fertigungssparten arbeitet, in denen die Endprodukte montiert werden. Aus dieser Schlüsselstellung der Kunststoffspritzfertigung resultierte für das Unternehmen die Entscheidung, in diesem Bereich ein Projekt ins Leben zu rufen und sich an einem Programm zur Förderung der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung zu beteiligen.

Seit nun einem Jahr bringe ich als Initiator und Projektmanager im „Programm zur Förderung der betrieblichen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern“ „Unruhe“ in die FER Fahrzeugelektrik. Ziel meines Wirkens ist, notwendige Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten und dabei alle Mitarbeiter von den Führungsetagen bis zu den Werkbänken einzubeziehen und sie dahin zu führen, daß sie Veränderungen als etwas alltägliches, normales und notwendiges empfinden und diese Veränderungsprozesse auch wollen und mitgestalten.

Auf die bisherige, einjährige Projektarbeit bei FER, und die dabei gewonnenen Erfahrungen in Bezug auf den stattfindenden Wandel der Kommunikation zwischen und auf allen Ebenen des Unternehmens, möchte ich mich in diesem Beitrag konzentrieren.

Der Wandel der Kommunikation bei FER läßt sich besonders gut am Beispiel der Kunststoffspritzfertigung verdeutlichen, weil hier einerseits konkrete, interdisziplinäre Projektarbeit zu ersten Erkenntnissen und Ergebnissen geführt hat und andererseits eine verbesserte Kommunikation innerhalb sowie mit den vor- und nachgelagerten Bereichen stattfindet.

Wir alle leben in einer aufregenden und schnellebigen Zeit mit einer zunehmend dynamischen Entwicklung zur Globalisierung der Märkte. Damit gewinnen insbesondere Informationen und Kommunikation immer mehr an Bedeutung. Nicht von ungefähr spricht man vom Informations- und Kommunikationszeitalter.

Mit dieser rasanten Entwicklung geht, ob wir es wollen oder nicht, eine Flut von Informationen einher, die täglich auf uns einströmt und mit der wir im privaten wie auch im geschäftlichen Leben laufend umgehen müssen.

Dieser Umgang mit den zur Verfügung stehenden Informationen erfordert ein ständiges Anpassen unsererseits an die Umwelt - anders ausgedrückt, ein ständiges, lebenslanges Lernen und sich Qualifizieren, sei es im Umgang mit der Informations- und Kommunikationstechnik oder im Umgang mit den Mitmenschen.

Nur durch gegenseitige Weitergabe von Wissen, d.h. Informationstransfer durch Kommunikation, kann der erforderliche Qualifikationsaufwand praxisnah verwirklicht werden. Informationen und Kommunikation sind zu Produktions- und

Erfolgsfaktoren geworden und bestimmen folglich auch unsere Projektarbeit wesentlich.

Informationen werden immer (überlebens-)wichtiger. Daher gilt es, die Flut an Informationen zu kontrollieren, wichtige von unwichtigen zu trennen und falsche auszusortieren. Um dies zu realisieren, bedarf es einer einheitlichen Kommunikation und Kommunikationskultur in einer Projektgruppe und im Unternehmen.

2. Wie sind wir an die Projektarbeit herangegangen?

Wer Kommunikation als Produktivitäts- und Erfolgsfaktor versteht, muß sich u.a. folgende Fragen stellen und diese beantworten:

- Wer kommuniziert mit wem?
- Wann wird kommuniziert? (Zeitpunkt, Zeitraum)
- Was wird kommuniziert? (Art, Menge, Vollständigkeit, Rechtzeitigkeit, Wahrheit, Klarheit)
- Wie wird kommuniziert? (Sach- und Appellebene)
- Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt?
- Warum wird so kommuniziert? Und ist dies noch zeitgemäß?

Diese Fragen haben uns in der Projektgruppe „Kunststoffertigung“ immer wieder beschäftigt, als es darum ging, Prozeß- und Informationsabläufe transparent zu machen, zu dokumentieren und zu verbessern.

3. Was haben wir in der Projektarbeit und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen festgestellt?

- Das operative Tagesgeschäft bestimmt viele Handlungen und erschwert systematisches Herangehen an Veränderungsprozesse.
- Kommunikation wird vernachlässigt und unterschätzt, horizontal wie auch vertikal. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte meinen aber auch, allein die Weitergabe von Informationen reicht aus, um Veränderungen einzuleiten.
- Es gibt unterschiedliche Ausprägungen und Intensitäten von Kommunikation in den jeweiligen Bereichen und Gruppen.
- Es wird viel gesprochen, aber wenig protokolliert und dokumentiert, denn 'man würde sich ja festlegen'.
- Es wird mehr übereinander gesprochen als miteinander.
- Es fehlt an Offenheit, was sich im Zurückhalten von Informationen und Meinungen äußert.
- Die Möglichkeiten der vorhandenen Kommunikationsmittel und -techniken werden nicht voll eingesetzt und ausgenutzt.

- Das mittlere Management wirkt teilweise als Informationsfilter nach unten und nach oben.
- Jeder muß sich seine benötigten Informationen selber beschaffen.
- Informationen werden gestreut, häufig ohne sich zu fragen, ob der Empfänger diese für seine Aufgaben benötigt und daraus einen Nutzen ziehen kann.
- Bei einigen Führungskräften sind Elemente des Befehlens vorhanden.
- Es wird nicht immer getan, was gesagt wird.

4. Wie gingen und gehen wir die erkannten Probleme an?

- Einbeziehung der Mitarbeiter durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, Beratungen, Zirkel und Foren,
- Regelmäßige Projektberatungen, diese wurden thematisiert und dienen zur Problemdiskussion und -lösung, zum Informationsaustausch und zur Fortschrittskontrolle. Feedback begleitete alle Aktivitäten,
- Offene Information über Ziele, Veränderungen, Vorgehensweisen und Ergebnisse in gesonderten Veranstaltungen,
- Erstellen und Verteilen von Protokollen zu allen Besprechungen und Workshops,
- Erstellen und Verteilen von Berichten und Auswertungen über Messebesuche,
- Seminare, Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen nicht nur für den Chef, sondern auch für Mitarbeiter und übrige Führungskräfte,
- Durchführung von Inhouse-Seminaren, bei denen Mitarbeiter mehrerer Bereiche teilnehmen,
- Teilnahme an externen Lehrgängen und Seminaren,
- Belegung der Informationstafeln mit aktuellen Daten und Ergebnissen,
- Aufbau von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen auch auf informeller Basis,
- Erarbeiten eines langfristigen Qualifikationsplanes für die Mitarbeiter der Kunststofffertigung auf der Basis erforderlicher Fähigkeiten und im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit.

5. Der bisherige Projektverlauf „Kunststoffspritzfertigung“ hat gezeigt:

1. daß sich mit einem einheitlichen Wissen der Projektmitglieder und dem damit verbundenen Erkenntniszuwachs während der Projektarbeit die Vielfalt und Komplexität der zu Anfang gestellten Aufgaben wesentlich erhöht und erweitert hat und nunmehr kleinere Teilprojekte zu definieren und zu realisieren sind. Dafür werden spezifische Projektgruppen gebildet, die eigenständig Projektablaufpläne erarbeiten und diese dann realisieren. Zur Zeit sind das:

→ Die Überprüfung und Veränderung des Arbeitszeitregimes unter Berücksichtigung einer Schichtüberlappung, die für die Kommunikation zwischen den Schichten benötigt wird, und

→ die Einführung von SPC im Rahmen der Qualitätssicherung.

2. daß eine interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektgruppe unter Einbeziehung des Betriebsrates sehr effektiv ist und auch Probleme, bei denen die Mitbestimmung des Betriebsrates nicht erforderlich ist, von Anfang an richtig gelöst werden können.
3. daß Probleme, wie beispielsweise die Beseitigung des unterschiedlichen Qualifikationsniveaus in den einzelnen Schichten, eine doppelte Aufgabenverteilung und -verantwortung oder nicht dokumentierte Arbeitsabläufe und Informationsflüsse nur durch Einbeziehung aller Beteiligten sinnvoll gelöst werden können. So wurden durch Workshops mit den Mitarbeitern Probleme herausgearbeitet und Lösungswege aufgezeigt, die sich von den Problemnennungen und Lösungsvorstellungen der Führungskräfte wesentlich unterschieden haben, nun aber die Akzeptanz aller finden.
4. daß die erarbeitete Qualifikationsanalyse des Personals von der Kunststoffspritzfertigung zu zielgerichteten Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter führte.

Mit der Durchführung von Inhouse-Seminaren zur Angleichung des Qualifikationsniveaus, bei denen auch Mitarbeiter angrenzender Bereiche teilnahmen und Probleme aller Anwesenden zur Sprache kamen, wurde u.a. die Bedeutung und Notwendigkeit qualitätsgerechter Arbeit an jedem Arbeitsplatz deutlich, und es wurde hervorgehoben, welche Folgen entstehen.

Man spricht nun miteinander und nicht mehr übereinander.

Die Mitarbeiter sind sensibler und selbstbewußter in Bezug auf ihre Arbeitsergebnisse geworden. Sie fordern nun das Management auf, Ergebnisse transparent zu machen. Dies macht deutlich, daß mehr und zielgerichtet kommuniziert und informiert werden muß und auch die Visualisierung verbessert werden muß.

5. daß die eingeführte Kennziffernfortschreibung und Berichterstattung zu einer permanenten Auswertung und Präzisierung der Ergebnisse auffordert und ein gutes Arbeitsinstrument darstellt. Die anfänglichen Abwehrlagen bei einigen Mitarbeitern sind noch nicht voll überwunden und können nur durch Überzeugungsarbeit abgebaut werden.
6. daß auf der Grundlage der nun dokumentierten neuen Arbeitsabläufe Tätigkeitsbeschreibungen für Einrichter und Werker erarbeitet werden konnten und die Stelle eines Schichtführers neu definiert und eingeführt wurde.

6. Ergebnisse / Schlußfolgerungen aus der Projektarbeit

Förderlich für den Wandel der Kommunikation bei FER waren und sind:

- die Projektarbeit mit interdisziplinären Projektgruppen
- der Druck seitens Kunden durch Auditierungen und Vorgabe von Kommunikationstechniken wie z.B. die Datenfernübertragung
- der Einsatz externer Berater
- regelmäßige Mitarbeitergespräche (Leistungsgespräche, Karriereplanung)
- regelmäßige Qualitätszirkel
- regelmäßige Betriebsversammlungen
- Einführung von Informationstafeln zum Feedback der Ergebnisse
- standardisierte Formblätter und Vordrucke
- Einstellungen von jungen Mitarbeitern mit neuen Ideen und Vorstellungen

Folgende Schlußfolgerungen und Erkenntnisse ließen sich aus unserer bisherigen Projektarbeit ziehen:

1. Lösungen lassen sich viel schneller finden und Probleme viel schneller klären, wenn in der Projektgruppe und im Unternehmen die *gleiche Sprache* (Definitionen) gesprochen wird. Projektgruppen und auch Unternehmen müssen demzufolge ihre Sprache und die ihrer Kunden finden, regeln und pflegen.
2. Veränderungen in der Kommunikation müssen von den Führungskräften gewollt, getragen und auch vorgelebt werden. Es handelt sich um Veränderungen im Umgang mit Menschen und diese sind Voraussetzung für die moderne Mitarbeiterführung. Eine ausgeprägte Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, Mitarbeiter zu motivieren und zu Mitdenkern zu entwickeln. Nur motivierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter und welches Unternehmen möchte keine guten Mitarbeiter haben?
3. Veränderungen in der Kommunikation brauchen Zeit. Sie sind nicht von heute auf morgen einzuführen wie beispielsweise der Kauf einer neuen Maschine. Solche Veränderungen bedürfen viel Überzeugungskraft und nicht zuletzt auch Geld.
4. Nicht nur PC-Netze sondern auch Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema 'Kommunikation und Mitarbeiterführung' sind erforderlich. Kommunikation muß von allen erlernt werden.
Veränderungsprozesse lassen sich dauerhaft nur in Gang setzen und halten, wenn die Betroffenen einen Nutzen verspüren.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß durch unsere Projektarbeit, d.h. durch Kommunizieren in einer interdisziplinär zusammengesetzten Projektgruppe und durch Kommunizieren mit den angrenzenden Bereichen, nicht nur Schwachstellen in den Prozeßabläufen aufzeigt und diese transparent wurden, sondern auch vielfältige Lösungsansätze für Veränderungen insbesondere in der Kommunikation aufzeigt und in Angriff genommen werden konnten.

Der Wandel der Kommunikation bei FER dokumentiert sich mit fortschreitender Projektarbeit in den Veränderungen der Denkweisen und Handlungen der Projektmitarbeiter. Sichtbar wird dies in ihren Verantwortungsbereichen, wo sie diesen Wandel vorleben, initiieren, fördern und forcieren.

Hans-Jörg Dorny

Personal- und Organisationskonzepte

Von der Organisationsanpassung bis zur Organisationsentwicklung

Wer als Vertreter eines Unternehmens mit ehemals 30.000 und heute 8.500 Mitarbeitern über innovativ organisierte Arbeit in den neuen Ländern spricht, der berichtet über das „gerettete Personal in neuer Arbeit“ und fühlt sich angesichts der soeben mit über 4 Millionen Arbeitslosen prognostizierten neuen Arbeitsmarktdaten mehr als innovativer Krisenmanager und viel weniger als innovativer Um- oder Neugestalter der heute vorhandenen Organisationsstruktur.

Der Stromvertrag sorgte für einen reibungslosen Übergang in der Energieversorgung des Landes, erkannte aber mit seiner Klausel zum sozialverträglichen Personalabbau, daß die Umrüstung alter Energieerzeugungsanlagen und der aus dem Neubau von Kraftwerken resultierende Produktivitätszuwachs einen erheblichen Personalabbau mit sich bringen wird.

Deutlich unterbewertet wurde seinerzeit, daß der dramatische Wegbruch industrieller Kerne auch entsprechend negative Auswirkungen auf die Elektrizitätsnachfrage hatte und dadurch auch die Beschäftigtenzahlen in der Energiewirtschaft ständig weiter nach unten korrigiert werden mußten.

Die nun anstehende Liberalisierung des Energiemarktes bringt darüber hinaus insbesondere für Ostdeutschland, wegen des Bekenntnisses zur Braunkohlenverstromung mit ihren arbeitsmarktpolitischen positiven Auswirkungen, große Probleme, da das Investitionsvolumen der Energiewirtschaft für mindestens 10 Jahre einen starken Wettbewerbsnachteil durch die vorzunehmenden Abschreibungen mit sich bringt, so daß ohne eine diesbezügliche Übergangsregelung die Gefährdung weiterer Arbeitsplätze erwartet werden muß.

Nun aber zum eigentlichen Thema, das ich Ihnen mehr in der Form einer Geschichte, als in einem zahlenbeladenen, nüchternen Sachvortrag präsentieren will.

Als ich 1991 für die VEAG verpflichtet wurde, bei der ich dann im Sommer 1992 meinen Dienst antrat, stand in der Aufgabenbeschreibung die Sanierungsaufgabe klar im Vordergrund.

Da bekanntlich jedes Ding zwei Seiten hat, war für die Zusage, nach Ostberlin zu gehen, ausschlaggebend, ob es eine zweite positive Seite gibt, die dazu geeignet ist, die erforderliche Kraft für die Sanierungsarbeit zu geben. Diese fand

sich in der einzigartigen Chance, in einer sehr großen Organisation ohne alte Zöpfe Personal- und Organisationsentwicklung zu betreiben.

Was wußte aber ein Westdeutscher über Ostdeutschland und was wußte insbesondere der Vertreter einer Generation, für den es trotz Großeltern in Leipzig im engeren Sinne gar keine „Brüder-und-Schwestern-im-Osten-Denke“ mehr gab, der sich zu Springers Anführungsstrich-Schreibweise nicht mehr bekennen konnte und die DDR als weiteren deutschsprachigen Staat in Europa ansehen konnte?

Mein damaliges DDR-Weltbild konzentrierte sich auf die beachtlichen Erfolge der Olympioniken, den Dietz-Verlag als Billigbezugsquelle für Lehrbücher, die mir persönlich besonders im Fach Mathematik geholfen haben, oder daß ich wußte, daß wenn man Briefmarken sammelt, man sehr darauf zu achten hat, ob der Zirkelanschlag im nationalen Emblem nach links oder rechts zeigt, was den Sammlerpreis (marktwirtschaftlich) tangierte. Daß die Elbe ein gesamtdeutscher Fluß war, wußte man, aber daß es eine Schwarze und Weiße Elster oder ein wunderschönes Hinterland im Zittauer Gebirge gibt, das wußte man in der Regel nicht.

Die VEAG Vereinigte Energiewerke AG entstand 1990 aus zwei Vorgängergesellschaften - dem Kombinat Braunkohlenkraftwerke (KBK) - zuständig für die Kraftwerke und Pumpspeicherwerke der ehemaligen DDR und dem Kombinat Verbundnetze Energie (KVE) - zuständig für das gesamte Energieverteilungsnetz auf dem Territorium der DDR.

Mit einer Kraftwerksleistung von über 13.100 Megawatt und einem Höchstspannungsnetz mit einer Gesamtlänge von ca. 11.000 Kilometern zählt die VEAG zu den großen Energieversorgungsunternehmen der Bundesrepublik.

Organisationspsychologisch interessant ist dabei die Tatsache, daß zwei selbstbewußte Kulturen, nämlich die Kraftwerker und die Verteiler der Energie in den Netzbetrieben zu einer großen Einheit verschmolzen wurden und sich nun unter einem gemeinsamen Dach zurecht finden mußten. Bezogen auf den Umstellungsprozeß in Sachen Marktwirtschaft hat der Vorstand des Unternehmens die aus meiner Sicht kluge Entscheidung getroffen, nur die unbedingt erforderlichen Schlüsselpositionen mit westdeutschen Managern zu besetzen. So arbeiten auch heute noch, und dies, obwohl wir für Traineeprogramme bereits Westdeutsche von ostdeutschen Universitäten in unsere Reihen aufnehmen, insgesamt nur 82 Damen und Herren, die man als sogenannte Wessis bezeichnen könnte und davon inzwischen nicht einmal alle in Leitungsfunktionen. Der Schwerpunkt der West-Zugänge lag eindeutig in den kaufmännischen und juristischen Feldern, darüber hinaus im Bereich der beruflichen Bildung.

In meiner ersten Bestandsaufnahme stellte sich sehr schnell heraus, daß „Kaderphilosophie“ und „Management-Denke“ ausgesprochen viel gemeinsam haben,

was nicht weiter verwundert, wenn auf die zentralen Größen Führung, Machtausübung und Strategie abgestellt wird.

Die im Westen favorisierte Form des kooperativen Miteinanders, die bei genauem Hinsehen aber all zu oft viele Fragen aufwirft, traf auf eine eher autoritär strukturierte Ordnung, die wiederum den roten Faden in jedem westdeutschen Krisenmanagement darstellt.

Störende Querdenker und an Chefsesseln sägende Mitstreiter kannten die ostdeutschen Führungskollegen ebenso gut wie Bremser auf Chefsesseln und „Reichsbedenkenträger“, die jeden Fortschritt und damit jeden Schritt in Richtung etwas unbekanntem Neuen gern verhindern.

Als entscheidenden Unterschied haben wir in Diskussionen im Kollegenkreis die neuen Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Arbeit und eine Konzentration auf meßbarere Ziele, die durch die „Diktatur des Kapitals“ der alten Planerfüllungs-Denke einen völlig neuen Maßstab gegeben hat, kennengelernt. In Sachen Produktivität haben wir es bei der VEAG geschafft, daß die Summe aller technischen und organisatorischen Maßnahmen dazu geführt hat, daß wir mit der heutigen Belegschaftsstärke nicht weniger Energie erzeugen können, als mit den 30.000 im Jahr 1990. Damit wäre unter Einbeziehung der Neubauten bei den gängigen Kennziffern in diesem Jahr das Westniveau erreicht oder in einigen wenigen Fällen dann zumindest unmittelbar greifbar.

Eingereiht in die Phalanx der großen Energieerzeuger kommen wir damit aber längst nicht zur Ruhe, denn Brüssel und Bonn verlangen die Deregulierung und damit stehen wir vor einer neuen Herausforderung.

Diese Herausforderung ist anderen Unternehmensvertretern bzw. Branchenvertretern bereits schmerzlich bewußt und sie lautet, daß die VEAG künftig vom oligopolitischen Markt Abschied nimmt und im direkten Wettbewerb mit anderen Energieerzeugern, die auf der Basis des Rechtes einer freien Durchleitung von Energie ihr Produkt anbieten, beweisen muß, daß sie auch diese Aufgabe meistert.

Für mich war die Gestaltung der Personalpolitik stets begleitet mit der Vorstellung, daß es eine Möglichkeit geben mußte, eine gemeinsame, neue Unternehmenskultur aufzubauen. Diese Kultur mußte getragen sein von einer gemeinsamen Sprache und gemeinsam erarbeiteten Normen.

Zum Herzstück der Personalarbeit wurde der Aufbau des Bildungswesens, das seine Arbeit zunächst mit einer Neubewertung und Überführung der alten Berufsbilder in die neuen Berufsbilder begann. Allein im Berufsnachwuchs haben wir bis heute 80 Millionen DM in Ausbildungsstätten investiert und in einem parallelen Arbeitsschritt spezielle Bildungsbedarfsanalysen erarbeitet, die uns geholfen haben, den Bedarf an Anpassungsqualifikationen für technische und kaufmännische Mitarbeiter nachfragegerecht zu erfassen.

Von 1991 bis heute haben wir 42.500 Personen in unterschiedlichen Feldern geschult, was 110.000 Mann-Tagen entspricht.

1993 haben wir den Grundstein für die Personalentwicklung gelegt, die seitdem als dritte Säule im Bildungskonzept schwerpunktmäßig die Nachwuchssicherung betreibt. Erfreulichste Erkenntnis dieser Phase war die ausgesprochene Lernbereitschaft und Lernqualität älterer Arbeitnehmer. Der ausgesprochen starke Weiterbildungswille und Informationsdrang hat streckenweise sogar dazu geführt, daß wir bewußt Wartezeiten für einzelne Veranstaltungen eingeführt haben, da die Gefahr entstand, zwischen wirklicher Nachfrage und reinem Wissensdurst nicht mehr im Sinne des Unternehmens unterscheiden zu können.

Was die Motivation der Arbeitnehmer für diesen überaus starken Einsatz war, vermag ich abschließend nicht zu bewerten. Einerseits denke ich, daß die Angst um den Arbeitsplatz eine starke Antriebsgröße war und ist und somit jeder versucht hat, für sich eine bestmögliche Ausgangsposition zu erreichen. Andererseits aber auch das Lager derer groß war und sogar wuchs, die sich Verantwortung griffen und die Freiräume mit Kreativität füllten.

An dieser Stelle ist es angebracht, darauf aufmerksam zu machen, daß von den über 20.000 Mitarbeitern, die uns haben verlassen müssen, ca. 5.800 in neue Arbeitsplätze vermittelt werden konnten und ebenfalls mehrere Tausend auf den Weg in neue Plätze, oder lediglich aus Gründen der Verbesserung ihres Vermittlungspotentials am Arbeitsmarkt, spezifische Schulungen durchliefen, die unter anderem auch in Abstimmung mit den regionalen Arbeitsämtern gestaltet wurden, um maximal marktgerechte Unterstützung für die Vermittlung dieser Gruppen zu bieten.

Auch bei der VEAG war das Instrumentarium des gesetzlichen Vorruhestandes, das wir dann mit einem VEAG-eigenen Vorruhestand fortgesetzt haben, ein entscheidendes Instrument beim Personalabbau. Wenn man einmal die besondere Struktur der Arbeitsplätze in der Energiewirtschaft der DDR anschaut, dann versteht man sehr schnell, daß es so etwas wie ganze Energiewirtschaftsfamilien gab, da die Familien ganzer Regionen in dieser Branche tätig waren. So konnte die Formel Platz greifen, daß der Vater ging, um dem Sohn einen Platz im Unternehmen zu sichern.

Obwohl der Vorruhestand aufgrund der bestehenden Betriebsvereinbarungen grundsätzlich als freiwillige Entscheidung ausgehandelt war, entwickelte sich dieses Instrument recht schnell zu einer moralisch festen Größe, die dazu führte, daß 95 - 98 % des jeweiligen Jahrgangs das Vorruhestandsprogramm in Anspruch nahmen.

Mit der Schattenseite dieses Vorgehens begannen wir uns 1994 zu beschäftigen. In Verbindung mit einem de facto Einstellungsstopp alterte die Belegschaft seit 1990 mehr oder weniger jedes Jahr um 1 Lebensjahr. Praktisch heißt das, daß wir unaufhaltsam in eine Überalterung hineinlaufen und das Dilemma zu er-

warten ist, daß für Zeiträume von bis zu 10 Jahren grundsätzlich keine Neuzugänge auf der Einstellungsseite möglich wären. Nun mag das reine statistische Durchschnittsalter einer Belegschaft nicht weiter für Unruhe sorgen, zu bedenken ist aber der Verlust von Erfahrungsübertragung, der Verlust der Erlernmöglichkeit einzelner Kompetenzen, die erst über Jahre auf dem Weg durch die Hierarchie erworben werden, und an die wegfallende Möglichkeit, die Komplexität von Unternehmen und Branchenphänomenen in der Berufspraxis mitzubekommen.

Als ersten Schritt in eine andere Richtung haben wir versucht, über eine Optimierung der Übernahmemöglichkeiten von Auslernenden einerseits und durch die Einschleusung von Hochschulabsolventen nach der Absolvierung eines Trainee-Programmes erste Impulse zu setzen, um eine Verjüngung zu erreichen.

Hier überwiegen allerdings nach wie vor die Fragen und die Suche nach Lösungen, denn die Verjüngung um 1 Jahr bedeutet, daß wir rund 400 Leute im Alter von 20 Jahren einstellen müssen, um dieses Ziel zu erreichen.

Ich denke, daß Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen eine Vorstellung davon haben, welcher enorme Arbeitsaufwand bei der Umsetzung dieser vielen Schritte, die ich soeben angeführt habe, angefallen ist. Möglich war dieses durch ein besonderes Augenmerk auf das Zwischenmenschliche einerseits und durch eine gemeinsame Erarbeitung von Zielsetzungen andererseits.

Während der erstgenannte Punkt mehr durch Anekdoten wiedergebbar wäre, die mir dann doch zu persönlich erscheinen, da sie sehr weit in die Privatsphäre der Einzelnen eindringen, läßt sich die Frage eines gemeinsamen Zielrahmens deutlicher beantworten.

Bereits nach einem Vierteljahr gemeinsamer Arbeit haben wir uns zu einem Workshop zusammengefunden und haben eine kritische Bestandsaufnahme der bisherigen Personalarbeit durchgeführt und die Zielsetzungen der Personalarbeit für die nächsten Jahre festgelegt.

Zu meiner Freude bewegen wir uns immer noch in den vereinbarten Zielkorridoren und auch im Hinblick auf die neuen Anforderungen, die das Unternehmen durch die Deregulierung zu erwarten hat, sind wir unverändert gut und effektiv auf Kurs.

In diesen Vereinbarungen entstanden auch die notwendigen Handlungsfreiräume der einzelnen leitenden Angestellten des Personalwesens und in der Folge auch ein besseres Verständnis für die Arbeit und Zielsetzung der Aufgabenbereiche der Kollegen.

Und was für das Zwischenmenschliche so überaus wichtig ist - von der Frage der weißen Socken und weißen Schuhe über das kurzärmelige Hemd, das Mitschreiben in kleinen und großen Kladden, das Leben in einer WBS 70 - oder

Wessi-Wohnung, der Wartburg oder Daimler-mit-Chauffeur - über alles konnten wir „in einer entsprechenden Dienstberatung in beiden deutschen Sprachen reden“ und so fahren nun auch die westdeutschen Ostberliner „rüber“ oder in den Westen, verfolgen kritisch die Öffentlichkeitsarbeit im Territorium und rechnen in Vollbeschäftigteinheiten statt umgerechneten Vollbeschäftigten.

Dennoch - das Ziel ist noch lange nicht erreicht, die Fragen überwiegen!

Wir sind zusammengedrückt, wir haben uns gegenseitig ein Vertrauen erarbeitet, wir reden in der Regel mehr als wir schreiben und dennoch sind die Arbeitsplätze noch nicht sicher. Erst zur Jahrtausendwende wird die VEAG ihre eigentliche Stammbesellschaft erreicht haben und die Frage nach der Wahl des richtigen Organisationskonzeptes und Organisationsentwicklungskonzeptes von vielen Ungewißheiten geprägt bleiben.

Beinahe gewinnt man das Gefühl, daß Irritationen zunehmen, da das soziale Umfeld unserer Mitstreiter sich anders entwickelt, als das derjenigen, die bei VEAG nach wie vor einen Platz haben. Und ich denke, man kann ganz nüchtern feststellen, daß die Masse der über 3 Millionen Arbeitsplätze, die verloren gegangen sind, nicht wieder aufgebaut werden können. Es begründet sich ganz besonders aus der Produktivität der ostdeutschen Wirtschaft, die 1995 bei knapp 50 % des westdeutschen Niveaus gelegen haben soll.

Perspektivisch hat gerade das Konsequenzen, denn die ostdeutsche Wirtschaft kann allein durch Steigerung ihrer Effizienz, ohne einen Arbeitnehmer mehr zu beschäftigen, heute doppelt so viel erwirtschaften. Da kann es schon als Erfolg angesehen werden, wenn die Beschäftigung in den nächsten Jahren auf dem gegenwärtigen Stand erhalten werden kann.

In dem Maße, wie dieser Entwicklungsprozeß unseren Mitstreitern im Unternehmen nun bewußt wird, entsteht ein neues, nicht so gutes Gefühl, von dem ich nicht ausschließen, daß es auch den Arbeitsprozeß berühren wird.

Und die zentrale Frage, die hieraus resultiert ist die, wie sollen die uns Anvertrauten im Unternehmen mit der Frage aus der Familie oder dem Bekanntenkreis umgehen, die da heißt: „Hast Du noch einen Job?“

Fred Grützner, Oliver Lilie, Gudrun Stahn

Beteiligungsorientierte Reorganisation als Weg zum selbstlernenden Unternehmen

1. Vorwort

Turbulente Unternehmensumwelten haben zum Umdenken bezüglich erfolgversprechender Managementansätze geführt. Immer mehr Unternehmen erkennen, warum Unternehmensentwicklung nur als Einheit von Technik-, Organisations- und Personalentwicklung erfolgversprechend ist. Und sie erkennen, daß das einzige lebendige Element im Unternehmen - die Mitarbeiter - die entscheidende Ressource zur Bewältigung von Komplexität und Turbulenzen darstellt. „Beteiligungsorientierte Reorganisation“ ist ein Modellentwurf für das Wie erfolgversprechender Unternehmensumgestaltung unter diesen Prämissen. Damit aufs engste verknüpft ist ein Umdenken bezüglich paßfähiger Beratungsstrategien für Unternehmen: Externe Prozeßbegleiter verstehen sich zunehmend als Förderer von Entwicklungsprozessen, die im Kern aber durch die betrieblichen Mitarbeiter selbst geplant und realisiert werden müssen. Der Ausdruck „Systemische Intervention“ findet gegenwärtig Verbreitung für diese Idee (vgl. z.B. Mühlbradt 1996).

In diesem Beitrag wollen wir - aus der Sicht des betrieblichen Projektleiters und zweier externer Prozeßbegleiter - darstellen, wie ein Unternehmen in den neuen Bundesländern unter besonders schwierigen Bedingungen seinen Weg einer beteiligungsorientierten Reorganisation gegangen ist. Spezielles Augenmerk gilt dabei den Lernprozessen im Projektverlauf, die nach dem Ansatz der „Beteiligungsqualifizierung“ (Sell / Fuchs - Frohnhofen 1993, Sell 1995) ausgerichtet waren.

2. Historie und Ausgangssituation

Die Maschinen- und Anlagenbau GmbH Magdeburg ist eine von fünf Gesellschaften, die aus der SKET SMM GmbH Magdeburg nach deren Gesamtvollstreckung hervorgegangen sind. Sie steht in der Tradition der Gruson - Werke, die 1855 von Hermann Gruson am Standort Magdeburg gegründet wurden.

1946 gingen die Krupp - Gruson - Werke als Reparationsleistung in das Eigentum der Sowjetischen Aktiengesellschaft über. 1954 wurde das Unternehmen Volkseigentum der DDR. Bis zum Jahr 1989 entwickelte sich das Kombinat SKET mit 13000 Mitarbeitern am Standort Magdeburg zu einem der größten

Schwermaschinenbau - Kombinate und damit auch zu einem der bedeutsamsten Arbeitgeber in der Region. 1990 ging das Unternehmen in Treuhandbesitz über.

Es folgte eine Zeit der radikalen Umgestaltung des Unternehmens. Daran waren im Auftrag der Treuhand mehrere Unternehmensberatungen beteiligt. Die globalen Teilziele zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit waren - auch für den Bereich Fertigung - größtenteils durch die Treuhand vorgegeben. So mußte aus wirtschaftlichen Gründen eine Reduktion der Betriebsfläche von ehemals 110 ha auf unter 25 ha realisiert werden. Der Maschinenpark wurde von 400 Werkzeugmaschinen auf gegenwärtig ca. 100 Werkzeugmaschinen reduziert. Wie bei vielen anderen Unternehmen in Zeiten der Globalisierung und wachsender Markturbulenzen, mußten auch in der SKET SMM GmbH die Durchlaufzeiten verkürzt, Bestände und Kosten gesenkt, die Termintreue und die Auslastung erhöht werden. Eine Folge des Auftrageinbruchs waren mehrere Personalanpassungen. Im Dezember 1996 waren noch 1800 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt.

Zur gezielten Entwicklung eines der bedeutsamsten Arbeitgeber in der Region wurde der Bereich Fertigung zwischen September 1993 und Dezember 1996 reorganisiert. Dies geschah mit Unterstützung des BMBF, Projektträger „Arbeit und Technik“ im Rahmen des Verbundprojektes „Innovative Reorganisation von Unternehmen - Managementhandeln und Partizipation (IRMA)“. Obwohl globale und strategische Ziele der Unternehmensentwicklung vorgegeben waren, blieb Bewegungsspielraum bei der Zieldifferenzierung sowie bei den Wegen zur Neugestaltung der Fertigung.

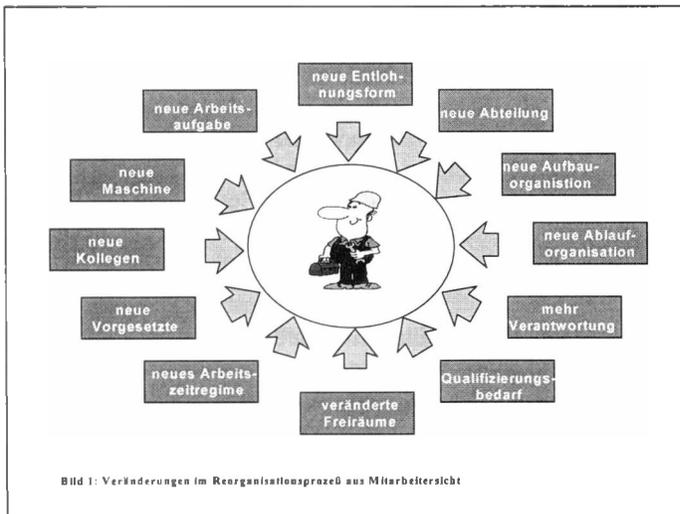
3. Projektziele und Leitgedanken

Ziel des Projektes „IRMA“ war die partizipative, d.h. von Mitarbeitern und Management gemeinsam geplante und ausgeführte Reorganisation der Fertigung. Mit einer gezielten Verknüpfung von Maßnahmen zur Organisations-, Technik- und Personalentwicklung sollte ein unternehmensspezifischer Weg zur Wettbewerbsfähigkeit der Fertigung am Standort Magdeburg beschrritten werden.

Wie wurde der Gedanke der Mitarbeiterbeteiligung an der Planung und Umsetzung der betrieblichen Umgestaltung an die Mitarbeiter und Führungskräfte herangetragen?

Ein erster wichtiger Grundgedanke war die Überlegung, daß - gerade in Anbetracht der beschriebenen Ausgangssituation - die *Veränderungen* im Umfeld und innerhalb des Unternehmens für alle Mitarbeiter *sehr komplex* waren. Für die gewerblichen Mitarbeiter des Unternehmens stellte sich die Situation zu Projektbeginn wie folgt dar (vgl. Bild 1):

Abb.1: Veränderungen im Reorganisationsprozeß aus Mitarbeitersicht



Fast nichts blieb „beim Alten“. Die entscheidenden Führungskräfte der Fertigung und ein Teil der Mitarbeiter waren von Beginn an davon überzeugt, daß so komplexe Veränderungen nur gemeinsam zu bewältigen sind. Einige von ihnen hatten im Förderprojekt „Humanzentrierte CIM-Konzepte“ (1991 - 1993) bereits erste Erfahrungen mit der beteiligungsorientierten Reorganisation einer Fertigungsinsel gewonnen. Diese Mitarbeiter waren wichtige Erfahrungsträger, die als Initiatoren bei der Übertragung des Beteiligungsgedankens auf die gesamte Fertigung des Unternehmens fungierten.

Ein zweiter wesentlicher Gedanke war die *Vernetzung von Einzelmaßnahmen* im Rahmen der Reorganisation. Betriebliche Veränderungsprozesse brauchen die Ideen aller betrieblichen Erfahrungsträger. Eine Person überblickt nicht mehr die verflochtenen Regelkreise, in denen Ursachen und Wirkungen innerhalb komplexer Arbeitssysteme verwoben sind. Es kam uns von Beginn an darauf an, allen Beteiligten bewußt zu machen, wie stark und in welcher Weise die von ihnen bearbeiteten Themenfelder mit anderen im Zusammenhang stehen, und wie es dazu kommt, daß neben den beabsichtigten Effekten häufig unerwünschte und unvorhersehbare *Nebeneffekte* entstehen. Andererseits können durch vernetztes Denken und unter Nutzung von fördernden Bedingungen auch *Synergieeffekte* induziert und genutzt werden.

Ein dritter Leitgedanke war die Berücksichtigung der *Dynamik von Entwicklungsprozessen*: Sie hat ein Umdenken bezüglich der Zielsetzungen zur Folge. Es kann nicht mehr - wie in früheren Projekten häufig geschehen - ein statisch definiertes Ziel verfolgt werden. Vielmehr geht es in einem so komplexen Reor-

ganisationsprozeß darum, ihn als *offenen Such- und Gestaltungsprozeß* zu verstehen. In diesem offenen Prozeß ist es gerade typisch und gewünscht, daß sich neben den Rahmenbedingungen und den handelnden Akteuren selbst - auch die Ziele verändern, um deren Angemessenheit gegenüber den sich wandelnden Anforderungen zu wahren. Sich wandelnde Ziele müssen gemeinsam beraten und vereinbart werden, um keine Irritationen zu verursachen. Zielvereinbarungen helfen dabei, aus fremd gesetzten Zielen eigene Ziele zu machen. Eigene Ziele werden mit stärkerer emotionaler und volitiver Beteiligung des Einzelnen sowie der Gruppe verfolgt. Gerade in äußerst turbulenten Zeiten, in denen die Wirkungen des Handelns häufig unabsehbar sind, wird schnelles und flexibles Reagieren auf neue Bedingungskonstellationen überlebenswichtig.

Diese Anforderungen stellen Mitarbeiter und Management vor qualitativ neue Anforderungen. Diese neuen Anforderungen beziehen sich nicht nur auf die Sachebene (inhaltlich neue oder erweiterte Aufgaben), sondern mindestens ebenso auf die Beziehungsebene (neue Art und Weise des Zusammenwirkens zwischen Mitarbeitern innerhalb und zwischen verschiedenen Fachbereichen und Hierarchieebenen). Das bedeutet, neben den mit dem Funktionswandel verbundenen Lernbedarf tritt der mit dem Rollenwandel verbundene Lernbedarf. Wie ist dieser Bedarf zu decken?

4. Thesen zum Ansatz des „Selbstlernens“

Die positiven Erfahrungen mit den „Multiplikatoren“ aus dem Vorprojekt ließen uns zur Begründung unseres methodischen Vorgehens - unter Rückbesinnung auf lern - und motivationspsychologische Erkenntnisse - bereits im Projektantrag folgende Thesen formulieren:

1. Beteiligungsorientierte innovative Organisationsformen der Arbeit setzen sich (ausschließlich oder „nur“ leichter?) durch positive Selbsterfahrungen der Projektförderer im Unternehmen durch“.
2. Der im Veränderungsprozeß Lernende darf nicht nur mit Worten belehrt werden, sondern muß alle wesentlichen Situationen, Verfahren, Abläufe und Prozesse, die er zur Ausführung und Verbesserung seiner Tätigkeit kennen und beherrschen muß, selbst erleben und erproben können. Selbsterfahrung ist ein wichtiger Entwicklungsfaktor für individuelle Leistungs- und Verhaltenseigenschaften. Sie setzt eine Entwicklung von stärker außeninitiierten und - gesteuerten zu stärker selbständigen, autonomen und permanent wirksamen Lern- und Arbeitsprozessen in Gang.
3. Die Förderung von Selbstlernprozessen benötigt neben individuellen auch strukturelle Voraussetzungen. Die Entwicklung zu teilautonomen Arbeitsorganisations- und Lernformen unterstützt die Ausrichtung und den Verlauf von Selbstlernprozessen.

Im dreieinhalbjährigen Projektverlauf verfestigte sich das Erkenntnis, daß nachvollziehbare Positivbeispiele (möglichst im eigenen Unternehmen) gleichzeitig Lernpotential und Orientierungsgrundlage für die Ziel- und Methodenplanung in Innovationsprojekten sind. In allen von den Veränderungen tangierten Hierarchieebenen und Fachbereichen müssen *Selbstlernprozesse* initiiert und gefördert werden. Unter Selbstlernprozessen verstehen wir - dem handlungstheoretischen Denkansatz folgend (vgl. z.B. Skell 1994) - solche Lernprozesse, bei denen die Lernenden

- Ziele des Lernens selbst entwickeln bzw. vorgegebene Ziele redefinieren und in „eigene“ Ziele übersetzen (Vereinbarkeit zwischen individuellen und organisationalen Zielen herstellen, Prioritäten setzen),
- sich selbst über Inhalte, Methoden und Umfeld des Lernens orientieren (gegebenenfalls bestimmte Voraussetzungen auch in Eigeninitiative herbeiführen),
- Inhalte, Methoden und Umfeld des Lernens selbst (mit) entwerfen, aus gegebenen Möglichkeiten auswählen, z. T. auch selbst mitgestalten,
- Maßnahmen zur Qualifizierung selbst durchführen (als Erfahrungsträger, als Multiplikatoren),
- Maßnahmen zur Qualifizierung verbessern, veränderten Bedingungen anpassen, deren Angemessenheit kontrollieren und bewerten, die eigenen Lerneffekte bewerten und den Bedarf nach weiterer Qualifizierung selbst wahrnehmen.

Selbstlernen unterscheidet sich von fremd gesteuertem und organisiertem Lernen vor allem durch den deutlich höheren Anteil an Eigenaktivität und Eigenverantwortlichkeit der Lernenden. Alle entscheidenden Funktionen zur Regulation der Lernhandlungen werden von den Lernenden zunehmend selbst übernommen. Der Anteil der Eigenaktivitäten an der Gesamtheit zu durchlaufender Lernprozesse sollte im Entwicklungsverlauf nach und nach steigen. Selbstlernen schließt die Aufnahme von Außenimpulsen und die Reaktion darauf nicht aus. Aber deren Bedeutsamkeit und Funktion wird anders bewertet: Unter Rückgriff auf die Gesetze der Kommunikation nach Watzlawick kann nicht zwingend davon ausgegangen werden, daß Gehörtes auch verstanden wird, Verstandenes auch akzeptiert wird und Akzeptiertes auch getan wird. Vielmehr liegt es an den Leistungs- und Willenseigenschaften des handelnden Subjekts selbst, was dieses verstehen kann und will, was dieses akzeptieren kann und will und was es tun kann und will. Dabei tragen die „äußeren Umstände“ prägenden und formenden Charakter, Aufforderungscharakter und Veranlassungscharakter. Dennoch unterscheidet das handelnde Subjekt aufgrund seiner spezifischen psychischen und physischen Konstellation selbst, was es lernt und was es tut. Und erst dann, wenn Möglichkeiten zur persönlichen Erprobung des „Gehörten“ und „Verstandenen“ bestehen, wird sich als Ergebnis des Lernens nach und nach Erfahrungswissen einstellen:

...erkläre es mir und ich werde es vergessen,
 zeige es mir und ich werde es vielleicht behalten,
 laß es mich tun, und ich werde es können...

(Sanskrit)

Berücksichtigt man diese Verhaltenseigenschaft, muß sich auch das Denken und Handeln von Führungskräften und externen Begleitern in komplexen Reorganisationsprozessen wandeln. Es kommt nicht mehr darauf an, den Lernenden bzw. Handelnden zu sagen, was sie tun sollen (wie es autoritäre Führungsmodelle bzw. „expertokratische“ Beratungsansätze favorisieren). Es kommt vielmehr darauf an, sie für das eigenständige Erkennen von Möglichkeiten und Erfordernissen zu sensibilisieren und sie selbst in die Lage zu versetzen, situationsangemessen und planvoll agieren zu können. Dazu gehört eine hohe Sensibilität für Umfeldbedingungen. Mit dieser Zielstellung verändern sich auch Beratungsansätze: Zunehmend wird es primär darauf ankommen, *Methoden* zu vermitteln, die es den Lernenden bzw. Handelnden erlauben, selbständig zu lernen und zu agieren. Die praktische Tätigkeit von Beratern wird sich in diesem - systemischen - Verständnis stärker als bisher darauf orientieren, die unternehmensexternen und - internen Zustände und Prozesse zu reflektieren, den Akteuren zu veranschaulichen und deren Wahrnehmungsfähigkeit zu trainieren. Auf dieser Basis können sie selbst Prioritäten setzen, Sackgassen erkennen, neue Wege entwerfen. So werden sie für die Vielschichtigkeit von Entwicklungsprozessen sowie deren Ergebnis- und Konfliktgehalt sensibilisiert. Und nur so entwickeln sie unersetzliches Erfahrungswissen für die Bewältigung von Turbulenzen aus sich selbst heraus.

5. Methoden der Umsetzung des „Selbstlernansatzes“ im Rahmen der Prozeßbegleitung

Für die praktische Umsetzung der Leitorientierungen haben wir folgende psychologisch begründete „Selbstlernprinzipien“ entworfen:

- *Mitarbeiterbeteiligung* an betrieblichen Innovationen ist ein praktikabler und erfolgversprechender Weg zur *Verknüpfung von Innovations - und Lernprozessen!* Beteilige Mitarbeiter nach dem Prinzip der Freiwilligkeit! Beachte die Einbeziehung von Mitarbeitern aller betroffenen Fachbereiche und Hierarchieebenen sowie des Betriebsrates! Führe verschiedene Blickwinkel zusammen!
- Voraussetzung für die Motivation zur Beteiligung an betrieblichen Veränderungen ist die Erkenntnis, daß sich dabei individuelle und organisationale Ziele vereinbaren lassen. Nutze *Zielvereinbarungen* zur Zielidentifikation, als Instrument der Zusammenführung von Interessen und als Hilfsmittel zur Überprüfung von Ergebnissen und Fortschritten.

- Selbstlernen wird durch regelmäßige *Rückmeldungen* unterstützt. Sorge deshalb für (Zwischen-) Reflexionen über Ziele, Inhalte, Methoden, Ergebnisse und spezielle Probleme als Orientierungspunkte in Veränderungs- und Lernprozessen! Nutze Reflexionen für das Bewußtmachen von Eigenerfahrungen der Beteiligten!
- Selbstlernen setzt ein möglichst *streßfreies Umfeld* voraus. Sorge für ausreichende *Freiräume* zum Experimentieren und dafür, daß *Fehler erlaubt* sind und als wertvolle Lernquellen erschlossen werden! Übe Geduld!
- Selbstlernen setzt Situationen mit *Aufforderungscharakter für selbständiges Denken und Handeln* voraus. Sorge dafür, daß die beteiligten Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte ausreichend selbst aktiv werden können, daß sie ihre Stärken selbst erkennen und in Innovationsprozesse einbringen können, und daß sie bei deren Ausbau unterstützt werden!
- Selbstlernen setzt eine entwickelte *Wahrnehmungsfähigkeit* der Beteiligten voraus. Nimm dir Zeit für die *Begleitung konfliktgeladener persönlicher und organisationaler Entwicklungsprozesse*, insbesondere im Zusammenhang mit Rollen- und Funktionswandel. Agiere dabei fragend, nicht sagend!

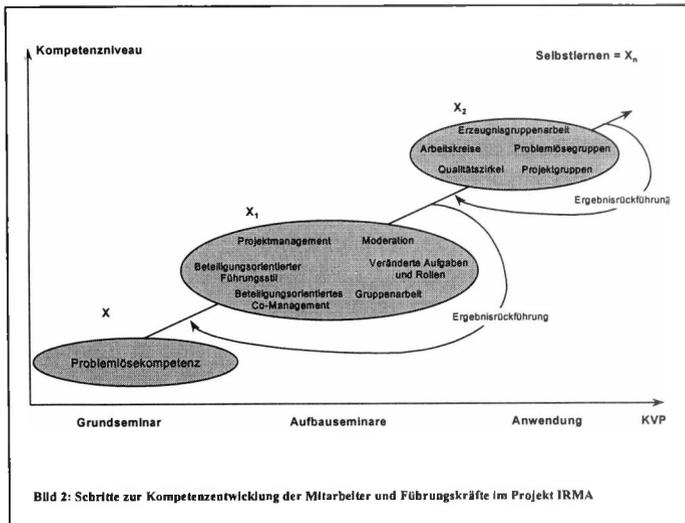
Diese Selbstlernprinzipien dienen der methodisch - didaktisch begründeten Konzipierung und Realisierung von Einzelmaßnahmen innerhalb des laufenden Reorganisationsprojektes.

Ihre Umsetzung folgte dem Ziel, möglichst viele inner- und überbetriebliche Quellen zur Wissenserweiterung und Erfahrungsbildung zu nutzen. Bild 2 bietet einen Überblick über die Entwicklungsschritte und die entsprechend realisierten Maßnahmen zur Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Projekt IRMA (Abb. siehe nächste Seite).

Es wird deutlich, daß eine große Anzahl verschiedenartiger Formen von Beteiligung und vielfältige Maßnahmen zur Unterstützung der einzelnen Entwicklungsphasen zum „Selbstlernen“ realisiert wurden.

Die folgenden Darstellungen beschreiben die praktische Umsetzung detaillierter.

Abb.2: Schritte zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte



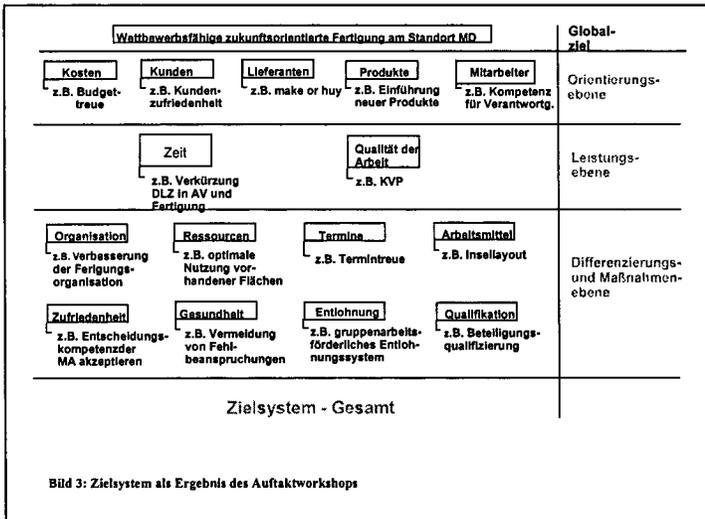
5.1. Projektstart

Zunächst wurde ein Auftaktworkshop durchgeführt, in dem Projektziele und erste Schritte zur Umsetzung des Projektes vereinbart wurden. Im Mittelpunkt des eintägigen Workshops standen folgende Problemfelder:

- Was sind die Ziele und Teilziele unseres Projektes? Wie ordnet es sich in die strategische Entwicklung des Unternehmens ein?
- Welche Teilziele sind bis wann umzusetzen?
- Wie gehen wir dabei vor?
- Welche Projektstruktur müssen wir dafür schaffen?
- Welche Instrumentarien benötigen wir dafür?
- In welcher Form gestalten wir den Informationsfluß?
- Was ist in der nächsten Zeitperiode (im nächsten Viertel- bzw. Halbjahr) zu tun?
- Wer ist wofür verantwortlich? Wer koordiniert welche „Schnittstellen“ zwischen den Fachbereichen bzw. Fertigungsbereichen?

Das in diesem Workshop vereinbarte Zielsystem (vgl. Bild 3) wurde zunächst nach einem Jahr, in der Folgezeit aber halbjährlich in jeweils eintägigen Workshops hinsichtlich des Bearbeitungsstandes überprüft, weiter differenziert und den zwischenzeitlich veränderten Bedingungen angepaßt.

Abb.3: Zielsystem als Ergebnis des Auftaktworkshops



Die auf ein halbes Jahr verkürzten Zyklen zwischen den Zielworkshops waren ein Ergebnis der Erfahrungsbildung im laufenden Projekt. Nach dem ersten Jahr bewerteten die Mitarbeiter und Führungskräfte den Zeitabstand von einem Jahr für zu groß, um vereinbarte und für alle involvierten Akteure nachvollziehbare Ziele möglichst kurzfristig an veränderte Situationen anzupassen. An den Workshops zur Zielformulierung nahmen jeweils Vertreter des mittleren und oberen Managements aller in das Projekt involvierten Bereiche und Betriebsratsvertreter teil. So wurden bei der Zielorientierung mehrere Blickwinkel berücksichtigt und verbindliche Zielstellungen erreicht.

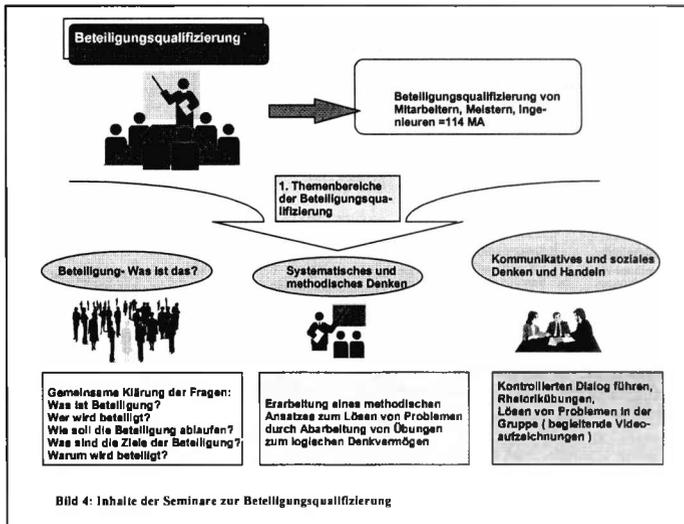
5.2. Beteiligungsqualifizierung als Voraussetzung von Beteiligung

Im Anschluß an den Auftaktworkshop wurden die ersten Seminare zur Beteiligungsqualifizierung (Konzeption nach Sell 1995) durchgeführt. Sie dienten zugleich inhaltlichen und methodischen Teilzielen (vgl. Bild 4 nächste Seite).

Für die Teilnehmer waren diese vier - bis sechstägigen Trainingsmaßnahmen zu Projektbeginn vor allem aus folgenden Gründen bedeutsam:

- Die Mitarbeiter und Führungskräfte, die zukünftig enger kooperieren werden, lernten sich in zwangloser Atmosphäre kennen.
- Sie erarbeiteten sich eine Vorstellung davon, welche Veränderungen bevorstehen und welche Möglichkeiten zur Mitwirkung im beginnenden Projekt ihnen persönlich offenstehen.

Abb.4: Inhalte der Seminare zur Beteiligungsqualifizierung



- Sie vereinbarten Teilziele, die sich aus dem Gesamt - Zielsystem für ihren Arbeits- und Aufgabenbereich ableiten, und erste Maßnahmen für eine persönliche Einbindung in die Projektarbeit.
- Sie erlebten in einer Videübung ihr gegenwärtiges Verhalten in Problembesprechungen und erkannten selbständig Veränderungsbedarf praktizierter Verhaltensweisen.
- Sie erlernten Heuristiken zur Problemlösung in der Gruppe und Kreativitätstechniken.
- Sie erhielten eine Einführung in Techniken zur Moderation von Arbeitsgruppen.
- Sie hatten im Rahmen von Rhetorikübungen mit Videoreflexion die Möglichkeit, ihre verbalen und nonverbalen Ausdrucksmöglichkeiten kennenzulernen und zu erweitern.

Diese eingangs erworbenen Teilkompetenzen zur Problemlösung in der Gruppe wurden bei der Umsetzung von Einzelmaßnahmen im Projekt gefestigt und ausgebaut.

Die Durchführung der Beteiligungsqualifizierung orientierte sich an folgenden methodisch - didaktischen Grundsätzen:

- Die Seminare wurden von Führungskräften aus dem Unternehmen eröffnet, die einen Überblick über die bevorstehenden Innovationen gaben und die Mitarbeiter dazu aufriefen, sich in diese Veränderungsprozesse einzubringen. So war ein Rahmen für Möglichkeiten zur *praktischen Anwendung* der Seminarinhalte gesetzt.

- Von Beginn an wurden in den Seminaren diejenigen Akteursgruppen zusammgeführt, die in der anschließenden Projektarbeit auch kooperierten. So wurden bereits erste *Netzwerke* bei der gemeinsamen Durchführungsplanung im Rahmen der Beteiligungsqualifizierung gebildet.
- Durch die Zusammenführung verschiedener Hierarchieebenen von Beginn an wurden Schranken abgebaut und von vorn herein der Grundstein für gegenseitige Akzeptanz, Offenheit und die *Berücksichtigung mehrerer* (gleichberechtigter!) *Standpunkte* gelegt.
- Die Vermittlung von neuen Methoden erfolgte an leicht verständlichen *Beispielen*. Zunächst wurde ein abstraktes Beispiel gewählt, im Folgeschritt geschah immer eine *konkrete Anwendung* auf das beginnende (Teil-) Projekt.
- Die Mitarbeiter wurden immer erst dann mit neuen Inhalten („Inputs“ durch die Trainer) konfrontiert, nachdem sie anhand von *Übungen* den *Bedarf nach* Erweiterung ihrer vorhandenen Fähigkeiten und ihres Wissens sowie nach *Veränderung* ihrer praktizierten Verhaltensmuster *selbst wahrgenommen* hatten.
- Im Mittelpunkt der Seminare stand nicht die Vermittlung von „Standpunkten“ oder „Theorien“, sondern von *anwenderfreundlich und praxisnah dargebotenen Methoden*. Sie wurden immer sofort auch *exemplarisch angewendet*, um Teilfragen der Projektorganisation zu bearbeiten.

Ein Vergleich dieser methodisch - didaktischen Orientierungen mit den Prinzipien zur Initiierung von Selbstlernprozessen verdeutlicht deren gegenseitige Korrespondenz.

Dieses Seminarkonzept hat sich - den Urteilen der Teilnehmer und den Beobachtungen der Trainer zufolge - sehr bewährt. In einer Zwischenevaluation nach 16 Monaten schätzten 19 befragte Führungskräfte die Beteiligungsqualifizierung als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein. Deshalb wurde diese Realisierungsform bei den Folgeseminaren beibehalten. Insgesamt wurden nach diesem Konzept 114 Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte des Unternehmens qualifiziert.

5.3. Beteiligungsqualifizierung im Rahmen zusätzlicher, Beteiligung unterstützender Qualifizierungsmaßnahmen

Ein zweiter Pfeiler der Qualifizierung zur Beteiligung und durch Beteiligung ist die gezielte Nutzung inner - und überbetrieblicher Lernquellen. Innerbetriebliche Lernprozesse laufen vielfach überlagert und auch ohne bewußten Gestaltungsprozeß ab, so beispielsweise beim Erproben von Alternativen für Bearbeitungsweisen: Einige Alternativen führen zum gewünschten Ziel, bestimmte Bedingungen sind dem Ziel förderlich, andere nicht. Im Gedächtnis gespeichert, verändern diese Erfahrungen die Struktur des Suchraumes für paßfähige Lösungen und Wege dorthin im nächsten Problemfall.

In Bild 5 sind die Quellen für inner- und überbetriebliches Lernen innerhalb des Projektes „IRMA“ im Überblick dargestellt.

Abb.5: Quellen für inner- und überbetriebliches Lernen im Projekt

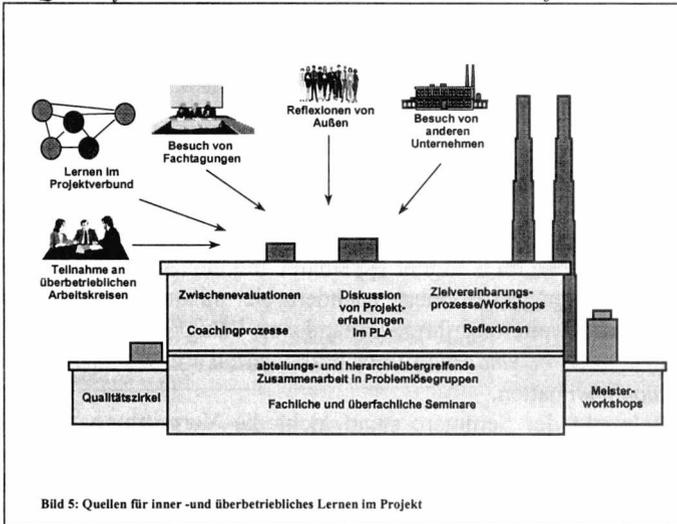


Bild 5: Quellen für inner- und überbetriebliches Lernen im Projekt

Die Herausbildung von Eigenerfahrungen bei der Mitwirkung in abteilungs- und hierarchieübergreifenden Arbeitskreisen und Problemlösegruppen und die gleichberechtigte Zusammenführung verschiedener betrieblicher Erfahrungsträger zum Informationsaustausch bildeten das Fundament der innerbetrieblichen Lernprozesse. In einigen Fällen entwickelten die betrieblichen Akteure im Rahmen dieser Arbeit den Bedarf nach vertieftem Wissen. Diesem Bedarf wurde mit der Durchführung speziell zugeschnittener Maßnahmen entsprochen.

Thema: Gruppenarbeit

So entstand beispielsweise in der Projektgruppe „Organisation“ bei der Beschäftigung mit Alternativen zur Aufgabenintegration in die Fertigung der Bedarf, sich differenzierter mit unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit zu befassen. Daraufhin erarbeiteten Betriebsvertreter und externe Begleiter gemeinsam ein „maßgeschneidertes“ Konzept für einen zweitägigen Workshop zum Thema „Gruppenarbeit“, das einen theoretischen Einstieg in die Problematik anbot und Möglichkeiten zur Ausgestaltung am eigenen Unternehmensbeispiel thematisierte. Im Verlauf dieses Workshops leiteten die einbezogenen Mitarbeiter und Führungskräfte einen konkreten Handlungsplan ab, der die nächsten Maßnahmen zur Umsetzung von Gruppenarbeit beinhaltet.

Thema: Rolle der Meister

Auf ähnliche Weise kam es zur Entwicklung spezieller Seminare und Workshops zur Begleitung der Meister beim Rollen - und Funktionswandel im Rahmen der Einführung dezentraler Organisationsformen. Zunächst wurde von den externen Begleitern ein Einführungsworkshop vorbereitet. Im Anschluß daran fanden insgesamt 5 vertiefende Workshops statt. Die Workshops wurden extern moderiert, inhaltlich aber ausschließlich durch die teilnehmenden Mitarbeiter und Führungskräfte gestaltet. Jeder der Workshops endete mit der Vereinbarung eines Handlungsplanes, der bis zum nächsten Zusammentreffen durch die vereinbarten Akteure verbindlich umzusetzen war. Auf der Basis der zwischenzeitlichen Ergebnisse wurde jeweils der nächste Workshop vorbereitet. Häufig wurden innerbetriebliche Kooperationspartner eingeladen, mit denen in der zurückliegenden Zeit Probleme aufgetreten waren. Die Ursachen für solche Umsetzungsprobleme wurden beraten und in die nächste Maßnahmenplanung einbezogen.

Thema: Gruppenarbeitsförderliche Entgeltgestaltung

Ein weiteres Beispiel für die gezielte Verknüpfung von beteiligungsorientierten Lern- und Entscheidungsprozessen im Projekt IRMA sind vier Arbeitskreise, die sich in unterschiedlichen Fertigungsbereichen mit der Problematik „Gruppenarbeitsförderliche Entgeltgestaltung“ befaßten. Hier wurde jede Zusammenkunft eines Arbeitskreises als ein- bis 1 ½ - stündiger Workshop aufgebaut. Zunächst wurde mit den teilnehmenden Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten ein Überblick über offene Gestaltungsfreiräume bezüglich des betrieblichen Entlohnungsmodells erarbeitet. In den darauffolgenden Workshops wurden jeweils mögliche Varianten für einzelne Gestaltungsbereiche vorgestellt. Dies geschah teilweise durch betriebliche Experten, teilweise durch die externen Begleiter unter Nutzung von Beispielen und Erfahrungen aus anderen Firmen. Im Anschluß daran wurden diese Varianten diskutiert, um in einem nächsten Schritt gemeinsam die Variante herauszufinden, die unter den betrieblichen Bedingungen und unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessen zu bevorzugen ist (differenzierter beschrieben bei Unger, 1997).

Thema: Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Konstruktion und Fertigung („Erzeugnisgruppenarbeit“)

Nach ca. zwei Jahren Projektlaufzeit gründete sich völlig ohne Zutun der externen Begleiter der Arbeitskreis „Erzeugnisgruppenarbeit“. Er ist bis heute ein Eckpfeiler des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der Mitarbeiter aus den Bereichen Konstruktion und Fertigung zusammenführt, um gemeinsam nach Möglichkeiten zur Senkung der Fertigungskosten zu suchen. Von Betriebsvertretern moderiert, kommen die in der Beteiligungsqualifizierung erworbenen Techniken und Arbeitsweisen zur Anwendung.

Wichtiges Arbeitsprinzip der externen Begleitung zur Unterstützung zunehmend eigenverantwortlich initiiert und gestalteter Lernprozesse war es, die beschriebenen Seminare und Workshops immer erst auf den Bedarf der Betriebsvertreter hin durchzuführen. Die Seminare und Workshops waren inhaltlich genau auf diesen Bedarf bezogen. Verantwortliche Führungskräfte wurden in die Konzeptarbeit und die Seminardurchführung einbezogen. Dabei nahmen sich die externen Begleiter von Maßnahme zu Maßnahme immer weiter zurück. So entstanden nie von „außen“ aufgezwungene oder durch „überreden“ gebilligte Konzepte, sondern immer solche, die sowohl den betriebsinternen Bedingungen als auch dem Entwicklungsstand der betrieblichen Akteure angemessen waren, sie zugleich aber auch weiterentwickelten. Außerdem übten sich die Unternehmensmitglieder darin, Lern- und Unterstützungsbedarf zu erkennen und zu verbalisieren.

Neben der Zusammenführung und Ausschöpfung innerbetrieblicher Lernquellen wurden eine Reihe von Maßnahmen realisiert, die auf die Nutzung externen Erfahrungswissens ausgerichtet waren.

Einige Führungskräfte wirkten über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren in einem Arbeitskreis des Ausschuß' für Wirtschaftliche Fertigung e.V. (AWF) mit. Diese Arbeit eröffnete ihnen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch über Problemfelder bei der Einführung „Vitaler Unternehmenskonzepte“. Besonders effizient waren Vor - Ort - Besuche und Diskussionen mit Führungskräften von namhaften deutschen Unternehmen, die sich in ähnlichen Entwicklungsprozessen befanden.

Darüber hinaus wurden Vertreter erfolgreicher Unternehmen nach Magdeburg eingeladen, um Mitarbeitern des Betriebes über ihre Erfahrungen bei der Einführung von Gruppenarbeit zu berichten. Auch die Treffen mit Vertretern der Partnerbetriebe des Verbundprojektes „IRMA“ dienten dem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch. Nach unserer Erfahrung können solche Möglichkeiten zum Blick über die Mauern des eigenen Unternehmens manche „Barrikade“ im Denken einreißen. Lösungsansätze und Erfahrungen Dritter liefern zwar keine umsetzbaren Rezepte, aber Impulse, die das eigene Denken und Handeln bezüglich des Handlungsbedarfes und der Handlungsalternativen anregen.

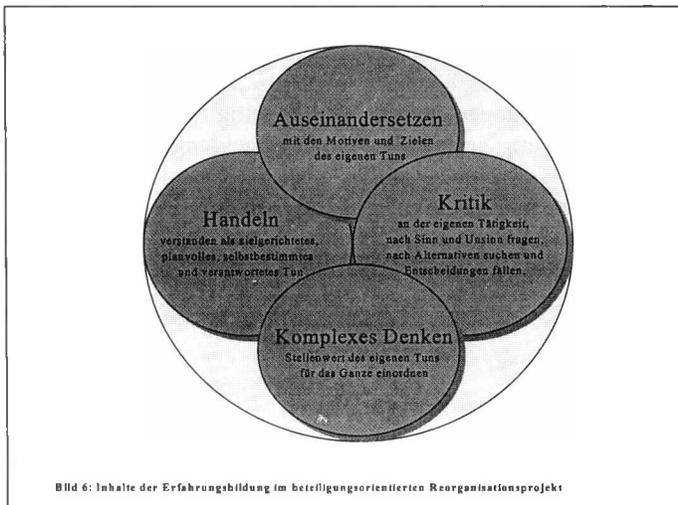
5.4. Qualifizierung durch Beteiligung

Beteiligung wird nicht nur durch eine „vorgeschaltete“ Beteiligungsqualifizierung gefördert. Die Fähigkeit und Motivation von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten zur Beteiligung an betrieblichen Innovationen entwickelt sich - dem Konzept der „Qualifizierenden Arbeitsgestaltung“ folgend (vgl. Duell, Frei 1986) - auch im Prozeß der Beteiligung selbst. Durch die Beteiligung an der Formulierung von (Teil-) Zielen des Projektes, der Umsetzungsplanung und der Gestaltung von technisch - organisatorischen Innovationen erwerben die Mitarbeiter die entscheidenden Eigenerfahrungen bei der Realisierung von Beteili-

gung, die ihnen kein Seminar vermitteln kann. In Bild 6 sind solche Fähigkeiten dargestellt, die vor allem durch eigenes praktisches Tun erworben werden.

Besonderer Stellenwert kommt dabei unseres Erachtens der Kritikfähigkeit und dem komplexen Denken zu. Beide Fähigkeiten sind Voraussetzungen dafür, daß Innovationen im Unternehmen nicht behindert werden, sondern als Entwicklungschance des Einzelnen und des Unternehmens insgesamt verstanden werden. Und sie führen dazu, daß Mitarbeiter und Führungskräfte auch in turbulenten Phasen der Unternehmensentwicklung kooperieren, anstatt Kooperation und Wissensweitergabe wegen persönlicher Verunsicherung zu boykottieren.

Abb.6: Inhalte der Erfahrungsbildung im beteiligungsorientierten Reorganisationsprojekt



In Anwendung der Selbstlernprinzipien haben wir besonderes Augenmerk auf die Ausgestaltung der Beteiligungsprozesse gerichtet, damit das „Lernen im Projekt“ möglichst effizient erfolgen kann.

5.5. Maßnahmen zur Evaluation von Beteiligungseffekten

Die im Projektverlauf realisierten Maßnahmen zur Evaluation von Projektergebnissen und -erfahrungen dienen zugleich mehreren Zielen:

- Der Identifikation von Entwicklungsfortschritten und förderlichen Bedingungen im Projektverlauf („Ergebnisrückführung“),
- der Ableitung von weiterem Handlungsbedarf unter Berücksichtigung der Blickwinkel verschiedener Akteursgruppen,
- der Verbreitung von Ergebnissen und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens und
- dem Ergebnistransfer nach außen.

Besonders bedeutsam war die begründete Ableitung von nächsten Maßnahmen und geeigneten Arbeitsmethoden auf der Basis der Eigenerfahrungen der Beteiligten. Solcherart begründete Maßnahmen holen die Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihren Interessen und ihrem Erfahrungsstand ab und wecken ihre Motivation für Neues, statt sie von der Notwendigkeit zur Veränderung durch externe Argumentation zu überzeugen.

Im Projekt IRMA wurden auf mehreren Aggregationsebenen Evaluationen durchgeführt. Wissensstände und Befindlichkeiten, Eigenerfahrungen und (weiterer) Handlungsbedarf wurden

- vor und nach Einzelmaßnahmen zur Qualifizierung bzw. zur Beteiligung,
- vor Beginn und kurz vor Abschluß von einzelnen „Projekten im Projekt“,
- vor Beginn, in der Mitte und am Ende des Gesamtprojektes erfragt.

Die Evaluationen fanden meist in Form von schriftlichen Befragungen, am Ende einzelner Seminare oder Workshops aber auch als „Blitzlicht“ statt. Die Ergebnisse schriftlicher Befragungen wurden den Beteiligten jeweils in Form von Protokollen rückgemeldet. Die mündlichen Rückmeldungen zu Einzelmaßnahmen wurden - für die Teilnehmer spürbar - bei der Gestaltung von Folgemaßnahmen berücksichtigt. Insbesondere die Führungskräfte lernten die Ergebnisse der verschiedenen Evaluationen als Hilfsmittel für ein zielgerichtetes und erfahrungsgelitetes Projektmanagement schätzen, das den Entwicklungsstand der Mitarbeiter und des gemeinschaftlichen Handelns im Unternehmen berücksichtigt.

6. Ergebnisse und Schlußfolgerungen

Im Projektverlauf bestätigte sich die Erwartung, daß die Seminare zur Beteiligungsqualifizierung eine wichtige Orientierungsgrundlage für beteiligungsungewohnte Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte darstellen. Unsere Erfahrungen zeigen, daß beteiligungsqualifizierte Mitarbeiter ihre Ideen effizienter in betriebliche Umgestaltungsprozesse einbringen: Sie haben gelernt, zuzuhören und andere Blickwinkel bewußt in das eigene Kalkül einzubeziehen, sie haben erlebt, wie interessant die Erfahrungen und Einsichten anderer sind, sie haben erlebt, daß die Ziele verschiedener Mitarbeiter und Führungskräfte an bestimmten Punkten vereinbar sind und das Suchen nach Gemeinsamkeiten Lösungsmöglichkeiten eröffnet, wo sonst scheinbar unlösbare Konflikte bestanden. Häufig stellt sich als Effekt der Beteiligungsqualifizierung auch ein neues Selbstbewußtsein der involvierten Mitarbeiter ein: „Meine Ideen sind gefragt, mein Handeln ist für die Ergebnisse der Gruppe wichtig!“. Der Rückgriff auf die in der Beteiligungsqualifizierung erlernten Methoden zur Problemlösung und Kommunikation in der Gruppe erleichtern das Finden gemeinsam veriteter Lösungen und verkürzen Beratungszeiten erheblich.

Eine weitere Stufe der Erfahrungsbildung wird im Zuge der Beteiligung an konkreten betrieblichen Veränderungen realisiert. Mitarbeiterbeteiligung kennt viele Realisierungsformen. Im Entwicklungsprozeß von Beteiligung sollten die Autonomiegrade der Mitarbeiter fließend erhöht werden. Dazu sind in der Regel organisatorische Veränderungen - insbesondere der Abbau von Hierarchieebenen - und kooperative Formen von Mitarbeiterführung erforderlich. Dabei behalten Führungskräfte weiterhin wichtige Funktionen. Aber ihr Handeln wird stärker auf wirkliche Mitarbeiterführung gerichtet sein: Auf das Erkennen und das gezielte Fördern von individuellen und kollektiven Potentialen. Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortung „vor Ort“, das Vereinbaren und gemeinsame Verfolgen von Zielen, Geduld und das Zulassen und Nachbereiten von Fehlern stellen wichtige Grundsätze dieses Führungshandelns dar.

Auch in den anderen Betriebsprojekten im Verbund IRMA zeigte sich: Durch beteiligungsorientierte Reorganisation gelingt die Verknüpfung von (zunehmend selbstgesteuerten) Lernprozessen und organisationalen Entwicklungsprozessen. Reorganisationsprozesse sind längerfristig anzulegende Entwicklungsprojekte. Sie sind Projekte besonders komplexer, dynamischer und vernetzter Art. Unter Anwendung vielfältiger Methoden der Mitarbeiterbeteiligung und der dargestellten „Selbstlernprinzipien“ können vielfache Synergien genutzt werden.

Vorrangige Aufgabenfelder externer Begleiter von beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen sind nicht mehr die Unternehmensanalyse und Konzeptentwicklung aus Expertensicht (vgl. Bild 7).

Abb.7: *Veränderte Funktionen externer Begleiter*

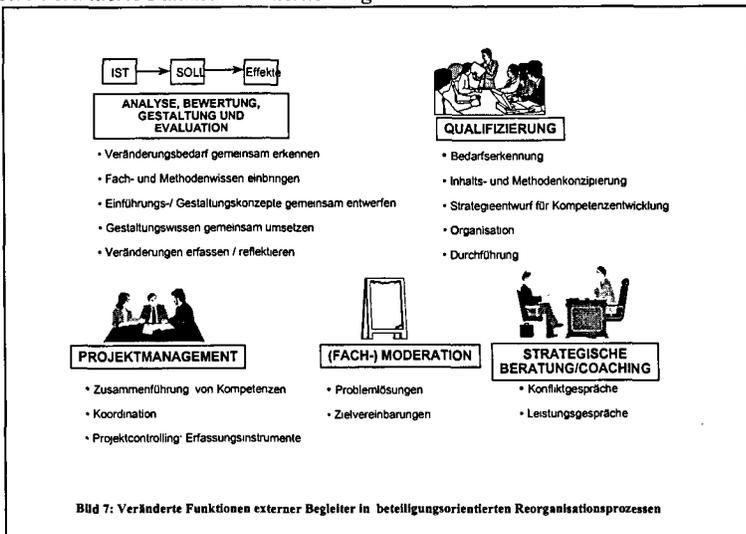


Bild 7: Veränderte Funktionen externer Begleiter in beteiligungsorientierten Reorganisationsprozessen

Die gemeinsame Analyse- und Planungstätigkeit mit den betroffenen Mitarbeitern erhöht deren Veränderungsbereitschaft. Die Nutzung ihrer Ideen erhöht die Umsetzungsbereitschaft und Akzeptanz von Veränderungen, bereichert ihre Arbeitstätigkeiten um anspruchsvolle neue Inhalte und verändert ihr Selbstverständnis als aktive Handlungsträger in Veränderungsprozessen. Information, Moderation, Supervision und bedarfsgerechte Beratung treten an die Stelle von „Besser - wissen“. Übrigens lernen auch externe Berater in solcherart begleiteten Veränderungsprozessen.

Im Projekt IRMA wurde die Umgestaltung der Fertigung, die zur Zeit der Projektdurchführung ca. 850 Mitarbeiter hatte, mit begleitenden Lernprozessen verbunden. Die Stabilisierung des Gesamtunternehmens konnte damit nicht geleistet werden. Die unzureichende Unterstützung durch die (zwischenzeitlich mehrfach wechselnde) Geschäftsführung und die damit verbundene zu geringe Ausstrahlung der Projektphilosophie auf andere Unternehmensbereiche sind zwei wesentliche Gründe dafür. Im Vergleich mit den Reorganisationsprozessen in den Partnerunternehmen des Verbundprojektes (zwei mittlere Unternehmen aus dem Landmaschinenbau) zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen der Reorganisation großer Unternehmen und KMU. Insbesondere die komplizierten Entscheidungsstrukturen im Unternehmen haben einen anderen Projektausgang verhindert.

Die betrieblichen Erfahrungsträger werden die Projekterfahrungen jedoch als wertvolle Erfahrungsbasis in die weitere Umgestaltung der Maschinen - und Anlagenbau GmbH Magdeburg (hervorgegangen aus der früheren Fertigung der SKET SMM GmbH) einbringen.

Literatur

- Autorenkollektiv. (1996). Tagungsband zur Abschlußpräsentation des Projektes „Innovative Reorganisation von Unternehmen - Managementhandeln und Partizipation (IRMA)“. Magdeburg (unveröffl.).
- Denisow, K., Quaas, W. und Stahn, G. (Hrsg.). (1997). Unternehmen gemeinsam umgestalten. Frankfurt / Main.
- Duell, W., Frei, F. (1986). Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung. TÜV Rheinland.
- Lilie, O. (1996). Fördern und Führen von Innovationsprozessen durch Zielsysteme und Zielvereinbarungen. Preprint der Fakultät für Maschinenbau der Otto - von - Guericke - Universität Magdeburg, Nr. 1.
- Lilie, O., Stahn, G. (1996). Beteiligungsorientiertes Management als Chance zur Entwicklung der Innovationskompetenz von Führungskräften. Tagungsband der Dresdner Innovationsgespräche.

- Lilie, O., Stahn, G. & Unger, H. (1995). Qualitätssicherung der Unternehmen durch Vernetzung von Reorganisation und beruflichem Lernen. Tagungsband zum GfA - Frühjahrskongreß.
- Mühlbradt, T. (1996). Systemische Intervention. Aachen.
- Schimweg, R., Stahn, G. (1996). Beteiligungsqualifizierung als Fundament von lernenden Unternehmen. Tagungsband zum Workshop „Reorganisation durch Partizipation? Risiken und Chancen von Mitarbeiterbeteiligung an der Unternehmensgestaltung. Berlin.
- Seefeldt, R., Lilie, O. (1994). Beteiligungsorientierte Reorganisation als Auslöser betrieblicher Selbstlernprozesse. Tagungsband der 2. Bad Schandauer Innovationsgespräche.
- Skell, W. (1994). Eigenaktives handlungsorientiertes Lernen im Prozeß beruflicher Bildung. In: Bergmann, B., Richter, P. (Hrsg.). Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie, S. 136 - 150. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Stahn, G., Lilie, O. und Seefeldt, R. (1993). Beteiligungsorientierte Reorganisation als Weg zum selbstlernenden Unternehmen. Antrag zum Betriebsprojekt der SKET SMM GmbH innerhalb des Verbundprojekt „Innovative Reorganisation von Unternehmen - Managementhandeln und Partizipation (IRMA). Magdeburg.
- Sell, R. (1995). Ansatz und Konzept der Beteiligungsqualifizierung. Opladen.
- Sell, R., Fuchs - Frohnhofen, P. (1993). Gestaltung von Arbeit und Technik durch Beteiligungsqualifizierung. Ein erprobtes Modell für die betriebliche Praxis und wissenschaftliche Weiterbildung. Opladen.

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

herausgegeben von Rainhart Lang
Christof Baitsch
Peter Pawlowsky

Ramona Alt

Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen: eine mikropolitische und kulturorientierte Prozeßanalyse in ost- deutschen Industrieunternehmen

Bd. 1, ISBN 3-87988-160-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 403 S., DM 66.80

Frank Lettke

Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer. Eine qualitativ-empirische Analyse unternehmerischen Handelns

Bd. 2, ISBN 3-87988-202-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 297 S., DM 56.80

Dieter Wagner (Hg.)

Bewältigung des ökonomischen Wandels. Entwicklungen der Transformationsforschung in Ost und West. Beiträge zur „1st Potsdam Summer School in Management and Economics“ 1996

Bd. 3, ISBN 3-87988-250-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 331 S., DM 59.80

Weitere Fachliteratur im Rainer Hampp Verlag

Ramona Alt: Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen: eine mikropolitische und kulturorientierte Prozeßanalyse in ostdeutschen Industrieunternehmen

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, hrsg. von Rainhart Lang, Christof Baitsch und Peter Pawlowsky, Bd. 1

ISBN 3-87988-160-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 403 S., DM 66.80

Die Einführung neuer Technologien stößt in ostdeutschen Unternehmen - abgesehen von der enormen Umweltdynamik - auf spezielle Erfahrungshintergründe. Die Vermutung liegt nahe, daß dieser Tatsache eine erhebliche Bedeutung für die Art und Weise der Einführung von Informationssystemen zukommt. In der vorliegenden Arbeit wird daher eine Analyseperspektive eingenommen, die vor allem auf die beteiligten Akteure und ihre Interaktionen in ihrer Wirkung auf den Prozeßverlauf abstellt. Im Vordergrund steht der Versuch, praktische Handlungszusammenhänge bei der Einführung von Informationssystemen auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse über konkrete Situationen, Orientierungen und Sichtweisen beteiligter Akteure zu erklären. Es wird der Frage nachgegangen, wie und warum sich bei der Einführung von Informationssystemen aus mehreren Optionen ganz bestimmte Wege durchgesetzt haben.

Die Analyse beruht auf elf betrieblichen Fallstudien in ostdeutschen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen. Auf dieser Basis werden typische Handlungsmuster und den Einführungsprozeß strukturierende Faktoren herausgearbeitet. Vor dem Hintergrund der sich vollziehenden Transformationsprozesse gibt die Arbeit Einblicke in die konkreten Entwicklungen und sich abzeichnenden Tendenzen bei der Einführung von Informationssystemen.

Manfred Becker, Rainhart Lang, Dieter Wagner (Hg.): Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern

Sonderband der *Zeitschrift für Personalforschung* 1996

ISBN 3-87988-207-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 420 S., DM 68.00

Mit diesem Sonderband wird ein Thema aufgegriffen, das kurz vor der Vereinigung der beiden deutschen Staaten 1990 bereits einmal Gegenstand eines Sonderbandes der *Zeitschrift für Personalforschung* war:

Die Personalarbeit in den Betrieben im Osten Deutschlands. Sechs Jahre sind sicher eine ausreichend lange Zeit, um erneut einen Blick in dieses sich unter starkem Wandlungsdruck befindliche Feld zu werfen. Sechs Jahre Personalarbeit in Ostdeutschland bedeuten nicht nur sechs Jahre Personalabbau, sondern auch vielfältige Wandlungen, Brüche, Neubeginn aber auch Kontinuitäten in der Personalführung, den Arbeitsbeziehungen, der strategischen Arbeit im Personalbereich, bei der Nutzung von Gestaltungsinstrumenten und in der institutionellen Entwicklung des Personalwesens.

Im vorliegenden Band soll nun versucht werden, diese Wandlungsprozesse aus der Sicht von Personalforschern und Personalpraktikern aus Ost und West erneut zu beleuchten. Das Ergebnis verweist dabei nicht nur auf Veränderungen in der Personalarbeit in Ostdeutschland, sondern macht auch auf einen Wandel und eine Intensivierung in der Forschung zu diesen Prozessen aufmerksam.

Ute Hanel, Ariane Hegewisch, Wolfgang Mayrhofer (Hg.): **Personalarbeit im Wandel. Entwicklungen in den neuen Bundesländern und Europa**

Personalwirtschaftliche Schriften, hrsg. v. Dudo von Eckardstein u. Oswald Neuberger, Band 11, ISBN 3-87988-230-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 200 S., DM 46.80

Der hier vorliegende Sammelband bezieht sich auf Veränderungen in der Personalarbeit und basiert auf zwei Quellen: dem internationalen Forschungsprojekt CRANET-E, speziell den Untersuchungen in den neuen Bundesländern, und einem internationalen Symposium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dresden im November 1995, wo einschlägige Forschungsergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit aus Theorie und Praxis vorgestellt und diskutiert wurden. Über die Ergebnisse der CRANET-E-Studie für die neuen Bundesländer hinaus wurden in dieser Veranstaltung auch zwei weitere, mit der Kernfragestellung eng verwandte Schwerpunkte gesetzt: Die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten in anderen Ländern (v.a. die Reformländer Tschechische Republik und Ungarn) und unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung in deutscher und europäischer Perspektive.

Entsprechend stellt sich auch der Aufbau dieses Sammelbands dar: Teil I rückt die Entwicklung zentraler Aspekte des *Personalmanagements in den neuen Bundesländern* seit der Wiedervereinigung in den Vordergrund und gibt einen Vergleich zu allgemeinen europäischen Entwicklungstrends. Teil II beschäftigt sich mit *Personalmanagement in Europa* und gibt v.a. einen Einblick in die Personalarbeit tschechischer und ungarischer Unternehmen. Teil III spricht *Personalentwicklung* als einen wichtigen Teilbereich des Personalmanagements im europäischen Kontext an.

Frank Lettke: **Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer. Eine qualitativ-empirische Analyse unternehmerischen Handelns**

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, hrsg. von Rainhart Lang, Christof Baitzsch und Peter Pawlowsky, Bd. 2, ISBN 3-87988-202-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 297 S., DM 56.80

Für ostdeutsche Akteure ist wegen ihrer weitgehend unter den Bedingungen der sozialistischen Wirtschaft geprägten Biographie die Aufnahme einer unternehmerischen Betätigung nicht ohne weiteres zu erwarten. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage, wer diese Position typischerweise einnimmt und welche spezifischen Handlungsprobleme oder -möglichkeiten den betrieblichen Alltag in Ostdeutschland prägen.

In teilstrukturierten Interviews mit Selbständigen verschiedener Branche und Betriebsgröße wurde versucht, diesen Zusammenhängen auf den Grund zu gehen und typische Probleme betrieblicher Praxis sichtbar zu machen. In der Studie wird unter anderem gezeigt, daß der Kapitaleinsatz vielfach an einer Rationalität ausgerichtet ist, die in der sozialistischen Wirtschaftsweise ihren Ursprung hat. Daneben sind aber ebenfalls Beispiele dafür zu finden, daß zu Zeiten der DDR erworbene Denkgewohnheiten zu unternehmerischem Erfolg in der Wettbewerbswirtschaft führen können. Mit der hier angewendeten soziologischen Theorie lassen sich also Karrierebrüche und -kontinuitäten ostdeutscher Selbständiger gleichermaßen erklären. Die Ergebnisse zeigen außerdem, wo Defizite für die Herausbildung eines ostdeutschen Unternehmertums liegen. Es wird darüber hinaus ein modernisierungstheoretischer Ansatz vorgestellt, der über die wirtschaftlichen Schwierigkeiten hinausgreift, denen man in den Transformationsgesellschaften Osteuropas begegnet.

no 32.80

no 8/7+12

Neues Personal in Neuer Arbeit

Dieser Band dokumentiert die Beiträge einer wissenschaftlichen Fachtagung, die im November 1996 anlässlich der Eröffnung des Institutes für Innovationsmanagement und Personalentwicklung (ifip) an der Technischen Universität Chemnitz durchgeführt wurde. Wissenschaftler, Praktiker und Interessenvertreter beschäftigten sich mit Modellen innovativ organisierter Arbeit, die in den Neuen Bundesländern realisiert wurden. Ausgangspunkt war die Beobachtung, daß längst nicht in allen Unternehmen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR westliche Managementmodelle kopiert, sondern vielmehr kreative und ungewöhnliche Organisationsstrukturen und Personalstrategien praktiziert werden.

Zum einen finden Sie in diesem Band eine Reihe von Berichten durch Unternehmensvertreter über Modelle und praktische Erfahrungen, deren verbindendes Merkmal der eigenständige, zumeist ungewöhnliche Umgang mit Fragen der Organisationsgestaltung ist. Zum anderen werden wissenschaftlich orientierte Überlegungen vorgestellt, die Möglichkeiten von Innovationen bei der Gestaltung von Arbeit und Organisation darstellen.

Herausgeber:

Prof. Dr. Christof Baitsch, Jahrgang 1952, studierte Psychologie an den Universitäten Tübingen und Zürich. Nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent an der ETH Zürich lehrte er an der Universität St. Gallen (HSG) Organisationspsychologie, bevor er 1995 auf den von der Volkswagen-Stiftung eingerichteten Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung an die TU Chemnitz berufen wurde. Er leitet zudem das ifip.

Lic. oec. HSG Ines Delbrouck, Jahrgang 1971, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG). Nach Tätigkeiten in der Industrie kam sie 1996 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an das ifip. Forschungsschwerpunkte sind **Change Management** und **Kompetenzentwicklung**.



206\$01023276

R:

ünchen und Mering

1998

ISBN 3-87988-278-9

ISSN 1430-3450

SG: 17; 18